



*République Islamique de Mauritanie*



*Programme des Nations Unies pour le Développement*  
Bureau Pays de Mauritanie

**EVALUATION FINALE DU PROJET  
APPUI A LA CONSOLIDATION DE LA DEMOCRATIE  
ET DU CYCLE ELECTORAL  
(GPECS)**

---

**RAPPORT FINAL**

-----  
**Cheikh FAYE, Consultant International**

---

**FEVRIER 2013**

## Sommaire

Acronymes .....	3
Résumé exécutif .....	4
Concept du projet .....	4
Résultats .....	4
Leçons apprises .....	6
Perspectives .....	6
Recommandations .....	7
Introduction .....	8
1. But .....	8
2. Portée .....	8
3. Objectifs .....	8
4. Questions évaluatives .....	8
5. Méthodologie .....	10
Revue documentaire .....	10
Entretiens/Echantillonnage .....	10
Cadre d'analyse .....	11
Limitations et mesures et remédiation .....	11
1. Calendrier de la mission .....	11
1. Eléments de contexte sur le pays .....	12
2. Consistance du Programme .....	13
2.1. Le Concept du Projet .....	13
2.2. Coordonnées d'espace et de temps .....	13
2.3. Ressources et cadre de mise en œuvre .....	13
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre .....	14
3. Analyse de l'Exécution du Programme .....	16
3.1. Pertinence .....	16
3.2. Efficacité .....	18
3.2.1. Exécution des activités/livraison des produits .....	18
3.2.2. Contribution des produits aux effets/résultats escomptés .....	22
3.2.3. Exécution budgétaire .....	24
3.2.4. Déterminants de l'exécution .....	25
3.2.5. Thématiques transversales .....	26
3.3. Efficience .....	27
3.4. Impacts .....	28
3.5. Durabilité .....	29
3.6. Défis du contexte et perspectives subséquentes pour le GPECS .....	33
Conclusion .....	34
1. Principales conclusions .....	34
1.1. Rappel du concept-projet .....	34
1.2. Résultats .....	34
1.3. Leçons apprises .....	36
1.4. Perspectives .....	38
2. Recommandations .....	38
2.1. Au niveau stratégique (en direction de programmes à venir) .....	38
2.2. Au niveau opérationnel (actions résiduelles du projet) .....	39
Annexes .....	41
1. Données d'exécution .....	42
2. Matrice d'évaluation .....	43
3. Bibliographie .....	51
4. Liste des personnes rencontrées et entités visitées .....	52
5. Termes de référence .....	53
6. Observations du PNUD sur le rapport provisoire et réponses du Consultant .....	60

## Acronymes

BRIDGE	Bâtir des Ressources en Démocratie, Gouvernance et Elections
CENI	Commission Electorale Nationale Indépendante
CPAP	Plan d'Actions du Programme de Pays
CPD	Programme de Pays
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DGAPE	Direction Générale d'Appui au Processus Electoral
GPECS	Projet d'Appui à la Consolidation de la Démocratie et du Cycle Electoral
HAPA	Haute Autorité de la Presse et de l'Audiovisuel
LEPI	Liste Electorale Permanente et Indépendante
MIDEC	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
NEX	Exécution Nationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PRODOC	Document de Projet
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
SNU	Système des Nations Unies
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'assistance au Développement
USD	Dollar des Etats Unis d'Amérique

## Résumé exécutif

### Concept du projet

i. Le GPECS/Mauritanie avait une envergure nationale et couvrait la période 2010-2012, avec comme objet d'appuyer la consolidation de la démocratie, des processus électoraux en particulier. Il était articulé autour de quatre axes d'intervention : (i.) la consolidation du code électoral, (ii.) le renforcement des mécanismes d'une administration électorale indépendante, (iii.) le renforcement des capacités des acteurs politiques et de la société civile, et (iv.) l'amélioration et la décentralisation de la liste électorale. Ces axes ciblaient trois produits dans le cadre de résultats et de ressources décliné par le document de projet (prodoc), auxquels s'ajoutait naturellement un quatrième produit de gestion relatif aux conditions d'exécution des trois :

- Produit 1: *la législation électorale est codifiée et consolidée dans un code électoral exhaustif*
- Produit 2: *les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés;*
- Produit 3: *les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées*
- Produits 4 : *le projet est bien exécuté à travers ses différents produits*

ii. Pour réaliser ces produits, atteindre ses résultats et avoir des impacts, le projet était doté d'un budget de 1.233.045 USD, mis à disposition par la Coopération Espagnole et administré par le PNUD.

### Résultats

#### *Pertinence*

iii. La pertinence du GPECS est mitigée. Le projet était formellement pertinent, puisque, sur le plan stratégique, il était en cohérence avec les priorités nationales telles qu'elles ressortent du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP/II), et en phase avec les cadres de programmation du PNUD (CPD) et des Nations Unies (UNDAF, OMD). Au niveau opérationnel, aussi, les structures bénéficiaires de l'action du GPECS ont fait rapport à la mission qu'elle avait contribué à résoudre des besoins réels à leur niveau. Les retards que le projet a connus laissent toutefois entrevoir que certains acteurs étatiques clés ont pu avoir une certaine défiance vis-à-vis du projet, jet, ce sentiment ayant toutefois changé par la suite si l'on en croit les appréciations favorables que les mêmes acteurs ont finalement prononcées que les apports du projet.

#### *Efficacité*

iv. L'efficacité du projet est concentrée dans le second semestre de sa dernière année de mise en œuvre, des blocages politiques dans l'environnement ayant gêné jusque-là le véritable démarrage du GPECS. A son actif, des développements de capacités ont eu lieu, notamment au profit de la CENI (Centre de données informatisées, centre de ressources, formations pour les personnels) et du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (dont la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral a eu son Centre de données informatisées modernisé et ses personnels formés, par le projet). La lisibilité de l'environnement légal a également été améliorée, à travers un travail de compilation et de consolidation du corpus, jusque-là très épars, des textes électoraux. En termes d'exécution budgétaire, à fin Décembre 2012, le taux de décaissement du projet est de 52,7%, ce qui correspond à un total de dépenses de 650.345

USD. Il reste donc un reliquat, proportionnellement très important, de 582.700 USD, soit 47,3% des ressources qui étaient programmées.

### *Efficiences*

v. L'efficacité du projet est avérée en ce qui concerne la gestion des deniers, les coups d'opération du projet se situant à 13,83% de l'ensemble des ressources consommées. En d'autres termes, le GPECS a dépensé, en moyenne, en coûts d'intermédiation, 0,14 dollar pour chaque dollar injecté dans les objectifs stratégiques du projet. Ce niveau apparaît raisonnable et reflète un cadre de gestion très léger, voire à minima, avec comme uniques postes de dépense ceux liés à la mobilisation d'un Coordonnateur. Sur le plan stratégique, l'efficacité est plus partagée. Si les produits livrés sont de grande qualité et ont généré des impacts institutionnels non quantifiables mais réels, les délais de livraison sont parfois jugés assez longs par les parties. Surtout, le projet a connu un long blocage qui l'a rendu pratiquement inactif pendant les deux premières années de son cycle de vie. Cette difficulté dans la gestion du temps, résultant en grande partie du contexte il est vrai, constitue la grande gêne à l'efficacité d'ensemble du projet.

### *Impact*

vi. Bien qu'il soit prématuré de chercher à repérer les effets d'un projet tout juste en phase de clôture et qui, de surcroît, a démarré avec beaucoup de retard, l'on peut observer le GPECS a significativement investi dans le renforcement et la consolidation des institutions démocratiques mauritaniennes. La Commission Electorale Nationale Indépendante et le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (à travers la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral) ont vu leurs capacités institutionnelles améliorées dans le cadre de la gestion de la vie démocratique en général, de l'animation du cycle électoral en particulier. Malheureusement, le projet n'a pas pu favoriser le dialogue politique. Au contraire, l'absence persistante de dialogue politique a même considérablement entravé sa mise en œuvre.

### *Durabilité*

vii. La durabilité des acquis du projet est mitigée. S'agissant de l'appui institutionnel, les produits livrés par le GPECS sont de bonne qualité. Au sein des structures bénéficiaires, ils rencontrent une réelle appropriation. Ce sont là deux préalables à une bonne pérennité. Toutefois, dans le cas spécifique de la CENI où l'essentiel de l'assistance institutionnelle a été concentrée, la durabilité est menacée par les incertitudes qui pèsent sur cette institution. Toujours récusée dans sa composition par une partie de l'opposition, si le dialogue politique reprenait, il pourrait conduire à des consensus incluant la refonte de l'organisation, et la dissipation des capacités que le GPECS a contribué à y développer. Plus généralement, et relativement aux équipements informatiques déployés par le projet au niveau de la DGAPE et de la CENI, l'on peut aussi, légitimement, s'interroger sur la capacité future de ces structures à disposer régulièrement, des moyens humains et financiers de faire fonctionner régulièrement ce capital technologique. C'est la pratique qui apportera sa réponse à cette interrogation.

### *Prise en compte des thématiques transversales*

Le projet a eu une approche centrée sur le développement de capacités. Il n'a pas eu une approche genre, bien qu'il ait eu à financer un colloque sur la participation des femmes en politique, pas eu davantage une approche systématique droits humains, bien que, à titre

factuel, le coût d'acquisition de la carte nationale d'identité ait pu être soulevé comme une entrave potentielle à lever pour permettre une jouissance plus large du droit de vote. Le projet n'a pas eu une approche en faveur des populations les plus pauvres, ce qui aurait dû se traduire par une sensibilisation de la CENI et du Ministère de l'Intérieur sur le développement d'outils spécifiques pour intégrer les plus démunis dans la vie démocratique et les processus électoraux. D'une certaine manière, la consolidation des institutions démocratiques à laquelle le projet a contribué participe d'une stratégie à long terme de prévention des crises politiques et sociales. La gestion axée sur les résultats est absente de la stratégie du projet, qui met plutôt en avant une approche budgétaire classique. La coopération sud-sud n'a pas été systématiquement mobilisée. La dimension environnementale, quant à elle, n'était pas pertinente dans le cadre du GPECS.

### *Facteurs d'influence*

viii. La mise en œuvre du projet a fondamentalement été déterminée par le contexte politique. Le projet est resté bloqué dans son exécution pendant tout le temps où les parties prenantes de la scène politique mauritanienne ont refusé de dialoguer pour établir des consensus sur la matière électorale et les institutions nationales en charge de sa gestion. Cette situation a donc engendré un important retard dans le démarrage du GPECS, un retard de près de deux ans, qui se traduit par un taux d'exécution à peine supérieur à 50% à la date de clôture statutaire du projet. A l'inverse, le projet a démarré lorsque le dialogue s'est noué et a abouti à la mise en place d'une nouvelle CENI.

### **Leçons apprises**

ix. Il apparut, de manière particulièrement frappante, que le projet GPEC s'est trouvé véritablement pris au dépourvu lorsque le contexte politique s'est bloqué, et, sans pouvoir rien entreprendre pour débloquer la situation, a été réduit à attendre que les choses bougent avec une hypothétique reprise du dialogue politique. Cette forme d'attentisme a coûté au projet pratiquement plus de la moitié de son cycle de vie. Quelques enseignements clés découlent de cette situation :

- Il existe toujours un risque politique lié au contexte pour un projet de la nature du GPECS, de surcroît dans un environnement comme celui de la Mauritanie caractérisé par une conflictualité politique au long cours.
- Le projet a tout intérêt à considérer, ex ante, ce risque politique et à y articuler, en toute hypothèse, une stratégie de remédiation.
- Dans un projet aussi sensible, il est toujours préférable de s'inscrire dans un cadre de partenariat plus ample, susceptible de construire une réponse plus vigoureuse pour juguler les contraintes venues du contexte et, pourquoi pas, aider à le débloquer.

### **Perspectives**

x. Aucun déblocage du dialogue politique n'étant en vue, il serait incertain de se lancer encore dans une nouvelle programmation de type GPECS. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le projet pourrait encore connaître le même immobilisme. Il faut, au surplus, se donner une année supplémentaire pour boucler les activités résiduelles avec le reliquat des ressources qui s'élève à 47,3% de l'allocation initiale. Les activités à finaliser portent, notamment, sur la consolidation du Code électoral, le Centre de données informatisées et le Centre de ressources de la CENI, à quoi l'on pourrait ajouter des actions d'appui aux parties prenantes non dépendantes du dialogue politique comme le Conseil Constitutionnel, les partis politiques eux-mêmes, les organisations féminines et d'autres segments de la société civile.

## **Recommandations**

xi. Les recommandations suivantes sont formulées, certaines visant la programmation du PNUD en général, les autres devant guider la finalisation des activités résiduelles du projet GPECS :

### *Recommandations de portée générale*

*(En direction de programmes à venir)*

1. Attacher des mesures de remédiation aux risques identifiés
2. Rendre les stratégies d'intervention plus sensibles aux thématiques transversales
3. Ouvrir les interventions de nature politique aux autres partenaires pour mieux peser sur le contexte

### *Recommandations articulées sur le GPECS*

*(Finalisation des activités résiduelles du projet)*

4. Finaliser les actions en cours
5. Rééquilibrer l'action du projet au profit des acteurs non liés par le dialogue politique
6. Accompagner la participation des femmes en politique
7. Pérenniser les acquis engendrés par le projet

# Introduction

## 1. But

1. Le but de l'évaluation finale du projet GPECS est, en fin de cycle de programmation, de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment le PNUD, le Gouvernement de Mauritanie, le Secrétariat de gestion du GPECS et la Coopération d'Espagne, en leur fournissant les éléments d'appréciation des réalisations du projet, ainsi que les enseignements qui peuvent en être tirés et les recommandations utiles.

## 2. Portée

2. L'évaluation couvre l'ensemble du cycle de programmation du GPECS sur la période 2010-2012. Dans ce cadre, elle fait le point de la mise en œuvre des activités programmées, des effets obtenus, avant de tirer les enseignements pertinents et de formuler les recommandations pertinentes.

## 3. Objectifs

3. Selon les termes de référence de la mission, l'évaluation a trois objectifs spécifiques libellés comme suit :

- a) Apprécier la pertinence des actions et les progrès sur la voie de réalisation des résultats depuis le démarrage du projet
- b) Analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités sectorielles dans le domaine
- c) Formuler des recommandations en vue de consolider les acquis du projet pour l'appui au processus électoral en Mauritanie

## 4. Questions évaluatives

4. Les questions évaluatives sous-jacentes sont les suivantes

### *Evaluation des performances du projet*

- Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés en référence aux indicateurs et cibles du cadre logique et de réalisation des activités prévues ?
- En rapport avec les ressources mises à disposition et les activités effectives, quels sont les signes et preuves que le projet a atteints ou pourra atteindre ses objectifs et aura ainsi contribué à l'objectif de consolidation de la démocratie ?
- Quelles valeurs ajoutées ou conséquences peuvent être attribuées au projet à ce stade ?
- quelles ont été l'efficacité et l'efficacités de la stratégie déployée (rapport coût-bénéfice) par rapport à d'autres stratégies ou approches poursuivies par le Gouvernement et d'autres partenaires au développement en vue d'atteindre les mêmes résultats
- Quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du projet et des résultats atteints ?

### *Evaluation de la durabilité des résultats*

- Quelles possibilités de pérennisation des acquis du projet sur des aspects tels que :
  - Les effets sur les politiques nationales en matière de gestion du cycle électoral
  - Les institutions et capacités renforcées
  - Quelle a été la contribution du projet au renforcement des capacités nationales ?
  - Quels outils devraient être mis en place pour assurer la durabilité et la diffusion des produits assurés par le projet?
  - Le niveau de fonctionnalité et durabilité des outils réalisés

#### *Facteurs déterminants dans la mise en œuvre du projet*

- La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi ou existent-ils des obstacles imputables au PNUD, au Gouvernement ou à d'autres partenaires qui ont limité la réussite du projet ?
  - Le projet possède-t-il une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet ?
  - la justification et le cadre logique du projet sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
  - les hypothèses et les risques identifiés ont-ils été pertinents ? ont-ils été bien gérés ?
  - le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière de modernisation de l'administration ?
  - les arrangements de gestion du projet étaient-ils adéquats et appropriés
  - la gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ?
  - existe-t-il des goulots d'étranglement au niveau des décaissements entre le PNUD et le projet ?
  - les systèmes de gestion et de rapportage ont-ils fonctionné correctement ?
  - quel a été la qualité et la pertinence de l'appui technique du PNUD dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats
- La nature catalytique : Dans quelle mesure le projet a eu un effet catalyseur, en substance, financièrement et en termes de développement et / ou le renforcement des partenariats?

#### *Positionnement stratégique du PNUD*

- Quelle qualité de positionnement stratégique pour le PNUD au regard des considérations suivantes :
  - Les efforts du PNUD et d'autres partenaires au développement dans le domaine de la consolidation de la démocratie en général et de la gestion du cycle électoral en particulier
  - L'appui à la mise en œuvre des priorités nationales ainsi que reflétées par les stratégies nationales de développement
  - La cohérence avec les approches et priorités du PNUD
  - La collaboration avec les autres intervenants dans le domaine
  - La plus-value attribuable au PNUD
  - Le positionnement des autres partenaires dans le domaine

#### *Analyse de situation dans la perspective d'une continuation du projet*

- Quelles options et mesures de désengagement ou une continuation du projet
  - Quels sont les efforts actuels dans le domaine?

- Quels sont les défis à relever et les lacunes à combler dans le processus d'amélioration de la gestion du cycle électoral ?
- Apprécier la possibilité d'une éventuelle nouvelle programmation en considérant les leçons et recommandations de la phase actuelle du projet.

## **5. Méthodologie**

5. La méthodologie utilisée pour l'évaluation était articulée sur une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes.

### **Revue documentaire**

6. La revue documentaire a porté sur deux grands groupes de documents :

- Documents de référence de la Mauritanie et du PNUD en matière de planification/programmation du développement
- Documents de planification et de suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet GPECS, faisant respectivement ressortir ce qui était programmé et ce qui a été réalisé.

7. La revue documentaire aura permis de construire une première visibilité sur le projet. Sur cette base, la méthodologie elle-même a été affinée, y compris l'élaboration d'un guide générique d'entretien, d'où devaient être tirés les points à retenir pour structurer les interviews spécifiques avec les différents groupes d'acteurs. Ces éléments ont été formalisés dans une matrice d'évaluation jointe en annexe au présent rapport.

### **Entretiens/Echantillonnage**

8. Les entretiens ont concerné les acteurs dans les cinq types d'institutions et d'organisations ci-dessous :

- a. Tutelle gouvernementale du projet à travers le Ministère chargé de l'Intérieur
- b. Responsables du projet au sein du PNUD et senior management de l'Agence
- c. Institutions nationales bénéficiaires
- d. Organisations de la société civile
- e. Partenaires au développement

9. Pour constituer l'échantillon des acteurs à rencontrer, des séances d'arbitrage avec les gestionnaires du projet au sein du Bureau-Pays du PNUD ont été organisés. Compte tenu de la nature stratégique du projet, l'ensemble des institutions partenaires/bénéficiaires ont pu être ciblées et couvertes par les interviews. Dans chaque institution, le responsable stratégique ou politique et les acteurs opérationnels ont été ciblés et touchés.

10. La liste complète des personnes rencontrées dans ce cadre peut être consultée en annexe. En ce qui concerne les partenaires techniques et financiers, les institutions à couvrir ont été limitées au PNUD, à la Coopération Espagnole et à l'Union Européenne. En fin de compte, l'Union Européenne n'a pas pu être rencontrée, pour des raisons liées à la non présence à Nouakchott, au moment des entretiens, de la personne ressource pertinente au sein de ce partenaire. Au niveau des acteurs politiques, trois parlementaires représentant la mouvance présidentielle et l'opposition ont été ciblés et rencontrés.

10. Enfin, deux fédérations d'ONG ont été ciblées pour représenter la société civile dans l'échantillon. Bien que celle-ci n'ait pas encore été directement appuyée par le projet, il était important de recueillir les avis de ces acteurs compte tenu de leur positionnement sur les

interventions citoyennes et de veille démocratique. En fin de compte, seule l'une des deux organisations ciblées a donné suite à la demande d'entretien de la mission.

### Cadre d'analyse

11. Le cadre analytique adopté par la mission s'appuie sur les cinq critères traditionnels de l'évaluation. Ils sont présentés ci-dessous et structurent aussi bien la matrice d'évaluation versée aux annexes.

Tableau 1 : Critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives de base correspondantes
<b>Pertinence</b>	Dans quelle mesure le projet répond-il aux problématiques liées à la démocratie et à la gouvernance électorale en Mauritanie ?
<b>Efficacité</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs qui lui étaient assignés?
<b>Efficienc</b>	Avec quel degré d'optimisation des ressources allouées le projet a-t-il pu mettre en œuvre sa planification et atteindre les objectifs qui lui étaient assignés ?
<b>Impact</b>	Dans quelle mesure le projet aura-t-il modifié ou contribué à modifier, dans le sens voulu, l'environnement dans lequel il a été mis en œuvre, les pratiques et les conditions d'exercice de la démocratie et de conduite des élections en Mauritanie?
<b>Pérennité</b>	Dans quelle mesure les réalisations et les effets du projet seront-ils durables ?

12. Enfin, le cadre d'analyse prend en compte les *thématiques transversales* : genre, développement de capacités, droits humains, lutte contre la pauvreté, promotion de l'environnement, prévention des crises et relèvement, et même la gestion axée sur les résultats et la coopération sud-sud. Leur degré de prise en charge dans les projets et programmes mis en œuvre par le SNU, par le PNUD en particulier, en fonction de leur pertinence spécifique, doit toujours être mesuré dans le cadre des évaluations.

### Limitations et mesures et remédiation

13. Compte tenu de la nature stratégique des interventions du projet et de la concentration de ses partenaires et bénéficiaires au niveau de la capitale, la collecte de données ne s'est pas heurtée à des difficultés majeures. La seule entorse significative a été l'absence de réaction de l'Union Européenne qui constitue pourtant un partenaire traditionnel du PNUD dans d'autres interventions connexes en matière de processus électoral. Pour juguler cette lacune, un accent particulier a été mis sur la revue des documents disponibles concernant l'action de ce bailleur dans le domaine, en Mauritanie, en partenariat avec le PNUD ou d'autres PTF.

#### 1. Calendrier de la mission

14. La mission s'est déroulée sur le terrain du 14 Janvier au 12 Février 2013. Une première semaine a été consacrée à la revue documentaire initiale et à la finalisation de la méthodologie. Puis, deux semaines ont été dédiées à la collecte de données primaires (entretiens). La dernière semaine a été consacrée au dépouillement de l'information collectée

et à l'élaboration du projet de rapport. Le travail de terrain a démarré par un briefing qui a été pour le commanditaire l'occasion de préciser ses attentes, et s'est terminé par un débriefing qui a permis au Consultant de restituer les conclusions intermédiaires et de recueillir des parties les premiers éléments de feedback.

## **1. Eléments de contexte sur le pays**

15 La Mauritanie est située sur le quart nord ouest du continent africain. Sa superficie est de 1.030.700 kilomètres carrés, pour une population de 3.000.000 d'habitants. L'espace désertique saharien couvre les trois quarts du territoire, le dernier appartenant à la zone sahélienne. Jusqu'à une période récente, l'activité économique était dominée par les mines, la pêche, le commerce et, dans une moindre mesure, l'élevage et l'agriculture. Cette structure du PIB est, aujourd'hui, en train de se modifier progressivement, avec l'entrée du pays, depuis 2006, dans l'ère de l'exploitation pétrolière.

16. Sur le plan politique et institutionnel qui constitue le contexte direct du projet GPECS, la Mauritanie a adopté le 20 Janvier 1991 une constitution instaurant le multipartisme. Depuis, des élections multi partisanes sont régulièrement organisées dans le pays. L'expérience démocratique a ainsi fait son chemin, jusqu' à son interruption par le coup d'Etat de 2005 qui a entraîné le pays dans un régime d'exception dirigé par l'armée. Celle-ci a finalement organisé, en Avril 2007, des élections jugées crédibles par la communauté internationale. Mais le régime civil issu de cette consultation devait encore être renversé par le nouveau coup d'Etat d'Août 2008. Les nouvelles élections organisées par les militaires et remportées par le candidat issu de leurs rangs furent longuement contestées par l'opposition, plongeant le pays dans une crise du dialogue politique qui dure encore aujourd'hui.

17. C'est dans ce contexte que le projet GPECS a été lancé en 2010, pour accompagner le pays et ses acteurs politiques, institutionnels et sociaux, dans la construction d'un environnement apaisé en mesure de porter régulièrement des processus électoraux aux dénouements acceptés de tous. La Mauritanie avait besoin d'un appui à sa stratégie de restauration des valeurs démocratiques, après que ses institutions eurent été fortement malmenées par les deux changements politiques non constitutionnels de 2005 et de 2008.

18. Les autorités nationales considéraient comme une priorité de tout premier rang le retour à un fonctionnement régulier des institutions. Le projet représentait en quelque sorte une contribution précieuse dans cette perspective, par le soutien aux réformes nécessaires à la consolidation de la démocratie, à la pérennité et à la régularité d'un cycle électoral dont le déroulement et les résultats seraient désormais conformes aux standards internationaux en la matière.

## **2. Consistance du Programme**

### **2.1. Le Concept du Projet**

19. Le Projet d'Appui à la Consolidation de la Démocratie et du Cycle Electoral, GPECS selon son acronyme anglais, a pour objet de promouvoir la mise en œuvre des réformes électorales nécessaires à la pérennisation des acquis démocratiques. Il est articulé autour de quatre axes d'intervention : (i.) la consolidation du code électoral, (ii.) le renforcement des mécanismes d'une administration électorale indépendante, (iii.) le renforcement des capacités des acteurs politiques et de la société civile, et (iv.) l'amélioration et la décentralisation de la liste électorale. Ces axes ciblent trois produits dans le cadre de résultats et de ressources décliné par le document de projet (prodoc), auxquels s'ajoute un produit de gestion relatif aux conditions d'exécution des trois :

- Produit 1: *la législation électorale est codifiée et consolidée dans un code exhaustif*
- Produit 2: *les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés*
- Produit 3: *les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées*
- Produits 4 : *le projet est bien exécuté à travers ses différents produits*

### **2.2. Coordonnées d'espace et de temps**

20. En tant qu'intervention de nature stratégique, le projet GPECS a une envergure nationale, mais agit essentiellement sur des institutions centrales. S'agissant de la couverture temporelle, le projet s'étend sur le principe sur la période 2010-2012. Plus précisément, la convention de financement entre le Gouvernement et le PNUD a été signée en Juillet 2010. Toutefois, les activités du projet n'ont effectivement démarré qu'en 2011, et encore était-ce de manière timide, l'essentiel de la mise en œuvre étant véritablement intervenue dans le deuxième semestre de l'année 2012. Les raisons de ce décalage sont liées à des contraintes dans l'environnement analysées ailleurs dans ce rapport.

### **2.3. Ressources et cadre de mise en œuvre**

21. Le GPECS est financé sur ressources de la Coopération Espagnole, pour un montant de 1.233.045 dollar américain, administré par le PNUD. Les partenaires d'exécution sont :

- PNUD
- Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC)
- Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI)

22. Du point de vue du cadre institutionnel, le GPEC est ancré au niveau du MIDEC dont le Secrétaire général fait office de Directeur de projet et assure la présidence du Comité de Pilotage qui regroupe les autres parties prenantes. Un Coordonnateur de projet a été recruté en Février 2011 et placé sous la tutelle institutionnelle du Directeur national.

23. Les organes d'exécution du projet GPECS sont donc les suivants :

- (i) Cadre de gestion central du GPECS (New York)
- (ii) Comité de Pilotage
- (iii) Directeur National
- (iv) Coordonnateur

24. En tant que programme international ayant des déclinaisons dans plusieurs pays, le GPECS dispose d'un cadre central de coordination et de gestion basé au siège du PNUD à New York. Cet organe définit le cadre stratégique global où s'inscrivent les projets nationaux, procède à l'allocation des ressources et coordonne le suivi des résultats. Le Comité de Pilotage assure l'orientation stratégique nationale du projet. Il valide le Plan de Travail annuel et le budget y afférents, et approuve les rapports d'activités et financiers de l'année écoulée. Siègent au Comité de Pilotage, les représentants des parties prenantes au projet, à l'exclusion de la CENI qui n'était pas encore créée en 2010 au moment où était institué le Comité de Pilotage.

25. Le projet est mis en œuvre selon la modalité dite de l'exécution nationale, ajustée toutefois de procédures de paiements directs. Les activités sont identifiées et programmées par les bénéficiaires en rapport avec la Direction nationale et le Coordonnateur de projet. Après validation par le Comité de pilotage, et suite à l'effectivité de leur exécution physique, elles sont liquidées financièrement par les services d'opérations du PNUD.

#### **2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre**

26. De facto, le démarrage tardif du programme dû au blocage politique de l'environnement a amené les responsables du projet à recentrer ses interventions autour des deux institutions centrales à la gestion du processus électoral : le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, à travers sa Direction Générale d'Appui au Processus Electoral (DGAPE) et la Commission Electorale Nationale Indépendante (CENI) plus tard. C'est ainsi que, contrairement à ce qui était prévu dans le PRODOC, les autres institutions (Ministère de la justice et Conseil constitutionnel) et acteurs (partis politiques et organisations de la société civile, etc.) initialement ciblés n'ont finalement pas eu à bénéficier de l'action du projet.

Tableau 2 : Cadre de résultats du Projet

<b><u>Domaine de Résultat clé du Plan Stratégique PNUD :</u></b> « <i>Promouvoir la participation inclusive (les lois électorales, les processus et les institutions renforcent la participation inclusive et la professionnalisation de l'administration électorale)</i> »	
<b><u>Effet pertinent du Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) :</u></b> « <i>La bonne gouvernance, la démocratie et l'Etat de droit sont promus et renforcés dans la perspective du développement social et économique durable.</i> »	
<b><u>Effet pertinent du CPAP du Programme Pays du PNUD :</u></b> « <i>Les politiques nationales de développement et les dispositifs de prévention des crises contribuent à la protection et à la promotion des droits humains.</i> »	
<b>Produits</b>	<b>Objectifs/indicateurs</b>
<b>Produit 1</b> <b>La législation électorale est codifiée et consolidée dans un Code électorale exhaustif</b>	▪ Textes législatifs et réglementaires existant en matière électorale sont compilés et révisés (2010)
	▪ Code électorale est finalisé (2011)
<b>Produit 2</b> <b>Les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés</b>	▪ La LEPI est modernisée et mise à jour (2010)
	▪ Un Cadre de concertation autour du renforcement de la CENI est mis en place (2010)
	▪ Le personnel chargé de la gestion de la LEPI est formé
	▪ La fiabilité de la LEPI est accrues (2011)
	▪ Le CENI est opérationnelle sur la base d'un nouveau cadre renforcé (2011)
<b>Produit 3</b> <b>Les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées</b>	▪ Programme national d'éducation à la citoyenneté/démocratie élaboré (2010)
	▪ Plan pour un centre de ressources et de formation civique élaboré (2010)
	▪ Programme national de formation des agents et acteurs électoraux exécuté
	▪ Centre de ressources et de formation civique mis en place
<b>Produit 4</b> <b>La gestion du projet est assurée</b>	▪ Organes de pilotage mis en place (2010)
	▪ Assistant administratif et financier recruté (2010)
	▪ Equipements mis en place (2010)
	▪ Fonctionnement du programme assuré (2010-2012)
	▪ Audits réalisés (2010-2012)
	▪ Evaluation réalisée (2012)

Source : Document de projet (Prodoc) GPECS, Juillet 2010

### 3. Analyse de l'Exécution du Programme

#### 3.1. Pertinence

27. La pertinence du projet peut être interrogée, et appréciée, sur le plan des contenus et des modes opératoires. Deux perspectives se croisent sur les contenus, l'une reflétant l'ancrage stratégique et l'autre l'ancrage opérationnel. L'ancrage stratégique renvoie à l'adéquation des contenus du projet avec ceux des politiques et stratégies de développement en vigueur dans le pays, tandis que l'ancrage opérationnel recouvre la capacité du projet à constituer des réponses opportunes à des problèmes spécifiques vécus dans l'environnement.

##### *Pertinence stratégique*

28. Le principal référentiel de la Mauritanie en matière de politiques de développement, au moment de la formulation du GPECS, est le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, CSLP de deuxième génération, couvrant la période 2006-2010. Cette stratégie nationale de développement économique et sociale est bâtie sur quatre piliers qui sont ses axes d'intervention :

- (i) Accélération de la croissance et maintien de la stabilité macro-économique
- (ii) Ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres
- (iii) Développement des ressources humaines et expansion des services de base
- (iv) Amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités.

29. Le quatrième axe du CSLP « Amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités », décline comme suit ses domaines prioritaires constitutifs :

- (i) Consolidation de l'Etat de droit, avec le renforcement des institutions démocratiques, la réforme de la justice, et la promotion et la défense des droits humains
- (ii) Amélioration de la gouvernance économique et de la gouvernance environnementale
- (iii) Approfondissement de la décentralisation
- (iv) Poursuite des efforts de modernisation de l'Administration publique
- (v) Approfondissement de l'approche participative
- (vi) Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication

30. A l'intérieur de l'Axe 4, le domaine prioritaire n°1 (« *Consolidation de l'Etat de droit, avec le renforcement des institutions démocratiques, la réforme de la justice, et la promotion et la défense des droits humains* ») offre, sans conteste, au projet GPECS, un parfait ancrage dans les orientations stratégiques du CSLP. En accompagnant les institutions et acteurs en charge du processus électoral, le projet participe au renforcement de la démocratie et à la consolidation de l'Etat de droit en Mauritanie. Il montre par conséquent une pertinence stratégique avérée.

31. En cohérence avec les stratégies nationales de développement, le GPECS est également en phase avec les cadres de programmation du PNUD en Mauritanie et plus globalement encore avec ceux du Système des Nations Unies tant au niveau international qu'à l'échelle locale. Dans le cadre du Programme Pays du PNUD en Mauritanie, le point d'ancrage du GPECS est l'effet intitulé : « *Les politiques nationales de développement et les dispositifs de prévention des crises contribuent à la protection et à la promotion des droits humains* ». Le projet a justement été mis en place dans un contexte de crise politique qu'il devait contribuer à dénouer en aidant à renforcer les institutions chargées du cycle électoral et les acteurs parties prenantes. En ce qui concerne les Objectifs de développement international,

le projet sert solidairement les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement, dans la mesure où la gouvernance démocratique est un préalable à satisfaire pour apaiser l'environnement et le rendre propice au déploiement des stratégies visant spécifiquement chacun des OMD.

32. Au total, sur le plan stratégique, le projet montre un bon niveau de pertinence parce qu'il s'inscrit parfaitement dans le cadre des stratégies nationales de développement de la Mauritanie, actées dans le CSLP/II, d'une part, et qu'il est aussi bien en phase avec les cadres de programmation du PNUD et des Nations Unies, d'autre part. Toutefois, les difficultés de démarrage que le GPECS a connues, bien que résultant directement des blocages dans le contexte en matière de dialogue politique, laissent également entrevoir la possibilité que certains acteurs n'aient pas vraiment voulu du projet à l'origine, ce sentiment ayant toutefois changé par la suite si l'on en croit l'appréciation favorable qu'ils ont finalement porté sur les réalisations GPECS.

#### *Pertinence opérationnelle*

33. Au niveau opérationnel, trois institutions ont, jusqu'ici, bénéficié de l'action du projet à titre principal : le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, à travers sa Direction Générale d'Appui au Processus Electoral, la Commission Electorale Nationale Indépendante, et la Haute Autorité de la Presse et de l'Audiovisuel. L'intervention du GPECS à ce trois niveau a constitué à mettre à disposition des équipements et à former les personnels et partenaires dans des matières liées à la gestion du processus électoral et à l'action civique et démocratique, plus généralement. Toutes les trois institutions ont fait rapport à la mission que ces apports du projet coïncidaient parfaitement avec des besoins réels.

34. Le Ministère de l'Intérieur disposait bien d'un Centre de données informatisé. Mais il devenait relativement désuet et avait besoin d'être modernisé. La CENI, en tant qu'organe indépendant de gestion du processus électoral, nouvellement créé de surcroît, avait besoin de l'assistance du projet qui lui a réellement permis de s'installer d'abord, de se doter ensuite, elle aussi, d'un centre de données informatisées autonome en phase avec son indépendance et sa responsabilité de garante de la sincérité et de la crédibilité des opérations et des résultats électoraux. Il en va de même des formations qui ont été administrées aux personnels de la CENI et de la DGAPE, ainsi qu'aux professionnels de la communication politique dans le cadre de l'appui à la HAPA. Les contenus y relatifs ont correspondu à des besoins avérés et contribué à combler des gaps réels.

#### *Pertinence du cadre de résultats*

35. L'analyse du cadre de résultats fait ressortir une certaine confusion entre les produits 2 et 3, respectivement libellés : « *Les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés* », et « *Les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées* ». D'un côté sont ciblées « les institutions de gestion électorale », et de l'autre « l'administration électorale ». Or ces deux cibles ne sauraient être écartelées entre deux produits distincts car elles recouvrent la même réalité institutionnelle. En vérité, l'administration électorale est logée au sein des institutions de gestion électorale dont elle constitue le bras armé au demeurant.

36. Le développement des institutions de gestion électorale passe donc par celui de l'administration électorale. A l'arrivée, sur les deux produits, les bénéficiaires de l'action du projet sont les mêmes, à savoir la CENI et le Ministère de l'Intérieur, notamment. Il eût donc été plus pertinent de fondre dans un seul produit les activités dédiées aux institutions et à leurs administrations respectives.

### *Pertinence des modes opératoires*

37. L'approche du projet est centrée sur le développement de capacités. De la technologie en matière de bases de données a été mise à disposition. Des formations ont été administrées. Cette stratégie est pertinente parce qu'elle permet à l'environnement électoral et démocratique en général de se bonifier, de disposer de davantage de ressources techniques et de savoir faire pour crédibiliser ses processus électoraux et rendre fiables les résultats qu'ils génèrent.

38. En ce qui concerne la modalité de mise en œuvre, le projet est exécuté sous régime NEX (exécution nationale). Cette modalité, qui est conforme à la Déclaration de Paris sur l'alignement de l'aide, a l'avantage de favoriser le développement des capacités locales. En l'occurrence, elle est toutefois relativisée par le fait qu'il y est inséré une disposition de paiement direct à la diligence du PNUD.

### *Pertinence du positionnement du PNUD*

39. Au-delà du projet GPECS, le positionnement du PNUD dans le domaine montre une certaine pertinence pour deux raisons au moins : les questions de démocratie et bonne gestion du cycle électoral gardent une acuité importante en Mauritanie. Le pays est même à un moment critique à cet égard. Les deux chambres parlementaires ont déjà eu à prolonger leur mandat faute d'avoir pu être renouvelées dans le délai constitutionnel. Le mandat des autorités municipales est également arrivé à échéance, tandis que celui du président de la république se termine l'année prochaine. La pression de ce calendrier électoral, bien encombré, se fait fortement sentir dans un contexte tendu, marqué par un dialogue absent ou insuffisant entre les différentes obédiences politiques. Le PNUD a toute sa place dans cet environnement, au regard de son expérience internationale en matière électorale et de dialogue politique. Toutefois, pour être plus efficace dans ce positionnement, le PNUD gagnerait à y nouer de plus grandes synergies avec les autres partenariats au développement, pour pouvoir mieux peser sur l'environnement et éviter les blocages comme celui qui a longuement retardé le démarrage du GPECS.

## **3.2. Efficacité**

### **3.2.1. Exécution des activités/livraison des produits**

#### **Produit 1**

*« La législation électorale est codifiée et consolidée dans un Code électoral exhaustif »*

Tableau 3 : produit 1

<b>Produit</b>	<b>Cibles</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Niveau d'achèvement</b>
<b>Produit 1 La législation électorale est codifiée et consolidée dans un Code électoral exhaustif</b>	▪ Textes législatifs et réglementaires existant en matière électorale sont compilés et révisés (2010)	▪ Compilation des textes législatifs en matière électorale en un document unique, réalisé	75%
	▪ Code électoral est finalisé (2011)	Code électoral non encore finalisé	

40. Le produit 1 intitulé « *La législation électorale est codifiée dans un Code électoral exhaustif* » était décomposé en deux sous-produits : la compilation des textes législatifs et réglementaire, d'une part, et la finalisation du Code électoral, d'autre part. En termes de

réalisations, et au titre du premier sous-produit, la compilation des textes a été achevée, tandis que le deuxième sous-produit, la finalisation du Code lui-même, était toujours en cours à fin décembre 2012. Au total, en tenant compte du fait qu'un sous-produit sur les deux statutaires a été entièrement exécuté et que le deuxième est en voie d'achèvement, l'on peut estimer le niveau de réalisation du Produit 1 à 75%.

## Produit 2

« Les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés »

Tableau 4 : Produit 2

Produit 2	Cibles	Réalisations	Niveau d'exécution
Les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>La LEPI est modernisée et mise à jour (2010)</li> </ul>	Activité non réalisée	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un Cadre de concertation autour du renforcement de la CENI est mis en place (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre de concertation sur le renforcement de la CENI est effectivement mis en place</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel chargé de la gestion de la LEPI est formé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation BRIDGE sur des thèmes généraux en matière électorale réalisée</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fiabilité de la LEPI est accrue (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipements de modernisation du Centre de données informatisées du MIDEDEC installés</li> <li>Elaboration d'un Mémoire d'entente entre le MIDEDEC et la CENI et le</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CENI est opérationnelle sur la base d'un nouveau cadre renforcé (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expert international en matière électorale mis à la disposition de la CENI pour 06 mois</li> <li>Organisation d'une formation BRIDGE pour le staff de la CENI</li> <li>Acquisition d'une partie des équipements nécessaires à l'installation d'un Centre de données informatisées à la CENI</li> </ul>	

41. Le produit 2 « Les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés », devait selon le cadre de résultats, être livré à travers cinq sous-produits, dont trois concernaient la Liste Electorale Permanente Indépendante (LEPI) et les deux autres articulés sur la Commission Electorale Nationale Indépendante. Le sous-produit relatif à une « LEPI modernisée et mise à jour » n'est pas réalisé. La raison de cette situation est l'absence de consensus entre les parties prenantes, le pouvoir et les partis d'opposition notamment. L'Etat est toujours en train de procéder au recensement des électeurs, mais dans un cadre régalién où le projet n'est pas impliqué. Le second sous-produit portant sur la « Formation du personnel chargé de la gestion de la LEPI » a été réalisé, dans une certaine mesure, à travers une formation en BRIDGE sur les thématiques électorales. Au titre du troisième sous-produit sur une « Fiabilité accrue de la LEPI », la contribution du projet a été apportée à travers la mise à disposition d'équipements et la modernisation du Centre de données informatisées du

Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, d'une part, l'élaboration d'un mémorandum d'entente entre le MIDEC et la CENI (tous deux parties prenantes clés à la confection de la LEPI), d'autre part.

42. En ce qui concerne la Commission Nationale Electorale Indépendante, les deux sous-produits qui la visaient de manière spécifique portaient sur la mise en place d'un « cadre de concertation pour la renforcer », et son « opérationnalisation ». Le cadre a été effectivement mis en place et la CENI a amélioré son opérationnalité grâce aux interventions du GPECS qui, en l'occurrence, ont été de trois sortes : la mise à disposition d'un expert international en matière électorale pendant 6 mois, une dotation en équipements informatiques et de bureau et la formation des personnels. Au moment de la mission d'évaluation, le projet venait de réceptionner une première partie du matériel entrant dans le cadre de l'installation du Centre de données informatisées de la CENI. En définitive, le niveau de fonctionnalité atteint aujourd'hui par la CENI doit beaucoup au projet, qui a soutenu cette institution à une étape cruciale de son histoire. Elle venait juste d'être créée, avec un budget couvrant uniquement les dépenses de fonctionnement.

43. Au total, la situation de l'exécution du produit 2 apparaît assez partagée (50%). La Liste Electorale Permanente Indépendante qui occupe une place de premier rang dans les mécanismes de la gestion électorale est restée un chantier pratiquement absent du projet. En revanche, les institutions de gestion elles-mêmes ont été renforcées et consolidées, à travers notamment des formations appropriées et la mise à disposition de matériels de travail et d'équipements informatiques spécialisés.

### Produit 3

*« Les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées. »*

Tableau 5 : Produit 3

Produit 3	Cibles	Réalisations	Niveau d'exécution
Les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme national d'éducation à la citoyenneté/démocratie élaboré (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atelier de formation sur le rôle des médias en période électorale</li> <li>▪ Actes du colloque régional sur la participation politique des femmes (Nouakchott, Juillet 2012) adopté et publié</li> <li>▪ Guide technique de gestion du contentieux électoral élaboré</li> </ul>	25%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan pour un centre de ressources et de formation civique (CENI) élaboré</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme national de formation des agents et acteurs électoraux exécuté (CENI et MIDEC)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centre de ressources et de formation civique mis en place à la CENI</li> </ul>		

44. Le produit 3, intitulé « *Les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées* » était poursuivi à travers quatre sous-produits articulés sur l' « élaboration » puis « l'exécution » d'un programme national de formation des acteurs électoraux et d'éducation à la citoyenneté, d'une part, sur la mise en place d'un Centre de ressources et de formation civique, d'autre part. A l'analyse, le Programme national de formation/éducation civique, et le Centre de ressources n'ont pas encore été mis en place.

45. Toutefois, un atelier de formation sur le rôle des médias en période électorale a été organisé en appui la Haute Autorité de la Presse et de l'Audiovisuel (HAPA). Un guide technique de gestion du contentieux électoral a également été élaboré par le projet, qui, par ailleurs, a fait publier les Actes d'un colloque régional sur la participation des femmes en politique, organisé à Nouakchott, en Juillet 2012. Ces deux réalisations, sans être explicitement visées dans les quatre sous-produits rappelés ci-dessus, participent du moins au renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la gestion de la matière électorale. Sur cette base, et bien que les sous-produits statutaires n'aient pas été réalisés, l'on peut estimer à 25% le niveau d'exécution du produit 3.

46. Les « *autres institutions concernées* » visées dans le produit n'ont donc pas été touchées : étaient nommément cités dans cette mention le Parlement, le Ministère de la Communication et des Relations avec le Parlement, le Conseil Constitutionnel et la Cour Suprême. L'absence d'actions à leur profit s'explique par le long arrêt que le projet a connu du fait des blocages politiques dans l'environnement, cette justification n'étant toutefois pas suffisante. En effet, toutes ces institutions ont la particularité de fonctionner régulièrement indépendamment des tensions et du contexte politiques. En attendant le consensus sur la CENI, le GPECS aurait donc dû choisir de les appuyer, justement pour éviter de rester longtemps à l'arrêt du fait des contingences politiques.

#### **Produit 4**

« *La gestion du projet est assurée* »

Tableau 6 : Produit 4

<b>Produit 4</b>	<b>Cibles</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Niveau d'exécution</b>
<b>La gestion du projet est assurée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre institutionnel fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de pilotage fonctionnel</li> <li>▪ Directeur national en place</li> <li>▪ Coordonnateur recruté</li> <li>▪ Assistance administrative assurée au niveau du PNUD</li> </ul>	53%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonctionnement du programme assuré (2010-2012)</li> </ul>	Assuré	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audits réalisés (2010-2012)</li> </ul>	Réalisés	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation réalisée (2012)</li> </ul>	Réalisé	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget exécuté</li> </ul>	Exécuté à moitié	

47. Le quatrième produit était un produit de gestion, porté par quatre sous-produits clés : l'opérationnalité du cadre institutionnel, (ii) le déroulement régulier des activités du projet, (iii) l'audit et l'évaluation du projet, et (iv) l'exécution régulière du budget du projet. La

fonctionnalité du cadre de mise en œuvre est actée par l'existence d'un comité de pilotage qui se réunit régulièrement (une fois l'an à titre statutaire, et plusieurs autres fois de manière ad hoc), et par la disponibilité d'un Directeur national et d'un Coordonnateur de projet. Seul l'assistant administratif prévu dans le PRODOC n'est pas recruté, le service y attaché étant toutefois assuré par un membre du personnel du PNUD. Il a également été noté que le recrutement du Coordonnateur est intervenu en Février 2011, soit quelque huit mois de retard sur la date de début formel du projet.

48. Le déroulement régulier des activités du projet n'a pas été un point de performance, compte tenu du retard important accumulé pour lancer véritablement le GPECS. Ce qui a été réalisé l'a pratiquement été dans le deuxième semestre de l'année 2012, qui est aussi l'année de clôture du projet. Les instruments de suivi du projet sont en revanche bien en place. L'évaluation finale est l'objet du présent rapport. Une évaluation intermédiaire a même été entreprise pour sortir de la période de léthargie. Enfin, l'exécution budgétaire s'est, naturellement, inscrite dans le même tempo que l'exécution physique, et a atteint son niveau le plus élevé en 2012 avec près de 53% des ressources décaissées, contre moins de 1% en 2010 et 9% en 2011.

49. Au total, sur le produit 4, l'on peut retenir que la gestion du projet est assurée, avec notamment un cadre institutionnel de mise en œuvre en place et fonctionnel. Toutefois, la productivité de cette gestion a connu les mêmes aléas que ceux vécus par le niveau stratégique du projet. Cette situation est parfaitement reflétée par le faible taux affiché au niveau de l'exécution budgétaire : 53% à fin Décembre 2012.

### **3.2.2. Contribution des produits aux effets/résultats escomptés**

50. Les trois effets su generis, auxquels les produits du projet étaient référés comme contributeurs de droit, étaient « *Promouvoir la participation inclusive : les lois électorales, les processus et les institutions renforcent la participation inclusive et la professionnalisation de l'administration électorale* », pour le **Plan Stratégique du PNUD**, « *les politiques nationales de développement et les dispositifs de prévention des crises contribuent à la protection et à la promotion des droits humains* », pour le **CPAP**, et « *La bonne gouvernance, la démocratie et l'Etat de droit sont promus et renforcés dans la perspective du développement social et économique durable.* », pour l'**UNDAF**.

51. S'agissant de l'effet CPAP, bien que le cadre de résultats du GPECS ne renferme pas des indicateurs permettant d'appréhender de façon précise sa valeur ajoutée sur les effets attendus du programme pays, un examen du contexte de crise de confiance qui perdure entre la majorité de gouvernement et l'opposition ne permet pas de conclure que le projet ait aidé l'environnement à prévenir ou dénouer les crises (politiques notamment).

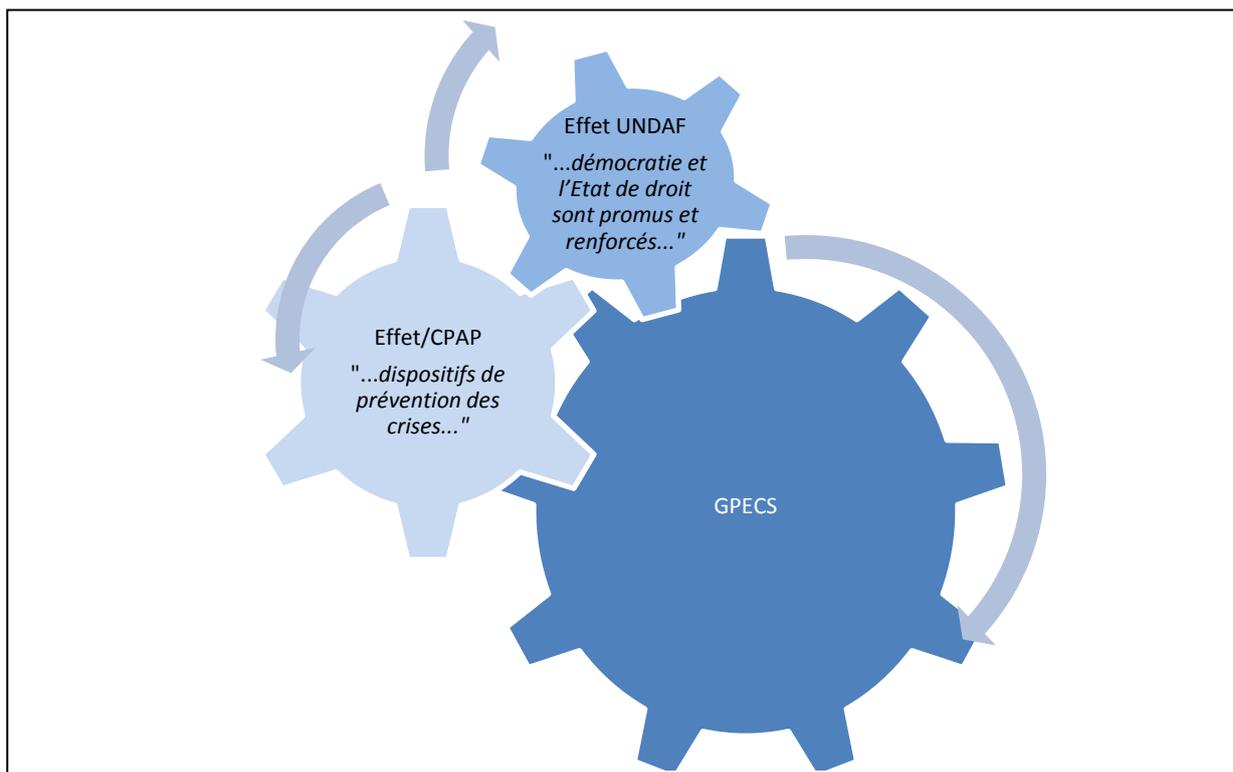
52. En ce qui concerne l'effet plus ample de l'UNDAF, en revanche, la part des produits qui a pu être livrée par le projet, même modeste, compte tenu des retards accumulés au démarrage, y aura peu ou prou contribué. L'Etat de droit est consolidé davantage, lorsque des institutions comme la Commission Electorale Nationale Indépendante et la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral, sont renforcées par le projet qui a mis à leur disposition des équipements et du savoir faire modernes en matière électorale.

53. Enfin, le domaine de résultat clé dans le Plan Stratégique du PNUD (participation inclusive) a bien été, dans une certaine mesure, touché par le projet, à travers notamment

l'appui à la Commission Electorale Nationale Indépendante, et au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Le renforcement de ces institutions signe une contribution du GPECS à la professionnalisation de l'administration électorale, elle-même propice à la participation inclusive. Par ailleurs, cette participation inclusive pourrait aussi bien être directement impactée par l'initiative du projet d'éditer les actes du colloque sur la participation des femmes en politique, organisé à Nouakchott en Juillet 2012.

54. Au total, en termes d'effets, la résonance du projet sur son environnement est apparue très mesurée, voire inexistante, si l'on en juge par l'absence persistante de dialogue et de consensus entre les acteurs de la démocratie mauritanienne. Le contexte politique n'a pas évolué ; les positions des parties prenantes continuent d'être figées, faisant peser des incertitudes sur un calendrier électoral aux multiples échéances (scrutins législatif, municipal et présidentiel). Pour autant, les investissements du projet dans la capacitation des institutionnels clés n'est pas perdue. S'ils n'ont pas permis de provoquer un déclic en faveur d'un dialogue politique générateur de consensus, lorsque la situation évoluera enfin, ces acquis seront une base institutionnelle plus ou moins solide pour aller vite. Et l'on aura d'autant besoin d'aller vite qu'on aura perdu du temps.

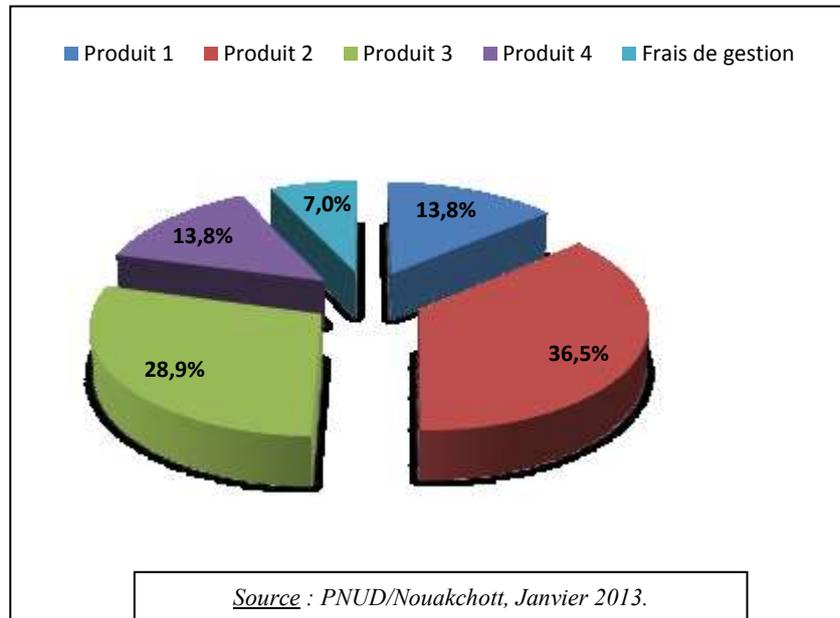
Graph 1 : Illustration empirique de la différence de résonance des produits sur les effets CPAP et UNDAF



### 3.2.3. Exécution budgétaire

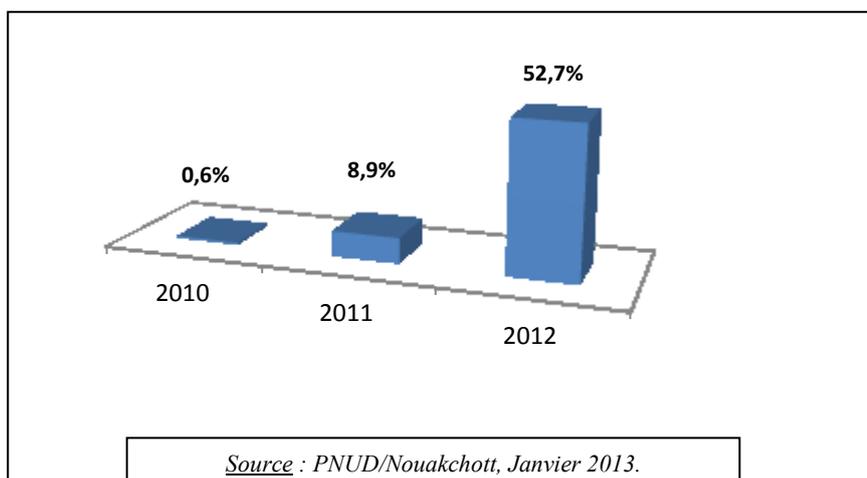
55. Financé sur ressources de la Coopération Espagnole, le GPECS/Mauritanie était doté d'un budget global de 1.233.045 dollar des Etats Unis d'Amérique, répartis comme indiqué dans le graphe ci-dessous, entre la couverture de ses quatre produits constitutifs et les frais de gestion encourus par le PNUD dans l'administration du projet.

Graphe 2 : Dotations budgétaires par produits



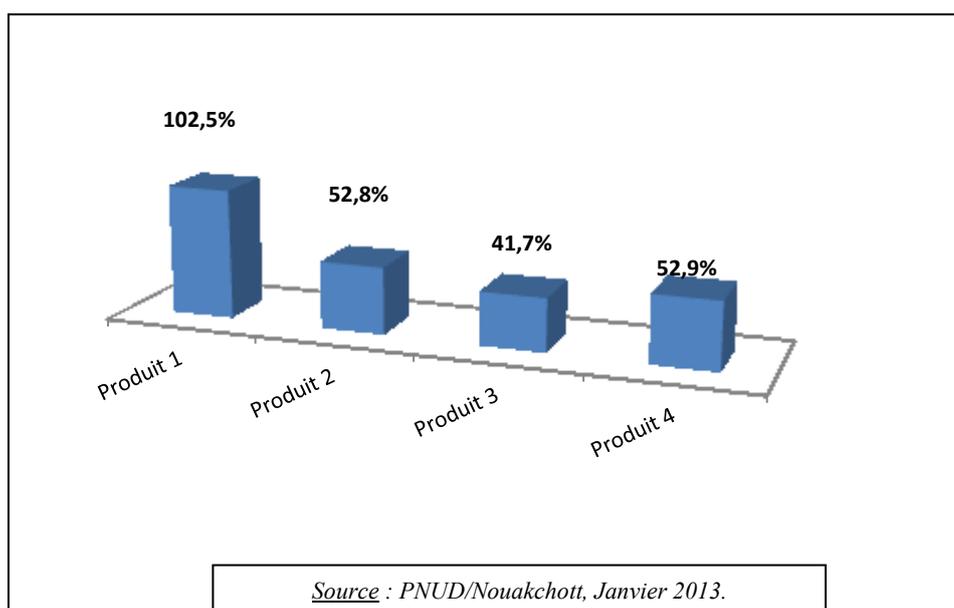
56. A fin Décembre 2012, le taux de décaissement du projet est de 52,7%, ce qui correspond à un total de dépenses de 650.345 USD. Il reste donc un reliquat important de 582.700 USD, soit 47,3% des ressources qui étaient initialement programmées. La situation de l'exécution financière est fortement contrastée sur le temps, avec un net avantage pour la dernière année du cycle de vie du projet sur les deux premières. Pour l'essentiel, les activités réalisées l'ont été dans le deuxième semestre de 2012. Le blocage du dialogue entre la forces politiques en présence et l'absence subséquente de consensus avait conduit à un gel de facto de l'exécution du projet, à la demande d'ailleurs du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Aussi, le graphique ci-dessous fait ressortir des distorsions de décaissement importantes sur les deux périodes en question, même si la dernière où l'exécution est de loin la plus avantageuse affiche un taux de consommation tout juste au-dessus de 50% des ressources.

Graphe 3 : Distribution de l'exécution financière d'une année à l'autre



57. La distribution du taux d'exécution budgétaire à l'intérieur du projet est elle aussi assez contrastée, avec un avantage écrasant pour le produit numéro 1 relatif à la codification de la législation électorale. Sur cette livraison, les ressources ont même été consommées légèrement au-delà des allocations initiales, puisque le taux d'exécution se situe à 102,5%. Il faut aussi souligner qu'avec le quatrième, relatif à la gestion du projet, ce produit est celui qui bénéficiait du budget le moins élevé (170 000 USD). Mais comparaison n'étant raison dans le cas d'espèce, le produit 4, en ce qui le concerne, a vu ses ressources exécutées à hauteur de 52,9% seulement. Les produits 2 (Mécanismes et Institutions de gestion électorale renforcés) et 3 (Capacités des acteurs politiques, de l'Administration électorale, de la Société civile et des autres institutions concernées renforcées) affichent des taux d'exécution budgétaire de 52,8% et 41,7%, respectivement.

Graph 4 : Distribution de l'exécution financière selon les produits



58. Les écarts de performance entre les trois produits stratégiques (1, 2 et 3) s'expliquent, globalement, par le plus ou moins de contrainte qu'ils reçoivent du contexte. Le produit qui a connu le taux le plus élevé est aussi celui qui était le moins exposé au blocage politique dans l'environnement. Il concernait en effet des revues, compilations et éditions de textes constitutionnels, législatifs et réglementaires, activités qui pouvaient se faire, relativement, malgré l'absence de dialogue et les tensions politiques ambiantes. Les deux autres produits étaient davantage chevillées aux institutions et acteurs et, par conséquent, voyaient leur mise en œuvre bien plus liée à l'évolution du contexte politique. L'absence de consensus entre les parties prenantes gênait beaucoup plus fortement l'action du projet sur les institutions et les autres types d'acteurs. Quant au produit d'opération (gestion du programme), à 52,9% de taux d'exécution budgétaire, il reflète, à juste titre, l'allure générale de consommation des ressources sur l'ensemble du projet.

### 3.2.4. Déterminants de l'exécution

59. La mise en œuvre du projet a fondamentalement été déterminée par le contexte politique. Signé en Juillet 2010, le projet est resté bloqué dans son exécution pendant tout le temps où les parties prenantes de la scène politique mauritanienne se sont refusées au

dialogue pour établir des consensus sur la matière électorale et les institutions nationales en charge de sa gestion. Dans ce climat, c'est le Ministère de l'Intérieur, assurant la tutelle stratégique du projet et cosignataire du PRODOC aux côtés du Ministère de l'Economie et des Finances, et du PNUD, qui avait demandé le gel du projet en attendant l'existence d'un consensus entre le pouvoir et l'opposition politique. Cette situation a donc engendré un important retard dans le démarrage du GPECS, un retard de près de deux ans qui se traduit par un taux d'exécution à peine supérieur à 50% à la date de clôture statutaire du projet.

60. En septembre/octobre 2011, le dialogue s'est enfin noué entre la majorité présidentielle et une partie de l'opposition, ce qui a installé, du coup, un contexte plus favorable pour le projet. Dans la foulée de cette décrispation, la Commission Electorale Nationale Indépendante a été créée comme institution pleinement en charge de conduire le processus électoral. Le projet trouvait là, mise en place, l'institution principale pour l'ancrage de ses produits. Il faut dire aussi qu'entre temps, la Coordination globale du programme GPECS à New York avait interpellé le Bureau Pays sur l'impératif de dégeler le projet où de le fermer.

61. Au total, le contexte politique aura été le déterminant essentiel pour le projet, dans le mauvais sens, puis dans le bon. La mise en demeure initiée par la Coordination du programme au siège du PNUD à New York, aura également contribué à décanter la situation, à la faveur naturellement de l'évolution intervenue dans le contexte fin 2011.

### 3.2.5. Thématiques transversales

62. Le projet a eu une approche centrée sur *le développement de capacités*. Il a équipé des institutions et renforcé les capacités techniques de certains de leurs personnels, notamment en matière de gestion électorale. Le projet *n'a pas eu une approche genre*, bien qu'il ait eu à financer un colloque sur la participation des femmes en politique : il y a pas eu de plaidoyer pour une meilleure présence féminine dans les institutions qu'il a appuyées, la CENI en particulier ; il n'y a pas eu non plus de stratégie affirmée pour améliorer la représentation des femmes dans les actions qu'il a financées, notamment les formations. Le projet *n'a pas eu davantage une approche systématique centrée sur les droits humains*, bien que, à titre factuel, le coût d'acquisition de la carte nationale d'identité ait pu être soulevé comme une entrave potentielle à lever pour permettre une jouissance du droit de vote par le plus grand nombre de Mauritaniens.

63. Le projet n'a *pas eu une approche en faveur des populations les plus pauvres*, ce qui aurait dû se traduire par une sensibilisation de la CENI et du Ministère de l'Intérieur sur le développement d'outils spécifiques pour intégrer les plus démunis dans la vie démocratique et les processus électoraux. D'une certaine manière, la consolidation des institutions démocratiques à laquelle le projet a contribué *participe d'une stratégie à long terme de prévention des crises politiques et sociales*. La *gestion axée sur les résultats est absente* de la stratégie du projet, qui met en avant une approche budgétaire qui part des activités à réaliser en relation avec le stock de ressources dédiées disponible. La *coopération sud-sud n'a pas été systématiquement mobilisée*, bien qu'à deux reprises, le projet ait financé des séjours dans deux villes du sud (Tanger, Maroc, et Freetown, Serra Leone) dans le cadre de la formation des bénéficiaires. La *dimension environnementale, quant à elle, n'était pas pertinente* dans le cadre du GPECS.

### 3.3. Efficience

64. Pour approcher le rapport coûts-avantages du projet, plusieurs dimensions doivent être croisées que résumant les questions suivantes :

- (i) Les coûts d'opération sont-ils rationnels ?
- (ii) Le cadre de mise en œuvre est-il performant ?
- (iii) Les processus sont-ils diligents ?
- (iv) Les livraisons sont-elles de qualité

*Les coûts d'opération sont-ils rationnels ?*

65. Du point de vue de l'exécution budgétaire, les coûts d'opération du projet se situent à 13,83% de l'ensemble des ressources consommées (compte non tenu des frais de gestion du PNUD qui ressortent à 7% dans le PRODOC, mais qui n'apparaissent pas dans la structure de décaissements mise à la disposition de la mission). En d'autres termes, les coûts d'intermédiation sur le projet sont de 0,14 dollar consommé pour un dollar injecté dans les objectifs stratégiques du projet. Ce niveau apparaît raisonnable et reflète une structure de gestion très légère avec comme postes de dépenses ceux liés à la mobilisation d'un Coordonnateur national de projet : équipements de bureau, salaire, mobilité, communication, notamment. Le projet n'encourt pas de charges locatives, puisque le Coordonnateur est abrité au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation.

66. Les autres ressources humaines intervenant dans le fonctionnement du projet ne génèrent pas de dépenses. Le Directeur national, qui se trouve être le Secrétaire Général du MIDEC n'est pas indemnisé au titre de cette responsabilité. Les sessions du Comité de pilotage ne donnent pas davantage lieu à versement de jeton de présence.

*Le cadre de mise en œuvre est-il performant ?*

67. Si le cadre institutionnel et ses ressources humaines ne grèvent pas particulièrement les coûts d'opération du projet et concourt sous cet angle à l'efficience du GPECS, qu'en est-il de leur productivité réelle qui est un autre déterminant de l'efficience ? Là aussi, il est ressorti que, dans l'ensemble, le dispositif fonctionnait normalement. Le Comité de pilotage se réunissait régulièrement. L'environnement était régulièrement évalué et ce qui pouvait être exécuté du projet lancé, tandis que ce qui ne pouvait pas l'être était ajourné. En un moment donné, le Comité a lancé une évaluation pour disposer d'un regard externe plus affiné sur l'évolution du milieu. Ce travail a donné lieu à un ajustement du plan de travail et à un lancement enfin massif des activités en 2012.

68. Sur un plan plus opérationnel, le Coordonnateur pourvoit à ses tâches statutaires d'animation de la préparation, de la mise en œuvre et du suivi des activités identifiées avec les institutions partenaires et validées par le Comité de pilotage. Le Service des Opérations du PNUD accompagne le processus en gérant les acquisitions et procédant aux liquidations des dépenses y relatives. Dans le cadre du suivi, le Coordonnateur fournit régulièrement des rapports d'activités, en direction des parties prenantes internes (Bureau Pays du PNUD et partie nationale) et du Secrétariat de gestion du Programme global GPECS.

*Les processus sont-ils diligents ?*

69. Le projet est assujéti à une exécution nationale (NEX), avec toutefois des procédures de paiements directs (par le PNUD). Les activités ou les acquisitions à réaliser sont identifiées

par les institutions et acteurs bénéficiaires au niveau de la partie nationale qui élaborent les requêtes en collaboration avec le Coordonnateur. Les requêtes sont transmises au PNUD qui examine leur conformité avant de prendre les diligences pertinentes en termes de procédures d'acquisitions d'abord, de réception/mise à disposition et de liquidation de la dépense, ensuite. Les acteurs rencontrés par la mission indiquent que ce processus est parfois assez long. A l'analyse, les lenteurs apparaissent provenir, en partie, des va-et-va entre le PNUD et la partie nationale nécessaires pour stabiliser les dossiers techniques et les rendre conformes. Le fait aussi que certaines acquisitions relativement lourdes fassent intervenir la plateforme d'Amsterdam ajoute par ailleurs, parfois, à l'allongement des délais de mise en œuvre. Sur un autre registre, celui de la communication, la Coopération Espagnole à Nouakchott a aussi exprimé le souhait d'être mieux informée sur la vie du projet.

#### *Les livraisons sont-elles de qualité et opportunes*

70. Les acteurs ont fait cas de produits de qualité sur l'ensemble de la chaîne d'intervention du projet. Au cœur du développement de capacités, la CENI a fait rapport à la mission de toute la valeur ajoutée que l'expert international mobilisé par le projet sur 6 mois leur a apportée. Elle envisage même de demander le renouvellement de cette expérience, pour dire combien le résultat a été probant. En ce qui concerne les équipements, la CENI témoigne aussi que ce sont les acquisitions bureautiques et informatiques du projet qui lui ont permis d'être opérationnelle à sa création, le budget national assurant seulement le fonctionnement de la structure, notamment les salaires des agents. L'équipement et la modernisation du Centre de données informatisées de la Direction Générale de l'Appui au Processus Electoral, au sein du MIDEDEC, constituent pour le moment l'acquisition phare du projet. Le matériel que la mission a visité est décrit par les bénéficiaires comme de qualité et adéquat aux besoins qui étaient exprimés.

71. Au moment de l'évaluation, le projet venait juste de réceptionner une partie du matériel devant permettre d'installer un autre Centre de données informatisées au sein de la CENI. L'on peut de prime abord s'interroger sur l'opportunité de ce choix qui, in fine, fera cohabiter deux Centres de données informatisées dans l'appareil étatique. L'argumentaire qui le porte est que la CENI doit être le foyer central de gestion de l'information du système électoral, étant donné qu'elle est l'institution pleinement en charge. N'était-il pas possible d'envisager le transfert du Centre déjà existant du MIDEDEC à la CENI, dans le cadre, par exemple, du document d'entente que le projet a aidé à signer entre ces deux pôles de l'administration électoral ? Il est vrai que les relations entre ces deux acteurs du processus électoral, bien qu'apparemment assez apaisées dans le cas de la Mauritanie, restent généralement d'une grande délicatesse, qui rendrait difficile un tel transfert. Mais à défaut de transfert, la CENI ne pouvait-elle pas disposer d'un système de backup lui permettant d'être dépositaire des fichiers sources et donc de détenir les référentiels de tous les registres d'information électoral ? Ces questions que la mission porte à l'attention des parties sont autant d'interrogations sur ce segment de l'efficience du projet.

### **3.4. Impacts**

72. Pour un projet en cours de clôture et qui a de surcroît démarré avec beaucoup de retard, il est sans doute prématuré de chercher à lui assigner des effets directs. Il s'agit ici moins de recenser des impacts avérés que de faire le point sur les efforts que le projet a déployé pour imprimer des changements positifs dans son environnement. A cet égard, l'action du projet d'Appui à la consolidation de la démocratie et au cycle électoral, GPECS/Mauritanie est globalement de l'ordre du développement de capacités. Cet apport est notamment directement acté dans les capacités institutionnelles dont il a doté la Commission

Electoral National Indépendante, d'une part, la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, d'autre part.

73. Bien que la CENI ait vu le jour après le lancement du projet, elle est pourtant l'institution que le projet a le plus marquée en termes d'effets imprimés. La fonctionnalité stratégique de la CENI doit même beaucoup au projet. A sa création, la structure n'a reçu de l'Etat que les ressources pour couvrir son fonctionnement courant (charges salariales et locatives notamment). C'est, dès ces débuts, le projet qui lui a permis de disposer de matériels de bureau et d'équipements informatiques. Aujourd'hui, il est en train de lui construire son autonomie stratégique en le dotant d'un Centre de données informatisées qui lui permettra de générer, de stocker et de gérer de manière professionnelle l'information électorale normalisée.

74. L'impact du projet sur la CENI, c'est aussi de la substance institutionnelle construite avec l'appui au long cours d'un expert international qui a aidé la structure à construire ses processus clés dans la matière électorale. Cette capacité stratégique a été prolongée et amplifiée avec des formations ad hoc au profit des personnels de l'institution (ateliers BRIDGE).

75. Avant la mise en place de la CENI, mais également par la suite, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, à travers sa Direction qui avait la charge des élections, a bénéficié des appuis du projet qui y ont généré des impacts tangibles. Cette structure disposait d'un ancien Centre de données informatisées, que le projet a rénové et modernisé en le dotant de ressources informatiques de dernière génération : équipements et génies logiciels. C'est une valeur ajoutée qui a relevé les capacités de cette administration dans son rôle de soutien important à la conduite (par la CENI) des processus électoraux.

76. Le projet aura également laissé des impacts dans l'environnement à travers les travaux de compilation des textes régissant la matière électorale. Ceux-ci étaient jusque là réputés épars et, d'une certaine manière, pouvant même générer de la confusion. Certains textes abrogés, remplacés ou complétés par d'autres, pouvaient continuer à être convoqués sans tenir forcément compte de leurs modifications. La compilation et la consolidation de l'ensemble de ce corpus accroît donc sa lisibilité et ses utilités auprès des praticiens et du grand public des citoyens.

77. Cette action sur l'environnement global qui peut les atteindre indirectement mise de côté, le projet n'est pas parvenu à diffuser à l'endroit des acteurs non institutionnels comme les partis politiques et, plus généralement, la société civile. Ils étaient pourtant bien ciblés dans le document de projet, mais les aléas d'une mise en œuvre contrariée par des tensions dans le contexte, et les retards qui en ont résulté, n'auront pas permis de les toucher véritablement

### **3.5. Durabilité**

78. La problématique de la durabilité est particulièrement complexe s'agissant des appuis institutionnels d'un projet comme l'Appui à la démocratie et au cycle électoral en Mauritanie. Elle est non pas seulement fonction de ce que le GPECS a réalisé et de comment il l'a réalisé, mais aussi de comment l'environnement institutionnel va réellement évoluer et se stabiliser.

79. Dans l'absolu, et pris intrinsèquement, les réalisations du projet montrent un certain profil de durabilité porté notamment par des produits de qualité. Le préalable à toute vraie pérennité, c'est bien entendu la qualité de ce qui a été réalisé. Dans le cas du GPECS, la qualité se trouve d'abord dans la bonne définition des besoins de la partie nationale à travers

les institutions bénéficiaires. La Direction Générale d'Appui au Processus Electoral, d'abord, la Commission Electorale Nationale Indépendante, ensuite, mais aussi d'autres partenaires comme la Haute Autorité de la Presse et de l'Audiovisuel, ont eu à évaluer leurs besoins spécifiques et définir la nature de l'assistance utile à leur efficacité dans leurs positions respectives dans la gestion de la matière électorale, en particulier, dans l'animation de la démocratie mauritanienne, en général. En conséquence, tout ce qui a été fait sur cette base par le projet apparaît s'appuyer et prendre corps sur une bonne appropriation : qu'il s'agisse d'équipements durs (DGAPE et CENI, notamment), ou de processus de renforcement de capacités techniques par des formations et autres ateliers d'éveil-sensibilisation.

80. Dans la mise en place des solutions demandées par les bénéficiaires nationaux, le projet a déployé des procédures d'acquisition qui ont permis de sécuriser des livraisons de bonne facture. En l'occurrence, ce sont les standards de rang international du PNUD qui ont été mobilisés, y compris l'utilisation de la plateforme d'Amsterdam lorsque les acquisitions avaient une certaine envergure. La mise à disposition des experts d'appui a elle aussi bénéficié du réseau international du PNUD, et obtenu des résultats probants, comme avec l'expert électoral attaché à la CENI pendant 6 mois, et dont la valeur ajoutée a été fortement saluée par les parties prenantes.

81. Au total, de l'analyse intrinsèque de ses réalisations, il ressort un pronostic de durabilité globalement favorable pour les acquis du projet. Les produits livrés ont été identifiés de manière appropriée par les bénéficiaires, acquis de manière performante, et bien absorbés voire assimilés par les bénéficiaires. Ces institutions bénéficiaires devraient pouvoir faire vivre et fructifier ces acquis dans la durée, sauf si des évolutions contrariantes intervenaient dans l'environnement.

82. La question du contexte, dont le profil avait été déterminant pour l'activation du projet, revient au devant de la scène dans le débat sur la pérennité de ses résultats, surtout s'agissant de ce qui a été et est encore en train de se faire pour la Commission Nationale Electorale Indépendante. Pour les réalisations faites au profit du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, cette administration est assez stabilisée pour pouvoir continuer à faire vivre ses acquis, tout en traversant de possibles nouvelles mutations dans le contexte politique national.

83. La CENI, en revanche, est davantage au centre du contexte politique et beaucoup plus exposée à cet égard. Le Centre de données informatisées, en cours d'installation, restera naturellement un acquis de l'institution, tant que celle-ci existera, et la continuité de l'existence de la CENI fait consensus dans l'environnement. Toutefois, avec le renouvellement et l'élargissement du dialogue politique à l'autre frange de l'opposition qui en a été absente jusque-là, les nouveaux consensus obtenus dans ce cadre pourraient inclure une réforme de la CENI et un renouvellement substantiel de son personnel, y compris de profil technique.

84. Dans cette dernière hypothèse, une bonne partie des résultats obtenus en matière de développement de capacités serait perdue, emportée par la dislocation des équipes techniques actuelles. Or l'hypothèse d'une reconsidération de la CENI, ne serait-ce qu'une reconfiguration de sa composition, est d'une grande vraisemblance si le dialogue se noue avec cette partie de l'opposition qui la conteste. La question essentielle à la pérennisation des acquis du projet dans cette institution serait alors, dans l'éventualité d'une refonte, de savoir dans quelle mesure les parties prenantes s'accorderaient sur une clause de sauvegarde des capacités acquises de la CENI.

85. En dehors de l'assistance aux institutions, le projet a également eu des actions en direction de l'environnement global qui ont donné lieu à des acquis dont le pronostic de pérennité est on ne peut plus favorable. Ancrés dans l'environnement, ces acquis peuvent accompagner toutes évolutions institutionnelles éventuellement issues du renouvellement et de l'extension du dialogue politique. Par exemple, la consolidation de la doctrine électorale mauritanienne par la compilation des textes de tous ordres existant dans ce domaine, sera toujours un facteur de meilleure lisibilité de la matière électorale pour les acteurs politiques et les citoyens. Il en va de même des formations-sensibilisations en direction des médias sur le traitement de l'information en période électorale, ou encore de la promotion de la participation des femmes en politique.

Tableau 7 : Synthèse des pronostics de durabilité

N°	Acquis/Résultats	Bénéficiaires	Facteurs favorables	Facteurs défavorables	Durabilité
1.	Accessibilité du droit électoral renforcé par la consolidation des textes constitutionnels, législatifs et réglementaires en matière électorale	Environnement global	Quelles que soient les évolutions du dialogue politiques, cet acquis continuera d'améliorer la lisibilité du cadre légal		Pronostic favorable
2.	Centre de données informatisées modernisées grâce à la mise à disposition d'équipements et de logiciels nouveaux	DGAPE/MIDEC	En tant que structure étatique régaliennne, la DGAP est assez stable, peu susceptible de voir cet acquis dissipé par des changements issus du dialogue politique		Pronostic favorable
3.	Equipements et matériels de bureau installés	CENI	A l'intérieur de leur propre durée de vie, ces acquis seront en place tant que la CENI existera : des réformes de la structure ne les mettent pas en danger		Pronostic favorable
4.	Capacités technique de production et de gestion d'une information électorale systématique par l'installation d'un Centre de données informatisées	CENI	Equipements hard ne sont pas menacés par une réforme de la CENI		Pronostic incertain
				En revanche les compétences de gestion du Centre accumulées peuvent être dissipées par une refonte de la CENI qui inclurait une dislocation de ses staffs techniques	
5.	Capacités institutionnelles renforcées par la mise à disposition d'un expert électoral longue durée	CENI		Cet acquis est particulièrement menacé par une refonte de la CENI incluant un renouvellement de sa composition politique et technique	Pronostic incertain
6.	Capacités techniques développées grâce aux Formations BRIDGE	CENI		Cet acquis est particulièrement menacé par une refonte de la CENI incluant un renouvellement de sa composition politique et technique	Pronostic incertain
		DGAPE/MIDEC	Stabilité relative de la structure permet à cet acquis de durer		Pronostic favorable
7.	Capacités techniques renforcées des journalistes politiques renforcées en matière gestion de l'information en période électorale, par un atelier de formation	HAPA/Médias	Bénéficiaires constituent un milieu professionnel stable pouvant faire durer et fructifier ces acquis,		Pronostic favorable

### **3.6. Défis du contexte et perspectives subséquentes pour le GPECS**

86. D'ici à 2014 le calendrier électoral mauritanien devrait comprendre plusieurs élections : députés, sénateurs, municipalités, président de la république. Le grand défi de la Mauritanie est de pouvoir tenir ce calendrier. Sur les scrutins parlementaires, il y a déjà eu report et les mandats concernés ont dû être prolongés pour éviter la vacuité institutionnelle, mais dans des conditions qui ne faisaient déjà plus consensus. En ce qui concerne les municipales, l'on est aussi quasiment arrivé à une situation similaire.

87. Le défi du calendrier électoral est donc majeur en Mauritanie. Sur cette base, l'on pourrait penser que l'environnement appelle le renouvellement du projet. Toutefois, aucun déblocage du dialogue politique n'étant en vue, il serait incertain de se lancer dans une nouvelle programmation du GPECS. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le projet pourrait encore connaître le même immobilisme. Il faut au surplus envisager une année supplémentaire pour boucler les activités résiduelles avec le reliquat des ressources qui s'élève à 47,3% de l'allocation initiale.

88. Le Code électoral dont la consolidation a été mise sur le métier doit être finalisé. Le Centre de données informatisées de la Commission Electorale Nationale Indépendante dont le matériel a été partiellement réceptionné doit être finalisé. L'autre grand chantier en cours à la CENI, la mise en place d'un Centre de ressources en matière électorale, devrait également être parachevé, comme devrait être finalisée l'exécution des différents plans de renforcement de capacités déjà enclenchés au bénéfice des institutionnels (CENI, DGAPE, HAPA). Enfin, si ce qui reste des ressources le permet, une institution comme le Conseil Constitutionnel, décisive dans la gestion du contentieux électoral, mais absente jusqu'ici du ciblage du projet, pourrait aussi bien bénéficier de certaines actions (ne serait-ce que mobiliser un expert de courte durée pour lui faire une analyse institutionnelle et lui proposer un organigramme fonctionnel, chose qui lui fait défaut aujourd'hui).

## Conclusion

### 1. Principales conclusions

#### 1.1. Rappel du concept-projet

89. Le GPECS/Mauritanie avait une envergure nationale et couvrait la période 2010-2012, avec comme objet d'appuyer la consolidation de la démocratie, des processus électoraux en particulier. Il était articulé autour de quatre axes d'intervention : (i.) la consolidation du code électoral, (ii.) le renforcement des mécanismes d'une administration électorale indépendante, (iii.) le renforcement des capacités des acteurs et de la société civile, et (iv.) l'amélioration et la décentralisation de la liste électorale. Ces axes ciblaient trois produits dans le cadre de résultats et de ressources décliné par le document de projet (prodoc), auxquels s'ajoutait naturellement un quatrième produit de gestion relatif aux conditions d'exécution des trois :

- Produit 1: *la législation électorale est codifiée et consolidée dans un code électoral exhaustif*
- Produit 2: *les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés;*
- Produit 3: *les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées*
- Produits 4 : le projet est bien exécuté à travers ses différents produits

90. Pour réaliser ces produits, atteindre ses résultats et avoir des impacts, le projet était doté d'un budget de 1.233.045 USD, mis à disposition par la Coopération Espagnole et administré par le PNUD.

#### 1.2. Résultats

##### *Pertinence*

91. La pertinence du GPECS est mitigée. Le projet était formellement pertinent, puisque, sur le plan stratégique, il était en cohérence avec les priorités nationales telles qu'elles ressortent du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP/II), et en phase avec les cadres de programmation du PNUD (CPD) et des Nations Unies (UNDAF, OMD). Au niveau opérationnel, aussi, les structures bénéficiaires de l'action du GPECS ont fait rapport à la mission qu'elle avait contribué à résoudre des besoins réels à leur niveau.

92. Les retards que le projet a connus laissent toutefois entrevoir que certains acteurs étatiques clés ont pu commencer par avoir une certaine défiance vis-à-vis du projet. Ils ont pu profiter du blocage du dialogue politique, pour plaider le gel de son exécution. Cette situation a pu amoindrir, d'une certaine manière, la pertinence globale du projet, à l'origine du moins, car les jugements favorables transmis à la mission par les mêmes acteurs laissent croire que leur appréciation sur le projet a favorablement évolué entre temps.

##### *Efficacité*

93. L'efficacité du projet est concentrée dans le second semestre de sa dernière année de mise en œuvre, des blocages politiques dans l'environnement ayant gêné jusque-là le véritable démarrage du GPECS. A son actif, des développements de capacités ont eu lieu, notamment au profit de la CENI (Centre de données informatisées, centre de ressources, renforcement de capacités pour les personnels) et du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (dont la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral a eu son Centre de données informatisées modernisé et ses personnels formés, par le projet). La lisibilité de l'environnement légal a

également été améliorée, à travers un travail de compilation et de consolidation du corpus jusque-là très épars des textes électoraux.

94. En termes d'exécution budgétaire, à fin Décembre 2012, le taux de décaissement du projet est de 52,7%, ce qui correspond à un total de dépenses de 650.345 USD. Il reste donc un reliquat important de 582.700 USD, soit 47,3% des ressources qui étaient programmées.

#### *Efficiences*

95. L'efficacité du projet est avérée en ce qui concerne la gestion des deniers, les coups d'opération se situant à 13,83% de l'ensemble des ressources consommées (compte non tenu des frais de gestion du PNUD qui ressortent à 7% dans le PRODOC mais qui n'apparaissent pas dans la structure de décaissements transmise à la mission). En d'autres termes, le GPECS a dépensé, en moyenne, en coûts d'intermédiation, 0,14 dollar pour chaque dollar injecté dans les objectifs stratégiques du projet. Ce niveau apparaît raisonnable et reflète un cadre de gestion très léger, voire à minima, avec comme uniques postes de dépenses ceux liés à la mobilisation d'un Coordonnateur : équipement de bureau, salaire, mobilité, communication, notamment. Le projet n'encourt pas de charges locatives, puisque ledit Coordonnateur est abrité au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation.

96. Sur le plan stratégique, l'efficacité est plus partagée. Si les produits livrés sont de grande qualité et ont généré des impacts institutionnels non quantifiables mais réels, les délais de livraison sont parfois jugés assez longs par les parties. Surtout, le projet a connu un long blocage qui l'a rendu pratiquement inactif pendant les deux premières années de son cycle de vie. Cette difficulté dans la gestion du temps, résultant en grande partie du contexte il est vrai, constitue la grande gêne à l'efficacité d'ensemble du projet.

#### *Impact*

97. Même s'il est trop tôt de chercher à repérer ses impacts, il est vrai que le projet a beaucoup investi sur le renforcement et de consolidation des institutions démocratiques mauritaniennes. La Commission Electorale Nationale Indépendante et le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (à travers la Direction Générale d'Appui au Processus Electoral) ont vu leurs capacités institutionnelles améliorées dans le cadre de la gestion de la vie démocratique en général, de l'animation du cycle électoral en particulier. Malheureusement, le projet n'a pas pu favoriser le dialogue politique. Au contraire, l'absence persistante d'un tel dialogue a même considérablement entravé sa mise en œuvre.

#### *Durabilité*

98. La durabilité des acquis du projet est mitigée. S'agissant de l'appui institutionnel, les produits livrés par le GPECS sont de bonne qualité. Au sein des structures bénéficiaires, ils rencontrent une réelle appropriation. Ce sont là deux préalables propices à une bonne pérennité. Toutefois, dans le cas spécifique de la CENI où l'essentiel de l'assistance institutionnelle a été concentrée, la durabilité est menacée par les incertitudes qui pèsent sur cette institution. Toujours récusée dans sa composition par une partie de l'opposition, si le dialogue politique reprenait, il pourrait conduire à des consensus incluant la refonte de l'organisation, et la dissipation des capacités que le GPECS a contribué à y développer.

#### *Prise en compte des thématiques transversales*

99. Le projet a eu une approche centrée sur le développement de capacités. Il n'a pas eu une approche genre, bien qu'il ait financé un colloque sur la participation des femmes en politique, pas eu davantage une approche systématique droits humains, bien que, à titre

factuel, le coût d'acquisition de la carte nationale d'identité ait été soulevé comme une entrave potentielle à une jouissance plus large du droit de vote. Le projet n'a pas eu une approche en faveur des populations les plus pauvres, ce qui aurait dû se traduire par une sensibilisation de la CENI et du Ministère de l'Intérieur sur le développement d'outils spécifiques pour intégrer les plus démunis dans la vie démocratique et les processus électoraux. D'une certaine manière, la consolidation des institutions démocratiques à laquelle le projet a contribué participe d'une stratégie à long terme de prévention des crises politiques et sociales. La gestion axée sur les résultats est absente de la stratégie du projet, qui est plutôt une stratégie budgétaire classique, basée sur la programmation d'activités qui rentrent dans la limite du stock de ressources disponibles. La coopération sud-sud n'a pas été systématiquement mobilisée. La dimension environnementale, quant à elle, n'était pas pertinente dans le cadre du GPECS.

### *Facteurs d'influence*

100. La mise en œuvre du projet a fondamentalement été déterminée par le contexte politique. Le projet est resté bloqué dans son exécution pendant tout le temps où les parties prenantes de la scène politique mauritanienne ont refusé de dialoguer pour établir des consensus sur la matière électorale et les institutions nationales en charge de sa gestion. Cette situation a donc engendré, pour le GPECS, un retard de près de deux ans qui se traduit par un taux d'exécution à peine supérieur à 50% à la date de clôture statutaire du projet. A l'inverse, le projet a démarré lorsque le dialogue s'est noué et a abouti à la mise en place d'une nouvelle CENI.

### **1.3. Leçons apprises**

101. Le projet d'appui à la démocratie et au cycle électoral en Mauritanie a été mis en place en considérant comme acquise l'idée que le contexte allait évoluer dans un sens propice à son exécution et continuerait de le faire sur l'ensemble de son cycle de vie. Il n'en a finalement pas été ainsi. Au contraire, l'environnement politique s'est bloqué assez rapidement et a bridé l'élan du projet.

102. Le projet GPEC s'est trouvé véritablement pris au dépourvu lorsque le contexte s'est figé, et, sans pouvoir rien entreprendre pour débloquer la situation, a été réduit à attendre que les choses bougent avec une hypothétique reprise du dialogue politique. Cette forme d'attentisme a coûté au projet pratiquement plus de la moitié de son cycle de vie.

103. Que retenir de cette interface compliquée entre environnement et projet ? Deux enseignements clés peuvent en être tirés :

- Il existe toujours un risque politique lié au contexte pour un projet de la nature du GPECS, de surcroît dans un environnement comme celui de la Mauritanie
- Le projet a tout intérêt à considérer, ex ante, ce risque politique et à y articuler, en toute hypothèse, une stratégie de remédiation

### *Risque politique lié à l'absence de dialogue*

104. Dans la période précédente déjà, et dans la perspective des élections de sortie de la transition imposée par le dernier coup d'Etat, le pays avait traversé une situation de crise politique marquée par une mésentente profonde entre le pouvoir en place et l'opposition. Ce sont finalement les accords de Dakar qui avaient permis de juguler cette impasse et d'aller aux élections, tout en dégageant des perspectives de poursuite d'un dialogue interne pour asseoir définitivement les consensus nécessaires à la stabilisation des institutions, au-delà même de l'enjeu de l'élection présidentielle.

105. Ces perspectives d'un dialogue post électoral n'ont finalement pas été actées. L'élection a été considérée par les uns comme ayant permis au peuple de s'exprimer et donc de trancher tous les débats qui étaient en suspens, tandis que les autres considéraient que le fait d'avoir traversé le scrutin devait plutôt apaiser les enjeux et permettre enfin un dialogue plus libéré et plus constructif. Les dissensions étaient tellement vives en amont des accords de Dakar, et ces derniers construits sur le fil, que le risque de voir le dialogue se rompre à nouveau après les élections était réel. Ce risque s'est réalisé en fin de compte et a plombé le projet.

*Nouveau risque politique lié à un possible démantèlement de la CENI*

106. Le GPECS a démarré à la faveur de la reprise du dialogue mais continue, d'une certaine manière, d'être tributaire des formes dans lesquelles a eu lieu cette reprise. En effet, le risque existe que la valeur ajoutée apportée à la CENI dans le cadre du développement de ses capacités soit dissipée par les consensus à venir qui pourraient être générés par l'ouverture du dialogue aux franges de l'opposition qui en étaient absentes dans la phase qui a donné lieu à la CENI. Car cette partie de l'opposition se montre critique par rapport à la composition de la CENI et demande une refonte qui pourrait donc menacer les acquis de la structure en matière de capacités stratégiques.

*Stratégies de remédiation*

107. Le projet avait bien envisagé le premier risque lié à la rupture du dialogue politique (« *Risque et contrainte : impact négatif des divergences entre les acteurs politiques sur le dialogue, la qualité du consensus national et le fonctionnement régulier des institutions* », Prodoc, p.14). En revanche, ont manqué les dispositions et mesures de remédiation à déclencher pour éviter au projet d'être immobilisé par la survenue d'un tel risque. En l'absence de cette provision, le projet a pratiquement été réduit à un long attentisme lorsque le risque s'est réalisé.

108. Ne fallait-il pas envisager d'investir dans des entreprises visant à renouer le fil du dialogue entre les parties, y compris en joignant d'autres partenaires à cette initiative ? Le projet pouvait également aller dans le sens de redéployer son action vers des segments de bénéficiaires moins affectés par l'absence de consensus politique, par exemple, le Conseil Constitutionnel, mais aussi les partis politiques et, plus globalement, les organisations de la société civile, tous des acteurs clés du processus électoral et déjà visés comme tels dans le document de projet.

109. La stratégie de l'Union Européenne, un partenaire traditionnel du PNUD en matière politique, est à cet égard utile à méditer dans la mesure où, en Mauritanie, sur la période 2008-2013, elle est justement articulée sur des interventions non directement dépendantes du dialogue politique, autour des piliers ci-dessous :

- Décentralisation, déconcentration et développement local
- Modernisation de l'Etat
  - Gouvernance économique
  - Justice
  - Gouvernance environnementale
- Culture citoyenne
  - Acteurs non étatiques
  - Culture et médias

### *Nécessité de partenariats plus consistants*

110. Lorsque le projet s'est trouvé confronté à un contexte non approprié, il n'a pas été en mesure de le manipuler tout seul pour y aménager ses propres voies de passage. Cette observation éclaire d'un jour particulier la nécessité d'inscrire un projet comme le GPECS dont la matière est sensible par définition dans un cadre de partenariat plus ample. Il est vraisemblable que si plusieurs PTF étaient associés dans ce cadre, ils auraient pu construire une réponse plus vigoureuse pour juguler les contraintes venues du contexte et, pourquoi pas, aider à le débloquer.

#### **1.4. Perspectives**

111. Aucun déblocage du dialogue politique n'étant en vue, il serait incertain de se lancer dans une nouvelle programmation de type GPECS. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le projet pourrait encore connaître le même immobilisme. Il faut au surplus se donner une année supplémentaire pour boucler les activités résiduelles avec le reliquat des ressources qui s'élève à 47,3% de l'allocation initiale. Les activités à finaliser portent, notamment, sur la consolidation du Code électoral, le Centre de données informatisées et le Centre de ressources de la CENI, à quoi l'on pourrait ajouter des actions d'appui aux parties prenantes non dépendantes du dialogue politique comme le Conseil Constitutionnel, les partis politiques, les organisations féminines et d'autres segments de la société civile.

## **2. Recommandations**

### **2.1. Au niveau stratégique (en direction de programmes à venir)**

#### *Attacher des mesures de remédiation aux risques identifiés*

112. Il est apparu que le projet d'Appui à la Démocratie et au Cycle Electoral en Mauritanie a été fortement retardé par la réalisation d'un risque qu'il avait pourtant anticipé lors de sa formulation. Le défaut ou la rupture du dialogue politique sont clairement posés dans le prodoc comme une entrave possible au déroulement du projet. Mais cette éventualité entrevue, les modalités de la gérer n'ont pas été définies. Aussi, lorsque qu'elle s'est inscrite dans la réalité, le projet a été comme pris au dépourvu et s'est plus ou moins figé dans un certain attentisme. A l'avenir, le PNUD doit veiller à faire correspondre, dans les documents de projet, à chaque risque identifié, une ou des mesures appropriées de remédiation.

#### *Rendre les stratégies d'intervention sensibles aux thématiques transversales*

113. Il existe des vecteurs de coopération que le Système des Nations Unies, en général, et le PNUD en particulier, cherchent à promouvoir de manière structurelle : le genre, les droits humains, le développement de capacités, la gestion axée sur les résultats, la prise en compte des plus défavorisés, la préservation de l'environnement, la coopération sud-sud, notamment. Indépendamment de leur prise en charge dans des projets et programmes dédiés, toutes les interventions doivent aussi s'efforcer de promouvoir ces dimensions, dans la mesure de leur pertinence par rapport à la nature spécifique de chaque intervention. Le Bureau Pays doit, en conséquence, veiller à mieux refléter cette exigence dans ses programmations à venir, le GPECS ayant fait à cet égard, dans l'ensemble, moins que ce qu'il était légitime d'en attendre.

#### *Ouvrir les interventions de nature politique aux autres partenaires pour mieux peser sur le contexte*

114. L'expérience du GPECS, avec tous les retards accumulés, montre que le contexte politique mauritanien est lourd de pesanteurs diverses. Un projet singulier dans ce domaine, porté par un seul partenaire ou deux (en comptant le bailleur espagnol) arrive difficilement à faire bouger les lignes pour optimiser son efficacité. Aussi, en direction de futures interventions similaires, il est préconisé que le PNUD noue des cadres plus larges incluant plusieurs autres partenaires. Il peut ainsi espérer construire une capacité d'entraînement plus forte sur l'environnement.

## **2.2. Au niveau opérationnel (actions résiduelles du projet)**

### *Finaliser les actions en cours*

115. La mission a observé que les actions suivantes, notamment, étaient encore en train de se dérouler au 31 décembre 2012 :

- Mise en place d'un Centre de données informatisées à la CENI
- Mise en place d'un Centre de ressources sur la démocratie et les élections au sein de la CENI
- Finalisation de la consolidation du Code électoral

116. Ces produits, et d'autres éventuellement de moindre envergure, ont besoin d'être menés à terme pour optimiser les effets du projet sur l'environnement, avec le reliquat des ressources qui s'élève à 47,3% du budget initial du projet.

### *Rééquilibrer l'action du projet au profit des acteurs non liés par le dialogue politique*

117. Le projet devrait reconsidérer l'équilibre au sein de ses actions en faisant davantage de place aux autres parties prenantes en dehors du binôme CENI/DGAPE. Ces autres acteurs ont bien été ciblés dans le document de projet sans avoir vraiment été touchés dans le cycle en cours d'achèvement. Cette situation était d'autant plus surprenante que quand le projet était arrêté pour défaut de dialogue politique et de consensus, il pouvait encore agir aux côtés de ces parties prenantes, sans attendre le déblocage au niveau politique. Ces acteurs sont notamment le Conseil Constitutionnel, les partis politiques et les autres organisations de la société civile. Ils doivent être mieux intégrés dans le rayon d'action du projet. S'agissant spécifiquement du Conseil Constitutionnel, par exemple, il serait utile de l'aider à conduire une étude institutionnelle pour qu'il se dote d'un véritable organigramme indispensable à son efficacité.

118. Dans le cadre de la CENI en particulier, la poursuite de l'assistance du projet doit se concentrer sur des aspects qui ne seraient pas affectés par une éventuelle réforme ou refonte de la composition de cette institution. Il faut donc poursuivre et consolider l'approche de renforcement des capacités institutionnelles, à travers l'aide à l'amélioration de l'organisation interne de la gestion des missions et des relations avec les autres parties prenantes, mais aussi la mise en place d'équipements complémentaires, tous acquis attachés à l'institution et qui ont donc de bonnes chances d'y rester même si la composition est bouleversée au niveau politique et technique.

### *Accompagner la participation des femmes en politique*

119. La participation des femmes dans le jeu politique et dans la vie démocratique est aussi un enjeu important que le projet devrait mieux cibler. La seule réalisation proéminente à cet égard, à l'actif du projet, est relative au Colloque de Nouakchott sur la participation des femmes en politique. Il devrait à présent aller au-delà, en identifiant et accompagnant des activités pertinentes dans ce domaine, en rapport avec les organisations de femmes, mais aussi

en impliquant la CENI, pour améliorer, au sein de cette structure, le réflexe et la capacité de prendre en charge les préoccupations des femmes dans la gestion de la matière politique et électorale.

*Pérenniser les acquis engendrés par le projet*

120. Cette recommandation s'adresse spécifiquement aux institutions bénéficiaires des interventions du projet, notamment la Commission Electorale Nationale Indépendante, et la Direction Générale d'Appui au Processus Electorale. Elles doivent assurer une bonne gestion des équipements mis à leur disposition, dans le cadre notamment de l'installation ou de la modernisation des Centres de données informatisées. Elles doivent également promouvoir à l'interne des activités de capitalisation et de démultiplication des acquis en matière de renforcement de capacités.

## **Annexes**

## 1. Données d'exécution

Synthèse de l'exécution budgétaire à fin 2012

N°	Produits	2010-2012	2010		2011		2012		2010-2012	
		Programmé	Exécuté	Tx. d'Exécut	Exécuté	Tx d'Exécut	Exécuté	Tx d'Exécut	Exécuté	Tx d'Exécut
1.	<b>Produit 1:</b> Législation électorale codifiée et consolidée dans un Code électoral exhaustif	170 000	7 117	4,19%	20 357	16,16%	146 772	102,5%	174 246	102,5%
2.	<b>Produit 2:</b> Mécanismes et Institutions de gestion électorale renforcés	450 000	-	0,00%	38 559	8,57%	198 862	52,76%	237 421	52,8%
3.	<b>Produit 3:</b> Capacités des acteurs politiques, de l'Administration électorale, de la Société civile et des autres institutions concernées renforcées	356 731	-	0,00%	956	0,27%	147 791	41,70%	148 747	41,7%
4.	<b>Produit 4:</b> Coordination et gestion du Projet assurée	170 000	-	0,00%	43 015	25,30%	46 916	52,90%	89 931	52,9%
5.	Total Produits(1+2+3+4)	1 146 731		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,0%
6.	Frais de Gestion	86 314		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,0%
7.	GPECS	1 233 045	7 117	0,58%	102 887	8,92%	540 341	52,74%	650 345	52,7%

*Source : PNUD/Nouakchott, Janvier 2013.*

## 2. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
<b>1. Evaluation</b>							
1.1.	Pertinence du PROJET	Le PROJET a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le contexte de développement de la Mauritanie ?	Le PROJET contribue-t-il à résoudre une problématique de développement (Gouvernance, Lutte contre la pauvreté.) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du PROJET effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PROJET et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
			Le PROJET est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays, notamment celles visées dans le DSRP ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du PROJET effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PROJET et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
			Le PROJET est-il en phase avec les cadres de programmation SNU/PNUD, notamment par une contribution aux effets CPAP et UNDAF ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du PROJET effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PROJET et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
			Au niveau opérationnel, le PROJET est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels (Ministères et segments utilisateurs) et des populations ciblées au niveau opérationnel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du PROJET effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU et du PNUD</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PROJET et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays, du PNUD et du SNU
1.2.	Efficacité	Quels sont les niveaux	Le PROJET a-t-il pu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produits constatés, par la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir</li> </ul>

		quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du PROJET tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	mettre en place les produits qu'il devait délivrer au titre des deux piliers Gouvernance et Lutte contre la Pauvreté ?  Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ documentair e</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)</li> </ul>	l'existence et le cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
			Le PROJET a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentair e</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé</li> </ul>
		Le PROJET contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ?	Le PROJET intègre-t-il systématiquement l'approche genre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentair e</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du PROJET</li> <li>▪ Nombre jeunes femmes dans les recrutements du PROJET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le PROJET en matière de genre</li> </ul>
			Le PROJET intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentair e</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du PROJET</li> <li>▪ Nombre de volontaires formés aux droits humains</li> <li>▪ Nombre de bénéficiaires finaux formés aux droits humains par les Volontaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le PROJET en matière de droits humains</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>			
			Le PROJET intègre-t-il systématiquement une approche de développement de capacités ?			<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'outils et de stratégies de développement de capacités</li> <li>Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le PROJET en matière de développement de capacités</li> </ul>
			Le PROJET intègre-t-il systématiquement une approche de Gestion Axée sur les Résultats ?			<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'outils et de stratégies de développement de capacités</li> <li>Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et faire ressortir ce qui est fait par le PROJET en matière de Gestion Axée sur les Résultats</li> </ul>
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du PROJET ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du PROJET, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> <li>Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du PROJET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et faire ressortir les facteurs propices</li> </ul>
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du PROJET, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du PROJET</li> <li>Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets</li> <li>Personnes et institutions bénéficiaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du PROJET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables</li> </ul>
1.3.	<b>Efficience</b>	Quelles ont été les	Le PROJET livre-t-il ses produits sur la base des	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de</li> </ul>

		conditions économiques d'acquisition et de livraison de ses produits par le PROJET ?	meilleurs rapports coûts-avantages ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens individuels</li> </ul>	acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré</li> <li>▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition</li> </ul>
			Les procédures d'acquisition du PROJET sont-elles transparentes, sincères et rationnelles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a)</li> <li>▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du PNUD en la matière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré</li> <li>▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition</li> </ul>
1.4.	<b>Pérennité</b>	A quelle durabilité les acquis du PROJET (produits et effets sur les deux piliers de la Gouvernance et de la Lutte contre la Pauvreté, et sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Le cadre institutionnel de gestion du PROJET est-il bien ancré dans l'environnement institutionnel national de la Mauritanie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de partenariats et de relations de travail ou de sollicitation du PROJET par son environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et mise en exergue signes et arguments en faveur ou en défaveur de l'interface PROJET-Environnement</li> </ul>

			Existe-t-une stratégie de communication favorisant la connaissance et l'acceptation du PROJET par son environnement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie de communication sous forme de document finalisé, validé et exécuté</li> <li>▪ Niveau de connaissance, de reconnaissance et d'acceptation du PROJET par son environnement</li> <li>▪ Facilité de mobilisation des volontaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et mise en exergue des contributions de la communication à la reconnaissance et à l'acceptation du PROJET par son environnement</li> </ul>
			Existe-t-il une stratégie de prise en charge progressive du fonctionnement du PROJET par le pays, en perspective du retrait inévitable des partenaires comme le PNUD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'une stratégie de pérennisation effectivement mise en œuvre</li> <li>▪ Rythme de progression des ressources nationales mises à la disposition du PROJET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et mise en exergue des efforts de l'Etat pour suppléer progressivement les contributions financières des partenaires</li> </ul>
<b>2.</b>	<b>Au-delà de l'Evaluation</b>						
2.1.	<b>Capitalisation</b>	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le PROJET ?	Y-a-t-il des méthodes et actions dans le PROJET, ayant un intérêt pédagogique marqué pour la poursuite du PROJET et la mise en œuvre d'autres PROJETS analogues ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réussites majeures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures et des modalités de leur transférabilité</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> </ul>			
			Y-a-il des méthodes et actions du PROJET à éviter pour la suite de la mise en œuvre du PROJET ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> </ul> <p>Observateurs pertinents présents dans l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situations d'échec manifeste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des échecs patents et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir</li> </ul>
2.2.	<b>Recommandations</b>	A partir des constations clés sur l'exécution du PROJET, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et mobilisables en direction du nouveau PROJET 2013-2017 ?	Quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du PROJET (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi)</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur l'architecture du PROJET et la structure de ses composantes</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées

			<p>pilotage du PROJET ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	collectifs		(moyens, acteurs, délais)
		<p>Quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre</li> </ul>	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>
		<p>Quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnelles de mise en œuvre du PROJET ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur les stratégies opérationnelles de mise en œuvre</li> </ul>	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

				institutions bénéficiaires des interventions du PROJET <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>			
			Quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le nouveau PROJET ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des projets</li> <li>▪ Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du PROJET</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du PROJET</li> <li>▪ Observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance pour tout nouveau cycle de programmation</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

### 3. Bibliographie

- UNDAF 2009-2010, Mauritanie
- Plan Stratégique PNUD 2008-2011
- Document Programme de Pays du PNUD en Mauritanie, CPD 2009-2011
- Plan d'Action du CPD, 2009-2011
- Fonds Monétaire International, Communiqué de presse du Conseil d'Administration 10/89 du 15 mars 2010, sur la Situation de l'économie en Mauritanie
- Document Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté de la République Islamique de Mauritanie, 2006-2010
- Document de stratégie pays et programme indicatif 2008-2013 de l'UE en Mauritanie
- Document de projet (Prodoc) GPECS, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, PNUD, Nouakchott, 2010.
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du GPECS, 2012
- Nouveau Plan de réorientation du projet, 2012.
- Bilan de mise en œuvre du plan de travail 2012, GPECS, 2012
- GPEC, Rapport des deux derniers trimestres 2012, Coordonnateur national du projet, 2012
- GPECS 2011 ANNUAL REPORT, Coordonnateur national du projet, 2011
- Comité\_Pilotage\_12\_avril\_2011
- Comité\_Pilotage\_15\_février\_2011
- PV 4ème Comité de Pilotage du GPECS
- PV 5ème Comité de Pilotage du GPECS
- Termes de référence de la mission d'évaluation finale du projet GPECS, PNUD/Nouakchott, 2012
- Propositions de Programmation pour le GPECS 2013

#### 4. Liste des personnes rencontrées et entités visitées

N°	Nom & Prénoms	Organisations	Titre
1.	Coumba Mar Gadio	PNUD/Nouakchott	Représentant Résident/Coordonnateur du SNU
2.	Souleman Boubar	PNUD/Nouakchott	Economiste Principal
3.	Fah Ould Brahim Ould Jiddou	PNUD/Nouakchott	Team Leader/Gouvernance
4.	El Hassen Teguedi	PNUD/Nouakchott	Chargé du Suivi- Evaluation
5.	Abou Abdoulaye Diallo	PNUD/Nouakchott	Programme Associate
6.	Ahmed Mohamed Ghadi	GPECS/Nouakchott	Coordonnateur
7.	Francisco Sancho Lopez	Coopération Espagnole/Nouakchott	Coordinateur Général
8.	Mohamed Hadi Macina	MIDEC	Secrétaire Général Directeur National GPECS
9.	Mohamed Ould Saleck	MIDEC	Chargé de mission/Conseiller Juridique
10.	Mohamed Lamine Ould Sidi	MIDEC	Directeur Général Appui au Processus Electoral
	Dr Abdallahi Ould Soueid'Ahmed	CENI	Président
11.	Abderrahmane Ould Hamza	CENI	Secrétaire Général
12.	Mohamed Ould Ntilitt	CENI	Directeur de l'Informatique et du Fichier Electoral
13	Bocar Coulibaly	CENI	Directeur des Affaires Juridiques
14.	Mounina Mint Abdellah	CENI	Chargée de mission
15.		Parlement	Député/Opposition
16.	Dr Sidi Ahmed Ould Ahmed	Parlement	Sénateur/Membre du Comité de Pilotage/GPECS
17.	Haimouda Ould Ahmed	Parlement	Sénateur/Membre du Comité de Pilotage/GPECS
18.	Adama Mamadou Sy	Conseil Constitutionnel	Secrétaire Général
19.	Hamoud Ould M'hamed	HAPA	Président
20.	Mamadou Sarr	FONDAH	Secrétaire Exécutif

## 5. Termes de référence

**Evaluation finale du projet**  
**« Appui à la consolidation de la démocratie et du cycle électoral »**  
**en Mauritanie**  
----- Termes de référence -----

### I. Historique et Contexte

#### I.1. Introduction

La Mauritanie est entrée dans l'ère démocratique après l'adoption le 20 Janvier 1991 d'une constitution instaurant le multipartisme. Depuis des élections démocratiques, multi partisanes et plus ou moins transparentes ont été régulièrement organisées dans le pays. L'apprentissage de la démocratie a connu une évolution positive qui s'est manifestée à travers l'organisation des processus apaisés durant au moins une vingtaine d'années jusqu'au coup d'Etat de 2005 à la suite duquel le pays a connu une transition dirigée par les militaires qui ont organisé des élections en Avril 2007, reconnues à l'époque comme ayant été crédibles et transparentes. Mais le régime civil qui en résulta fut renversé en Août 2008 par un autre coup d'Etat. Encore une fois, les militaires organisèrent des élections à laquelle un des leurs fut présenté et gagna les élections. Celles-ci furent bien évidemment contestées par l'opposition. Cette contestation engendra une crise politique entre les différents acteurs politiques qui perdure encore.

#### I.2. Description

Le projet GPECS qui peut être considéré comme un « ajustement structurel », version politique, est intervenu donc en Mauritanie à une période sensible de l'histoire démocratique de la Mauritanie. En effet, au moment de sa signature, en Juillet 2010, le pays venait de connaître des élections présidentielles qui ont été contestées par l'opposition.

L'objectif principal du Projet d'Appui à la Consolidation de la Démocratie et du Cycle Electoral est de promouvoir la mise en œuvre des réformes électorales nécessaires à la pérennisation des acquis de la démocratie. Dans le document du projet, cet objectif a été traduit en quatre axes: (i.) la consolidation du code électoral, (ii.) le renforcement des mécanismes d'administration électorale indépendante, (iii.) le renforcement des capacités des acteurs et de la société civile, et (iv.) l'amélioration et la décentralisation de la liste électorale. Quatre axes qui, plus tard, dans le cadre des ressources et des résultats, prendront la forme des trois produits suivants:

- Produit 1: *la législation électorale est codifiée et consolidée dans un code électoral exhaustif;*
- Produit 2: *les mécanismes et les institutions de gestion électorale sont renforcés;*
- Produit 3: *les capacités des acteurs politiques, de l'administration électorale, de la société civile et des autres institutions concernées sont renforcées.*

Les ressources du Projet sont un financement espagnol pour un montant total de **1.233.045** dollars américains. Ses principaux partenaires sont essentiellement et principalement le MIDEC et la CENI depuis sa création. L'ancrage institutionnel se situe donc au niveau du MIDEC dont le Secrétaire général est le directeur national du Projet. Il était prévu dans le PRODOC original que d'autres institutions bénéficient de son appui : ministère de la justice, Conseil constitutionnel, partis politiques, société civile, etc. Mais le PRODOC original du Projet a subi plusieurs modifications depuis sa signature. L'état des lieux ci-dessous permet de comprendre ces modifications.

#### I.3. L'état des lieux

L'état des lieux du Projet peut se résumer aujourd'hui ainsi : signé en Juillet 2010 entre le gouvernement mauritanien et la Représentation du PNUD à Nouakchott, il n'a véritablement

démarré que six mois après, en Février 2011 à la suite du recrutement du Coordinateur et son affectation auprès de la partie nationale, le ministère de l'intérieur et de la décentralisation (MIDEC), principal partenaire d'exécution.

A la session du mois d'avril, le Comité de Pilotage constata que le blocage continuait et espéra qu'à l'occasion des élections législatives qui étaient alors prévues, un dégel pût intervenir, mais les élections ont été reportées. Néanmoins, le MIDEC sollicita le renforcement de son Data Centre en prévision de futures consultations électorales et c'est ainsi que le Projet a pu faire appel à un consultant pour mener cette étude sur le Data Centre actuel et sur sa modernisation. L'étude a été réalisée et le consultant a rendu son Rapport depuis le mois d'Octobre 2011. Une partie du matériel a même été livrée au Bureau du PNUD. La scène politique a, entre temps, connu une certaine décrispation avec le lancement du dialogue entre la majorité et une partie de l'opposition en septembre 2011.

C'est alors que le Comité de pilotage tint sa troisième et dernière session de l'année, le 08 septembre 2011. Cette session était cruciale parce qu'elle devait adopter un nouveau plan de 09 mois à partir du mois d'Octobre 2011 en vue de la fin programmée du Projet en juin 2012. La session intervint à la suite de l'inquiétude manifestée par le Comité général de gestion du GPECS à New York qui constatait dans une correspondance à la Représentation du PNUD à Nouakchott, le faible pourcentage de décaissement des fonds alloués au Projet en Mauritanie et le peu de progrès réalisé malgré la signature du PRODOC depuis Juillet 2010. Ce 3ème Comité de Pilotage de l'année devait donc examiner et adopter un plan réévalué et mis à jour qui sera transmis à la Représentation du PNUD par le ministre de l'Intérieur le 14 septembre 2011 avec l'engagement de l'exécuter en fonction des résultats du dialogue qui venait d'être lancé.

Il faut noter par ailleurs que la coordination a régulièrement communiqué sur l'exécution et l'activité du Projet à travers des Rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels partagés avec les responsables de l'Unité Gouvernance, des Programmes au niveau de la Représentation du PNUD et du Directeur national du Projet.

#### **I.4. Positionnement du Projet dans les stratégies et priorités du gouvernement.**

A l'évidence, le gouvernement mauritanien avait besoin d'un appui à sa stratégie d'ancrage démocratique après que les institutions furent malmenées par deux changements anticonstitutionnels en 2005 et en 2008. La signature du Projet intervenait donc à un moment où la nécessité de rétablir et de consolider ces institutions était devenue urgente pour le pays dont la régularité du cycle électoral normal a été interrompue.

Malgré les changements anticonstitutionnels intervenus, les autorités du pays considéraient le retour à un fonctionnement régulier de ces institutions comme une priorité qu'il fallait manifester au regard non seulement de l'opinion nationale mais aussi de l'opinion internationale et ce en raison du fait que l'option démocratique était un acquis qu'il fallait préserver et pérenniser. Le fait que deux ministres du gouvernement, celui des affaires économiques et celui de l'intérieur aient été les cosignataires avec le PNUD du PRODOC en démontre la preuve. Le Projet devait soutenir les réformes nécessaires pour une consolidation de la démocratie dans le pays, la pérennité et la régularité du cycle électoral en conformité avec les standards internationaux en la matière.

#### **II. Objet de l'évaluation**

Le Projet GPECS arrive à son terme à la fin de l'année 2012. Il est donc important d'évaluer son « parcours » et son impact sur l'ancrage de la démocratie et le renforcement des institutions en charge des processus électoraux en Mauritanie.

La présente évaluation a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. PNUD, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le Secrétariat de gestion du GPECS, la Coopération d'Espagne, les informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision quant à aux options pour la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

### **III. Portée et objectifs de l'évaluation**

#### **III.1 Objectif général**

- Formuler des recommandations dans le but de consolider et pérenniser les acquis du projet sur la base d'une évaluation approfondie, indépendante et objective des résultats atteints et les enseignements tirés et tenant compte des priorités nationales dans le domaine de la consolidation de la Démocratie.

#### **III.2 Objectifs spécifiques**

- Apprécier la pertinence des actions et les progrès sur la voie de réalisation des résultats depuis le démarrage du projet ;
- Analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités sectorielles dans le domaine
- Formuler des recommandations en vue de consolider les acquis du projet pour l'appui au processus électoral en Mauritanie.

### **IV. Mandat et tâches de la mission**

L'évaluation devra analyser les points suivants :

- la pertinence du projet par rapport aux besoins exprimés par les partenaires nationaux;
- la pertinence et le positionnement stratégique du projet par rapport à la politique de modernisation et les stratégies de développement du pays;
- la durabilité des actions et leur impact sur la performance de la gestion processus électoral ;
- les défis rencontrés lors de la mise en œuvre.

La mission devra formuler des propositions de capitalisation des acquis et d'amélioration pour une éventuelle poursuite des activités dans le cadre d'une extension du présent projet ou d'un nouveau projet en termes de stratégies et de dispositif organisationnel de mise en œuvre et de suivi du projet, de moyens matériels, humains et financiers nécessaires à sa mise en œuvre y compris les modalités d'exécution.

### **V. Questions relatives à l'évaluation**

La mission d'évaluation examinera les performances globales du projet par rapport aux résultats attendus mais s'appesantira également sur certaines questions spécifiques :

#### **V.1. Evaluation des performances du projet**

Les préoccupations majeures auxquelles il faudra répondre sont :

- quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés en référence aux indicateurs et cibles du cadre logique et de réalisation des activités prévues ?
- En rapport avec les ressources mises à disposition et les activités effectives, quels sont les signes et preuves que le projet a atteints ou pourra atteindre ses objectifs et aura ainsi contribué à l'objectif de consolidation de la démocrate ?
- Quelles valeurs ajoutées ou conséquences peuvent être attribuées au projet à ce stade?

- quelles ont été l'efficacité et l'efficacité de la stratégie déployée (rapport coût-bénéfice) par rapport à d'autres stratégies ou approches poursuivies par le Gouvernement et d'autres partenaires au développement en vue d'atteindre les mêmes résultats
- quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du projet et des résultats atteints ?

## **V.2. Evaluation de la durabilité des résultats**

La mission évaluera les /possibilités de pérennisation des acquis du projet sur des aspects tels que :

- Les effets sur les politiques nationales en matière de gestion du cycle électoral
- Les institutions et capacités renforcées
- Quelle a été la contribution du projet au renforcement des capacités nationales ?
- Quels outils devraient être mis en place pour assurer la durabilité et la diffusion des produits assurés par le projet?
- Le niveau de fonctionnalité et durabilité des outils réalisés

## **V.3. Facteurs déterminants dans la mise en œuvre du projet**

La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi ou existent-ils des obstacles imputables au PNUD, au Gouvernement ou à d'autres partenaires qui ont limité la réussite du projet ?

- Le projet possède-t-il une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet ?
- la justification et le cadre logique du projet sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
- les hypothèses et les risques identifiés ont-ils été pertinents ? ont-ils été bien gérés ?
- le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière de modernisation de l'administration ?
- les arrangements de gestion du projet étaient-ils adéquats et appropriés
- la gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ?
- existe-t-il des goulots d'étranglement au niveau des décaissements entre le PNUD et le projet ?
- les systèmes de gestion et de rapportage ont-ils fonctionné correctement ?
- quel a été la qualité et la pertinence de l'appui technique du PNUD dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats
- La nature catalytique : Dans quelle mesure le projet a eu un effet catalyseur, en substance, financ rement et en termes de développement et / ou le renforcement des partenariats?

## **V.4. Positionnement stratégique du PNUD**

Le PNUD s'est-il stratégiquement bien positionné au regard des considérations suivantes :

- Les efforts du PNUD et d'autres partenaires au développement dans le domaine de la consolidation de la démocratie en général et de la gestion du cycle électoral en particulier

- L'appui à la mise en œuvre des priorités nationales ainsi que reflétées par les stratégies nationales de développement
- La cohérence avec les approches et priorités du PNUD
- La collaboration avec les autres intervenants dans le domaine
- La plus-value attribuable au PNUD
- Le positionnement des autres partenaires dans le domaine

### **V.5. Analyse de situation dans la perspective d'une continuation du projet**

Analyser la vision, la stratégie et les mesures concernant un désengagement ou une continuation du projet

- Quels sont les efforts actuels dans le domaine?
- Quels sont les défis à relever et les lacunes à combler dans le processus d'amélioration de la gestion du cycle électoral ?
- Apprécier la possibilité d'une éventuelle nouvelle programmation en considérant les leçons et recommandations de la phase actuelle du projet.

### **VI. Produits attendus**

Le consultant chargé de l'évaluation, devra produire les rapports suivants :

- Un rapport initial d'évaluation – Un rapport initial doit être préparé et présenté au commanditaire durant la première semaine de la mission, par le consultant évaluateur. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations ;
- Un Projet de rapport d'évaluation.
- Rapport d'évaluation finale.
- Une présentation power point sur les résultats, conclusions et recommandations de la mission

Le rapport final de la mission ne devra pas excéder 40 pages, annexes non comprises.

### **VII. Méthodologie**

Le consultant détaillera dans le rapport initial l'approche méthodologique qui sera suivie pour la réalisation de la mission. Toutefois, le déroulement de la mission devrait comporter les étapes ci-après :

- 1. Consultation de la bibliographie existante :** exploitation de toute la documentation produite dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Au cours de cette phase, la mission procédera à une revue documentaire qui consistera entre autres, à collecter les informations disponibles sur les approches, outils, et mécanismes de planification, de mise en œuvre et de suivi du projet ainsi que la documentation générée à l'occasion de l'exécution du projet. A cet effet une liste de documents obligatoires à considérer par la mission sera fournie à la mission. Sur cette base la mission fournira une note méthodologique.

**2. Approche participative :** Il s'agit de l'organisation des réunions de travail avec les principaux acteurs et bénéficiaires sur les résultats du projet. Dans ce cadre, le consultant rencontrera les partenaires nationaux et les principaux partenaires techniques et financiers notamment la coopération espagnole, la GTZ et l'Union Européenne.

L'évaluation envisagée devra être réalisée conformément aux normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

### **VIII. Structure du rapport**

Le rapport de mission devra aborder l'ensemble des points énumérés dans les termes de référence et doit être présenté selon une structure qui met en exergue, sans être limité à, les éléments suivants :

- Une synthèse de deux pages au maximum décrivant les but et les objectifs de l'évaluation, l'approche et les méthodes d'évaluation et un résumé des principales déductions, conclusions et recommandations.
- L'étendue et les objectifs de l'évaluation en abordant les principales questions liées à l'évaluation
- L'approche et méthodes d'évaluation
- L'analyse des données
- Les déductions et conclusions
- Les recommandations
- Et les enseignements tirés

### **IX. Profil du Consultant**

La mission d'évaluation sera conduite par un expert international spécialiste en évaluation des programmes et projets dans le domaine de la Gouvernance démocratique. Il doit avoir une solide expérience dans la formulation et/ou l'évaluation de programmes/projets dans le domaine de gestion des processus électoraux.

Il doit répondre au profil suivant :

- Diplôme universitaire de troisième cycle (minimum BAC+5) en droit, en administration publique, ou sciences politiques, en relations internationales ou discipline connexe ;
- Expérience d'au moins 10 ans dans le domaine de la gestion ou évaluation des projets dans le domaine de la Gouvernance démocratique et de l'appui institutionnel ;
- Une solide expérience dans la conduite des évaluations de projets dans le domaine de la consolidation de la démocratie et de gestion du cycle électoral. L'évaluation de projets similaires dans le cadre de cette initiative est un atout.
- Une bonne connaissance de la région de l'Afrique de l'Ouest et du monde arabe est un atout ;
- Parfaite maîtrise du Français et bonne connaissance de l'anglais.
- Le consultant doit être indépendant par rapport aux institutions de formulation et de mise en œuvre du projet

## X. Durée de la mission

**La durée totale de la mission est de 21 jours ouvrables subdivisés en 16 jours de présence sur le terrain à Nouakchott et 5 jours de travail à distance.**

Il est attendu que le consultant présentera dans son rapport initial, une proposition de plan d'exécution de la mission. Toutefois, les quatre semaines de la mission pourrait être réparties comme ci-dessous.

ECHEANCIER D'EXECUTION DES TACHES	
Date	Produit
<b>1 ere semaine</b>	<b>Elaboration, présentation et validation du rapport initial de la mission avec une note méthodologique de travail et formulation des questionnaires d'entretiens</b> <b>Réalisation des rencontres et entretiens avec les parties prenantes et les partenaires nationaux : Ministères bénéficiaires, les personnes ressources et Organisations de la société civile.</b>
<b>2ieme semaine</b>	<b>Poursuites des rencontres avec les partenaires nationaux et les PTF et visite de sites des actions réalisées dans le cadre du projet</b>
<b>3ieme semaine</b>	<b>Traitement des données recueillis et élaboration d'une version préliminaire du rapport d'évaluation</b> <b>Présentation d'un draft des conclusions de l'évaluation</b>
<b>4ieme semaine</b>	<b>Rapport final</b>

## XI. Composition du dossier de candidature

Les consultants intéressés doivent soumettre un dossier de candidature comprenant une note méthodologique, le CV et le détail des missions accomplies pour attester de leur expérience. Ce dossier est à envoyer par courrier électronique à l'adresse [recrutement.mr@undp.org](mailto:recrutement.mr@undp.org)

## 6. Observations du PNUD sur le rapport provisoire et réponses du Consultant

N°	Commentaires Bureau Pays Mauritanie	Réponses du Consultant
1.	Globalement, le rapport nous paraît excellent dans son contenu et sa forme. Toutefois, ci-dessous quelques commentaires à la lecture du document	Cette observation n'appelle pas de réponse spécifique.
2.	Le rapport mentionne que « les retards que le projet a connus laissent toutefois entrevoir que certains acteurs étatiques clés ont pu avoir une certaine défiance vis-à-vis du projet. Ils ont pu profiter du blocage du dialogue politique, pour plaider le gel de son exécution ». Il aurait été utile que le rapport puisse apporter davantage de détails à travers une analyse des raisons ou causes de cette « défiance ». Cet acteur clé ne fait-il pas parti des bénéficiaires ayant exprimé une entière satisfaction de l'apport du projet et montré une réelle appropriation des produits (cf. section sur la durabilité) ? Cette situation a-t-elle évolué avec le temps ?	Observation prise en compte par la précision que cette attitude initiale a effectivement changé, si l'on en croit l'appréciation favorable que les mêmes acteurs ont finalement prononcée sur les apports du projet lorsqu'ils ont été interviewés par la mission
3.	Il est regrettable que la mission n'ait pas pu rencontrer les autres partenaires qui interviennent dans la thématique et avec lesquels le PNUD a eu à collaborer dans le passé, notamment l'UE. Le rapport suggère de combler ce déficit par une revue documentaire, mais cela ne se reflète pas dans le rapport. Il serait utile d'avoir quelques éléments d'appréciation sur l'approche adoptée par les autres partenaires dans le contexte d'absence de dialogue et de consensus national.	La raison, d'ordre calendaire, de ce manquement était déjà donnée dans le rapport. Pour tenir compte de la demande d'information sur les interventions des autres partenaires, celles de l'UE sont à présent données dans le rapport.
4.	Les conclusions du rapport sur le renforcement des capacités devraient être nuancées. Il est, en effet, très tôt de se prononcer sur un réel changement au niveau des capacités ou des performances pour des institutions naissantes qui n'ont pas encore été mises à l'épreuve	Observation prise en compte en relativisant le propos.
5.	La question de la durabilité a été bien analysée dans le rapport, mais des pistes de solutions ou des recommandations seraient également utiles.	Observation prise en compte en insérant une septième recommandation demandant aux institutions bénéficiaires, la CENI et la DGAPE, notamment, de tout faire pour pérenniser les acquis engendrés par le projet.
6.	Le projet a investi des sommes importantes dans des systèmes informatiques. On peut s'interroger sur les moyens humains et financiers dont disposent les structures bénéficiaires pour faire fonctionner les infrastructures mises en place et assurer les services ?	Observation prise en compte en insérant dans le texte une interrogation légitime sur les capacités futures des institutions bénéficiaires à assurer la maintenance et le fonctionnement de ce capital technologique, et en mentionnant que c'est l'avenir seul qui permettra de répondre à cette question.
7.	Quelles sont les raisons possibles qui ont fait que des institutions initialement prévues dans le projet n'ont pas pu bénéficier de son appui ?	Observation prise en compte en indiquant que ce manquement est lié au retard accumulé par le projet, et en ajoutant que cette justification est toutefois insuffisante car le fait que ces institutions sont toutes indépendantes du dialogue politique devait plutôt inciter le projet à orienter ses actions

		sur elles pour éviter de rester longtemps à l'arrêt.
8.	Qui de la Cour suprême ou du Conseil constitutionnel n'a pas d'organigramme fonctionnel ? (cf. page 31 et page 37), à clarifier.	Observation prise en compte en clarifiant qu'il s'agit bien du Conseil Constitutionnel et non de la Cour Suprême.
9.	Le rapport mentionne que « La gestion axée sur les résultats est absente de la stratégie du projet » sans qu'il y ait des éléments. Cela ne nous semble pas tout à fait exact, puisque plus loin, le rapport confirme que le projet a fait l'objet d'un suivi régulier à travers le fonctionnement de ses instances de pilotage et de coordination ; une revue stratégique à mi-parcours a été conduite qui a donné lieu à des aménagements du projet pour atteindre des résultats. Ceci en plus des exercices habituels de planification.	La Gestion Axée sur les Résultats n'est pas attestée par l'existence d'un dispositif courant de planification et de suivi-évaluation. La GAR est un cadre de gestion novateur qui base toute programmation sur des effets mesurables recherchés et, en conséquence seulement, alloue et module les ressources nécessaires. Le GPECS, en ce qui le concerne, a plutôt mis en avant une approche budgétaire classique, qui identifie des activités à partir du stock de ressources dédiées disponibles.
10.	La structuration des titres et sous-titres ainsi que la numérotation continue des sections est quelque peu déroutante et ne facilite pas le suivi de l'enchaînement logique du document	Hors Résumé exécutif, il y a 3 chapitres numérotés de 1 à 3, en plus de l'Introduction et de la Conclusion. La numérotation des sections à l'intérieur de ces chapitres est discontinue de l'une à l'autre. En revanche, la numérotation des paragraphes est continue sur l'ensemble du texte, sauf pour le Résumé numéroté en chiffres romains: cette continuité est utile en ce qu'elle permet, en cas de débat sur le document, de renvoyer facilement à n'importe quel lieu du rapport.
11.	Quelques passages répétitifs à travers les différentes sections du rapport sont de nature à nuire à la qualité du document.	Le Résumé exécutif (les étapes et les résultats clés) et la Conclusion (les principales constatations) ont vocation à recenser les éléments essentiels du rapport. Aussi, ce sentiment de redite est inévitable entre les trois : l'auteur fait l'hypothèse qu'un décideur n'ayant pas beaucoup de temps peut se limiter à l'exploitation de la Conclusion ou du Résumé, et pour cette raison, y fixe les éléments décisifs en les prenant du texte principal