

EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI 2012-2014 (PACE II) GUINÉE-BISSAU



Ana Barradas consultante internationale

Bissau

7 août- 4 septembre 2015

Évaluation commandé par le PNUD à Guinée-Bissau

Preamble

Le projet de soutien électoral qui a donné naissance à PACE II (Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2014) est démarré février 2012, avec date de clôture prévue pour décembre 2013 mais prolongé jusqu'à deux semaines après le deuxième tour des élections présidentielles, qui ont eu lieu le 18 mai 2014.

Le Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2014 PACE II a permis de financer la phase pré-électorale et le premier tour des élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012. Bien que le déroulement des élections présidentielles anticipées a été reconnu crédible, démocratique et transparent par la communauté internationale, les résultats ont été contestés par un groupe de candidats. Les recours introduits auprès de la cour suprême ont été rejetés. Le blocage du scrutin présidentiel a abouti le 12 avril 2012 à un coup d'état orchestré par les forces armées.

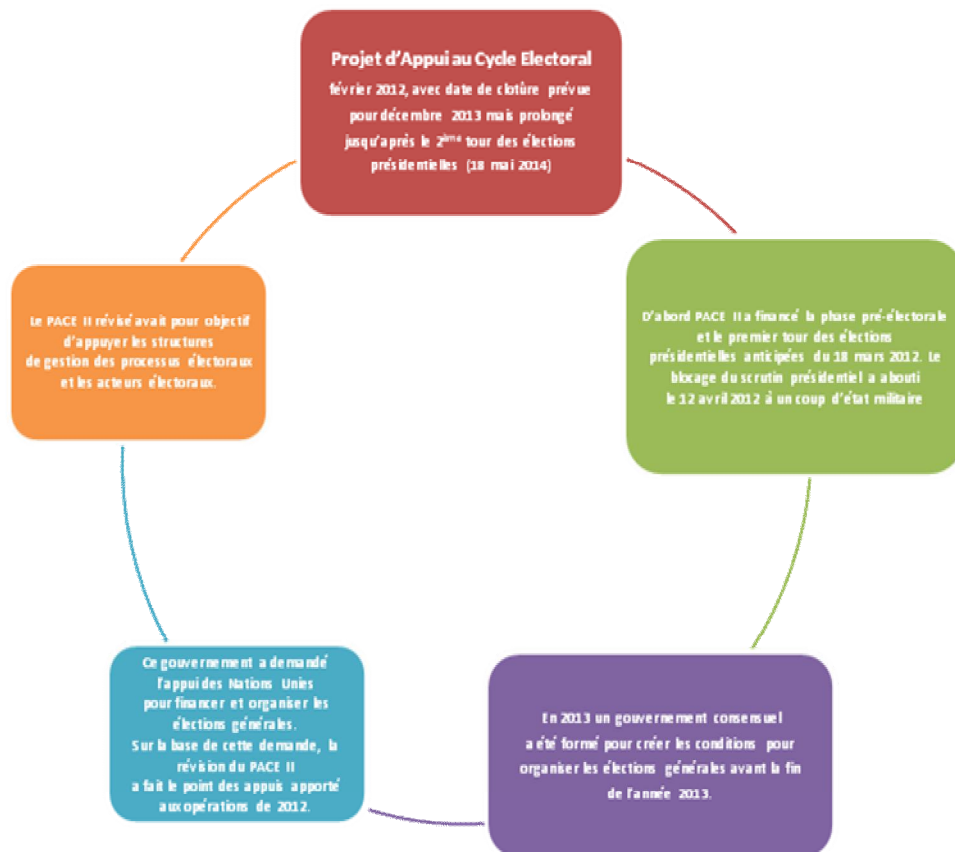
Suite au coup d'état, un gouvernement de transition a été mis en place avec l'appui de la CEDEAO qui devait durer un an et conduire le pays vers l'organisation des élections législatives et présidentielles anticipées. Vu les profondes divisions qui existaient au sein de la classe politique nationale et entre les partenaires internationaux sur la reconnaissance du Gouvernement de Transition, ce n'est qu'au premier trimestre 2013 qu'un consensus a été trouvé pour former un gouvernement plus inclusif et consensuel afin de créer les conditions nécessaires pour organiser les élections générales avant la fin de l'année 2013.

Pour atteindre ces objectifs, le Gouvernement a demandé en mai 2013 l'appui des Nations Unies pour financer et organiser les élections générales. Sur la base de cette demande, il a été procédé à une révision du PACE II (2012-2014) en vue de faire le point des appuis apporté aux opérations de mars 2012 et de revoir les composantes du projet. Le PACE II révisé avait pour objectif d'appuyer les structures de gestion des processus électoraux et les acteurs électoraux pour améliorer le cadre de gouvernance démocratique en Guinée-Bissau et de renforcer les capacités institutionnelles des institutions responsables de la gestion de ces processus.

Le PNUD en Guinée-Bissau a conçu l'agencement d'une équipe d'évaluation indépendante pour évaluer la performance du PACE II. Cette équipe – qui devrait être composée de deux membres, à savoir Ana Barradas, consultante internationale, qui dirigerait l'équipe, et un consultant national¹ qui n'a pas été contracté – ne s'est pas constituée. La consultante a commencé seule son évaluation le 7 août 2015.

Dans le cadre de son mandat, la consultante devra présenter ses conclusions préliminaires et partager un projet de rapport indiquant la portée de l'évaluation des composants clés pour la validation par le PNUD et les autres parties prenantes dans les 27 jours suivants au début de la mission. Après la présentation de ce rapport, la consultante présentera ses conclusions et recevra des commentaires à une réunion avec les acteurs concernés le lundi 31 août. Basée sur cette session et l'apport des acteurs mentionnés ci-dessus, la consultante présentera un rapport final avant de quitter le pays le 4 septembre 2015.

¹ Selon les termes de référence : «*Equipe d'évaluation : Le consultant international et le national devront réaliser l'évaluation, soumettre l'approche méthodologique y compris une matrice d'évaluation et un plan de travail avec la responsabilisation de chaque membre de l'équipe, collecter et analyser les informations, élaborer le projet de rapport, la présentation PowerPoint et le rapport final conformément aux termes de référence.* »



Donc l'objectif de l'évaluation est d'évaluer notamment le projet d'appui aux élections, y compris ses contributions spécifiques, la pertinence, l'efficacité, l'optimisation des ressources, l'efficience, l'impact et la durabilité, et aussi la question du genre, comme demandé par les Termes de Référence.

L'évaluation adressera la contribution du PNUD au niveau de résultats, aussi bien que ses contributions à court terme, à moyen terme et à long terme à l'accomplissement des résultats dans le cadre du projet.

La consultante tient à remercier tous ceux qui se sont rendus disponibles à la discussion pour leur perspicacité, leur serviabilité et leur gentillesse, y compris ceux qui ont quitté le projet à d'autres affectations et ont pu encore trouver le temps pour rester en contact, ainsi que le personnel du PNUD et le leadership pour leur soutien et conseils pour l'élaboration du plan de travail. Il va de même pour toutes les autres parties prenantes, qui ont fait de leur mieux, avec une ouverture et collaboration complètes, pour répondre à toutes les questions et aux problèmes qui leur ont été posées par la consultante.

Table des matières

	Pages
Titre et préambule	1-4
Table des matières	5
Liste d'acronymes et abréviations	6
Résumé d'exécution	7
Introduction	9
Description de l'intervention	12
Objectifs et étendue de l'évaluation	26
Approche méthodologique	29
Analyse des données	32
Résultats et conclusions	49
Recommandations	58
Leçons apprises	60
Annexes	62

Liste d'acronyms and abreviations

ANP	Assemblée Nationale Populaire
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique d'Ouest
CNE	Commission Nationale des Elections
CTP	Conseiller Technique Principal
DEX	Modalité de gestion directe
DPA	Département des Affaires Politiques
EAD	Division de l'Assistance Electorale
GTAPE	Cabinet Technique d'Appui au Processus Electoral
IDEA	Institut International pour la Démocratie et l'Assistance Electorale
MNECIC	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale et des Communautés
MAI	Ministère de l'Administration Interne
OMD	Objectives du Millénaire pour le Développement
OSC	Organisations de la Société Civile
PACE	Projet d'Appui au Cycle Electoral
PAIGC	Parti Africain pour l'Indépendance de la Guinée et du Cap Vert
PAPP	Plan d'Action du Programme de Pays
PPM	Plataforma Política das Mulheres
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRO-PALOP/TL	Projeto de Apoio aos Ciclos Eleitorais nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa/ Timor-Leste
PRS	Parti de Rénovation Sociale
PUSD	Parti Uni Social-démocrate
REMPSECAO-GB	Rede de Mulheres para a Paz e Segurança da Comunidade Económica para o Desenvolvimento da África Ocidental - Antena da Guiné-Bissau
UGP	Unité de Gestion de Projet
STJ	Suprême Tribunal de Justice (Cour Suprême)
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNIOGBIS	Bureau des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix en Guinée-Bissau
UNOPS	United Nations Office for Project Services

Résumé d'exécution

L'évaluation apprécie la contribution du PACE II au déroulement des élections en ligne avec les normes locales et internationales et le cadre légal en vigueur, selon l'énoncé de l'objectif global. L'évaluation examine la rélevance du projet et l'extension de l'accomplissement des outputs prévus,

la contribution de ces outputs aux résultats réels du projet, leur impact et leur soutenabilité probables.

L'évaluation passe en revue aussi l'adéquabilité de la forme d'assistance mise à disposition, à fin de tirer des leçons et faire des recommandations pour la future coopération au développement ayant comme but l'appui aux organes de gestion électorale en Guinée-Bissau. Pour arriver à cet objectif, les évaluateurs examinent un ensemble de facteurs, y inclus la modalité d'appui financier; les mécanismes de gestion et gouvernance pour le projet; la qualité, relevance et effectivité de l'assistance et services fournis, le dessin du projet, etc.

La consultante a utilisé une méthode mixte d'analyse, basée sur des données qualitatives et quantitative, y inclus une révision attentive des documents existants, la conception d'interviews ouvertes et d'enquêtes structurées ou questionnaires. Des interviews ont été promues avec toutes les parties prenantes.

Plusieurs conclusions et indicateurs principaux se dégagent de cette analyse:

- PACE a été capable de gérer presque tous les obstacles et conflits d'intérêts dans les limites de sa sphère de compétence et a atteint un haut degré de service, persuasion, consensus et respect mutuel.
- Le développement des capacités, l'impact et la soutenabilité de tout l'exercice démocratique se sont améliorées si comparés avec les élections des années précédentes, aussi bien que une notion plus aigue de ce qu'il faut encore améliorer à ce niveau.
- Une composante politique de monitorisation et évaluation devrait être accouplé au plan de travail do projet pour adapter dynamiquement les outputs et résultats qui dépendent de circonstances changeables au fur et à mesure que le projet avance.

Des évènements électoraux en Guinée-Bissau – surtout l'actualisation de l'enregistrement et les élections locales – auront probablement besoin d'appui international. Pourtant, beaucoup d'enseignements sont acquis qui sont soutenables. Il faut investir sur ces acteurs nationaux qui ont déjà une expérience considérable.

Au-delà de ce qui a été fait et peut encore progresser, un projet innovateur pour l'installation d'une institution permanente d'apprentissage et formation pourrait être envisagé qui puisse à la longue et à tout moment donner satisfaction à des besoins bien identifiés pour renforcer des aspects moins développés comme empowerment, ownership, efficacité de l'aide, soutenabilité – quelques uns des principes fondamentaux de la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra pour l'Action.

De ces conclusions et indicateurs, des recommandations surgissent pour le court terme, surtout en tenant compte d'une route en avant à partir de ce stade:

Un nouveau cycle électoral s'est entamé en janvier 2015. Il est important de souligner que le PNUD, en vue de l'expérience précédente avec le PACE, a développé en 2015 et met en œuvre un projet (à ce moment uniquement financé par les ressources propres du PNUD et cherchant à mobiliser d'autres ressources) pour renforcer la capacité des institutions démocratiques, CNE, les OSC et le Parlement dans un seul pool. L'objectif principal de ce projet est de renforcer la capacité technique et des infrastructures des organes électoraux pour assurer la durabilité et la réduction des coûts des opérations électorales; Il se concentre également dans l'éducation civique permanente (mobilisation non pas simplement pour le vote et l'éducation sur la façon de voter, mais surtout éduquer sur la participation civique dans les processus démocratiques, sensibilisation par le parlement des

communautés/cercles électoraux et la promotion de la participation des citoyens aux processus démocratiques et au dialogue politique à travers les OSC.

Par l'introduction immédiate d'actions de formation et assistance démocratique, les stakeholders seront mieux positionnés pour les questions qui se posent.

L'effet positif des dernières élections et les rapports entre les stakeholders étaient encore forts jusqu'à ce qu'une nouvelle crise institutionnelle se déclare avec la démission du gouvernement par le président de la République le 12 août 2015. Dans le processus de dialogue politique, conduit par le ONIOGBIS, grâce aux bons offices du Représentant spécial, un groupe des partenaires internationaux est actuellement en place et très actif, qui se réunit régulièrement pour évaluer et définir le plan d'action pour répondre à la crise actuelle.

Introduction

Le PACE II révisé avait l'objectif d'appuyer les structures de gestion des processus électoraux et les acteurs électoraux pour améliorer le cadre de gouvernance démocratique en Guinée-Bissau et renforcer les capacités institutionnelles des institutions responsables de la gestion de ces processus. Les objectifs spécifiques du PACE II révisé étaient :

1. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et acteurs concernés en Guinée-Bissau pour la mise en œuvre des opérations de remise de cartes d'électeurs (2^{ème} voie) et des opérations électorales concernant les élections présidentielles anticipées pour mars 2012;
2. L'appui aux opérations électorales (y compris d'enregistrement des électeurs) dans le cadre des élections générales réalisé en 2014;

3. Education civique de longue durée dans une perspective de participation politique (en particulier des femmes et groupes défavorisés), consolidation de la paix et en articulation de la réforme du secteur de sécurité et défense dans un cadre de gouvernance démocratique;
4. Le renforcement institutionnel et développement des capacités de la Commission Nationale des Elections (CNE), et autres acteurs électoraux dans une perspective de transfert de capacités.

Pour atteindre ces objectifs, les principaux résultats immédiats attendus étaient :

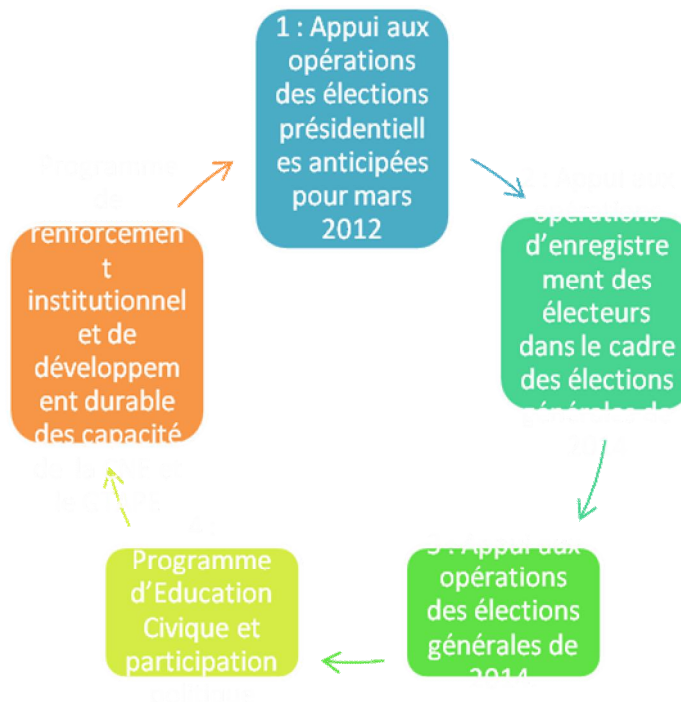
1. Les organes de gestion électorale (CNE et GTAPE) et acteurs intervenant dans les processus électoraux organisent les élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente permettant l'élection du Président de la République ;
2. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile permet l'enregistrement des électeurs et l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales de 2014 en ligne avec le cadre légal en vigueur ;
3. Un programme d'éducation civique de longue durée est mis en œuvre permettant d'augmenter la participation des citoyens dans la vie politique, plus spécifiquement, dans les processus électoraux et contribue aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme du secteur de sécurité et défense;
4. Un programme postélectoral de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités est disponible permettant, sur la base des plans stratégiques disponibles, le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales pour les cycles électoraux à venir.

Le PACE II révisé

Objectifs	En vue à	Résultats
L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile	l'enregistrement des électeurs et l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales de 2014 en ligne avec le cadre légal en vigueur.	Tous les résultats désirés ont été obtenus.
L'appui aux opérations électorales (y compris d'enregistrement des électeurs)	L'organisation efficace, transparente et libre des élections .	Les élections en 2012 ont été interrompues par le coup d'état militaire. Les élections générales ont été réalisées avec succès en 2014.
Un programme d'éducation	Augmenter la participation des citoyens dans les processus	Le programme n'a pas été mis

civique de longue durée	électorales et contribuer aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme du secteur de sécurité et défense.	en marche. ²
Le renforcement institutionnel et développement des capacités de la CNE et autres acteurs lectoraux.	Le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales.	Atteint seulement en part.

Le projet avait 5 composantes :



² S’il est vrai que le PACE n’a pas fait l’éducation civique permanente, pourtant la mobilisation et l’éducation civique à court terme menées avant les élections ont contribué à l’augmentation du nombre d’électeurs. En outre, après le coup, le PACE était en sommeil en raison des sanctions imposées par la communauté des bailleurs de fonds et l’absence de la CNE.

Composante 1 : Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012 : Le budget de cette composante a été exécuté et reflète les dépenses du panier commun avec les opérations pré-électorales et du 1^{er} tour desdites élections.

Composante 2 : Appui aux opérations d'enregistrement des électeurs dans le cadre des élections générales de 2014 : Cette composante a été révisée car finalement et après des délais successifs, l'enregistrement électoral a été conduit par le GTAPE avec l'appui technique et financier d'une équipe d'experts de Timor-Leste.

Composante 3 : Appui aux opérations des élections générales de 2014.

Composante 4 : Programme d'Education Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale : Cette composante n'a pas été révisée car il s'agit d'un appui sur un long terme.

Composante 5: Programme de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités des structures de gestion des processus électoraux, notamment la CNE et le GTAPE.

Description de l'intervention

L'objet et la portée de l'évaluation est d'évaluer les résultats de l'appui du Projet d'Appui au Cycle Électoral (PACE II), financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le PNUD, couvrant la période 2012-2014. L'évaluation fournira des informations utiles aux partenaires au développement sur les meilleures stratégies pour financer les élections et les points qui nécessitent davantage de soutien international.

Les critères et questions de l'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité du projet, ainsi que la façon dont le projet a adressé des considérations de genre. Dans son analyse, l'évaluation prend en compte l'environnement politique, social et économique dans lequel le projet a été mis en œuvre.

Ces constatations, conclusions, les leçons apprises et les recommandations de cette évaluation contribueront vraisemblablement à améliorer les approches et les stratégies du PNUD pour soutenir les organes de gestion des élections et les processus électoraux en particulier, ainsi que l'appui au renforcement des institutions démocratiques en général.

Les résultats de l'évaluation auront aussi comme but informer les organes de gestion des élections pour améliorer la gestion des processus électoraux, afin de garantir leur équité et transparence. En outre, l'évaluation fournira des informations importantes pour les OSC et d'autres parties prenantes sur les points d'entrée et les meilleures approches pour accompagner les élections.

Par la *méthodologie de l'évaluation*, la description des méthodes de collecte d'information et des sources de données utilisées, les outils de collecte d'information, et les discussions et apports

d'autrui au sujet de la fiabilité et la validité de l'évaluation font l'objet de la sous-section Approche méthodologique.

La *matrice d'évaluation* identifie les questions clés au sujet de l'évaluation et la manière d'y répondre par les méthodes choisies (voir Annexe 4).

Le *calendrier* des étapes clés, des prestations et des responsabilités démontre que la consultante a accompli tous les termes de référence, aussi bien que les tâches qui seraient consignées au consultant national (voir calendrier des activités, Annexe 11).

Pour l'*encadrement des résultats*, il est à souligner qu'un soin particulier a été apporté lorsque les observations des parties prenantes ont été sollicitées, afin de ne pas compromettre l'indépendance des jugements formulés pendant l'évaluation, qui est par nature une opération indépendante. Le processus de développement d'une réponse de gestion à l'évaluation en phase terminale a permis de réfléchir aux résultats du projet et d'en tirer des enseignements.

Le champ de l'évaluation, c'est-à-dire les questions essentielles auxquelles l'évaluation tente de répondre, les principales hypothèses qui sous-tendent la stratégie définie par le PRODOC sont : le PACE a-t-il augmenté l'efficacité et l'efficience des processus électoraux à court terme et, à plus long terme, leur durabilité et autonomie par rapport à l'assistance internationale ? A-t-il surmonté les défis et défaillances identifiées au niveau technique, opérationnel et logistique à court terme et développé les capacités des acteurs et des structures responsables pour la gestion de ces processus à long terme ? A-t-il en outre pris aussi en compte les questions telles que la sécurité et les conflits politiques liées aux processus électoraux, bien comme l'équité de genre par le biais de la promotion de synergies avec les programmes d'agences spécialisées et autres partenaires de développement en cours ?

Tous ses aspects stratégiques sont liés aux priorités nationales, les priorités de l'UNDAF, les cadres de financement, et d'autres plans et objectifs spécifiques du programme ou du pays. Conformément à la Déclaration de Paris et aux principes d'engagement international dans les Etats Fragiles et les situations précaires, le Système des Nations Unies a élaboré, en collaboration avec le Gouvernement bissau-guinéen, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) pour la période 2013-2017, en vue de contribuer à la réalisation des priorités de la consolidation de la paix et du développement de la Guinée Bissau. La contribution des Nations Unies à la réalisation des priorités contenues dans les axes prioritaires de coopération se fait à travers sept effets:

- i) les institutions nationales mettent en œuvre efficacement des réformes institutionnelles, législatives et administratives, sensibles au genre, pour promouvoir la bonne gouvernance, le dialogue politique et la cohésion sociale ;
- ii) les Institutions de Défense, Sécurité et Justice sont professionnalisées et respectent les principes de l'État de Droit et les droits humains ;
- iii) les populations jouissent davantage de leurs droits et libertés en matière d'accès à la justice et aux services de sécurité de qualité dans les régions ciblées ;
- iv) les Institutions nationales mettent en œuvre, efficacement, des politiques et stratégies adéquates, sensibles au genre, pour promouvoir le développement économique durable ;
- v) les populations les plus vulnérables dans les régions les plus pauvres ont davantage accès à des opportunités économiques ;
- vi) les institutions nationales et la société civile fournissent à la population des services sociaux de base de qualité, en particulier au bénéfice des groupes les plus vulnérables ; et

vi) les groupes les plus vulnérables, dans des régions les plus pauvres, ont accès et utilisent davantage des services sociaux de base de qualité.

Les huit priorités sont :

- (i) réduction des dépenses de la fonction publique à travers la restructuration et la modernisation des institutions publiques, y compris celles liées aux forces de défense et de la sécurité ;
- (ii) dotation d'institutions juridiques et judiciaires opérationnelles, accessibles à la population au niveau central et régional ;
- (iii) atteinte de la scolarisation primaire universelle d'ici à 2015 ;
- (iv) élargissement de l'accès à l'eau potable jusqu'à 80% en 2015 (66% en 2010) ;
- (v) réduction de l'incidence de la pauvreté au niveau national de 69,3% (en 2010) à 59% en 2015 et de l'extrême pauvreté de 33% à 20% en prenant en compte les disparités entre hommes et femmes ;
- (vi) réduction des inégalités structurelles entre les hommes et les femmes ;
- (vii) réduction du taux de mortalité infantile et juvénile de 113 et 150 respectivement pour 1 000 naissances vivantes en 2010 jusqu'à 90 et 120 pour 1 000 naissances vivantes en 2015 ; et
- (viii) réduction du taux de mortalité maternelle de 800 à 600 pour 100 000 naissances entre 2011 et 2015.

Les processus électoraux ont connu des problèmes au niveau institutionnel, qui réclament toujours une solution. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- 1) le caractère non permanent des structures locales de gestion électorale rendant difficile la capitalisation des leçons apprises des élections successives ;
- 2) la multiplicité d'acteurs institutionnels, résultant dans des difficultés de coordination et d'articulation entre les divers organes impliqués dans l'organisation des élections ;
- 3) l'incapacité pratique de bien gérer le fichier électoral selon les dispositions législatives, impliquant la nécessité de reprendre à zéro à chaque échéance, avec toutes ses implications financières, à court et à long termes ;
- 4) le fonctionnement en mode d'urgence à chaque échéance électorale, vus les moments de crise que vit le pays, et par conséquence difficulté de s'approprier des innovations procédurales, technologiques et méthodologiques introduites dans plusieurs pays (manque de planning à long terme).

Dans ce contexte, l'objectif général du projet a été revu pour permettre d'appuyer les structures de gestion des processus électoraux et les acteurs électoraux à contribuer pour améliorer le cadre de gouvernance démocratique en Guinée-Bissau, à travers l'organisation efficace, transparente et participée des élections au cours du cycle électoral 2012-2014 et le développement des capacités et institutionnel des institutions responsables pour la gestion de ces processus.

Prenant compte des acquis et des défis identifiés par les évaluations du cycle électoral 2008-2010 en Guinée-Bissau et le programme de développement de capacités du Pro PALOP-TL en 2010 et 2011, les activités du PACE II s'articulent autour de quatre objectifs spécifiques notamment :

- 1. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et acteurs concernés en Guinée-Bissau pour la mise en œuvre des opérations de remise de cartes d'électeurs (2^{ème} voie) et des opérations électorales concernant les élections présidentielles anticipées pour mars 2012;

2. L'appui aux opérations électorales (y compris d'enregistrement des électeurs) dans le cadre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013;
3. Education civique de longue durée dans une perspective de participation politique (en particulier des femmes et groupes défavorisés), consolidation de la paix et en articulation de la réforme du secteur de sécurité et défense dans un cadre de gouvernance démocratique;
4. Le renforcement institutionnel et développement des capacités de la Commission Nationale des Elections (CNE), du Cabinet Technique d'Appui au Recensement Electoral (GTAPE) et autres acteurs électoraux dans une perspective de transfert de capacités, échanges d'expériences et apprentissage entre pairs sud-sud permettant le développement durable de ces structures, institutions et groupes.

Il est important de noter que ces objectifs s'articulent avec un appui substantiel du Pro PALOP-TL en assistance technique mise au profit de la CNE, GTAPE et Cour Suprême dans le contexte des présidentielles anticipées pour 2012. Ce projet apporte aussi une contribution considérable pour les opérations de remise de cartes d'électeurs (2ième voie), transmission et vérification des résultats électoraux avec une contribution totale de 418,000 US Dollars.

Comme déjà souligné, ces objectives visent contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique des structures de gestion des processus électoraux en Guinée Bissau à travers le projet, plus précisément de ses 3 approches privilégiées, notamment l'articulation de l'appui aux opérations électorales prévues pour le cycle électoral 2012-2014 et le développement institutionnel et des capacités de façon durable, en étroite coordination avec le Pro PALOP-TL.

Pour atteindre ces objectifs, les résultats escomptés du PACE II sont :

1. Les organes de gestion électorale (CNE et GTAPE) et acteurs intervenant dans les processus électoraux organisent les élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente permettant l'élection du Président de la République (partiellement réalisé);
2. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile permet l'enregistrement des électeurs et l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales prévues pour dernier trimestre de 2013 en ligne avec le cadre légal en vigueur, conformément à leur mandat légal et aux standards électoraux contenus dans les traités internationaux ratifiés par l'Etat bissau-guinéen dans le cadre des Nations Unies et les standards non conventionnels adoptés au sein de l'Union Africaine ;
3. Un programme d'éducation civique de longue durée est mis en œuvre permettant d'augmenter la participation des citoyens da la vie politique, plus spécifiquement, dans les processus électoraux et contribue aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme dus secteur de sécurité et défense;
4. Un programme postélectoral de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités est disponible permettant, sur la base des plans stratégiques disponibles, le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales pour les cycles électoraux à venir.

Ces résultats ont été poursuivis à travers l'étroite collaboration avec le Projet d'Appui aux Cycles Electoraux 2010-2012 dans les PALOP et Timor-Leste (Pro PALOP-TL), notamment sur la base d'une étroite coordination et articulation des structures de gestions des deux projets qui sont gérés en modalité de gestion directe par le PNUD. L'appui technique de l'unité de gestion du Pro PALOP-TL, mais aussi l'articulation avec les Missions, Agences et Programmes Spécialisées des Nations Unies dans le cadre du dialogue politique en Guinée-Bissau a été exploité dans la mise en œuvre des activités de ce projet.

La stratégie du projet a été aligné avec le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), les « Guidelines Opérationnels » pour la mise en œuvre des programmes et projets d'assistance électorale signé entre le PNUD et l'Union Européenne, et les rôles et responsabilités stipulés dans la Note Guide Révisé du Département des Affaires Politiques/Division de l'Assistance Electorale (DPA/EAD) des Nations Unies et du PNUD pour l'Assistance Electorale.

La stratégie du projet se basait sur l'articulation d' approches complémentaires visant à capitaliser sur les acquis reconnus au niveau de l'organisation et gestion des processus électoraux en Guinée-Bissau, sur la base des leçons apprises de l'assistance au cycle électoral en Guinée-Bissau (en particulier, dans le cadre du projet d'appui aux cycles électoraux 2010-2012 dans les PALOP et en Timor-Leste – Pro PALOP-TL, financé par l'UE pour un total de 6.1 MEURO pour une période de 45 mois jusqu'au 31 décembre 2013³). Cette approche visait augmenter l'efficacité et l'efficience de ces processus électoraux à court terme et, à plus long terme, leur durabilité et autonomie par rapport à l'assistance internationale.

En d'autres termes, surmonter les défis et défaillances identifiées au niveau technique, opérationnel et logistique à court terme et développer les capacités des acteurs et des structures responsables pour la gestion de ces processus à long terme était le pari fondamental. Cette approche prend aussi en compte les questions telles que la sécurité et les conflits politiques liées aux processus électoraux, bien comme l'équité de genre par le biais de la promotion de synergies avec les programmes d'agences spécialisées et autres partenaires de développement en cours dans le pays.

Stratégie revue, articulation Pro PALOP-TL – PACE II

La stratégie du Pro PALOP-TL en Guinée-Bissau a dû être revue pour apporter aussi une réponse efficace aux besoins d'organiser les élections présidentielles anticipées au 12 mars 2012. Ainsi, une attention particulière a été donnée à ces opérations dans la stratégie du projet pour permettre aux partenaires de développement de la Guinée-Bissau d'apporter un appui critique d'urgence permettant aux organes de gestion électorale et autorités politiques du pays de sortir une fois de plus d'une période d'exception constitutionnelle.

L'articulation entre les initiatives du Pro PALOP-TL et celles prévues dans le cadre du PACE II sont ainsi très importantes pour maximiser l'impact et assurer des résultats plus efficaces pour les cycles électoraux 2012-2014 en Guinée-Bissau. Pour cette raison, le plan d'activités du Pro PALOP-TL a été révisé en 2012 par les structures de supervision et décision de ce projet pour articuler l'appui aux présidentielles anticipées de 2012 avec le PACE II. En 2013 et compte tenu le contexte, le plan de

³ Sur la base d'une extension sans coûts, accordée en mars 2013.

travail du Pro PALOP-TL pour 2013 en Guinée-Bissau a été revue, une fois de plus et à la demande de la Délégation de l'UE en Guinée-Bissau, pour faire face aux besoins en matière de développement des capacités du secrétariat exécutif de la CNE.

En 2012, cette révision a permis d'apporter un soutien d'impact immédiat et dans les plus courts délais pour (1) la mise en place de l'expertise électorale (expert logistique, expert en finances/administration et expert en éducation civique) en appui à l'unité de gestion du Pro PALOP-TL qui a été exceptionnellement dédiée au processus électoral en Guinée-Bissau (CTP, Spécialiste en Assistance Electorale, Officier Electoral National, Officier international Junior en communications); (2) dans le domaine des opérations de remise de cartes d'électeurs (2^{ième} voie); (3) information des électeurs sur ces opérations de remise extraordinaire de cartes d'électeurs; et (4) appui à la court suprême pour le contentieux pré-électoral (candidatures) et postélectoral (contentieux du premier tour). En 2013, la révision du PTA a permis (1) d'appuyer les opérations de recensement électoral à travers des campagnes d'information des électeurs; (2) de former les membres du secrétariat exécutif dans le domaine de l'administration électorale; mais permettra aussi (3) de faciliter une retraite entre le secrétariat exécutif, ses départements et commissions régionales pour préparer opérationnellement le processus électoral; et (4) de produire un documentaire sur le processus électoral de 2013 entant qu'étape fondamentale de fin de transition politique partant des processus précédents comme base de référence.

Les trois approches du PACE II concernent plus spécifiquement :

- (1) La continuation/approfondissement du paradigme d'appui au cycle électoral sur la base des leçons apprises de l'assistance au cycle électoral et l'expérience comparée dans ce domaine, à travers des actions de développement de capacités et capacitation institutionnelle de longue durée. D'un côté, la stratégie du projet s'inscrit parfaitement dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) et son Plan d'Action du Programme du Pays. D'autre côté, elle s'aligne et prend en compte soit les politiques nationales de développement telles que le DENARP I et II, soit les programmes d'appui et renforcement des capacités d'autres acteurs du secteur de gouvernance tels que les parlements et les forces de sécurités dans leurs rapports avec les processus électoraux.
- (2) Le renforcement de la coordination et la mise en exergue des synergies possibles entre les activités du projet et celles en cours ou programmés dans le cadre du Projet d'Appui aux Cycles Electoraux 2010-2012 dans les PALOP et Timor Leste (Pro PALOP-TL). Le Pro PALOP-TL était un projet de renforcement des capacités des structures de gestion des processus électoraux, des parlements et parlementaires, aussi bien que des acteurs civiles concernés aux processus électoraux. Le PACE II articulait étroitement son appui au cycle électoral 2011-2013 avec les activités en cours et programmées des plans de travail du Pro PALOP-TL en Guinée-Bissau pour 2011 et 2012 en vue des élections programmées. Cette articulation/coordination permettrait d'apporter un soutien solide et durable aux acteurs nationaux.
- (3) La conception des composantes et activités du projet permettait leur mise en œuvre de forme interdépendante mais toutefois autonome pour faire face aux défis de mobilisation de ressources, mais aussi pour répondre aux faiblesses identifiées dans l'assistance.

Evénements imprévus, nouveaux plans

Pendant que le pays se préparait à organiser des élections législatives en novembre 2012, le décès du Président de la République Malam Bacai Sanhá a replongé le pays dans une période d'exception constitutionnelle et le besoin d'organiser une fois de plus des élections présidentielles anticipées en 60 jours.

Les partenaires de développement de la Guinée-Bissau se sont mobilisés dans des délais très serrés et presque irréalistes pour mobiliser un totale de 5.5 millions de US dollars⁴ pour financer en totalité ces élections au caractère exceptionnelle. Cet appui a été présent depuis les premières élections organisées dans le pays et l'UE a toujours été un partenaire fondamentale contribuant soit à travers des paniers communs de bailleurs (gérés par le PNUD), soit à travers des régies directes en appui aux acteurs nationaux⁵.

Le panier commun des partenaires a été le mécanisme de financement du PACE II et a permis de financer la phase pré-électorale et le premier tour des dernières élections, les présidentielles anticipées du 18 mars 2012 – y compris les dernières activités de cette phase jusqu'au 12 avril 2012.

Malheureusement, malgré les efforts des partenaires de développement pour la mobilisation et mise à disposition rapide des fonds, aussi bien que les efforts très importants de la CNE pour assurer la bonne organisation du scrutin, le deuxième tour des élections présidentielles du 18 mars 2012 n'a pas été organisé en raison d'un coup militaire survenu le 12 avril 2012. Depuis, le pays et ses institutions démocratiques ont du faire face, une fois de plus, à une période d'exception constitutionnelle marquée par une phase dénommée de «transition démocratique» qui devrait durer 12 mois et a duré au fait 24 mois.

Le premier trimestre de 2013 a été marqué par une forte activité politique permettant de bâtir d'important consensus entre les acteurs nationaux et d'engager les partenaires internationaux sur la base de cibles suivantes :

1. former un gouvernement plus inclusif et consensuel avec le but d'organiser des élections générales en 2013 ;
2. créer les conditions nécessaires pour organiser des élections générales avant la fin de 2013.

Ces cibles ont été assumées par le gouvernement et les autorités nationales, qui ont demandé officiellement en mai 2013 l'appui des Nations Unies pour l'organisation et le financement d'élections générales avant la fin de 2013. Sur cette base, le PACE II, qui était le principal instrument d'appui technique et financier des partenaires de développement de la Guinée-Bissau aux processus électoraux prévues au cours du cycle électoral 2012-14, a du être mis à jour. La révision du PACE II a permis de faire le point sur l'appui apporté aux opérations des élections échouées du 18 mars 2012 et de revoir les composantes permettant d'apporter le soutien aux élections générales prévues pour le troisième trimestre de 2013.

Total des ressources

⁴ Comprend la contribution de la République de l'Afrique du Sud de 663,130 US\$ (équivalent à 500,000 EURO), rendue disponible seulement en 2013.

⁵ 4.7 Millions d'US dollars pour le cycle 2008/09 – 40% du panier commun. En 2005, l'UE a aussi contribué au panier avec environ 2.2 Millions d'US dollars.

Le projet de soutien électoral qui a donné naissance à PACE II (Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2014) a démarré février 2012, avec date de clôture prévue pour décembre 2013 mais prolongé jusqu'à deux semaines après le deuxième tour des élections présidentielles, qui ont eu lieu le 18 mai 2014.

Le projet PACE II a mobilisé, pour l'élection générale (présidentielle et législative) de 2014 un budget total d'**USD 6 796 424** de financement multilatéral venant de dix sources de financement différentes, le Royaume-Uni, la Turquie, l'Afrique du Sud, la Commission Européenne, le Pakistan, l'Italie, le Japon, le Nigeria, le Brésil, ainsi que celle du Fonds des Nations Unies pour la construction de la paix (PBF).

Le montant total des dépenses effectives au 31 décembre 2014 s'élève à **USD 6 766 997.82**, soit un taux d'exécution de 99.57% du budget mobilisé.

Les ressources budgétaires sont composées du reliquat des fonds des contributions pour les élections présidentielles anticipées de 2012 et des contributions octroyées par les donateurs en 2013 et en 2014.

Financement du PACE II (en USD)

DONATEUR	BUGET 2013	BUDGET 2014	TOTAL BUDGET
UK	56 931	330 579	387 510
TURQUIE	98 870		98 870
AFRIQUE DU SUD	663 130	684 099	1 347 229
PAKISTAN	10 000		10 000
NIGERIA	228 131		228 131
JAPON	50 533		50 533
BRESIL	106 644		106 644
PBF		796 080	796 080
PBF/UNWOMEN		179 653	179 653
ITALIE		13 755	13 755
UE	2 578 019		2 578 019
JAPON		1 000 000	1 000 000
TOTAL	3 792 258	3 004 166	6 796 424

En effet, suite à l'interruption du processus électoral en 2012 en Guinée-Bissau consécutif au coup d'Etat militaire du mois d'avril, le deuxième tour des élections présidentielles n'a pas pu avoir lieu dans les délais impartis. Le reliquat, plutôt substantiel, des ressources financières causé par cet arrêt impromptu du processus électoral à partir du mois d'avril 2012 a été ajouté aux nouvelles ressources mobilisées au moment de la reprise du processus électoral à partir de 2013. Le total a donc constitué le budget du PACE II.

En 2009, la mobilisation des ressources a bénéficié des leçons apprises du processus électoral de 2008 en permettant de doter l'administration électorale des ressources financières nécessaires dans les délais impartis pour faire face aux opérations pré-électorales et de respecter ainsi le chronogramme électoral. Le financement du gouvernement et les apports des partenaires ont joué un rôle fondamental à ce propos.

Malheureusement, ces gains n'ont pas été consolidés et pérennisés tout au long du cycle électoral 2012-2014, dans la perspective de la tenue des élections générales de 2014. Certains donateurs ont opté pour la mise en œuvre d'autres mécanismes pour appuyer le processus électoral, en dehors du basket fund géré par le PNUD.

Du fait de cette option pour certains donateurs de rester en dehors du panier de fonds géré par le PNUD et d'appuyer directement le Gouvernement dans le processus de recensement, le PNUD n'a pas pu suivre directement l'utilisation qui a été faite des fonds alloués par ces bailleurs de fonds, notamment dans la phase du recensement électoral. Par conséquent, les données contenues dans ce rapport ont été entièrement extraites du rapport du GTAPE.

Le montant total du budget approuvé pour la réalisation des élections générales de 2014 est d'USD 19,31 millions USD (9,55 milliards F.CFA). De ce montant, un total d'USD 12,54 millions (6,20 milliards de F.CFA) a été alloué à la phase d'inscription sur la liste électorale, dont USD 4,54 millions (2,24 milliards F.CFA) destinés à l'achat des kits biométriques de recensement électoral.

Le PNUD a apporté une assistance technique pour l'élaboration du budget électoral et pour la définition des spécifications techniques des équipements acquis et utilisés pour le recensement électoral. Parallèlement, le PNUD a également contribué aux activités de sensibilisation pour la phase de recensement électoral avec un montant de 22 millions Francs CFA.

Le recensement a été mené par l'Agence de Coopération de Timor Leste. Néanmoins, le projet PACE II a également participé au financement en octroyant à la CNE une somme d'USD 78 848.34, soit 1.17% du budget exécuté, pour la supervision des opérations de recensement à l'extérieur du pays. Les autres volets du recensement n'ont pas été couverts par le projet.

La CNE a déménagé dans un nouveau local réfectionné par le PNUD. Les fonds utilisés, pris sur le reliquat des fonds du projet PACE II en 2012, ont couvert les coûts liés aux travaux de réhabilitation et à l'acquisition des équipements informatiques et du mobilier, ainsi qu'aux frais d'installation dans les nouveaux locaux.

Le PNUD a par ailleurs renforcé les capacités de la CNE avec l'équipement moderne (salle informatique) lui permettant notamment de procéder à la vérification des données de recensement, et plus tard, à la collecte et au traitement des résultats électoraux, et la tenue de bases de données permanentes sur les processus électoraux.

Les acquisitions des matériels électoraux (urnes, encre indélébile, bulletins de vote et autres formulaires imprimés, etc.) ont été exécutées par le biais de PSO, le centre de service du PNUD sis à

Copenhague, au Danemark. Les différents fournisseurs sont les suivants : COPENHAGEN ELECTION A/S, REN-FORM CC, UTHOTECH EXPORTS, INDRA SISTEMAS SA, KUEHNE+NAG.

L'objectif global et général a été le renforcement des capacités de participantes femmes et hommes issus de la société civile bissau-guinéenne en monitoring de la violence en période électorale et il a été pris en compte avec un mémorandum signé avec ONUFEMME.

L'appui du projet PACE II à la mise en œuvre du processus électoral a contribué à la tenue d'élections générales apaisées, transparentes et libres dont les résultats ont été largement acceptés par tous les acteurs, nationaux et internationaux.

Grâce à la forte mobilisation des partenaires techniques et financiers, qui ont apporté leur appui financier, à la volonté des autorités de clore le cycle électoral commencé en 2012, au professionnalisme de la Commission Nationale des Elections, grâce au rôle capital joué par le PNUD dans la mobilisation et la gestion des ressources, la mise à disposition d'une expertise technique appropriée dans les différents domaines (formation, éducation civique, acquisitions, logistique, appui juridique, etc.) à travers le projet PACE II, la Guinée-Bissau a pu mener à bien un processus électoral transparent qui a permis au pays de sortir de la crise dans laquelle le coup d'état d'avril 2012 l'avait plongé et de retourner donc à l'ordre constitutionnel.

- **Les ressources humaines**

PACE II a eu dans son équipe le personnel suivant:

- 1 chef de projet
- 1 spécialiste financier
- 1 chef de projet national
- 1 chargé de communication
- 1 conseiller technique en chef (jusqu'au coup).

Une équipe d'experts internationaux (planification, logistique, administration & finances, éducation civique et volontaires internationaux des Nations Unies) et nationaux (communication ; avocats et volontaires nationaux des Nations Unies) a été recrutée par le PNUD, pour appuyer les institutions nationales dans l'élaboration du budget, la planification opérationnelle et l'éducation civique en appui aux élections.

Concrètement, le PNUD a appuyé la CNE et le GTAPE à :

- Finaliser et affiner le budget électoral : après des difficultés liées au type de recensement (biométrique ou manuel), les coûts totaux des élections ont été identifiés dans un contexte très difficile d'absence de coordination entre les différentes structures nationales ;
- Définition de slogans pour le recensement électoral et création pour la première fois d'un logotype institutionnel pour le GTAPE ;
- révision du chronogramme électoral pour l'aligner avec la date du 13 avril 2014 fixé pour la tenue

des élections présidentielles et législatives ;

- Planifier et mettre en œuvre un plan opérationnel pour les élections présidentielles et législatives (dans le cadre d'un comité technique pour le suivi et la mise en œuvre des opérations électorales (pour renforcer la coordination entre les acteurs), y compris la logistique des opérations (le transport, le déploiement et l'organisation de tout le matériel électoral de la CNE vers les CREs, de celles-ci vers les bureaux de vote et vice-versa), et la sécurisation du matériel de vote;
- Elaborer un plan d'acquisition de documents et matériaux électoraux ;
- Elaborer un plan de trésorerie pour les dépenses et déboursements prévus dans le cadre des présidentielles et législatives ;
- Elaborer et mettre en œuvre des programmes d'information sur le recensement, un programme d'éducation civique de la CNE et des initiatives d'éducation civique de la société civile (visant surtout les jeunes électeurs et les femmes) ;
- Elaborer des modules de formation et former des agents électoraux, y compris des représentants des partis politiques.

Aire géographique – le pays tout entier.

La composante 1, initialement prévue pour permettre d'assurer l'organisation efficace des élections présidentielles du 18 mars 2012, restait une référence du PACE II revu. Le budget de cette composante a été exécuté et reflète les dépenses du panier avec les opérations pré-électorales et du 1^{er} tour des ces élections. La composante 2 du projet visait apporter un appui technique et financier aux opérations d'enregistrement des électeurs. Cette composante serait révisée pour permettre d'ajuster cet appui en fonction de l'option prise par les autorités nationales en ce qui concerne la modalité du recensement électoral. La composante 3 du projet a été mise à jour pour capturer les activités et coûts additionnelles résultant du couplage des élections législatives et présidentielles dans une seule opération. Les composantes 3 et 5 n'ont pas été révisées car elles misaient l'appui de longue durée et post-électoral en matière d'éducation civique et de renforcement institutionnel.

La période de transition

Pendant cette période, les activités du PACE ne pouvaient pas être pleinement mises en œuvre car certains bailleurs de fonds ont imposé des sanctions au pays, ce qui impliquait que les ressources provenant de ces donateurs, en particulier l'Union européenne, ont été gelés et ne pourraient être utilisés pour mettre en œuvre des activités.

Pendant la période de transition, les activités de l'APCE II ne pouvaient pas être pleinement mises en œuvre que certains des bailleurs de fonds du projet PACE II a imposé des sanctions au pays, ce qui implique que les ressources provenant de ces donateurs, en particulier l'Union européenne, ont été gelés et ne pourraient être utilisés pour mettre en œuvre des projets activités, donc, le principe du

soutien à des cycles électoraux a été compromis et des activités telles que l'éducation civique permanente, le renforcement des capacités des organes de gestion des élections, etc. ne peuvent pas être mises en œuvre après le coup. En outre, depuis le coup d'Etat, la Commission électorale nationale a été démantelée et a été rétablie seulement la veille de élections de 2014.

Donc, le principe du soutien à des cycles électoraux a été compromis et des activités telles que l'éducation civique permanente, le renforcement des capacités des organes de gestion des élections, etc. n'ont pas pu être mises en œuvre après le coup. En outre, depuis le coup d'état, la Commission Nationale Electorale a été démantelée et a été rétablie seulement à la veille des élections de 2014.

Les modifications apportées dans le projet pour l'ajuster à la nécessité d'un financement des élections de 2013 et l'interruption des activités-clés du projet ont eu des implications importantes pour l'évaluation du projet, dans le sens qu'une partie des objectifs initiaux du projet ne pourraient être atteints et étaient en quelque sorte remplacés par de nouveaux objectifs. Le défi pour l'évaluation est d'équilibrer entre l'insuccès de certains des objectifs initiaux et le succès des nouveaux objectifs et conclure quant à la réussite globale du projet et de son impact.

Facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels. Paysage géographique

La Guinée-Bissau se situe dans l'Afrique de l'Ouest et a une superficie de 36125 Km². Le pays est l'un des plus pauvres du monde, avec un PIB/ habitant de 254\$ en 2007 et un Indicateur de Développement Humain 2009 de 0,396 le situant au 173^{ème} rang sur 182 pays. Près des deux tiers (65,7%) de la population vivent avec moins de deux (2) dollars par jour et 21,4 % en dessous de un (1) dollar par jour. En 2006, il a été estimé que le chômage au niveau de Bissau ville affecte 46.87% des jeunes âgés de 15 à 24 ans contre 19.34% à l'intérieur du pays. Géographiquement, la Guinée-Bissau est un pays complexe, bien que relativement petit. Le pays est très irrigué par des fleuves et composé d'une myriade d'îles avec de graves difficultés d'accessibilité.

Le niveau de développement humain très faible de la Guinée-Bissau est lié au retard de développement économique et au sous-équipement généralisé du pays depuis plusieurs décennies. Il s'explique fondamentalement à la fois par le faible niveau de revenus monétaires et la précarité de l'état de santé des populations du fait des difficultés d'accès aux services de santé et de la dégradation de leur cadre de vie.

Petit pays situé en Afrique de l'Ouest, la Guinée Bissau est placée géographiquement entre le Sénégal et la République de Guinée. Elle compte une population de 1 449 230 habitants dont 51,6% de femmes et 50,2% de jeunes entre 15 et 35 ans (Recensement Général de la Population et l'Habitation de 2009). Le pays est régi par la Constitution de 1996, qui a consacré le régime semi-présidentiel. Le territoire national est divisé en 8 régions administratives peuplées par une diversité de groupes ethnolinguistiques. La capitale, Bissau, revêt le statut de Secteur Autonome. La population cible du PACE II était tous ceux qui ont terminé 18 ans jusqu'à avril 2014 (775 508 citoyens).

La Guinée Bissau jouit des conditions climatiques favorables et dispose d'énormes potentialités agro-écologiques et minières, d'importants atouts pour le développement économique durable. Cependant, l'analyse de la situation du développement mis en relief d'importants défis liés au renforcement de l'Etat de Droit et des institutions républicaines, à la mise en place d'un environnement économique stable et incitatif, à la promotion du développement économique et au relèvement du niveau de développement du capital humain. *

Au moment présent, la situation socio-économique du pays est marquée par des activités économiques de survie et le développement depuis quelques années des activités illicites liées au trafic de la drogue et des armes légères. Le taux de croissance économique annuel moyen se situe depuis 2006 à 2,5% tandis que celui de la croissance avoisine les 3,0% en 2009. L'inflation a atteint les 4,6% en 2007 et 10,4% en 2008, en raison de la montée des prix des produits alimentaires et pétroliers. Le poids de la dette est excessif (2,5 fois le PIB) et la situation des finances publiques est toujours critique avec un ratio Recettes Publiques/PIB se situant entre 5% et 10%. Les dépenses de souveraineté sont difficilement assurées par l'Etat.

Les faibles capacités financières de l'Etat et la désorganisation de l'administration publique expliquent les faibles taux d'investissement des infrastructures de soutien aux activités économiques bien que des progrès aient été enregistrés dans les secteurs de la télécommunication, de l'intermédiation bancaire et financière (quatre banques opèrent dans le pays et plus d'une centaine d'institutions de micro-finance) et des travaux publics.

En ce qui concerne la gouvernance démocratique, depuis son indépendance en 1973 et son processus de transition démocratique entamé à partir de 1991, le pays reste fortement marqué l'instabilité politique, l'impunité et l'affaiblissement de l'état de droit.

L'analyse de l'évolution du système politique en Guinée-Bissau indique que, depuis l'indépendance, le régime politique a évolué du type autoritaire vers un régime de type démocratique. Ce processus demeure inachevé, parce que caractérisé par une instabilité récurrente, marquée par des violations aux droits de l'homme et l'atteinte à la vie humaine. Les transgressions régulières à l'ordre constitutionnel se sont souvent soldées par la prise du pouvoir par la classe militaire ou avec son appui.

En gros, la Guinée Bissau s'est surtout caractérisée, notamment pendant la période où PACE a été en vigueur, par une instabilité politique et institutionnelle entretenue par les tensions politiques et les interférences récurrentes des forces armées dans le jeu politique. Cela a hypothéqué la construction de l'Etat de Droit et la promotion du développement économique durable. La Guinée Bissau demeure ainsi un « Etat fragile » en raison de la faiblesse de ses institutions, de sa forte vulnérabilité aux conflits politiques et de sa faible résilience aux chocs extérieurs.

Au cours des années 90, le pays a connu une relative stabilité politique et institutionnelle qui a permis au Gouvernement de renouer le dialogue avec les partenaires de développement et d'enregistrer des performances économiques et sociales encourageantes. Mais, en décembre 2011 et au début de l'année 2012, la situation politique a été marquée par des remous au sein des forces armées et leurs interférences politiques et par le décès du Président de la République, qui n'ont pas pourtant bouleversé l'ordre constitutionnel. La transition politique a été ouverte conformément aux dispositions constitutionnelles. Toutefois, les tensions politiques partisans au sein de la classe politique et les questions soulevées par certains partis sur les processus électoral ont constitué des facteurs de risque indéniables qui ont miné la tenue de l'élection présidentielle prévue le 18 mars 2012 et ont fait basculer le pays dans une situation d'incertitude préoccupante. Les efforts fournis par les partenaires au développement dans la facilitation du dialogue politique et l'organisation des élections n'ont pas contribué à désamorcer les tensions politiques en vue de tenir le pari de la tenue des élections libres et transparentes à l'échéance prévue.

La grave crise politique de 2012-2014 surmontée, le défi qui se pose maintenant est « réduire de façon significative la pauvreté dans ses multiples dimensions en créant plus d'opportunités de revenus, d'emplois et en améliorant l'accès aux services publics de base de qualité dans un Etat de

Droit renforcé », premier objectif du DENARP II, le document élaboré par le Gouvernement avec l'appui des partenaires au développement. Cela ne se fera qu'avec un particulier engagement à renforcer l'Etat de Droit et les institutions démocratiques. Voilà le grand défi qui se pose.

Concordance entre les effets du projet PACE, le programme pays (CPD) et le cadre des résultats des Nations Unies EFFET UNDAF

Les résultats attendus du programme PACE s'inscrivent parfaitement dans le cadre de l'effet du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), «Relever le défi des Objectifs du Millénaire pour le Développement ». Ils s'inscrivent à la fois en droite ligne avec la PRIORITE NATIONALE : renforcer la gouvernance, moderniser l'administration publique et garantir la stabilité macroéconomique telle que définie dans le cadre des résultats du CPD. En effet, l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement repose en grande partie sur les principes de la bonne gouvernance et la bonne gouvernance passe d'abord par la tenue d'élections libres crédibles et transparentes, expression d'une volonté populaire au travers du verdict des urnes d'une part, et par une conscience collective acquise au respect des droits humains et à la préservation du patrimoine national.

Objectifs et étendue de l'évaluation

Les paramètres de l'évaluation, principaux partenaires

Dans la mise en œuvre de ce projet, le PNUD a collaboré avec un certain nombre d'entités nationales, la Commission électorale nationale étant le principal partenaire d'exécution. Il y avait un certain nombre de partenaires responsables qui ont contribué à la mise en œuvre du projet, à savoir:

- La CNE dont la compétence est de superviser le recensement électoral, organiser et diriger les élections et les référendums et, promouvoir l'éducation civique (EC) des citoyens ;
- Le Ministère de l'Administration Territoriale (MAT), qui a, à sa charge, l'organisation et la réalisation du recensement électoral au niveau national ainsi que les actualisations nécessaires – une succession de révisions des articles portant sur cette attribution ont passé cette responsabilité à la CNE pour la remettre à nouveau au GTAPE/MAT ;
- Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) dont la compétence est d'organiser et de réaliser le recensement électoral à l'étranger ;
- Le Suprême Tribunal de Justice (STJ), qui doit procéder à la vérification des candidatures et décider sur les recours et contestations des décisions de la CNE.

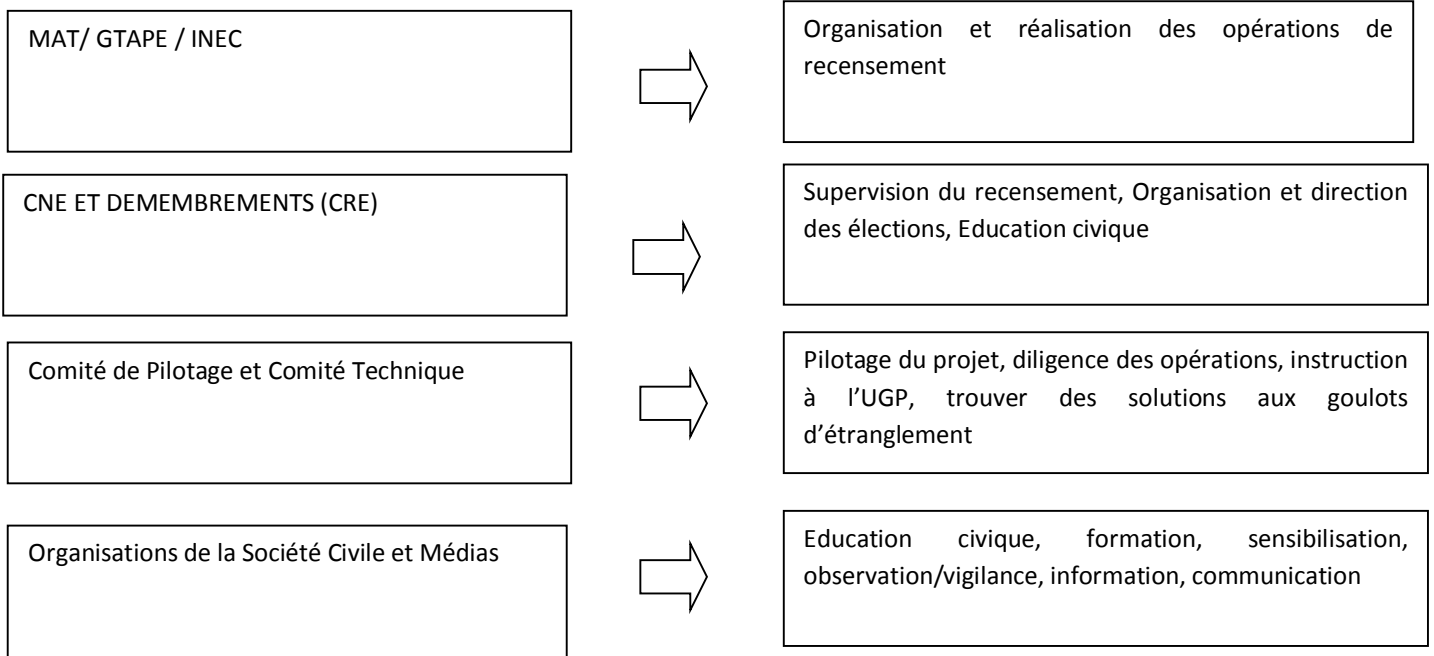
Par ailleurs, même si cela n'est vérifié qu'à un moindre degré, le Président de la République (fixation des dates des élections présidentielles et législatives) et les Tribunaux (appréciation de la conformité des actes du recensement électoral et recours relatifs aux décisions des commissions de recensement) interviennent également dans les différentes phases des processus électoraux. Dans ce contexte, les relations institutionnelles entre la CNE et le MAT dans le cadre de la réalisation du recensement électoral et ses respectives actualisations, méritent une spéciale attention.

En plus des partenaires d'exécution nationaux, le projet a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires internationaux qui ont financé le projet dans le cadre du multi Basket Fund, à savoir : Union Européenne, Royaume Uni, Turquie, Afrique du Sud, Pakistan, Nigeria, Brésil, PBF / UN Women, Japon, Italie, Commission de Consolidation de la Paix, Angola, Espagne, PNUD,

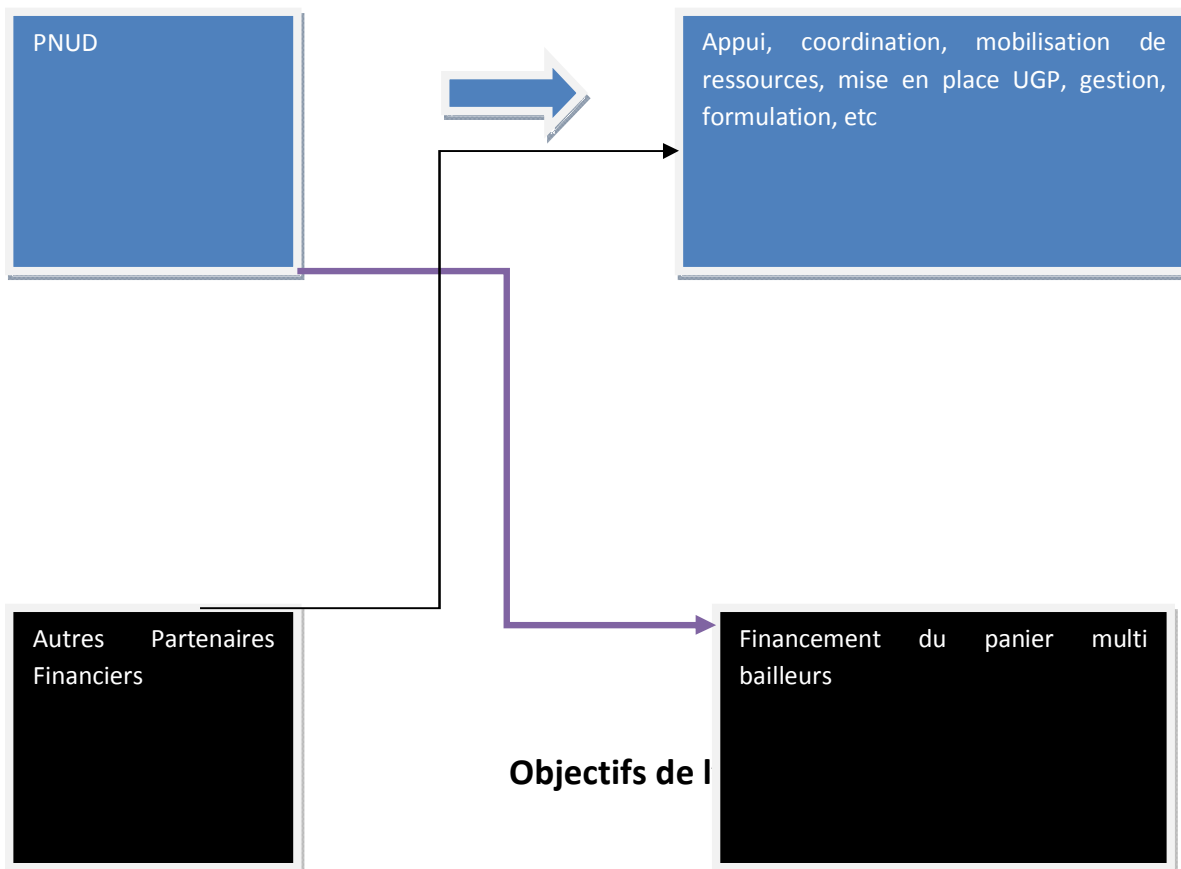
CEDEAO, Brésil, Italie, Japon, Allemagne, France, etc. En plus de fournir un financement pour le projet, les partenaires internationaux ont promu la mise en œuvre du projet et des élections générales à travers les mécanismes du Comité de Suivi du projet, la structure de gestion.

Les rôles et responsabilités des différents partenaires du PACE

De la contrepartie nationale :



De la contrepartie internationale :



Analiser

les points forts et les faiblesses de l'exécution du PACE II

- l'adéquation entre les objectifs et les résultats escomptés
- la pertinence des objectifs et des résultats attendus par rapport au contexte et aux besoins du pays

Évaluer

la qualité des résultats atteints et la visibilité du projet

- la durabilité des résultats escomptés
- les transferts de compétences, renforcement institutionnel, prise en charge des coûts récurrents, etc.

Formuler

des recommandations et perspectives aux fins d'améliorer les expériences futures

- des réponses aux questions d'évaluation: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales réparties dans les cinq critères d'évaluation suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

1 Pertinence des résultats

- Les objectifs et les résultats escomptés sont pertinents par rapport aux priorités nationales

Ils sont clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?

Les interventions sont pertinentes ?

Les arrangements institutionnels prévus sont adéquats par rapport aux enjeux ?

Le cadre des résultats (indicateurs) défini est-il pertinent et adapté pour la mesure des résultats ?

Quels sont les points forts et les faiblesses au niveau de la conception ?

2 Efficacité du projet

- Quels progrès vers les résultats ont été réalisés ? Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à la réalisation des objectifs du projet ? Quels sont les défis majeurs pour chaque composante du projet ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à l'Effet CPD concerné ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non de l'Effet ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées et lesquelles en sont les causes ?
- Dans quelle mesure les structures de coordination mises en place dans le projet ont-ils fonctionné ?

3 Efficience et gestion du projet • Quel est le taux d'exécution au niveau global et par composante ? Dans quelle mesure les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre de chaque composante ont-elles été utilisées de manière optimale au regard des résultats atteints ? • Le projet a-t-il été géré de manière efficiente ? Les méthodes choisies pour l'exécution ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus ?

4 Durabilité, appropriation nationale et renforcement des capacités • Quel a été le degré d'appropriation de chaque composante par le Gouvernement ? • A quel point les stratégies et les programmes de Coopération ont-ils été institutionnalisés ? • Dans quelle mesure les changements

positifs intervenus dans le domaine continueront-ils à l'avenir ? • Dans quelle mesure les capacités nationales au niveau du Gouvernement, de la CNE, de la société civile et des communautés ont-elles été renforcées ? Les capacités développées et/ou renforcées ont-elles produit des effets durables ? • La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement seront-elles durables ?

5 Evaluer l'égalité du **genre** et la promotion féminine • Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la prise en compte de la dimension genre ? • Dans quelle mesure le projet a contribué à la promotion de la participation des femmes aux élections ? Que devons-nous faire mieux pour les prochains cycles électoraux ?

Approche méthodologique

La consultante s'est concentrée sur les principaux domaines de la portée du rapport PACE II faisant part de ses constatations. L'autre membre de l'équipe – le consultant national – n' pas été intégré car aucun candidat a été choisi. Donc la consultante a assumé toutes les responsabilités et tâches des Termes de Référence (voir Annexe 1).

La consultante a déterminé un calendrier. Le plan de travail a été revu sur une base quotidienne afin d'assurer que de nouveaux renseignements ou de nouvelles priorités sont évalués et sont traités de façon adéquate dans le plan de travail prévu.

Revue de la documentation

Dans les premiers jours de l'évaluation, la consultante a reçu une liste de contacts et de documentation à consulter. La consultante passa au crible les documents et établit la priorisation des documents à lire, afin d'assurer la compréhension maximale des besoins de l'étude et à adapter les interviews autour des informations déjà recueillies. Si la consultante exige de nouveaux matériaux ou de la documentation utile qui puisse être fourni par le PNUD, une demande formelle sera soumise aux personnes appropriées.

Interviews

La consultante assure la liaison avec le personnel du PNUD pour demander des interviews et constamment mettre à jour son calendrier pour assurer la capitalisation maximale du temps à sa disposition. La consultante donne la priorité à une liste de personnes de contact possibles reçu par le PNUD pour assurer que toutes les personnes essentielles sont contactées dans les premières semaines de la mission. Compte tenu du fait que le temps est limité, la consultante tiendra, le cas échéant, des rencontres individuelles et ministérielles. Lorsque les personnes ne sont pas disponibles, des consultations électroniques ou des entrevues téléphoniques sont menées.

La consultante utilise la liste de contact établi comme leur liste primaire des contacts, mais au cours de la mission elle établit de nouveaux contacts. La consultante va interroger un échantillon représentatif d'intervenants afin d'obtenir une vue d'ensemble équilibrée et équitable du projet.

Données de base

La consultante va remplir pleinement les besoins de l'évaluation et ne fondera pas ses constatations seulement sur les déductions envisagées pour le projet. La consultante évalue les principales composantes du projet en ligne avec la portée et les objectifs dans les Termes de Référence. La consultante ne tente pas seulement mettre en évidence les réussites et les résultats positifs du projet, mais attire l'attention sur les défis et les difficultés rencontrées au cours de la vie du projet.

L'évaluation inclut également les meilleures pratiques et les leçons apprises et fournira des recommandations pour atténuer les possibles obstacles futurs, ainsi que la promotion des meilleures pratiques continues.

L'évaluation se concentre principalement sur la contribution des outputs aux résultats du projet et de leur impact probable, la pertinence et la durabilité globale. Le document de projet et les rapports qui en découlent sont utilisés pour déterminer les principales lignes de base. Néanmoins, afin de vérifier la pertinence et l'efficacité du projet, la consultante utilise également les informations de base émanant de statistiques et de rapports découlant de la période antérieure à la mise en place du projet, y compris les statistiques des élections précédentes.

Méthodologie

La consultante utilise une approche de méthode mixte basée sur des données qualitatives et quantitatives. Celles-ci comprennent un examen documentaire complet, la conception des interviews ouvertes et d'enquêtes ou questionnaires structurés. Les interviews ont lieu avec tous les intervenants clés, y compris le personnel du projet, la Commission électorale nationale, la société civile, les médias, les partis politiques, les bailleurs de fonds, les moniteurs nationaux et les observateurs internationaux. Si les personnes ne sont pas physiquement accessibles au moment de l'évaluation, la consultante tentera de communiquer avec les parties prenantes concernées par téléphone, skype ou par courrier.

Suite à un examen complet des données et opinions et après établir une base de référence adéquate, la consultante discute du contenu des entretiens et des lignes directrices à suivre pendant les entrevues. Toutefois, il convient de noter que, pour gagner autant d'informations que possible, les interviews primaires utilisent un format à durée indéterminée afin de permettre une plus grande affluence et diversité de l'information. Des sessions plus orientées sont structurés autour de questions spécifiques que la consultante considère importantes après la collecte d'informations et l'analyse initiales. Des questionnaires spécifiques / enquêtes sont conçus à cette fin et l'analyse statistique et les conclusions sont rassemblés à partir des dites questionnaires / enquêtes.

Méthode détaillée

1^{er} Identifier les informations existantes: obtenir les données nécessaires à travers des entretiens semi-structurée et personnalisés, questionnaires, groupes de discussion, ateliers, et instruments d'auto-évaluation;

2^{ème}. Identifier les capacités nécessaires pour l'avenir;

3^{ème}. Résumer et interpréter les résultats comparant le niveau de capacité souhaitée par rapport au niveau de la capacité existante pour déterminer si le niveau de la capacité existante est suffisante ou a besoin d'amélioration et identifier où concentrer la stratégie de développement des capacités;

4^{ème}. Créer une stratégie de développement de capacités viables: sélectionner le point d'entrée, les questions fondamentales et les capacités fonctionnelles et techniques;

5^{ème}. Élaborer des recommandations sur ce qui doit être fait, par qui, quand et les ressources nécessaires;

6^{ème}. Organiser un atelier de validation ou de séance de discussion sur le développement des capacités et l'évaluation des capacités des parties prenantes

7^{ème}. Préparer le rapport d'évaluation.

Analyse des données

La première phase de l'évaluation a été la revue des documents qui se rapportent au PACE II (voir Annexe 2, Liste des documents exploités) et des entretiens avec le seul membre qui reste du PACE II.

Une compilation a été faite par la consultante des données recueillies. Passant à la seconde phase, la consultante a entamé une ronde d'interviews (voir Annexe 6, Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés ou consultés) et a recueilli encore d'autres documents écrits. Ces contacts ont été complétés par des informations et propos reçus de quatre dirigeants de Comités Régionaux d'Élections (Bissau, Cacheu, Gabu et Bafatá) et une visite de terrain aux installations du Comité Régional d'Élections à Mansoa.

La consultante a aussi envoyé un questionnaire par écrit à la CNE et à six organisations de la société civile (voir Annexe 7) et une enquête à 9 consultants qui ont travaillé avec PACE II (voir Annexe 8).

Il s'agissait de comparer les données venues de plusieurs sources, faire le croisement entre elles pour confirmer ou infirmer les différentes informations ou opinions.

La présente analyse de données et les potentielles omissions et limitations des données pourront avoir une influence sur la forme comme les conclusions peuvent être interprétées. Des conclusions pourraient être tirées qui ne sont pas d'accord avec celles qui sont consignées dans ce document. C'est un risque des évaluations a posteriori qui est laissé au critère des lecteurs et commentateurs.

Malheureusement la consultante n'a pas pu compter avec le feedback et les suggestions d'un consultant national, ce qui aurait apporté de nouvelles qualités à son activité, car ce consultant national appuierait la mission avec ses aptitudes, entre lesquelles « une solide expérience dans le domaine de la gouvernance » (Termes de Référence).

La consultante s'est appliquée à procéder à une collecte de données la plus participative possible, en vue de maximiser l'apport des bénéficiaires et des parties prenantes à l'évaluation. Elle a fait la triangulation des données et des méthodologies utilisées pour contrôler la qualité et la validité des informations, en excluant celles qui se révélèrent peu fiables et priorisant celles qui étaient plus récurrentes et consensuelles.

Selon les termes de référence, le financement de cette mission a été pris en charge par le budget du projet PACE II. Le budget total couvrant les coûts associés à cette évaluation est USD 40,000, dont USD 30,000 pour la consultante internationale.⁶ La consultante a accompli tous les termes de référence, aussi bien que les tâches qui seraient consignées au consultant national (voir calendrier des activités, Annexe 11).

⁶ « Le budget total couvrant les coûts associés à cette évaluation est USD 40,000 dont USD 30,000 pour le consultant international. Le financement de cette mission sera pris en charge par le budget du projet PACE II » (citation des Termes de Référence).

Composante 1: Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012

Table 1: Status des Résultats Prétendus – Composante 1

Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012

Résultats prétendus	Indicateurs	Cibles	Résultats atteints
Les organes de gestion électorale (CNE et GTAPE) et acteurs intervenant dans les processus électoraux organisent les élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente permettant l'élection du Président de la République	N/A	Les opérations de remise de cartes d'électeurs et des élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012 sont assurées et suivies de façon efficace permettant les électeurs d'exercer leur droit de vote dans l'ensemble du territoire national	Non atteint, car il a été décidé par les acteurs politiques qu'un nouveau enregistrement électoral ne devrait pas être entamé.
	N/A	La communication avec les équipes sur le terrain et suivie de l'équipe du GTAPE de coordination des opérations de remise de nouvelles cartes d'électeurs est assurée.	Non atteint, car il a été décidé par les acteurs politiques qu'un nouveau enregistrement électoral ne devrait pas être entamé.
	N/A	La deuxième semaine de février 2012 au plus tard, (1) 3 véhicules (pick-up) sont acquis et sur le terrain; (2) les équipes de terrain sont dotés de moyens de transport (véhicules & pirogues) permettant le déroulement des opérations de terrain tel que planifié

Efficiences

En résultat du décès du Président Sanhá en janvier 2012, il a fallu organiser des élections présidentielles anticipées en 60 jours le 18 mars 2012. Partant des actions, appuis et assistance technique du Pro PALOP-TL en Guinée-Bissau, il a été possible de revoir en urgence l'ensemble des plans et le chronogramme électoral pour les aligner avec le nouveau calendrier électoral.

L'UGP Intégré (ProPALOP + PACE II) a assuré la gestion quotidienne du projet et du panier commun. La gestion globale de cette composante a été de la responsabilité du Project Manager avec l'aide de consultants de court terme et d'autres experts qui ont appuyé la gestion quotidienne des composantes. La qualité des inputs pour chaque composante a été garantie par le procès de procurement de l'UNDP. Le responsable de la Composante a préparé et présenté toutes les semaines des plans narratifs de travail jusqu'à la fin des élections.

Parce que les plans de travail n'étaient pas monitorisés par un cadre de Monitoring and Evaluation (M&E) qui pourrait articuler les tâches techniques avec les questions plus générales de l'évolution politique, il n'a pas été possible de bien mesurer les conséquences de la décision de travailler sur un enregistrement qui datait de 2008 et dont les failles avaient été déjà reconnues par la CNE elle-même, même si seulement par le fait que plusieurs centaines de milliers de jeunes non-inscrits iraient être exclus du droit de vote.⁷

Evidemment PACE II ne pouvait rien faire pour « forcer » la situation, c'était tout à fait hors de ses compétences et il fallait respecter la souveraineté nationale. On ne peut absolument pas responsabiliser PACE II à ce sujet. Mais il fallait peser plus soigneusement ce facteur de faiblesse et appuyer plus énergiquement la position de la CNE auprès des acteurs nationaux et internationaux. C'était l'opinion de cet organe souverain qui préconisait la nécessité d'un nouveau enregistrement actualisé, aspect apparemment technique qui pourtant a servi de prétexte aux militaires pour justifier, entre autres, le coup d'état.⁸

D'ailleurs, le coup militaire du 12 avril 2012 et ses conséquences sur l'ensemble du processus a été pré-identifié dans le document de projet avant sa révision comme un risque politique hors du contrôle de la gestion et action du projet qui devrait mériter une attention spéciale de l'ensemble des acteurs nationaux et internationaux.

Un indicateur de manque d'efficacité signalé dans le rapport final des activités du PACE est la formation des agents des bureaux de vote, « le point faible du programme » selon le rapport final narrative et financier du PNUD/CNE. Le plan élaboré avec l'appui de l'expert en éducation civique et formation électorale n'a pas été mis en œuvre dans sa totalité par décision du secrétariat de la CNE, contre l'avis technique du département d'éducation civique et formation. La formation des membres des bureaux de vote a été réalisée par voie d'un programme plus limité (en effet, les Commissions Régionales avaient déjà une base de données des membres des bureaux de vote qui avaient intégré les élections antérieures et elles ont organisé une période de confirmation de ces membres-là. La plupart d'entre eux a confirmé sa disponibilité).

Aussi les autres rapports ne se rapportent pas à la somme de 86 900 CFA qui a été remise à la CNE à la veille même du coup d'état et dont les documents de dépenses n'ont pas été acceptés comme valables par le PNUD, car ce montant a été utilisé par la CNE pour payer des dépenses autres que celles qui étaient prévues. En dehors de ce cas, qui a mérité même le déplacement personnel du vice-représentant du PNUD aux installations de la CNE dans un climat très lourd de post-coup d'état, en vue à la récupération des fonds – celui-ci a été le point le plus faible –, les ressources du PACE II ont été utilisées de façon efficace.

Pertinence

⁷ Les prévisions basées sur le recensement de 2011 de la population estimaient 810.000 citoyens avec capacité électorale active. Un total de 775,508 électeurs ont été enregistrés, dont 22,312 dans la diaspora. Cela signifie une augmentation de 181,743 électeurs et 23 pour cent depuis le recensement de 2008.

⁸ D'ailleurs, la mission du Département des Affaires Politiques irait recommander plus tard, en juillet 2013, d'explorer des modes d'enregistrement moins coûteux et plus rapides.

Les objectifs escomptés n'étaient pas complètement pertinents : quoiqu'ils paraissent clairs et réalistes au vu des ressources disponibles, il aurait fallu reconnaître, dans le contexte d'indicateurs très visibles d'instabilité politique, qu'un nouveau enregistrement électoral était une priorité. Cet aspect, aussi bien que la mauvaise utilisation de la somme de 86 900 CFA par la CNE, ont été les points les plus faibles.

Les résultats et les interventions, aussi bien que les arrangements institutionnels prévus, n'ont pas été accomplis, car l'élection a été interrompue. Donc l'appui au contentieux électoral pour le 2^{ème} tour a été nul en vue du coup militaire.

Sous le point de vue des priorités nationales, puisque la décision politique du gouvernement guinéen d'avancer avec des listes électorales problématiques était contraire aux intérêts immédiats et de longue durée du pays, la pertinence de l'intervention du PACE II a été mise en cause comme effet secondaire. Le plaidoyer politique n'a pas été suffisamment sensibilisé par la composante technique sur les effets nuisibles d'un recensement avec beaucoup de failles.

Les indicateurs qui étaient définis par le PRODOC et qui servaient de guide aux activités du PACE II étaient claires et pertinents : « La crédibilité et l'acceptation des résultats du recensement dépendent alors de la manière dont cette institution réalise son travail et du degré de confiance (ou de méfiance) que les citoyens et les partis politiques lui accordent. » Les résultats ne correspondent pas à cet indicateur.

L'UGP Intégré (ProPALOP + PACE II) - Le ProPALOP/TL était un programme avec d'objectifs plus amples, financé d'une autre façon que le PACE II. La décision de fusion lui a fait perdre son autonomie et plan stratégique en faveur d'un programme plus immédiat et de terme plus court. Pourtant, sous le point de vue immédiat de l'appui programmé pour le projet PACE II, l'intégration PROPALOP/TL pour le UGP du PACE II a été pertinente et a produit une rationalisation de coûts (le même Project manager, le même Financial Specialist et le même National Project manager). Par ailleurs, ces apports préliminaires ont été possibles grâce à l'appui technique de l'UGP du Pro PALOP-TL basée à Bissau.

Le PACE II a complété ces apports avec en appui en assistance technique aux structures régionales de la CNE et du GTAPE avec la mise à disposition de 9 conseillers régionaux – un par région. Ces conseillers ont apporté en appui technique et logistique aux CSR et CRE dans les régions sous l'orientation de l'expert en opérations/logistique électorale recruté par le Pro PALOP-TL et la supervision de la CNE. Par ailleurs, le PACE II a apporté un appui aux opérations logistiques sur le terrain permettant le transport et communications des équipes de recensement sur le terrain avec la coordination du GTAPE à niveau centrale. Celui-ci a été le point fort de toute l'activité.

Efficacité

Considérant le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, il faut conclure que les activités de la Composante 1 n'ont permis que la conclusion partielle de son rôle d'appui aux élections présidentielles anticipées.

L'appui aux institutions électorales a été plutôt factuel et plus centré sur la gestion de l'événement électoral que sur des capacités stratégiques embrassant la gestion de la matière électorale dans son ensemble. Aussi, GTAPE n'a pas pu préparer à satisfaction l'élection anticipée de 2012 en révisant par exemple la liste électorale. Ce manquement a suscité la suspicion qui a servi de terreau favorable et de prétexte, entre beaucoup d'autres, à l'interruption du scrutin le 12 Avril 2012.

Durabilité

On ne peut pas mesurer quantitativement les transferts de compétences, le renforcement institutionnel, la prise en charge des coûts récurrents, car il n'y a pas de données statistiques. La robustesse des produits et du cadre méthodologique ont-ils été reçus et gérés dans l'environnement et le contexte bissau-guinéen dans une perspective de durabilité ?

Ce que l'on sait c'est que, quoique les autorités nationales sont de plus en plus capables d'exécuter ses activités, elles ne le font qu'avec un fort appui du PNUD et d'autres entités, soit sous le point de vue technique, soit sous le point de vue financier, ce qui amène à la conclusion qu'elles ne seraient pas en position d'organiser des cycles électoraux sans des appuis extérieurs.

En plus, à 2014 la période temporelle d'appui de l'assistance technique à la CNE s'est réduite. Le PACE II a conclu qu'aux prochaines élections son appui ne sera que ponctuel.

Composante 2 : Appui aux opérations d'enregistrement des électeurs dans le cadre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013

L'appui technique dans le cadre du PACE II a permis de mettre à disposition du GTAPE l'expertise du *UNDP PSO (Procurement Support Office)* visant appuyer les acteurs nationaux à prendre une décision informée sur la modalité d'enregistrement des électeurs. Une étude a été faite par les experts informatiques avec plusieurs options biométriques, méthode dont le consensus paraissait déjà établi dès 2010, même entre les instances politiques. Pourtant, une révision postérieure de cette idée par le parlement a conduit à un compromis technique en faveur d'un enregistrement manuel «amélioré», c'est-à-dire, presque biométrique. Finalement, à la suite de plusieurs obstacles, discussions méthodologiques et manque de fonds, une équipe de Timor-Leste est arrivée au pays et a mis à disposition les moyens techniques et financiers pour l'exécution de l'enregistrement. La mission de Timor-Leste a choisi l'appui direct à la CNE et au GTAPE, en détriment du basket fund géré par le PNUD, ce qui a rendu impossible l'implémentation des résultats obtenus avec la mission d'assistance technique au recensement.

Tous ces événements ont fait que 7 mois découlent entre la première annonce par le gouvernement de la première date des élections et la date devenue possible.

Table 2: Status des Résultats Prétendus – Composante 2

Appui aux opérations d'enregistrement des électeurs dans le cadre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013

Résultats prétendus	Indicateurs	Cibles	Résultats atteints
appuyer les acteurs nationaux, notamment la CNE, le GTAPE, les OSC, les media et autres acteurs pour la planification et mise en œuvre des opérations électorales dans le cadre des élections générales prévues pour	Cartes topographiques de la cartographie électorale finalisées et disponibles	La révision de la cartographie électorale est conclue et prend en compte les circonscriptions locales	Atteint. Avec le soutien de PACE, GTAPE a révisé la cartographie électorale et l'identification des 2200 bureaux de vote
	Au moins 700.000 cartes d'électeurs distribuées dans l'ensemble du territoire	Spécifications des équipements et plan d'achats élaborés et acquisition des	Atteint. Le PNUD, avec le soutien de PSO, a développé la spécification de

<p>le dernier trimestre de 2013. conformément à leur mandat légal et aux standards électoraux contenus dans les traités internationaux ratifiés par l'Etat bissau-guinéen dans le cadre des Nations Unies et les standards non conventionnels adoptés au sein de l'Union Africaine</p>	national	équipements pour le recensement électoral assurée dans les délais du calendrier électoral	l'enregistrement en 4 scénarios, ce qui a permis au gouvernement de décider de la méthode adéquate pour les opérations d'enregistrement
	Au moins 700.000 potentiels électeurs enregistrés dans le calendrier établi	Un nouvel enregistrement des électeurs est réalisé de façon plus sécurisée et permet d'enregistrer au moins 700.000 électeurs sur le territoire national	Pas atteint. Le recensement électoral a été mené avec le soutien de Timor-Leste et de Nigeria car il y avait suffisamment de ressources au PACE II pour poursuivre l'enregistrement.
	Les listes électorales mises à jour et disponibles dans les délais prévues par le calendrier électoral	Opérations de recensement électoral dans le territoire national organisées de façon efficace et prend en compte les conclusions de l'étude de faisabilité du recensement électoral en Guinée-Bissau	Le recensement électoral a été mené avec le soutien de Timor-Leste et de Nigeria car il y avait suffisamment de ressources au PACE II pour poursuivre l'enregistrement. Cependant, le PNUD a fourni un soutien logistique à GETAP pour les opérations électorales.
	Pièces d'information des électeurs sont dans les radios publiques, privées, communautaires et locales	L'actualisation et affichage des listes électorales est assurée dans les délais prévues par le calendrier électoral	Atteint. Avec l'appui de PACE à travers son programme d'éducation civique, des informations sur les stations de recensement et la livraison de cartes ont été publiées aux radios publiques, locales et communautaires, permettant ainsi que plus de 700.000 électeurs reçoivent leurs cartes d'électeur et puissent voter.

Efficienne

Le taux d'exécution de cette composante de la part de PACE II a été réduit. Après la phase initiale de consultation, les méthodes choisies pour l'exécution ont été gérées de manière différente de celle qui avait été envisagé.⁹ Les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre (l'expertise du *UNDP Procurement Support Office* et de l'expert informatique du PACE II) n'ont pas été utilisées de manière optimale au regard des résultats atteints. Pourtant, c'était sur cette base de l'analyse des experts du PNUD sur les options de recensement que les partenaires ont pu prendre leurs décisions.

Le PACE II a placé son responsable des opérations globales auprès des CREs d'Oio et Cacheu pour les appuyer dans la correction des dizaines d'erreurs commis pendant le recensement, avant et pendant les élections de 2014. Le résultat c'était que les électeurs affectés ont eu la possibilité d'exercer son droit au vote.

Pertinence

Les objectifs et les résultats escomptés étaient pertinents par rapport aux priorités nationales, ils étaient clairs et réalistes au vu des ressources disponibles. Pourtant les arrangements prévus se sont révélés inadéquats par rapport aux enjeux.

Le point fort a été le fait que le PACE II a fourni une base solide sur les options de l'enregistrement électoral. La faiblesse la plus évidente a été le manquement de mobilisation de ressources pour le nouveau recensement électoral. Toutes les options proposées par PACE II ont été mises à côté en faveur d'autres solutions.

Efficacité

L'option biométrique adoptée par les experts de Timor-Leste avait été proposé auparavant par UNDP. Les experts timorais ont réduit le nombre de kits et personnel, quoiqu'en échange ils aient prolongé le temps nécessaire pour les opérations d'enregistrement des électeurs.

Toutefois, PACE II a facilité et coordonné le loyer des véhicules et pirogues pour les opérations de coordination des activités implementées par la CNE et a appuyé financièrement le GTAPE en ce qui concerne la sensibilisation des électeurs pour le modèle d'enregistrement électoral qui serait utilisé, aussi bien que dans l'annonce de l'emplacement des brigades d'enregistrement au terrain.

En plus, avant et pendant le jour d'élections, PACE II a appuyé les CREs de Oio et Cacheu dans le redressement des listes électorales, corrigeant avec eux les erreurs d'inscription de dizaines d'électeurs, qui ont pu voter grâce à cet intervention.

L'équipe timoraise a proposé l'enregistrement biométrique qui était déjà prévu dans l'analyse du PNUD, seulement avec une quantité réduite de kits.

Durabilité

La capacité de GTAPE et CNE pour accueillir les nouveaux systèmes et leur capacité à répondre aux exigences de stockage prévus pour les données d'inscription des électeurs et l'amélioration de la communication avec le personnel régional se doivent dans une certaine mesure à l'appui du PACE II et aux efforts de celui-pour leur faciliter des installations et équipements plus convenable qu'aux années précédentes.

⁹ La mission du Département des Affaires Politiques a recommandé en juillet 2013 d'explorer des modes d'enregistrement moins coûteux et plus rapides.

Le système de gestion d'actifs dans les régions, monté avec l'appui de PACE II, fournit des moyens de suivi et de contrôle des mouvements des documents et matériaux d'enregistrement.

Résultats

L'impact de l'intervention du PACE II a été apparemment réduit, mais l'intervention initiale a été très importante pour définir les moyens et la méthodologie du recensement. L'équipe de Timor-Leste a mis à disposition les moyens techniques et financiers pour l'exécution de l'enregistrement, choisissant l'appui direct à la CNE et au GTAPE, en détriment du basket fund géré par le PNUD, ce qui a rendu impossible l'implémentation des résultats obtenus avec la mission d'assistance technique au recensement.

La conséquence a été un élargissement de la période du recensement qui a causé un délai sur la date des élections, résolu avec l'appui de la Nigeria, l'émission retardée des cartes d'électeurs et des erreurs sur les listes électorales qui disloquaient les électeurs de leurs places de résidence, corrigés en part par l'intervention du PNUD. Du rapport de la Mission Timoraise d'appui au processus électoral de la Guinée-Bissau¹⁰ une de ses conclusions est transcrite ci-dessous, montrant comment ces aspects positifs de l'intervention du PNUD, y compris le PACE II, et toutes les autres formes de soutien ont été releguées au second plan:

"Sans le soutien du Timor-Leste, la Guinée-Bissau ne pouvait rien faire parce que de nombreux pays ont exprimé leur seul intérêt politique de divers types. (...) Grâce à l'effort de Timor-Leste, qui se reflète dans les résultats de l'enregistrement des électeurs, on a réussi à mener à bien les élections (...) Malgré le fait que le budget ait été conçu uniquement pour couvrir le processus d'enregistrement des électeurs, le gouvernement du Timor-Leste, à travers la mission de Timor-Leste en Guinée-Bissau, a réussi à soutenir les élections générales en réalisant plusieurs activités telles que : publicité, débat public des candidats à la télévision, appui à la sécurité pendant les élections, donation de véhicules, matériaux informatiques, formation, planification électorale au niveau des régions, appui à l'observation internationale TL-NZ et conduite d'activités de nature diverse (comme ce fut le cas du soutien au centro de acolhimento de Bambaram), entre autres. "

Table 3: Composante 3

Appui aux opérations des élections générales de 2014

Cette composante du PACE II est basée sur un output servant à appuyer les acteurs nationaux, notamment la CNE, le GTAPE, les OSC, les media et autres acteurs pour la planification et mise en œuvre des opérations électorales dans le cadre des élections.

¹⁰ Missão de Apoio ao Processo Eleitoral da Guiné-Bissau, *O Apoio de Timor-Leste à República da Guiné-Bissau no Retorno à Ordem Constitucional*, ed. Governo da República Democrática de Timor-Leste, 2014.

Résultats prétendus	Indicateurs	Cibles	Résultats atteints
Appuyer les acteurs nationaux, notamment la CNE, le GTAPE, les OSC, les media et autres acteurs pour la planification et mise en œuvre des opérations électorales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de l'enregistrement des électeurs prenant en compte le nouveau découpage territoriale; 2. Prise de décision politique et fixation du calendrier électoral; 3. Mobilisation des ressources à temps ; 4. Fixation de la date des élections prévues pour 2013 en accord avec les délais légaux 	<ol style="list-style-type: none"> 5. L'organisation de l'enregistrement des électeurs prenant en compte le nouveau découpage territoriale; 6. Prise de décision politique et fixation du calendrier électoral; 7. Mobilisation des ressources à temps ; 8. Fixation de la date des élections prévues pour 2013 en accord avec les délais légaux 	La tenue dans les délais d'élections libres, justes, transparentes et crédibles, ainsi que leur acceptation par toutes les parties prenantes
Appui aux structures nationales à former les agents électoraux en leadership dans le domaine de planification, gestion et suivie/évaluation des projets d'assistance électorale, mais aussi en ce qui concerne la pérennisation des structures de gestion électorale et les procédures des bureaux de vote et de vérification et transmission des résultats électoraux.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Des campagnes d'information et de mobilisation des électeurs en vue de leur participation au scrutin ; 2. La planification, gestion et mise en œuvre des opérations pré-électorales et électorales; 3. L'appui au décompte et à la publication des résultats électoraux dans les délais prévus par le cadre législatif ; <p>Contribuer pour l'organisation efficace, transparente, libre d'élections participées</p>	Le renforcement des capacités opérationnelles du personnel pour la conduite dans le court terme des opérations liées au PACE en matière d'administration électorale, gestion et administration des fonds, éducation civique et communication, statistique et informatique, logistique et patrimoine, etc. par le concours des experts internationaux et l'UGP et son apport

			substantiel dans la diligence des opérations électorales. Les structures de coordination mises en place ont fonctionné
Mobilisation des ressources à temps			Les ressources investies ont été utilisées de manière optimale, la gestion a été presque tout à fait efficiente et les méthodes choisies pour l'exécution ont permis d'atteindre les résultats attendus.

Efficiace

Le taux d'exécution de la composante 3 est total. Les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre de cette composante semblent avoir été utilisées de manière optimale, la gestion a été presque tout à fait efficiente et les méthodes choisies pour l'exécution ont permis d'atteindre les résultats attendus.

L'appropriation nationale est plus forte quand il s'agit d'interventions opérationnelles. A ce niveau, les bénéficiaires montrent globalement un engagement de qualité et un enthousiasme élevé pour les actions du programme. Grâce à la participation des centaines d'agents civiques, des CREs, des OSCs et même des populations, un véritable esprit communautaire se construit sur cette base qui pourrait servir de prolongement et d'amplificateur aux acquis.

Pour les législatives et les présidentielles de 2014 Il y'a eu une très bonne couverture des activités planifiées par les moyens financiers prévus à cet effet, ce qui entre autres a permis aux instances nationales de conduire le programme jusqu'à l'atteinte des résultats escomptés.

Pertinence

Les objectifs étaient pertinents mais les résultats se sont révélés insuffisants par rapport aux priorités nationales ; ils étaient clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ; les interventions et les arrangements institutionnels prévus étaient adéquats par rapport aux enjeux ; le cadre des résultats est adapté pour la mesure des résultats.

Le point fort était l'appui technique et financier à la mise en œuvre des opérations électorales, notamment la logistique électorale. Les faiblesses semblent être quelques failles de la formation, traduites par des hésitations et petites fautes commises par les membres des bureaux de vote qui quand-même ont su les corriger.

Effacité

Des progrès ont été enregistrés vers les résultats, qui ont contribué à la réalisation des objectifs du projet. Les structures de coordination mises en place dans le projet ont fonctionné. Les principales difficultés rencontrées la coordination interne de la CNE et l'articulation entre la CNE et les commissions régionales d'élections, parce que les décisions étaient très centralisés au niveau de la CNE (le secrétariat n'avait pas d'expérience de ce type d'organisation, constitué par des magistrats, habitués à prendre des décisions sans consultation, il y a eu un éloignement des commissions régionales. Les responsables de l'exécution des opérations d'appui du PACE ont eu besoin de se mettre en contact direct avec le terrain. Plan de distribution des matériaux, délivrance des matériaux aux commissions régionales, etc.) Cela était au-delà des fonctions du PACE et obligea à la permanence du consultant logistique pendant au moins trois mois.

L'appui à la CNE a été plutôt factuel et plus centré sur la gestion de l'événement électoral que sur des capacités stratégiques embrassant la gestion de la matière électorale dans son ensemble. Aussi, cet organe n'a pu préparer à satisfaction l'élection anticipée de 2012 en révisant par exemple la liste électorale. Ce manquement a suscité la suspicion qui a servi de terreau favorable à l'interruption du scrutin le 12 Avril 2012.

Durabilité

L'appropriation nationale et le renforcement des capacités au niveau des dirigeants nationaux se fait d'une manière insuffisante. L'appui international s'est institutionnalisé et l'appropriation nationale devient très problématique.

Pourtant les Commissions Régionales d'Élections se sont vite appropriées de l'organisation des élections à leur niveau. Depuis les élections de 2012 les présidents des CREs se réunissent, avec l'appui de l'UPG du PACE II, pour un bilan dans lequel ils analysent les points forts et les faiblesses de chaque CRE, après quoi ils établissent les stratégies pour les travaux au terrain.

Autrement, le seul aspect qui semble renforcé et durable est la participation de la société civile dans la monitorisation des opérations le jour de l'élection, mais cet effort n'a eu que l'appui financier et opérationnel de l'UNIOGBIS.

Résultats

Les effets primaires et secondaires, à long terme, produits par cette composante sont l'expérience accumulée de plusieurs centaines d'agents électoraux nationaux à de différents niveaux. Les exercices électoraux qui se suivront ne seront pas une nouveauté pour eux et les connaissances et la confiance acquises pourront être mises à profit.

Table 4: Status des Résultats Prétendus – Composante 4

Programme d'Éducation Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale

Résultats prétendus	Indicateurs	Cibles	Résultats atteints
Evaluation et diagnostic des capacités	N/A	Planification assurée d'un programme	Les activités de longue durée telles que le

<p>existantes, pour mettre en place un plan d'éducation et action civiques complémenté par actions d'information et sensibilisation des électeurs . Mener un exercice de leçons apprises et diagnostic des capacités dans la période post-électorale</p>		<p>d'éducation civique, dialogue politique et réconciliation (axé sur la promotion de la participation politique des femmes et jeunes) et mise en œuvre en articulation avec les initiatives et programmes de réforme du secteur de sécurité et de promotion de la paix durable</p>	<p>programme d'éducation civique, dialogue et réconciliation nationale de la CNE et du GTAPE à mettre en œuvre au cours de la période postélectorale en 2013-14, la phase post-électorale n'ont pas été suivies, en raison du départ de la plupart des membres de l'unité de gestion de PACE II à cause de la disponibilité financière limitée des bailleurs de fonds</p>
<p>Raffiner et mettre en œuvre un Programme National d'Education Civique ancré sur la valorisation de la citoyenneté des bissau-guinéens et les principes de base de l'Etat de Droit et la Démocratie</p>		<p>Des partenariats entre la CNE et des publiques-cible basés sur des actions de complémentarité pour crédibiliser la gestion électorale et mobiliser les citoyens. Adoption d'une méthodologie inspirée des principes de valorisation et participation de la citoyenneté – focalisant sur l'équité du genre et promotion des groupes défavorisés</p>	

Efficiences

L'impact du PACE II a été extrêmement important pour le processus électoral dans son ensemble. Il est du domaine public que l'inscription des électeurs a été lancée avec le soutien de Mission timoraise d'appui au processus électoral avec seulement une centaine de kits distribués dans les différentes circonscriptions à Bissau et les régions. Cette insuffisance des kits de recensement et la stratégie du recensement adoptée risquait d'être contestée par les partis politiques et quelques fois les partis de l'opposition menaçaient de rejeter les résultats du recensement si le nombre de 700 000 inscrits n'était pas atteint. La prédiction par GTAPE de la population à enquêter était de 800 000.

Avec de nombreux défis sur le chemin pendant le déroulement du recensement sur le terrain, il était prévisible que le jour des élections toutes les erreurs commises se révélaient, y compris les échanges

de listes électorales, des échanges de circonscriptions électorales, les détenteurs de cartes d'électeurs dont les noms n'apparaissaient sur la liste électorale. Tout cela constituait un potentiel pour les partis politiques contestant les résultats des élections, parce que les électeurs seraient nombreux sans possibilité d'exercer leurs droit de vote.

Ces erreurs de la procédure d'inscription avaient déjà été identifiés par le PACE II à la veille du jour des élections, de sorte que le PACE II a placé auprès des Commissions régionales d'élections ses experts d'opérations et de logistique pour procéder à des corrections d'erreurs de recensement sur le terrain et pour créer des conditions logistiques et opérationnelles pour que tous les électeurs votent.

Cette intervention était indispensable parce que, dans un contexte avec des ingrédients favorables à des plaintes des partis politiques, il fallait éviter tout ce qui pourrait compromettre les élections.

Une autre contribution importante du PACE II pendant la période d'inscription des électeurs a été l'élaboration d'une campagne visant à informer les électeurs sur les emplacements et les mouvements des brigades de recensement sur le terrain. Cette contribution s'est également étendue à la création du slogan pour la campagne de recensement électoral et la création d'un logo pour le GTAPE, en lui donnant une image et une marque institutionnelle.

Les activités de longue durée telles que le programme d'éducation civique, dialogue et réconciliation nationale et développement des capacités (y compris le renforcement institutionnel) de la CNE et du GTAPE à mettre en œuvre au cours de la période postélectorale en 2013-14, la phase postélectorale n'on pas été suivies, en raison du départ de la plupart des membres de l'unité de gestion de PACE II à cause de la disponibilité financière limitée des bailleurs de fonds groupé au basket fund geré par le PNUD.

Pertinence

Les points forts : les objectifs, les interventions et les résultats à court terme étaient pertinents, clairs et réalistes par rapport aux priorités nationales et des ressources disponibles. Les faiblesses : le cadre des résultats attendus à long terme n'était-il pas pertinent peut-être, car les conditions objectives n'étaient pas réunies pour son exécution.

Le PACE avait bien planifié les activités de développement des capacités pour renforcer la dynamique des institutions nationales et leur permettre de gérer l'après projet. Mais le renforcement des capacités n'a pu être exactement effectué qu'à un niveau immédiat et opérationnel. Le manque à gagner en développement des capacités est une réalité dont il faut tenir compte lors des futurs cycles électoraux.

Efficacité

Les résultats à court terme ont contribué à la réalisation des objectifs immédiats. Les principales difficultés rencontrées ont été l'absence d'un plan stratégique cohérent en ce qui concerne l'éducation civique de longue durée. Les exigences des élections ont fait oublier les responsabilités à long terme. Le manque à gagner en développement des capacités et ses implications sur l'aptitude des institutions nationales à conduire les futurs processus électoraux y compris le niveau très bas du personnel des bureaux de vote. Le manque à gagner en développement des capacités et ses implications sur l'aptitude des institutions nationales à conduire les futurs processus électoraux y

compris le niveau du personnel des bureaux de vote, qui a pourtant su improviser et surmonter ses failles.

Durabilité

Le taux d'appropriation nationale et le renforcement des capacités est réduit. Pourtant, les changements positifs intervenus continueront à se faire sentir à l'avenir mais ne seront durables que si des mécanismes programmatiques sont mis en place par les partenaires au développement.

Impact

Les effets immédiats ont été réussis. L'impact à long terme est douteux.

Table 5: Composante 5

Programme de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités des structures de gestion des processus électoraux, notamment la CNE et le GTAPE

Résultats prétendus	Indicateurs	Cibles	Résultats atteints
Renforcement des structures de gestion des processus électoraux en Guinée-Bissau	Développement des capacités dans le cadre du Pro PALOP-TL qui ont formé environ 22 formateurs BRIDGE et la capacitation d'autant d'autres dans les domaines de l'administration et assistance électorale	Conception et mise en place d'un programme structuré de capacitation institutionnelle de la CNE (et ses démembrements) et du GTAPE (et ses structures locales principales)	Pas atteint. Pourtant, la réussite de la réhabilitation et modernisation de l'infrastructure physique et technologique de la CNE et du GTAPE a créé les conditions pour l'installation d'un centre multifonctionnel et de formation de la CNE et GTAPE
Doter les institutions d'un capital humain, infrastructurel et technologique déclencheur du développement durable et transfert effectif des capacités.			
Appui à l'organisation des élections locales à travers la planification et organisation pour une première de ce type d'opérations en Guinée-Bissau		Election directe des assemblées et exécutifs en cinq municipales correspondant à neuf régions	

Efficiences

Le workshop et la formation BRIDGE pour les dirigeants de CNE/GTAPE 3 ont renforcés les capacités de gestion des membres actuels. Aussi le projet Pro PALOP-TL a permis de former environ 22 formateurs BRIDGE et la capacitation d'autres dans les domaines de l'administration et assistance électorale.

La composante 5 du PACE II, qui devrait être mise en œuvre au cours de la période post-électorale, en 2013, sur la base du plan stratégique de la CNE prenant en compte l'analyse des capacités tant de celle-ci comme du GTAPE, devrait apporter des appuis en expertise pour mettre en place un plan structuré d'upgrade soutenable du système d'enregistrement des électeurs mettant en avant les synergies avec le registre civil. Le projet devrait aussi appuyer ces structures à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences en vue de l'organisation des élections locales et de la mise en œuvre d'un programme de décentralisation axée sur les OMD et le développement humain.

En ce qui concerne l'organisation des élections locales, tout reste à faire. Malgré l'élaboration du cadre législatif pour la décentralisation, celui n'a pas encore été approuvé et beaucoup de questions opérationnelles qu'y sont liées restent à clarifier. Ces questions ont des conséquences évidentes sur la faisabilité des élections locales.

Pertinence

Une bonne partie des objectifs et des résultats escomptés étaient pertinents, clairs et réalistes. La plupart des arrangements institutionnels prévus étaient adéquats par rapport aux enjeux.

Les points forts – Le renforcement des capacités des dirigeants, l'appui à la réhabilitation, la modernisation et la mise à niveau de l'infrastructure physique et technologique de la CNE et du GTAPE.

Les faiblesses – Il était irréaliste d'essayer de mener une étude sur la réorganisation interne et fonctionnement des structures de la CNE et du GTAPE si ces organes n'étaient pas conquis à collaborer avec PACE II. Aussi appuyer la CNE et le GTAPE à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences en vue de l'organisation des élections locales et de la mise en œuvre d'un programme de décentralisation s'est révélé impossible en raison de la pression spécifique des problèmes financiers, techniques et autres. D'autre part et au plan politique, la feuille de route pour les élections locales requiert une discussion beaucoup plus élargie, avec d'autres acteurs, qui doit inclure le gouvernement, le parlement, les régions et la société civile.

Efficacité

L'action positive du PACE II a contribué au progrès vers les objectifs électoraux, surtout au renforcement des capacités des dirigeants. Les défis majeurs étaient d'essayer de changer la mentalité et la posture des acteurs nationaux et stakeholders, dont les conceptions se révèlent toujours plus ambitieuses que les capacités réelles du pays. Les principales difficultés rencontrées se rapportent à l'irréalisme des cibles définies dans les plans stratégiques, y inclus ceux du PACE II. Les structures de coordination mises en place dans le projet n'ont pas fonctionné sous le point de vue de la conception et du besoin d'adaptation de la composante.

Durabilité

Il est douteux que les changements positifs intervenus continuent à l'avenir en raison de la substitution périodique des secrétaires de la CNE. La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement devront être renforcées pour qu'elles puissent devenir durables.

Résultats

D'une façon globale, PACE II a eu un impact significatif sur les objectifs de gouvernance démocratique. Le programme a permis à la CNE et au GTAPE de conduire et conclure le processus d'une manière crédible sous des conditions de tranquillité civile.

Résultats et conclusions

Comme il arrive toujours dans tous les programmes, il y a des différences entre les résultats prévus et ceux obtenus. Considérant le contexte troublé où le PACE II s'est déroulé – doutes sur la qualité et la nature technique du recensement, coup d'état, difficultés financières, interventions d'acteurs impossibles de prévoir dans le PRODOC, entre autres – on peut facilement conclure que le projet a eu quand même une bonne performance du point de vue conception et stratégie.

En termes de résultats escomptés par le PRODOC (organisation d'élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente, appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile permettant l'enregistrement des électeurs, programme d'éducation civique de longue durée, programme post-électoral de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités) n'ont été atteints qu'à un certain point. Les risques étaient grands et ils ont affecté la mise en œuvre du programme. Des mesures d'atténuation ont été prises mais il fallut naviguer entre des points critiques qui semblaient menacer l'ensemble des activités.

Pourtant, tous facteurs considérés, le PACE II a été à la fois pertinent parce que répondant à une problématique de bonne gouvernance et de stabilité nationale et en conformité à un besoin exprimé par la contrepartie nationale, soutenue par les partenaires internationaux, d'une part, et efficient parce que reposant en grande partie sur la forte implication des instances nationales, l'utilisation des moyens logistiques locaux et avec recours au personnel local (personnel des bureaux de votes, agents d'éducation civique, etc.).

Appréciation globale

Appréciation globale de l'efficacité de l'intervention	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Déficitaire
		X		

Conclusion : L'analyse met en évidence l'efficacité du projet PACE II en ce qui concerne l'usage des ressources humaines et financières. Grâce à la mise en place du panier multi-bailleurs, les activités ont été presque entièrement couvertes.

Appréciation globale de l'efficacité de l'intervention	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Déficitaire
		X		

Conclusion : Certains aspects du projet n'ont été que partiellement réalisés, d'où l'appréciation satisfaisante de l'efficacité. En effet le projet a été très efficace en ce qui concerne le respect du chronogramme des activités opérationnelles et l'organisation des élections, ce qui n'est pas le cas pour ce qui est du développement des capacités nationales. Il est vrai que des efforts importants ont été déployés par le PACE pour l'assistance en expertise et en matériel aux institutions nationales, mais beaucoup reste à faire en ce qui concerne le développement des capacités notamment dans la formation du personnel clé de ces institutions et dans l'atteinte de l'objectif du PACE de mettre en place une administration électorale nationale forte et capable de relever le défi des futurs cycles électoraux.

Appréciation globale de la durabilité de l'intervention	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Déficitaire
			X	

Conclusion : Les institutions nationales et le gouvernement bissau-guinéen devront fournir davantage d'efforts pour combler le manque à gagner en développement des capacités et relever le défi de la durabilité des projets et de leurs institutions.

L'élaboration des plans stratégiques est une condition nécessaire mais pas suffisante si elle n'est pas soutenue par un appui en mobilisation de ressources financières indispensables à leur mise en application. Aussi dans un pays où les inscriptions des femmes dépassent de loin celles des hommes sur la liste électorale, il semble tout à fait normal de porter une attention particulière à la question d'équité genre.

Le manque à gagner en formation des cadres et du personnel essentiel des institutions nationales et du mouvement national des organisations de la société civile doit être comblé en formations accélérées et continues, visites d'échanges, assistance technique dans le court et le moyen terme et pour ce faire les structures nationales doivent s'investir davantage dans la recherche de nouveaux partenariats, étant donné la clôture du PACE.

Le projet PACE a réussi en 2014 à conduire un processus électoral complet. Il a aussi réussi à assurer l'organisation d'élections législatives et présidentielles reconnues aux deux niveaux national et international comme libres, transparentes, équitables et crédibles.

LES POINTS FAIBLES	LES POINTS FORTS
Les plans de travail n'étaient pas monitorisés par un cadre de Monitoring and Evaluation qui pourrait articuler les tâches techniques avec les questions de l'évolution politique - plusieurs centaines de milliers de jeunes non-inscrits iraient être exclus du droit de vote	D'une façon générale, les objectifs, les interventions et les résultats à court terme étaient pertinents, clairs et réalistes par rapport aux priorités nationales et des ressources disponibles
La formation des agents des bureaux de vote, « le point faible du programme » selon le rapport final narrative et financier du PNUD/CNE. Faiblesse traduite par des hésitations et petites fautes commises par les membres des bureaux de vote	L'appui technique et financier à la mise en œuvre des opérations électorales, notamment la logistique électorale
Récupération impossible des fonds délivrés à la CNE à la veille du coup d'état	D'une façon générale, les ressources du PACE II ont été utilisées de façon efficiente
Le manquement de mobilisation de ressources pour le nouveau recensement électoral. Toutes les options proposées par PACE II ont été mises à côté en faveur d'autres solutions	Le PACE II a fourni une base solide sur les options de l'enregistrement électoral en 2012
Le Programme d'Education Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale - le cadre des résultats attendus à long terme n'était pas pertinent, car les conditions objectives n'étaient pas réunies pour son exécution	Le renforcement des capacités et de la formation des dirigeants, l'appui à la réhabilitation, la modernisation et la mise à niveau de l'infrastructure physique et technologique de la CNE et du GTAPE
Il était irréaliste de mener une étude sur la réorganisation et fonctionnement des structures de la CNE et du GTAPE si ces organes n'étaient pas conquis à collaborer avec le PACE II. Aussi appuyer la CNE et le GTAPE à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences en vue de l'organisation des élections locales et de la mise en œuvre d'un programme de décentralisation s'est révélé impossible en raison de la pression des problèmes financiers, techniques et autres	Les élections ont été organisées avec une forte implication des institutions nationales guinéennes et de la communauté internationale et il est heureux de constater qu'il n'y a pas eu de contestations de nature à bloquer le fonctionnement des institutions

Cependant, malgré la satisfaction des bénéficiaires quant à la contribution du PACE à l'organisation des élections, dans un contexte national très complexe rythmé par des violences post électorales (dont le coup d'état militaire est l'exemple le plus dramatique et nuisible) force est de constater que le PACE n'a pas été aussi efficace que prévu, notamment en ce qui concerne le développement des capacités nationales et la mise en place d'une administration nationale dynamique et forte, capable de relever le défi des futurs cycles électoraux. Le projet a dû se débattre avec une situation déjà signalé par le PRODOC, qui avait des aspects moins positifs qu'il fallait corriger : la multiplicité

d'acteurs institutionnels, résultant dans des difficultés de coordination et d'articulation entre les divers organes impliqués dans l'organisation des élections ; l'incapacité pratique de bien gérer le fichier électoral selon les dispositions législatives, impliquant la nécessité de reprendre à zéro à chaque échéance, avec toutes ses implications financières, à court et à long termes ; le fonctionnement en mode d'urgence à chaque échéance électorale, vu les moments de crise que vit le pays, et par conséquent la difficulté de s'approprier des innovations procédurales, technologiques et méthodologiques introduites dans plusieurs pays (manque de planning à long terme). Ces questions de fond n'ont pas été résolues.

La douteuse durabilité de tous les acquis et la capacité des instances nationales à gérer la phase post-projet constituent un manquement du point de vue efficacité, qui peut d'ailleurs être étendu aux autres instances démocratiques légitimement issues des élections. Cette assertion, qui peut sembler trop dure, est pourtant confirmée par la réalité même : à ce moment une crise institutionnelle qui se prolonge dangereusement laisse la porte ouverte à toute sorte de conséquences d'énorme gravité.

Néanmoins ce manque à gagner ne remet nullement en cause la réussite du PACE, surtout que le partenariat international dans le domaine du développement des capacités en Guinée Bissau offre encore des possibilités de collaboration. Il est important que les gouvernements et en particulier la CNE, les OSC, etc. ne soient pas toujours attentistes des initiatives à prendre par le PNUD et que ces institutions nationales mettent à profit les connaissances et les compétences déjà acquises pour initier des stratégies propres de mobilisation des ressources nécessaires au renforcement de leurs capacités internes.

LES REUSSITES DU PACE II

- 1) La tenue dans les délais d'élections libres, justes, transparentes et crédibles fondée sur un code électoral consensuel et transparent, ainsi que leur acceptation par toutes les parties prenantes.
- 2) Le renforcement des capacités opérationnelles du personnel local pour la conduite dans le court terme des opérations liées au PACE en matière d'administration électorale, gestion et administration des fonds, éducation civique et communication, statistique et informatique, logistique et patrimoine, etc. par le concours des experts internationaux et l'UGP et son apport substantiel dans la diligence des opérations électorales.
- 3) La mise en place pour la deuxième fois de brigades de surveillance ou comités de vigilance électorale issus de la société civile et l'importance de leur témoignage sur le bon déroulement des élections. Cette initiative prise par la CNE et confiée à la société civile, outre le renforcement de la dynamique partenariale entre les deux structures, a été d'un apport capital dans la surveillance électorale et dans le contrôle de qualité du déroulement des opérations.
- 4) La collaboration OSC, CRE et CNE dans la mise en exécution du programme, formation, sensibilisation et éducation civique, vue sous l'angle institutionnel et protocolaire, pose les premiers jalons d'un partenariat vers une plus grande implication de la société civile dans la gestion des processus électoraux.
- 5) Le soutien en fonds et en ressources humaines de la communauté internationale au travers de la mise en place du panier multi-bailleurs et de l'Unité de gestion du Projet mise en place par le PNUD

ont été d'une très grande importance dans la gestion des fonds et dans la couverture des activités budgétées.

- 6) L'excellente planification, ainsi que le respect du chronogramme des opérations, ont permis d'acheter le matériel nécessaire, de recruter les ressources humaines nécessaires, de mobiliser les fonds nécessaires et de les dispatcher à temps de manière à atteindre les coins les plus reculés du pays.

Des omissions doivent être signalées, à savoir :

Evaluation de l'égalité du genre et la promotion féminine

Le projet ne semble pas avoir contribué à la prise en compte de la dimension genre ou à la promotion de la participation des femmes aux élections.

Malgré une protection juridique étendue et le fait qu'elles dépassent le nombre d'hommes inscrits en 2014, les femmes continuent à être sous-représentées dans les organes de direction des partis politiques. Seulement 8,4 pour cent des femmes ont occupé les premières positions des listes de candidats des partis. Dix femmes ont été élues à l'Assemblée Nationale.

La participation politique des femmes est connue : par exemple, la moitié des discours des réunions publiques pendant la campagne électorale a été protagonisée par des femmes.

La participation aux scrutins, désagrégée par genre, est mesurable. Cependant, ce travail n'est pas fait de façon systématique. Le même pour la participation des femmes comme membres des bureaux de vote.

Les seules actions connues hors des initiatives autonomes de la société civile sont celles qui ont été heureusement promues par ONU Femmes avec la Plataforma Política das Mulheres et l'UNIOGBIS avec REMPSECAO-GB Rede de Mulheres para a Paz e Segurança da Comunidade Económica para o Desenvolvimento da África Ocidental - Antena da Guiné-Bissau.

Effets nuisibles sur le PACE II

Il faut signaler que ce projet a été nuisiblement affecté par le coup d'état de 2012, qui a suspendu plusieurs interventions et rendu impossible l'exécution d'autres.

La consultante chargée de l'évaluation souligne aussi que Guinée-Bissau est un pays petit et pourtant très complexe, ce qui constitue un vrai défi pour ceux qui contribuent pour des résultats démocratiques, d'où les difficultés d'application d'un programme comme PACE II.

LES FORCES ET LES FAIBLESSES

ACTIVITÉ	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
Planning des activités du projet / Respect du calendrier	Le chronogramme des activités a été perturbé par les événements mais le PACE II a su surmonter les difficultés	Aucun problème particulier	Expérience à renouveler pour les prochains cycles électoraux

Gestion et coordination des activités	<p>Bonne coordination du PNUD ayant facilité la mobilisation des ressources humaines et financières</p> <p>Bonne coordination entre PACE II et autres acteurs</p> <p>Bonne coordination entre l'unité de gestion du projet mis en place par le PNUD, la CNE, le CP et autres structures intervenant</p>	<p>Présence pas assez suffisante dans le temps des experts internationaux pour assurer un bon renforcement des capacités.</p> <p>Manque de communication entre CNE et PNUD au sujet des dépenses à la veille du coup d'état.</p>	<p>Renforcer l'expertise nationale pour assurer la pérennisation des acquis.</p> <p>Renforcer la communication avec la CNE, y compris les partenaires financiers, surtout en ce qui concerne la gestion financière.</p>
Soumission régulière des rapports d'activités et financiers	<p>Pas de définition claire des mécanismes de transmission des rapports d'activités et financiers aux partenaires.</p>	<p>L'Union Européenne trouve qu'il n'y a pas eu assez de rapports.</p>	<p>Dans l'avenir arrêter d'un commun accord avec les partenaires les mécanismes et canevas de transmission des rapports</p>
Accords de partenariat locaux et internationaux	<p>Panier multi bailleurs qui a vu la participation de plusieurs bailleurs : Union Européenne, Peace Building Commission, l'Angola, l'Espagne, le PNUD, la CDEAO, le Brésil, l'Italie, le Japon, le Royaume Unis, l'Allemagne, la France au financement des activités du projet</p>	<p>Rien n'à signaler. Les fonds mobilisés ont assuré une parfaite couverture des opérations</p>	<p>Le panier multi bailleurs sans ligne budgétaire spécifique est une expérience à renouveler en ce sens que sa gestion est souple et flexible et simplifie les rapports financiers</p>
Gestion des documents	<p>Les documents les plus sensibles (cahiers d'électeurs, listes électorales, procès verbal, observation international) sont gardés au niveau du département de logistique et informatique de la CNE.</p>	<p>En dehors du Prodoc et rapports d'activités et financiers, Il n'y a pas eu de documents relatifs au suivi des questions du genre, rapports d'incidents, rapports de visite, rapports d'auto-évaluation, etc. sous forme d'archivage exploitable au moment des</p>	<p>Dans l'avenir, créer un système de filing électronique et de classement en hard copie de tous les documents relatifs au projet, y compris les PV de réunions les protocoles et les rapports de visite, pour faciliter le déroulement des évaluations et audits.</p>

		évaluations.	
Gestion du personnel	Le personnel expatrié a été bien géré par l'UGP et le personnel opérationnel national géré par la CNE et ses instances décentralisées (CREs)	Aucun problème particulier dans la gestion du personnel n'a été signalé	Maintenir le contrat de gardiennage jusqu'au-delà de la période électorale pour éviter la disparition de matériel.

Critères d'Evaluation et résultats

Critères d'évaluation	Composante 1	Composante 2	Composante 3	Composante 4	Composante 5
Efficiences	Appui financier aux opérations de remise de cartes d'électeurs	Taux d'exécution très faible	Taux d'exécution optimal	Appui aux opérations pré-électorales et électorales à court terme Assurer	Appuyer la formation des dirigeants, des cadres supérieurs et staff de la CNE et du GTAPE Assurer l'accréditation des formateurs de formateurs BRIDGE
	Appui aux opérations électorales (1 ^{er} tour)		Direction, gestion et mise en œuvre de la supervision des opérations	Développement des capacités nationales à moyen terme	Appuyer le GTAPE à approfondir l'analyse des besoins et conditions préalables au upgrade du système d'enregistrement
	Plan éducation civique		Formation en cascade Mise en place de la campagne d'éducation civique	Former et transférer le savoir-faire et compétences des experts internationaux aux partenaires nationaux à long terme	Mener une étude sur la réorganisation interne et fonctionnement des structures de la CNE et du GTAPE

	Appui contentieux électoral		Acquisition des documents, matériels et équipements		Appuyer la CNE et le GTAPE à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences pour l'organisation des élections locales
Pertinence		Arrangements se sont révélés inadéquats par rapport aux enjeux	Objectifs et résultats pertinents	Objectifs, interventions et résultats à court terme clairs et réalistes, résultats attendus à long terme ratés	
Efficacité		Appui de PACE II est devenu dispensable	Réalisation des objectifs du projet. Structures de coordination mises en place ont fonctionné	Réalisation des objectifs immédiats. Absence d'un plan stratégique cohérent	
Durabilité		Facilitation d'installations + équipements Appui à la gestion d'actifs dans les régions	Insuffisante appropriation nationale et faible renforcement des capacités au niveau des dirigeants nationaux	Taux d'appropriation nationale et renforcement des capacités réduit	
Impact	Annulé par le coup militaire	Réduit	Expérience accumulée de plusieurs centaines d'agents électoraux nationaux		

L'apport des partenaires

Tous les acteurs ont contribué à l'atteinte des résultats et ont joué, chacun en ce qui les concernait, un rôle très déterminant dans l'atteinte des objectifs.

- Le MAT/GTAPE/INEC en ce qui concerne l'organisation et la réalisation du recensement électoral national,
- la CNE et ses démembrements (CRE) en ce qui concerne la supervision du recensement, l'organisation et la direction des élections ainsi que l'éducation civique,
- le comité technique et le Comité de pilotage en ce qui concerne la diligence des opérations, la recherche de solutions aux différents goulots d'étranglement et le pilotage des opérations,

- le mouvement des organisations de la société civile en ce qui concerne l'éducation civique, la formation, l'information et la sensibilisation
- les médias écrits et parlés en ce qui concerne la communication, l'information et la sensibilisation.

Les élections ont été organisées avec une forte implication des institutions nationales guinéennes et de la communauté internationale et il est heureux de constater qu'il n'y a pas eu de contestations de nature à bloquer le fonctionnement des institutions.

Recommandations

• Recommandations d'ordre général

1. Plus de formation et appropriation pour les acteurs nationaux pour renforcer l'empowerment national et des capacités accrues pour l'exécution la plus autonome possible des opérations électorales.
2. Rationalisation et réduction des acteurs institutionnels (CNE-GTAPE pourraient se constituer comme un corps unique) pour permettre une meilleure coordination et articulation entre les divers organes impliqués dans l'organisation des élections. CNE et GTAPE auront à gagner si une réflexion est entamée sur leurs attributions, compétences, mandats et formes d'articulation.
3. Combattre les mauvaises pratiques (genre, médias et manque d'information aux électeurs).
4. Baisser le coût des élections : le coût par électeur a atteint une des moyennes les plus élevées de la moyenne africaine. Il est souhaitable de trouver des moyens de contraction des dépenses électorales. Ce rapport n'est pas le lieu pour apporter des solutions pour ce problème si complexe, mais il est vivement recommandé qu'une étude spécifique soit faite pour arriver à des mesures concrètes qui peuvent avoir d'implications constitutionnelles (par exemple, adopter un système d'élection présidentielle à un seul tour¹¹, revoir le système de découpage électoral¹², inscription automatique au recensement électoral de tous ceux qui atteignent 18 ans, etc.)¹³

¹¹ "Ceci peut se faire de diverses manières. La plus simple consiste à adopter le système préférentiel, comme, par exemple, celui utilisé aux élections présidentielles du Sri Lanka (...). Non seulement les électeurs sri lankais votent pour un candidat, mais ils ont également la possibilité (s'ils le désirent) d'en désigner un deuxième et un troisième, en apposant les chiffres 1, 2 et 3 à côté des noms, selon leur ordre préférence, comme cela a été décrit précédemment pour le vote alternatif et le vote unique transférable. Si un candidat obtient la majorité absolue des numéros un, il est déclaré élu. Si aucun candidat n'obtient de majorité absolue, seuls les deux premiers restent en lice et les deuxième et troisième choix des bulletins où les numéros 1 ont été éliminés sont reportés aux candidats retenus, selon le classement porté sur les bulletins. Le candidat arrivé en tête après cette opération 105 est élu. Ce procédé permet d'obtenir en un seul tour le même résultat qu'un double scrutin, à un coût administratif et financier deux fois moindre." (La Conception des Systèmes Électoraux. Un manuel de International IDEA, www.eods.eulibrary/IDEA.Electoral%20Systems%20Design%20FR.pdf).

¹² "Les systèmes les moins coûteux et les moins complexes à gérer sont les scrutins proportionnels de liste, soit parce qu'il n'y a qu'une seule circonscription électorale nationale qui ne donne donc pas lieu à découpage, soit parce que les vastes circonscriptions plurinominales coïncident avec les États ou les provinces existantes." (Ibidem).

¹³ Pour un examen plus approfondi des implications financières et administratives des systèmes électoraux, consulter le projet «Administration et coût des élections» ainsi que son CD-ROM «Encyclopédie sur les élections» sponsorisés par

5. Les programmes du PNUD devraient avoir des conditionnalités pour les bénéficiaires pour renforcer le sens d'ownership et une responsabilité accrue des partenaires sur les outputs.¹⁴

Recommandations d'ordre spécifique

1. Un projet spécifique pour la formation démocratique de tous les acteurs du processus électoral : le Centre de Formation pour la Démocratie (voir Annexe 10).
2. Étude fondée sur les consultations de CNE / GTAPE / DataBase / Ministério das Finanças / INE / pour l'harmonisation et l'éventuelle fusion de toutes les bases de données électroniques. Idéalement tout citoyen âge de 18 ans devrait être inscrit automatiquement dans des listes constamment actualisées et une carte serait émise avec un numéro d'électeur et toutes les autres données nécessaires pour bien identifier l'électeur.
3. Étude fondée sur des consultations avec le milieu universitaire, observateurs/moniteurs et les organisations judiciaires, les OSC et les partis politiques concernant les besoins d'amélioration possible du cadre juridique (au-delà des suggestions déjà formulées, il serait utile d'inclure des quotas pour les femmes dans l'élaboration des listes électorales et plaider en faveur d'une loi officialisant les situation rooms et le droit à l'observation des actes électoraux par les entités nationales, y compris les organisations de la société civile).
4. Combattre les mauvaises pratiques :
 - a) peu ou aucun souci avec la question du genre et de l'égalité. Il est souhaitable d'adopter par législation spéciale des mesures temporaires telles que les quotas, pour accélérer l'égalité de genre dans les postes élus et les institutions publiques, y compris la CNE et les Commissions Régionales électorales.
 - b) les médias qui couvrent les événements de la campagne électorale sont souvent offerts des cadeaux obséquieux ou payés par les candidats. La liberté de presse en Guinée-Bissau a diminué¹⁵. L'appui aux besoins des médias doit être considéré pour éviter cette pratique peu démocratique.
 - c) Des conditionnalités obligeant les bénéficiaires à adopter une attitude plus ouverte et respectueuse des droits des électeurs à être informés à tout moment du point des opérations ante et post-électorales. En plus, les corrections nécessaires aux listes électorales en accordance aux listes existantes devraient être déjà introduites dans les bases de données, sous peine de tout se perdre et obliger à un nouveau enregistrement « de raiz ».
5. Plus de formation parmi les membres de la police et l'armée à tous les rangs – La formation des forces armées au service de la démocratie se pratique dans beaucoup de pays avec des résultats très positifs. Dans le cas de la Guinée-Bissau ce sera une nouveauté. Le contexte justifie cette initiative, car les pratiques attentatoires des droits humains de la part des militaires et agents de police sont bien connues et exigent un effort pro-actif en vue de leurs besoins de formation.

l'Organisation des Nations Unies, International IDEA et l'International Foundation for Electoral Systems (IFES) <http://www.aceproject.org>.

¹⁴ Par exemple, retenir une partie des fonds jusqu'à la fin du projet, demander des projections des flux de trésorerie pour démontrer la nécessité de fonds, soumettre chaque paiement à un rapport accompagné aussi par un rapport de vérification des dépenses, versement de la contribution financière soumise à une réunion des indicateurs de performance, des conditionnalités et / ou des repères précédemment définies.

¹⁵ De 2010 à 2013, la Guinée-Bissau occupa les positions 67 entre 178 pays, 75 e 92 entre 179, respectivement, selon l'index de liberté de presse des Reporters sans Frontières.

Perspectives

Elections locales - Malgré l'élaboration en cours du cadre législatif pour la décentralisation, l'organisation des élections locales est une des questions opérationnelles qu'il reste à clarifier. Il faut commencer à travailler sur ce problème, sans quoi un nouveau délai sera nécessaire avant que les opérations électorales soient possibles.

En outre, avec l'établissement des organes locaux, les communautés deviendront plus actives exigeant des services, et demandant des responsabilités aux autorités élues localement.

Les femmes auront un rôle spécifique dans ce procès, car elles sont la majorité de la population (52 %) et prennent très attention aux problèmes du jour-le-jour qui affectent leur vie et leurs familles (la santé maternelle-infantile, l'école pour les enfants, les aliments qu'elles produisent, le niveau de vie, etc.).

Leçons apprises

Les principales leçons tirées de l'expérience et pouvant avoir une application générique sont les suivantes :

1. Il est douteux que les changements positifs intervenus continuent à l'avenir en raison de la substitution périodique des secrétaires de la CNE. À chaque nomination il faut inviter les nouveaux membres à des cours de formation et toute l'expérience accumulée par les membres qui finissent leurs mandats est perdue. Une autre solution devrait être trouvée, basée sur une étude comparée des options possibles tenant en compte les expériences d'autres pays. Un concours public avec des spécifications détaillées sur le profil des candidats serait une solution possible.
2. Le contexte et ses risques, bien entrevus ex ante (par exemple par le rapport EVALUATION D'EFFETS CPD 2008-2012, méritaient d'être mieux appréhendés en étant l'objet de stratégies de mitigation. En effet, le contexte politico-institutionnel a connu des agitations importantes, notamment plusieurs coups ou tentatives de coups d'Etat, plusieurs élections anticipées, plusieurs transitions et, à ce moment, une crise institutionnelle qui prive le pays d'un gouvernement depuis trois semaines. Dans un tel environnement, le programme devrait intégrer une véritable stratégie de gestion et de mitigation de risques.
3. La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement, qui sont déjà acquis, devront pourtant être renforcées pour qu'elles puissent devenir durables.
4. L'insuffisance des efforts déployés en faveur de la visibilité des partenaires financiers. Cette remarque a été faite par l'Union Européenne et confirmée par les membres de la CNE. Le Prodoc initial du PACE I (page 22) déterminait que « les logos des partenaires au développement contribuant au panier, ainsi que du gouvernement et de la CNE, figureront sur l'entête des courriers envoyés au nom de l'unité de gestion du projet ». Cela n'a pas été respecté. Une meilleure façon de promouvoir la visibilité des uns et des autres devrait faire l'objet d'une réflexion. La leçon ici c'est qu'en futures initiatives il faudra être plus attentif aux sensibilités particulières de certains partenaires, de façon à accommoder tous les intérêts en jeu.
5. Il est convenient d'investir plus de travail de formation parmi les membres de la police et l'armée. Le respect des droits humains en Guinée-Bissau reste fragile. Les organisations guinéennes des droits humains ont signalé des incidents de coups et d'enlèvements, d'intimidation des candidats. Les hauts dirigeants de la Commission électorale auraient été victimes de coercition pendant le

processus électoral. Les forces de sécurité de la Guinée-Bissau, y compris l'armée, ont été identifiées par les organisations des droits de l'homme comme étant impliqués dans des actes de coercition et de violence contre des personnalités politiques.

6. Considérer le prochain appui au GTAPE sous condition de correction et « nettoyage » des listes et base de données, ce qui est encore possible et très viable, et après cela, assistance technique à une actualisation limitée à ceux qui ont atteint 18 ans après la période d'inaltérabilité des listes électorales. Ce serait une façon certaine de baisser les coûts.

Annexes

Annexe 1	TDR de l'évaluation	63
Annexe 2	Liste des documents exploités	79
Annexe 3	Résumé de visite de terrain	80
Annexe 4	Matrice d'évaluation	81
Annexe 5	Cadre des résultats du programme	83
Annexe 6	Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés ou consultés	90
Annexe 7	Inquérito aos órgãos nacionais	92
Annexe 8	Informant Survey – Pace II Evaluation	95
Annexe 9	Powerpoint	100
Annexe 10	Centre de Formation pour la Démocratie	109
Annexe 11	Calendrier des activités	111

Annexe 1

TERMES DE REFERENCE
CONSULTANTS POUR EVALUATION FINALE DE PACE II

Durée	:	27 jours
Date d'affectation	:	le plus tôt possible
Lieu d'affectation	:	Bissau, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Langue de travail	:	Français, Anglais, Portugais

1. Contexte et description sommaire du projet

L'évolution du système politique en Guinée-Bissau indique que, depuis l'indépendance, le régime politique a évolué du type autoritaire vers un régime de type démocratique. Ce processus demeure inachevé, parce que caractérisé par une instabilité récurrente, marquée par des violations aux droits de l'homme et l'atteinte à la vie humaine. Les transgressions régulières à l'ordre constitutionnel se sont souvent soldées par la prise du pouvoir par la classe militaire ou avec son appui.

Les premières élections multipartites générales ont eu lieu en 1994. Les élections législatives et le premier tour de l'élection présidentielle ont eu lieu le 3 juillet, tandis que le second tour de la présidentielle a été réalisé un mois plus tard, le 7 août de la même année. Les secondes élections démocratiques eurent lieu le 28 novembre 1999 (législatives et premier tour de la présidentielle), et le 16 janvier 2000 (seconde tour de la présidentielle), à l'issue d'une grave crise politico-militaire qui a éclaté le 7 juin 1998. Compte tenu de la dissolution de l'Assemblée Nationale Populaire, les élections législatives prévues pour le 15 novembre 2002 ont finalement été organisées le 28 mars 2004. Enfin, l'organisation des élections présidentielles du 19 juin 2005 ont marqué la fin de la transition politique et le recours du pays à l'ordre constitutionnel avec le renouvellement des institutions démocratiques. Ces élections générales anticipées ont ouvert la voie à un nouveau cycle électoral. Dans le cadre de ce nouveau cycle électoral, le Gouvernement Bissau-Guinéen a exprimé sa volonté d'un accompagnement financier et technique du PNUD et des autres partenaires à travers la mise en œuvre d'un Projet intitulé «Projet d'Appui aux Elections pour les opérations législatives de 2008 et de l'élection présidentielle de 2010».

Cependant, l'assassinat du Président de la République le Général João Bernardo Vieira et du Chef d'Etat-major en mars 2008 a interrompu le cycle électoral en cours ouvrant ainsi la voie à une période de transition politique. Cette transition a abouti à la tenue des élections présidentielles anticipées le 28 juin 2009 avec l'élection du Président Malam Bacai Sanhá. Son élection a permis au pays de renouer avec la normalisation et la stabilité des institutions démocratiques.

Pour la réalisation de ces élections anticipées, le Gouvernement a sollicité l'appui technique et financier des partenaires au développement traduit par le projet dénommé «Projet d'Appui au Cycle Electoral 2008-2010 (PACE 1)» dont le suivi a été confié au PNUD. L'évaluation finale de ce projet réalisée en décembre 2010 a indiqué que la bonne gestion des opérations électorales avant (établissement des listes électorales, délivrance des cartes d'électeurs et sensibilisation des populations sur les opérations électorales), pendant (organisation des opérations de vote, traitement des résultats) et après (le traitement des recours) a été un élément essentiel de la réussite des élections. Par ailleurs, il faut noter que l'acceptation des résultats par tous les partis a marqué une normalisation de la vie politique de 2010 à 2012 avec une tendance très positive dans les secteurs financier et social et une claire reprise économique.

Toutefois, le décès du Président de la République, Son Excellent M. Malam Bacai Sanhá, a compromis les progrès enregistrés par le pays aussi bien sur le plan politique qu'économique replongé le pays dans une période de transition constitutionnelle. Les discussions entamées par le Président par intérim avec

tous les partis politiques ont permis de fixer la date des élections présidentielles anticipées pour le 18 mars 2012. Malgré les avis contraires de la Commission Nationale Electorale¹ (CNE) d'élargir la période pré-électorale afin d'actualiser la cartographie électorale et de réaliser un nouveau recensement électoral², les acteurs politiques ont maintenu la date proposée pour les élections présidentielles anticipées.

Les efforts des partenaires au développement ont permis de mobiliser un total de 5.5 millions d'USD pour finaliser la totalité des opérations électorales. Ce panier commun matérialisé par l'élaboration du «Projet d'appui au Cycle Electoral (PACE II)» qui a permis de financer la phase pré-électorale et le premier tour des élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012. Bien que le déroulement des élections présidentielles anticipées a été reconnu crédible, démocratique et transparent par la communauté internationale, les résultats ont été contestés par un groupe de candidats. Les recours introduits auprès de la cour suprême ont été rejetés. Le blocage du scrutin présidentiel a abouti le 12 avril 2012 à un coup d'état orchestré par les forces armées.

Suite au coup d'état, un gouvernement de transition a été mis en place avec l'appui de la CEDEAO qui devait durer un an et conduire le pays vers l'organisation des élections législatives et présidentielles anticipées. Vu les profondes divisions qui existaient au sein de la classe politique nationale et entre les partenaires internationaux sur la reconnaissance du Gouvernement de Transition, ce n'est qu'au premier trimestre 2013 qu'un consensus a été trouvé pour former un gouvernement plus inclusif et consensuel afin de créer les conditions nécessaires pour organiser les élections générales avant la fin de l'année 2013.

Pour atteindre ces objectifs, le Gouvernement a demandé en mai 2013 l'appui des Nations Unies pour financer et organiser les élections générales. Sur la base de cette demande, il a été procédé à une révision du PACE II (2012-2014) en vue de faire le point des appuis apportés aux opérations de mars 2012 et de revoir les composantes du projet. Le montant mobilisé s'élève à 6 792 188 USD et se répartit comme suit :

- Royaume Uni : 387 510 USD
- Turquie : 98 870 USD
- Afrique du Sud : 1 347 229 USD
- Pakistan : 10 000 USD
- Nigeria : 228 043 USD
- Brésil : 106 251 USD
- PBF : 796 080 USD
- PBF/UNWOMEN : 179 653 USD
- Union Européenne : 2 578 019 USD
- Japon : 1 050 533 USD
- Italie : 10 000 USD

Le PACE II révisé a pour objectif d'appuyer les structures de gestion des processus électoraux et les acteurs électoraux pour améliorer le cadre de gouvernance démocratique en Guinée-Bissau et de renforcer les capacités institutionnelles des institutions responsables de la gestion de ces processus. Les objectifs spécifiques du PACE II révisé sont :

¹La Commission Nationale Electorale a été mise en place depuis 1994. Elle a organisé tout le processus électoral avec l'appui financier des partenaires au développement.

² Il faut noter que le dernier recensement de la population électorale a eu lieu en 2008. Un nouveau recensement aurait permis de mettre à jour la base.

1. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et acteurs concernés en Guinée-Bissau pour la mise en œuvre des opérations de remise de cartes d'électeurs (2^{ème} voie) et des opérations électorales concernant les élections présidentielles anticipées pour mars 2012⁴;
2. L'appui aux opérations électorales (y compris de l'enregistrement des électeurs) dans le cadre des élections générales réalisées en 2014;
3. Education civique de longue durée dans une perspective de participation politique (en particulier des femmes et groupes défavorisés), consolidation de la paix et en articulation de la réforme du secteur de sécurité et défense dans un cadre de gouvernance démocratique;
4. Le renforcement institutionnel et développement des capacités de la Commission Nationale des Elections (CNE), et autres acteurs électoraux dans une perspective de transfert de capacités.

Pour atteindre ces objectifs, les principaux résultats immédiats attendus sont :

1. Les organes de gestion électorale (CNE et GTAPE) et acteurs intervenant dans les processus électoraux organisent les élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente permettant l'élection du Président de la République ;
2. L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile permet l'enregistrement des électeurs et l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales de 2014 en ligne avec le cadre légal en vigueur ;
3. Un programme d'éducation civique de longue durée est mis en œuvre permettant d'augmenter la participation des citoyens dans la vie politique, plus spécifiquement, dans les processus électoraux et contribue aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme du secteur de sécurité et défense;
4. Un programme postélectoral de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités est disponible permettant, sur la base des plans stratégiques disponibles, le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales pour les cycles électoraux à venir.

Le présent projet a 5 composantes qui sont :

1. Composante 1 : Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012 : Le budget de cette composante a été exécuté et reflète les dépenses du panier commun avec les opérations pré-électorales et du 1^{er} tour des dites élections.
2. Composante 2 : Appui aux opérations de l'enregistrement des électeurs dans le cadre des élections générales de 2014 : Cette composante a été révisée pour tenir compte de l'option retenue par les autorités nationales en ce qui concerne la modalité du recensement électoral.
3. Composante 3 : Appui aux opérations des élections générales de 2014 : Elle sera mise à jour pour prendre en compte les coûts additionnels résultant du couplage des élections législatives et présidentielles anticipées.
4. Composante 4 : Programme d'Education Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale : Cette composante n'a pas été révisée car il s'agit d'un appui sur un long terme.

⁴ Cet objectif lié à l'organisation des élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012 n'a pas été reconduit dans le PACE II révisé compte tenu de la réalisation des élections présidentielles anticipées le 18 mars 2012. Dans le nouveau document, 3 objectifs spécifiques ont été retenus.

⁵ Le premier résultat lié aux élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012 a été partiellement réalisé avec l'organisation du premier tour des dites élections.

5. Composante 5: Programme de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités des structures de gestion des processus électoraux, notamment la CNE et le GTAPE : Elle n'a pas été révisée.

2. Justification de l'évaluation

Conformément à la politique d'évaluation du PNUD, à l'accord de financement du projet et compte tenu du budget élevé du projet, le Senior Management a jugé nécessaire de réaliser une évaluation finale à la fin du projet pour mesurer les progrès vers la réalisation des résultats.

3. Portée de l'évaluation et ses principaux objectifs

Cette évaluation finale a pour principal objectif d'évaluer les progrès réalisés sous chaque produit identifiés dans le PACE II. Elle permettra de fournir les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations d'une part, et d'autre part au gestionnaire du projet de disposer de recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires cibles tels que le Gouvernement, la société civile, les institutions nationales et les autres acteurs.

L'évaluation finale couvrira les activités mises en œuvre depuis 2010 sous le PACE II. L'évaluation doit avoir une large portée, en s'étendant non seulement sur les effets du CPD du PNUD de manière générale, mais sur la manière dont le PACE II a contribué à l'atteinte de l'effet UNDAF relatif aux élections. Elle devra également se concentrer sur les aspects non programmatiques des activités tels que le plaidoyer, l'appui-conseil, la communication avec les partenaires et la coordination. La couverture géographique est à l'échelle nationale.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'évaluation sont :

- analyser les points forts et les faiblesses de l'exécution du PACE II ;
- analyser l'adéquation entre les objectifs et les résultats escomptés ;
- analyser la pertinence des objectifs et des résultats attendus par rapport au contexte et aux besoins du pays ;
- évaluer la qualité des résultats obtenus et la visibilité du projet ;
- apprécier la durabilité des résultats escomptés (transferts de compétences, renforcement institutionnel, prise en charge des coûts récurrents, etc.) ;
- formuler des recommandations et perspectives aux fins d'améliorer éventuellement les expériences futures en Guinée-Bissau

4. Questions relatives à l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales réparties dans les cinq critères d'évaluation suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

4.1 Pertinence des résultats

- Les objectifs et les résultats escomptés sont-ils pertinents par rapport aux priorités nationales ? Sont-ils clairs et réalistes au vu des ressources disponibles ?
- Les interventions sont-elles pertinentes ?
- Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?
- Le cadre des résultats (indicateurs) défini est-il pertinent et adapté pour la mesure des résultats ?
- Quels sont les points forts et les faiblesses au niveau de la conception ?

4.2 Efficacité du projet

- Quels progrès vers les résultats ont été réalisés ? Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à la réalisation des objectifs du projet ? Quels sont les défis majeurs pour chaque composante du projet ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à l'effet CPD concerné ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non de l'effet ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées et lesquelles en sont les causes ?
- Dans quelle mesure les structures de coordination mises en place dans le projet ont-elles fonctionné ?

4.3 Efficience et gestion du projet

- Quel est le taux d'exécution au niveau global et par composante ? Dans quelle mesure les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre de chaque composante ont-elles été utilisées de manière optimale au regard des résultats atteints ?
- Le projet a-t-il été géré de manière efficiente ? Les méthodes choisies pour l'exécution ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus ?

4.4 Durabilité, appropriation nationale et renforcement des capacités

- Quel a été le degré d'appropriation de chaque composante par le Gouvernement ?
- A quel point les stratégies et les programmes de Coopération ont-ils été institutionnalisés ?
- Dans quelle mesure les changements positifs intervenus dans le domaine continueront-ils à l'avenir ?
- Dans quelle mesure les capacités nationales au niveau du Gouvernement, de la CNE, de la société civile et des communautés ont-elles été renforcées ? Les capacités développées et/ou renforcées ont-elles produit des effets durables ?
- La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement seront-elles durables ?

4.5 Evaluer l'égalité du genre et la promotion féminine

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la prise en compte de la dimension genre ?
- Dans quelle mesure le projet a contribué à la promotion de la participation des femmes aux élections ? Que devons-nous faire mieux pour les prochains cycles électoraux ?

5. Méthodologie de l'évaluation

La démarche méthodologique de cette évaluation combinera plusieurs méthodes de collecte d'information, à savoir :

- La revue documentaire des données disponibles dans le système de gestion de projet (Atlas), les autres sources internes et externes (document projet, informations financières, rapports, etc.) ;
- Les entretiens avec les informateurs clés ;
- Les interviews semi-structurés et les groupes de discussion avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
- Les visites de terrain (proposer un échantillon de Comités Régionaux d'Élections à visiter) ;
- L'exploitation (compilation, traitement) et l'analyse des données collectées en vue de produire le rapport d'évaluation.

Il faut souligner que certaines méthodes de collecte de données doivent être participatives en vue de maximiser l'implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être utilisée pour contrôler la qualité et la validité interne et externe des informations.

Une méthodologie plus détaillée, un plan de travail ainsi que la matrice d'évaluation (en Annexe 4) seront présentés par l'équipe d'évaluation.

6. Principaux produits attendus

Les produits attendus de cette évaluation sont :

- **Rapport initial d'évaluation (inception report)** : C'est un document qui décrit l'approche méthodologique spécifique à l'évaluation. Il comprend le cadre analytique qui sera utilisé pour collecter les données. Ce document devra aussi indiquer la façon de mesurer le suivi des progrès de la mission d'évaluation, notamment à travers les briefings. Des instruments de collecte de données qui seront utilisés devront être inclus comme annexe de ce document, ainsi qu'une matrice d'évaluation, une liste de potentiels partenaires à rencontrer, les grandes lignes du rapport d'évaluation et un plan détaillé de travail (Produit N°1).
- **Version finale du rapport initial (inception report)** intégrant les feedbacks et les suggestions des commanditaires de l'évaluation, des co-gestionnaires et du groupe de référence (Produit N°2).
- **Une présentation PowerPoint en français** résumant les principaux constats et recommandations pour la réunion avec les parties prenantes (Produit N°3) par le chef d'équipe.
- **Premier draft du rapport d'évaluation en français** : Il doit être élaboré selon le canevas fourni en Annexe 1 (Produit N°4) par le chef d'équipe.
- **Deuxième draft du rapport d'évaluation** : Le consultant international doit intégrer tous les commentaires et suggestions ainsi que les propositions dans le rapport (Produit N°5).
- **Le rapport final d'évaluation en français et en anglais** comprenant le résumé exécutif et les annexes et élaboré selon le canevas fourni en Annexe 1 (Produit N°6). Le chef d'équipe est responsable de la traduction du document en anglais.

7. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international et d'un consultant national. L'expert international devra avoir une solide expertise en gouvernance, notamment sur les questions des élections, en plus d'une expertise en évaluation. Le consultant international sera le chef d'équipe. Son rôle principal sera de superviser l'équipe, d'assurer la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus.

Le consultant international sera appuyé par un consultant national. Ce dernier devra posséder une solide expérience dans le domaine de la gouvernance. Il assurera la traduction des messages au cours des rencontres et/ou réunions, facilitera les arrangements administratifs ainsi que les contacts avec le gouvernement et les autres parties prenantes du projet.

Le détail sur les exigences de qualification des consultants est indiqué dans l'Annexe 2.

8. Ethique d'évaluation

Cette évaluation sera réalisée conformément aux principes énoncés dans les directives éthiques pour l'évaluation de l'UNEG⁶, le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies⁷ et dans la politique d'évaluation du PNUD⁸. Elle doit particulièrement s'attacher à faire ressortir

⁶ <http://uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

⁷ <http://www.unevaluation.org/unegcodeconduct>

⁸ <http://www.undp.org/evaluation/>

les principaux critères de qualité d'une évaluation, notamment l'utilité de l'information fournie, sa crédibilité, ainsi que sa pertinence et sa valeur ajoutée.

9. Arrangement de gestion

Les rôles et les principales responsabilités de l'ensemble des parties impliquées dans le processus d'évaluation sont comme suivants :

A. Commissaire de l'évaluation : Le Senior Management du Bureau pays du PNUD devra : i) fournir au début du processus des conseils clairs aux évaluateurs, ii) fournir un retour d'informations à l'évaluation en préparant une réponse du management et en utilisant les constats de manière appropriée, iii) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires, iv) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l'évaluation, v) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence.

B. Equipe d'évaluation : Le consultant international et le national devront réaliser l'évaluation, soumettre l'approche méthodologique y compris une matrice d'évaluation et un plan de travail avec la responsabilisation de chaque membre de l'équipe, collecter et analyser les informations, élaborer le projet de rapport, la présentation PowerPoint et le rapport final conformément aux termes de référence.

C. Co-gestionnaire de l'évaluation : Le Spécialiste en S&E du Bureau, le chef du cluster Gouvernance et l'équipe du projet devront 1) gérer les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation, 2) fournir un soutien en matière de coordination au groupe de référence, au commissaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation, 3) fournir à l'équipe d'évaluation un appui administratif et les données requises, 4) analyser la méthodologie proposée et les rapports d'évaluation afin d'assurer que la version finale réponde aux normes de qualité.

D. Groupe de référence : Les représentants des parties prenantes (bénéficiaires⁹, partenaires de mise en œuvre¹⁰, donateurs, partenaires nationaux) devront fournir une assistance pour la collecte requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation et le rapport final pour garantir la qualité.

E. Groupe consultatif : Il s'agit du point focal pour l'évaluation au bureau régional à Addis-Ababa (Conseiller Régional en Evaluation). Il sera sollicité selon le besoin pour examiner tous les documents et fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que fournir des propositions pour améliorer le travail dans son ensemble.

10. Rôle du PNUD

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un support stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit conduire l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes.

⁹Il s'agit des individus, groupes ou organisations bénéficiant de l'action de développement directement ou non.

¹⁰Ce sont les personnes ou organisations (structures gouvernementales, ONG, etc.) qui collaborent pour l'atteinte des objectifs convenus en commun. En d'autres termes, ce sont les structures qui sont chargées de l'exécution des actions en vue d'atteindre les objectifs arrêtés ensemble.

11. Durée et calendrier pour l'évaluation

Les prestations (jours ouvrables) des consultants seront réparties de la façon suivante :

	Prestations (jours)	Phase de rédaction du rapport (jours)	Total
Consultant international (chef de mission)	11	16	27
Consultant national	11	10	21

Le chronogramme prévisionnel de cette évaluation se présente comme suit :		
Période	Activités et produits clés	
Novembre 2014	Elaboration et finalisation des Termes de référence	
24 novembre à 5 décembre 2014	Processus de sélection et de recrutement	

10-16 décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation de la conception de la méthodologie d'évaluation Préparation d'un rapport initial d'évaluation (inception report) (produit 1)
17-24 décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du rapport initial (inception report) au commanditaire de l'évaluation, aux co-gestionnaires et au groupe de référence et consultatif pour observations et suggestions Intégration des observations dans la version finale du rapport initial (produit 2) Conduite de l'évaluation, la collecte des données, visite de terrain Préparation d'une présentation PowerPoint sur les constats et recommandations pour la réunion avec les parties prenantes (produit 3)
25 décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> Départ du Consultant International de la Guinée-Bissau Elaborer et soumettre le projet de rapport d'évaluation en français (produit 4)
26 décembre 2014 au 5 janvier 2015	<ul style="list-style-type: none"> Partager au commanditaire de l'évaluation, aux co-gestionnaires et au groupe de référence et consultatif pour leurs commentaires Produire le deuxième draft du rapport prenant en compte les commentaires (produit 5)
12-14 janvier 2015	<ul style="list-style-type: none"> Partager avec le senior management et le groupe consultatif pour revue Finalisation du rapport d'évaluation après la revue du groupe consultatif et
26-29 janvier 2015	<ul style="list-style-type: none"> soumission du rapport final en français et en anglais (produit 6) Communication : Co-gestionnaire de l'évaluation pour traduire le rapport final en portugais, l'éditer et le diffuser. Le rapport sera publié en version imprimé et électronique, et largement diffusé en Guinée-Bissau. Le public pourra avoir accès au rapport sur le site de l'ERC¹¹.
Février-mars 2015	
	<ul style="list-style-type: none"> Réponse de la Direction (Management Response) : Le Senior Management du PNUD Guinée-Bissau préparera une réponse de la Direction au rapport final de cette évaluation. L'unité d'Appui à la Gestion du Programme (PMSU) sera chargée du suivi de la mise en œuvre des actions et des recommandations, par l'intermédiaire du Centre des évaluations en ligne du PNUD (ERC).

¹¹ UNDP Evaluation Resource Centre <http://www.erc.undp.org>

12. Coût estimatif

Le budget total couvrant les coûts associés à cette évaluation est USD 40,000 dont USD 30,000 pour le consultant international. Le financement de cette mission sera pris en charge par le budget du projet PACE II.

13. Présentation et contenu de l'offre

Pour le poste de consultant international, l'offre devra comprendre :

- un curriculum vitae (CV) dûment signés par les postulants
- formulaire P11 rempli et signés par les postulants
- une proposition technique indiquant la compréhension des TDR, la méthodologie d'évaluation choisie, la matrice d'évaluation, un plan de travail détaillé et une ébauche des questionnaires
- une offre financière

Toutes les offres devraient être transmises à travers le site du PNUD (Jobs.undp.org) avant le 05 décembre 2014. Les dossiers incomplets seront exclus.

Pour le poste de consultant national, l'offre doit être sous pli fermé et déposé au Bureau du PNUD à la date fixée dans l'appel à candidature. L'enveloppe ne comportera aucune mention en dehors de celles qui suivent :

«Offre pour Evaluation du Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2014 (PACE II)»,
«A ouvrir upon séance»

A l'intérieur de chaque pli devront figurer dans deux enveloppes séparées, une offre technique et une offre financière.

L'offre technique comprendra obligatoirement :

- le curriculum vitae (CV) dûment signé par des postulants
- formulaire P11 rempli et dûment signé

L'offre financière sera libellé en hors taxe.

Critère pour l'évaluation des propositions : La sélection sera faite sur la base du cursus scolaire et des expériences dans le domaine concerné. La proposition technique qui aura obtenu au moins 70 points sera considérée pour l'analyse financière.

Les candidatures féminines et les minorités sociales sont encouragées à postuler.

13. Annexes

Annexe 1 : Modèle de rapport d'évaluation¹²

1. Titre et pages de démarrage
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisation des évaluateurs
 - Noms de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
2. Table des matières
 - Inclure les encadrés, les schémas, tableaux et annexes avec les références des pages
3. Liste des acronymes et abréviations
4. Résumé d'exécution (4 pages au maximum) y compris les principales conclusions et recommandations en version française et anglaise
5. Introduction
6. Description de l'intervention
7. Objectifs et Etendue de l'évaluation
8. Approche méthodologique d'évaluation
9. Analyse des données
10. Résultats et conclusions
 - Résultats et conclusions globaux en répondant aux questions ou critères d'évaluation
 - Résultats et conclusions par composante
 - Conclusion générale
11. Recommandations
 - Recommandations d'ordre général
 - Recommandations d'ordre spécifique
 - Perspectives
12. Leçons apprises
 - Quelles sont les principales leçons pouvant être tirées de l'expérience et pouvant avoir une application générique
 - Quelles sont les meilleurs et plus mauvaises pratiques en terme de conception, d'engagement, de suivi et évaluation des produits, activités et partenariats autour de l'effet.
13. Annexes du rapport
 - TDR de l'évaluation
 - Matrice d'évaluation
 - Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Résumé des visites de terrain
 - Liste des documents exploités
 - Cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions

¹² Pour plus de détails consulter le site web du guide du PNUD: <http://www.undp.org/oe/handbook>

Annexe 2 : Qualification des membres de l'équipe d'évaluation

Qualification du consultant international

- Master (BAC+5 ans) en sciences politiques, en droit ou tout autre domaine équivalent
- Au moins 10 ans d'expériences dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations des programmes et projets, notamment des projets d'appui aux processus électoraux/politiques
- Une vaste expérience dans l'utilisation de méthodologies innovatrices de collecte de données
- Expérience en gestion de projet et de programme dans un contexte de développement ~~spécifiquement en Gouvernance (processus électoraux)~~
- Maîtrise des thèmes transversaux tels que la prise en compte du genre dans les programmes et projets
- Excellente communication orale et écrite en français et en anglais. La connaissance du portugais est un atout
- Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives

Qualification du consultant national

- Master (BAC+5 ans) en sciences politiques, sociologie, droit ou tout autre domaine équivalent
- Au moins 5 ans d'expérience dans la gestion et en évaluation des projets de développement et de projets électoraux de préférence
- Connaissance du contexte politique bissau-guinéen en matière des élections
- Une bonne connaissance et une expérience approuvée de travail sur les questions des élections
- ~~Excellence connaissance dans la conduite~~ des approches participatives de collecte de données
- Bonne maîtrise du Portugais est requise. La maîtrise du français ou une autre langue qui permet une excellente communication avec le consultant international serait un atout

Annexe 3 : Documentation de référence (Pas exhaustif)

- Document du Programme Pays 2008-2012
- CPAP 2008-2012
- Extension du Programme Pays 2013-2014
- DENARP II
- Document d'UNDAF 2008-2012
- Document UNDAF+ 2010
- Document de projet (PACE II)
- Rapport d'évaluation finale de PACE I
- Rapports d'exécution du projet
- ROAR (2012, 2013)
- Rapports Combinés des Dépenses (CDR)

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Evaluative Criteria Questions	Indicators	Sources	Methodology
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Effectiveness: To what extent have the expected outcomes and objectives of the project been achieved?			
•	•	•	•
•	•	•	•
Efficiency: Was the project implemented efficiently, in-line with international and national norms and standards?			
•	•	•	•
••••	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Annexe 5 : Code de conduite

Evaluators/Consultants:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Evaluation Consultant Agreement Form

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System:

Name of Consultant: _____

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at _____ (Place) on _____
(Date)

Signature: _____

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Evaluative Criteria Questions	Indicators	Sources	Methodology
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Effectiveness: To what extent have the expected outcomes and objectives of the project been achieved?			
•	•	•	•
•	•	•	•
Efficiency: Was the project implemented efficiently, in-line with international and national norms and standards?			
•	•	•	•
•	•	•	•
••••	•	•	•
Sustainability: To what extent are there financial, institutional, social-economic, and/or environmental risks to sustaining long-term project results?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Annexe 5 : Code de conduite

<p>Evaluators/Consultants:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects stakeholders' dignity and self-worth.6. <u>Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations.</u>7. <u>Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.</u> <p>I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.</p> <p>Signed at _____ (Place) on _____ (Date)</p> <p>Signature: _____</p>
--

Annexe 2

Liste des documents exploités

- Aboubakiry KOULIBALY, Spécialiste en Suivi et Evaluation, Consultant International, Orlando Mendes Viegas, Consultant National, EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL (PACE) 2008/2010, 06 au 31 décembre 2010
- Banque Africaine de Développement, *Guinee-Bissau document de stratégie pays 2015-2019*
- Carlitos Djedjo e Frankling Vieira, *Relatório final das eleições gerais 2014*, Julho de 2014
- Carlitos Djedjo e Frankling Vieira, *Relatório. Assistência jurídica à CNE*, Maio e Julho de 2014
- CNE, *Apresentação da CNE* (Powerpoint)
- CNE/PNUD, Eleições gerais 2014, *Formação e educação cívica (implementação)* (Powerpoint)
- GOSCE, Grupo das Organizações da Sociedade Civil para as Eleições, *Declaração*, 13 Abril 2014
- José Malam Jassi, Primeiro relatório intermédio, Eleições gerais 2014, Junho de 2014
- José Malam Jassi, Segundo relatório intermédio, Eleições gerais 2014, Agosto de 2014
- Macky Tall, *Rapports intérimaires*, Janeiro a Agosto de 2014
- Maria Lectícia Silva, *Relatório de missão*, Maio de 2014
- Miguel de Barros e Odete Costa Semedo, *A Participação das Mulheres na Política e na Tomada de Decisão na Guiné-Bissau - Da consciência, percepção à prática política*, ed. UNIOGBIS, 2013
- Missão de Apoio ao Processo Eleitoral da Guiné-Bissau, *O Apoio de Timor-Leste à República da Guiné-Bissau no Retorno à Ordem Constitucional*, ed. Governo da República Democrática de Timor-Leste, 2014
- Missão de Observação Eleitoral da União Europeia à Guiné-Bissau, *Relatório final Eleições Presidenciais e Legislativas*, 13 Abril 2014
- Oliver Vick, *Promoting local election management as part of an electoral cycle approach 2*, ed. PNUD
- PNUD et CNE de Guinée-Bissau, *Projet d'appui aux élections présidentielles et législatives 2014, Rapport final, mars 2014-mai 2015, préparé pour le gouvernement des donateurs*
- PNUD, Guiné-Bissau, Eleições gerais 2014, Projecto PACE, *Resumo de actividade Logístico* (Powerpoint)
- PNUD, Guiné-Bissau, Eleições gerais 2014, Projecto PACE, *Summary of activities implemented and next steps* (Powerpoint)
- PNUD-PACE, Unidade de Gestão do Projecto, *Relatório final, Operações Eleitorais, Eleições Gerais 2014*
- PNUD, ProDoc
- Sabino Santos Lopes, *Relatório de consultoria em matéria de comunicação na Comissão Nacional de Eleições*, Bissau, Fevereiro a Junho de 2014
- Terry Pinto, *Assistance to the 2014 general elections in Guinea-Bissau, Final report, period of the assignment: February 2014 – May 2014*
- UNDP electoral support activities Weekly reports*, 18-22 November 2013 to 4-11 April 2014
- Internet** <http://www.cne-guinebissau.org/ncorpo.php?id=7>

Annexe 3

- **Résumé de visite de terrain**

Notre visite de terrain aux installations du Comité Régional d'Élections à Mansoa s'est déroulée le 27 août. La consultante était accompagné par Malam Jassi, point focal du projet PACE II et responsable au PNUD des affaires électorales.

Du à l'absence de son président, nous avons été reçus par le secrétaire du Comité d'Etat qui nous a conduit à une chambre fermée à clé dans les installations du Comité où était empilées des centaines d'urnes et quelques papiers électoraux. Il sentait fortement la moisissure et le toit montrait des signaux d'infiltration d'eau de pluie. Le plan est d'envoyer ces matériaux vers Gabu, où on peut les ranger dans des installations convenables.

Ensuite on est partis voir la maison qui avait été destinée à la Commission Régionale d'Élections qui pourtant a été réclamé comme résidence du dirigeant du Comité d'Etat de Mansoa. Deux des chambres étaient encore occupées avec de matériaux électoraux, dont une imprimeuse et un ordinateur, rangés de façon à ne pas recevoir d'humidité. Le plan est de ramener ces matériaux à la CNE de Bissau, qui pourtant n'a pas d'espace pour les recevoir car il n'y a pas d'entrepôt pour les garder, à moins que l'on les range sur la plaque de ciment sous l'édifice de la CNE.

Annexe 4

Matrice d'évaluation

Évaluation Critères Questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Pertinence: Comment le projet est concerné avec les principaux objectifs de la zone d'intervention du FEM, et aux priorités de l'environnement et du développement à l'échelle locale, régionale et nationale ?			
<ul style="list-style-type: none"> La conception du projet abordait des questions clés qui ont émané des consultations et les conclusions de la mission d'évaluation des besoins qui a été déployé avant cette application. L'APCE II a conféré un accent particulier et important sur la planification de l'éducation des électeurs et le financement. 	<ul style="list-style-type: none"> À la suite de la signature de l'ProDoc, le projet a été gravement perturbé par le coup d'État en 2012. Cela a entravé sensiblement la mise en place du projet. Le plan de travail est passé par une révision et donc l'approvisionnement ne pouvait pas commencer avant que les parties prenantes l'aient officiellement approuvé. Un accent particulier a été mis sur la nécessité de renforcer la capacité de GTAPE et d'aider à développer des solutions informatiques en ce qui concerne tout particulièrement le registre électoral. Les résultats n'étaient pas satisfaisants. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews ProDoc Consultations avec les consultants PACE II Les rapports des consultants. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaires Enquêtes Examen documentaire interviews ouvertes
Efficacité: Dans quelle mesure les résultats et les objectifs attendus du projet ont été atteints?			
<ul style="list-style-type: none"> Le programme a apporté des avantages qui n'auraient pas été possibles sans le financement et d'autres services fournis par le PNUD et les partenaires au développement. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités institutionnelles des organisations bénéficiaires. Le transfert de connaissances à la suite de la formation des agents électoraux et des fonctionnaires. Un nombre croissant de Bissau-Guinéens ont été habilités à prendre des décisions éclairées sur le processus. L'APCE II a soutenu la GTAPE et CNE, les a aidés à assurer la transparence du registre électoral et le suivi des événements électoraux et l'inscription des électeurs et aidé les électeurs à suivre les directives de renforcement de leur rôle. 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews ProDoc Consultations avec PACE II consultants et le consultant UE Les rapports des consultants 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaires Enquêtes Examen documentaire interviews ouvertes
Efficacité: Le projet a été mis en œuvre de manière efficace, en ligne avec les normes nationales et internationales?			

<ul style="list-style-type: none"> • La contribution des donateurs a suivi l'approche de partenariat du PNUD, avec les ressources mobilisées combinés dans un panier de fonds avec des contributions. • La gestion financière était conforme aux lignes directrices du PNUD et conformes aux conditionnalités des partenaires au développement. • Parmi les résultats totaux qui ont été spécifiés dans le plan de travail, environ 50 pour cent ont été atteints, (activités menées avec succès), 26,6 pour cent partiellement atteints (activités qui ont été menées, mais n'ont pas atteint leurs objectifs) et 23, 3 pour cent pas atteints (activités soit annulées ou l'activité qui n'a pas été couronnée de succès). 	<p>Most of the time technical assistance was adequate • La plupart du temps l'assistance technique était adéquate et a facilité la mise en œuvre et l'achèvement des activités pour atteindre les résultats fixés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La plupart des indicateurs étaient appropriées; quelques-uns étaient vagues ou ambitieux. • Il y a eu un contrôle interne adéquat dès les premières étapes de la mise en œuvre. • La nature du processus d'approvisionnement assurée inputs appropriés et de qualité. Les délais de livraison pour l'approvisionnement et la mise en œuvre étaient parfois insuffisants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • ProDoc • Consultations avec les consultants PACE II • Les rapports des consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires • Enquêtes • Examen documentaire • interviews ouvertes
<p>Durabilité: Dans quelle mesure y a-t-il eu des risques financiers, institutionnels, socio-économiques et / ou environnementaux pour les résultats soutenable du projet à long terme?</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • L'influence des mesures de soutien de la politique sur le développement durable est pertinente. • Le choix de la technologie est important. Dans l'ensemble, l'application des mises à jour technologiques ont réussi. 	<ul style="list-style-type: none"> • GTAPE / CNE ont été bénéficiaires du soutien depuis de nombreuses années et la capacité a été renforcée, mais pas assez pour qu'ils soient autonomes. • Il est important que les mesures de soutien de la politique menée en vertu du point de vue de l'appropriation aient été respectées afin d'assurer leur durabilité. • Il n'est pas sûr que les mises à jour technologiques assurent une viabilité à long terme. • Le processus en 2012 a montré que les élections peuvent être sujettes à l'émergence de la violence politique et dans ce cas un coup d'Etat militaire. • La médiation, la formation et Les évaluations de risque n'ont pas été effectués tout au long du nouveau cycle électoral commencé après les élections de 2014. • Bien que beaucoup reconnaissent que la Guinée-Bissau se dirigeait dans la bonne direction pour soutenir la démocratie, la situation instable actuelle fait que tout le monde craigne que le contrôle politique et la tendance vers un conflit pourraient bien devenir une norme. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires • Enquêtes • Examen documentaire • interviews ouvertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires • Enquêtes • Examen documentaire • interviews ouvertes •

Annexe 5

Cadre des résultats du programme

Indicateur 1: Nombres de cartes délivrées pour les élections organisées au cours du cycle électoral 2012-2013 et % des électeurs enregistrés pour les élections prévues pour le cycle électoral 2012-2013				
Indicateur 2: Taux de participation des électeurs aux élections prévues pour le cycle électoral 2012-2013				
Indicateur 3: Evaluation des processus électoraux par les rapports des missions d'observation électorale pour le cycle électoral 2012-2013				
Titre et numéro du Projet: Projet d'Appui au cycle électoral 2012-2014 en Guinée-Bissau (PACE II) / GNB 00064906				
Résultats escomptés	Cibles	Activités préliminaires	Intités responsables	Ressources prévues
Les organes de gestion électorale (CNE et GTAPE) et acteurs intervenant dans les processus électoraux organisent les élections présidentielles anticipées pour mars 2012 de façon efficace et transparente permettant l'élection du Président de la République	COMPOSANTE 1 : Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012			
	<p>CIBLES 2012:</p> <p>(1) Les opérations de remise de cartes d'électeurs et des élections présidentielles anticipées du 18 mars 2012 sont assurées et suivies de façon efficace permettant les électeurs d'exercer leur droit de vote dans l'ensemble du territoire national.</p> <p>(2) la communication avec les équipes sur le terrain et suivie de l'équipe du GTAPE de coordination des opérations de remise de nouvelles cartes d'électeurs est assurée.</p> <p>(3) la deuxième semaine de février 2012 au plus tard, (1) 3 véhicules (pick-up) sont acquis et sur le terrain; (2) les équipes de terrain sont dotés de moyens de transport (véhicules & pirogues) permettant le déroulement des opérations de terrain tel que planifié.</p>	<p>1. Appui aux opérations de remise de cartes d'électeurs (2^{ème} voie);</p> <p>2. Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées de 2012.</p>	<p>PNUD/CNE/GTAPE</p>	<p>1.1. 652,200US\$</p> <p>2.1. 3,015,926 US\$</p>

		TOTAL COMPONENT 1	3,668,126 US\$
<p>L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile permet l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013 en ligne avec le cadre légal en vigueur, conformément à leur mandat légal et aux standards électoraux contenus dans les traités internationaux ratifiés par l'Etat bissau-guinéen dans le cadre des Nations Unies et les standards non conventionnels adoptés au sein de l'Union Africaine</p> <p>Indicateurs : (1) Elections Générales sont organisées de façon efficace et dans</p>	<p>COMPOSANTE 2 : Appui aux opérations d'enregistrement des électeurs dans le cadre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013</p>		

<p>les délais accordées par les acteurs politiques nationaux, dans le cadre du calendrier de la transition politique ; (2) Les élections sont considérées libres, transparente et justes par les MOE et acteurs politiques nationaux.</p>	<p>CIBLES 2013:</p> <p>(1) La révision de la cartographie électorale est conclue et prend en compte les circonscriptions locales.</p> <p>(2) Spécifications des équipements et plan d'achats élaborés et acquisition des équipements pour le recensement électorale assurée dans les délais du calendrier électorale.</p> <p>(3) Un nouvel enregistrement des électeurs est réalisé de façon plus sécurisée et permet d'enregistrer au moins 700,000 électeurs sur le territoire national.</p> <p>(4) Opérations de recensement électorale dans le territoire national organisées de façon efficace et prend en compte les conclusions de l'étude de faisabilité du recensement électorale en Guinée-Bissau.</p> <p>(5) L'actualisation et affichage des listes électorales est assurée dans les délais prévues par le calendrier électorale.</p> <p>Indicateurs : (1) cartes topographiques de la cartographie électorale finalisées et disponibles ; (2) au moins 700,000 cartes d'électeurs distribués dans l'ensemble du territoire national ; (3) au moins 700,000 potentiels électeurs enregistrés dans le calendrier établi ; (4) listes électorales mises à jour et disponibles dans les délais prévues par le calendrier électorale ; (5) pièces d'information des électeurs sont dans les radios public, privées, communautaires et locales. Bases de référence : Depuis 2008, le MAT/GATPE n'actualise pas la liste électorale. Le dernier recensement électorale date de 2008 et a utilisé comme cible les données du recensement de la population réalisé en 1991. Un nouveau recensement populationnel a été réalisé en 2009 et fixe la population de Guinée-Bissau en 1.5 Million d'habitants (nouvelle cible). Le dernier recensement électorale a fixé l'électorat en environ 600,000 électeurs. Sur la base de nouvel recensement populationnel,</p>	<p>1. Appui technique, coordination et gestion du processus d'enregistrement des électeurs ;</p> <p>2. Supervision des opérations de recensement électorale par la CNE ;</p> <p>3. Informatisation des données des électeurs – traitement et affichage des listes électorales ;</p> <p>4. Opérations d'enregistrement des électeurs dans le territoire national ;</p> <p>5. Campagne d'information, sensibilisation et mobilisation des électeurs ;</p> <p>6. Acquisition/location d'équipements et moyens logistiques.</p>	<p>PNUD/GTAPE</p>	<p>1.1. 2,622,868 US\$</p> <p>2.1. 404,142 US\$</p> <p>1.1. 305,707 US\$</p> <p>1.1. 2,006,664 US\$</p> <p>5.1. 2,703,413 US\$</p> <p>6.1. 964,480 US\$</p>
---	---	---	-------------------	---

<p>environ 200,000 électeurs additionnels doivent être enregistrés.</p>			
<p>TOTAL COMPONENT 2</p>			<p>8,603,132 US\$</p>
<p>COMPOSANTE 3 : Appui aux opérations des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013</p>			

<p>CIBLES 2013:</p> <p>(1) La mise en place des structures et unités de la CNE est assurée permettant le démarrage des opérations dans les délais prévus par calendrier électoral et de renforcer la coordination, gestion et supervision du processus électoral.</p> <p>(2) La mise en place des CRE et son personnel est assurée permettant de démarrer les opérations sur le terrain dans les délais prévus par calendrier électoral.</p> <p>(3) L'élaboration et mise en œuvre du plan logistique permet d'assurer la production, le transport efficace et à temps des matériaux électoraux vers/de les bureaux de vote.</p> <p>(4) L'élaboration et mise en œuvre du plan de <i>procurement</i> permet de finaliser les spécifications et acquérir les matériaux électoraux dans les délais prévus par le calendrier électoral.</p> <p>(5) La formation des agents électoraux, des acteurs de la société civile et des représentants des partis politiques est assurée avant le scrutin.</p> <p>(6) Le programme d'éducation civique électoral est élaboré et disponible et sert de base de formation des aux agents d'éducation civique avant le scrutin.</p> <p>(7) Les élections générales sont organisées sur le territoire national dans les délais prévus, en ligne avec la législation en vigueur et les standards internationaux, de façon efficace et transparente, dans un contexte de paix et sécurité.</p> <p>Indicateurs : (1) plans opérationnel, logistique et de <i>procurement</i> des élections générales prévues pour 2013 sont disponibles ; (2) Guides de formation des agents des BV et de formation des agents d'Education Civique Electorale sont disponibles ; (3) Evaluation positif des modules de formations par les formés ; (4) Nombre de contrats avec media et groupes d'éducation civique ; (5) Rapports des MOE font un bilan positif de l'organisation des élections générales prévues pour 2013 en Guinée-</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appui technique et financier pour la mise en place des structures et unités de la CNE en vue de renforcer la coordination, gestion et supervision du processus électoral ; 2. Appui technique et financier pour la mise en place des CRE et son personnel pour les opérations sur le terrain ; 3. Appui financier et formation aux représentants des partis politiques au niveau de la CNE et des CRE ; 4. Tabulation, traitement et annonce des résultats électoraux ; 5. Acquisition et location de moyens logistiques 6. Acquisition de matériels électoraux divers, des kits et documents électoraux ; 7. Campagne d'éducation civique et mobilisation des électeurs ; 8. Formations des agents des bureaux de vote ; 	<p>PNUD/CNE/MAI</p>	<p>1.1. 948,441 US\$</p> <p>2.1. 637,938 US\$</p> <p>1.1 928,038 US\$</p> <p>1.1. 24,586 US\$</p> <p>5.1. 1,352,704 US\$</p> <p>6.1. 1,028,355 US\$</p>
---	---	---------------------	---

	<p>Bissau. Bases de référence : Après le coup militaire du 12 avril 2012 qui a interrompu les élections présidentielles du 12 mars 2012 empêchant l'élection du président de la république de façon démocratique, le pays a entamé à nouveau une période de transition politique. Cette période doit s'achever avec des élections libres et justes avant la fin de 2013. Par accord politique et tenant compte de la fin du mandat de la CNE, un nouvel secrétariat exécutif de la CNE vient d'être élu et n'a pas beaucoup d'expérience dans le domaine électoral. Des formations de mise à niveau en administration électoral ont été conçues et délivrées aux membres du secrétariat. Le calendrier électoral est très serré et il y a un risque de dérapage du calendrier. La mobilisation des ressources est toujours restée au-delà des besoins et un effort additionnel de la part des partenaires s'impose.</p>	<p>9. Coûts de communications ;</p> <p>10. Sécurisation du processus.</p>		<p>7.1. 654,130 US\$</p> <p>1.1. 1,443,008 US\$</p> <p>9.1. 18,941</p> <p>10.1. TBD</p>
TOTAL COMPONENT 3				7,036,170 US\$
<p>Un programme d'éducation civique de longue durée est mis en œuvre permettant d'augmenter la participation des citoyens de la vie politique, plus spécifiquement, dans les processus électoraux et contribue aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme du secteur de sécurité et défense.</p>	<p>COMPOSANTE 4 : Programme d'Education Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale</p> <p>CIBLES 2013-2014:</p> <p>(1) Planification assurée d'un programme d'éducation civique, dialogue politique et réconciliation nationale (axé sur la promotion de la participation politique des femmes et jeunes) et mise en œuvre en articulation avec les initiatives et programmes de réforme du secteur de sécurité et de promotion de la paix durable</p> <p>Indicateurs : à compléter à travers une révision du document de projet, au moment de planifier et mettre en œuvre cette composante. Bases de référence : à compléter à travers une révision du document de projet, au moment de planifier et mettre en œuvre cette</p>	<p>1. Diagnostic des capacités sur la base d'exercices participatives et inclusifs de leçons apprises ;</p> <p>2. Programme de formation et relèvement des capacités ;</p> <p>3. Programme national d'éducation civique – capacitation et formations ;</p> <p>4.</p> <p>5. Matériels didactiques, guides et manuels de formation ;</p> <p>6. Programme national d'éducation civique – divulgation et</p>	<p>PNUD/CNE/OSC</p>	<p>1.1. 3,985 US\$</p> <p>2.1. 18,500 US\$</p> <p>1.1. 51,290 US\$</p> <p>3.1. 141,190 US\$</p>

<p>Indicateurs : à compléter à travers une révision du document de projet, au moment de planifier et mettre en œuvre cette composante.</p>	<p>composante.</p>	<p>sensibilisation</p>		<p>5.1. 409,980 US\$</p>
TOTAL COMPONENT 4				<p>624,945 US\$</p>
<p>Un programme de longue durée de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités est mis en œuvre et couvre les cycles électoraux 2012-14, permettant le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales pour les cycles électoraux à venir, sur la base des plans stratégiques et opérationnels disponibles.</p> <p>Indicateurs : (1) Une Unité de Gestion recrutée dans le cadre des élections générales de 2013 renforce les capacités des OGE permettant le</p>	<p>COMPOSANTE 5 : Programme de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités des structures de gestion des processus électoraux, notamment la CNE et le GTAPE</p>			
	<p>CIBLES 2013: 1. Recrutement et mise en place d'une Unité de Gestion du PACE II permettant d'assurer l'AT aux Organes de Gestion Electorale et acteurs du processus électoral (novembre 2013).</p> <p>CIBLES 2014: 1. Acquisition et réhabilitation assurées des équipements, matériels et infrastructures identifiés par le programme de mise à niveau et capacitation institutionnelle des structures de gestion des processus électoraux (CNE/GTAPE). 2. Formation et missions d'échanges d'expériences et de renforcement des capacités entre paires assurées. Etude sur l'amélioration des procédures internes disponible 3. Formation et missions d'échanges d'expériences et de renforcement des capacités entre paires assurées. Procédures internes mises en œuvre 4. Appui technique et conseils assuré dans la période postélectorale, en particulier dans les domaines de l'enregistrement biométrique, leadership et gestion de conflits en administration électoral et l'administration électorale.</p>	<p>1. Recrutement et mise en place de l'UGP et d'expertise ponctuelle pour appuyer les OGE à organiser les processus électoraux prévus dans le cycle électoral 2012-14 ;</p> <p>2. Capacitation et développement des capacités du staff des OGE ;</p> <p>3. Développement et réforme institutionnel des OGE ;</p> <p>4. Renforcement institutionnel et en infrastructures des OGE</p>	<p>PNUD/CNE/GTAPE</p>	<p>1.1. 900,000 US\$</p> <p>2.1. 130,000 US\$</p> <p>3.1. 80,000 US\$</p>

<p>renforcement du système d'enregistrement des électeurs et d'améliorer les procédures d'organisation des processus électoraux ; (2) à compléter à travers une révision du document de projet, au moment de planifier et mettre en œuvre la phase postélectorale de cette composante.</p>	<p>Indicateurs : (1) CTP, Expert en Recensement Electoral, Expert en Logistique Electorale, Expert en Education Civique, Expert en Finance et autre personnel requit sont sur place dans les délais prévues par le plan opérationnel ; (2) Plans opérationnel, logistique et transport, et d'achats de matériel électoral sont disponibles ; (3) Programme de Formation des agents électoraux et d'éducation civique sont disponibles et mis en œuvre ; (4) rapports d'activités des experts, rapport de situation et de progrès, aussi bien que rapport final du CTP disponibles. Base de référence : Le PNUD appui de façon durable les OGE, CNE et GTAPE en particulier, à travers le Pro PALOP-TL. L'évaluation des faiblesses du système et de l'organisation/administration des processus a été effectuée à plusieurs reprises et des actions de renforcement des capacités de ces organes se fait au cours des cycles électoraux. Ces actions ont été suspendues depuis le coup militaire du 12 avril 2012. Le secrétariat exécutif de la CNE vient d'être nommé et mis en place. Ses membres ont besoin de capacitation dans le domaine électoral et cela est entrant de se faire dans le cadre du Pro PALOP-TL.</p>			<p>4.1. 290,000 US\$</p>
TOTAL COMPONENT 5				1,400,000 US\$
GMS PNUD (Indicatif – 7% du total du budget)				1,493,266 US\$
TOTAL				22,825,639 US\$

Annexe 6

Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés ou consultés

Entity	Names	Contact
AFRICAN UNION	Ovídio Pequeno Representative	686 96 15 Bairro da Penha
	Prosper	5585496
European Union	Vítor Madeira dos Santos Ambassador chief of the Delegation	vitor.madeira.santos@eeas.europa.eu
	Victor Puerta – IT <i>Consultant to the President</i>	542 59 08 vpuerta10@hotmail.com
	Piero Valabrega Encarregado de Programas Sector Boa Governação, Economia e Integração Regional	Delegação da União Europeia junto da República da Guiné- Bissau Bairro da Penha, Bissau Telemóveis: (245) 538 51 12 e (245) 601 50 65 Telephone: (245) 325 14 69
	<i>Sonia Moreno UGP Coordinator UE-PAANE – Non-State Actors Support Programme</i>	6623019 www.uepaane.org
	<i>António Soares Lopes (Tony Tcheka) Perito de Médias</i>	Rua 10 – Dr. Severino Gomes de Pina (Antigo Prédio da Função Pública) 6195418 – 5536296 corubal@hotmail.com
CNE	Augusto Mendes – Presidente	663 23 37 augustomendes62@gmail.com cne.guinebissau1@hotmail.com
	Pedro Sambu – Secretário Executivo Operational plan, Finance, Logistics	6856818 ou 5804419
	Idrissa Djaló – Executive Secretary Civic Education	720 36 05
	António Iaia – Admn. and Finance Dept	720 42 51
	Kátia A. Lopes – Deputy Executive Secretary Media and Legal Affairs CNE Spokesperson	645 57 34 736 01 72 lopeskatiamaria@gmail.com cne.guinebissau@hotmail.com
	Sumaila Sané – Chief of President's Cabinet Civic Education and Training	633 12 99 msumailasani@gmail.com
	Adulai Baldé, da CRE de Gabu Nelson Meneses, da CRE de Bafatá Fernando Gones, da CRE de Cacheu Fernando Bacurim, CRE de Bissau	5501650 6633118 6636633 5754670, 6622473
	Júlio Cá – Media and Legal Affairs	546 18 90
	Diamantino Barai – <i>Civic Education and Training</i>	diamantinogomesbarai@uahoo.com
	Etchen Sambu – <i>Consultant to the President</i>	etchens@yahoo.com
GTAPE	Cristiano Na Betam <i>Ex-Director geral</i>	6746698 – 5478533
	Alain Sanka <i>Director geral</i>	6666851 – 5766161 – 5908690, Av. Unidade Africana disanka.66@gmail.com

	Eng ^o Iaia Director dos Serviços de Informática do Ministério das Finanças	5545123 - 6945123
PNUD	Gabriel Labão Dava – <i>Deputy Resident Representative</i>	652 59 32 gabriel.dava@undp.org
	Jose Malam Jassi Programme Analyst	Rua Rui Djassi , B.P. 179 Bissau Guiné - Bissau jose.m.jassi@undp.org Phone: +245 660 75 80/+ 245 580 44 20
CSO	Tinguena Miguel de Barros	557 88 00 6917716 Bairro de Belém, Zona de Las Palmeiras
	Nantinyan Lázaro Barbosa <i>Secretário executivo</i>	6801165 – 5379334 ongnantinyan@yahoo.com.br lbarbosa65@yahoo.com.br
	Associação das Mulheres Juristas Helena Neves	6645868
UNIOGBIS	Martinho Chachua <i>Chief Political Affairs Section</i>	600 30 17 chachua@un.org
SEMLEX BISSAU S.A.	João Paulo Mendes <i>Deputy Manager</i>	664 44 72 josemlex@hotmail.com
	Nkengmamekontchou Georges <i>Manager</i>	641 00 84 nkeng13@yahoo.fr
Simão Té	Assistente jurídico da Comissão Especializada Permanente para a Mulher e Criança da Assembleia Nacional Popular	6028956 datchy72@yahoo.com.br
Sabino Santos	Jornalista do <i>Última Hora</i> , consultor nacional contratado pelo PACE II	6961302 sabinosantos@hotmail.com
João de Barros	Jornalista	5272727 joaodebarros@hotmail.com

Annexe 7

Enquête auprès des organismes nationaux

1. Dans quelle mesure le soutien des donateurs a-t-il contribué à la légitimité et transparence du recensement et du processus électoral?

Rien	Un peu	Significativement	Absolument	Je ne sais pas

2. Comment jugez-vous la coordination interne des opérations, y compris le PNUD / PACE II et d'autres entités qui ont soutenu le processus?

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

3. Dans quelle mesure d'autres soutiens et partenariats internationaux ont contribué à la légitimité et la transparence du recensement et le processus électoral?

Rien	Un peu	Significativement	Absolument	Je ne sais pas

4. Dans quelle mesure il y avait une amélioration dans le processus électoral par rapport aux élections précédentes?

Rien	Un peu	Significativement	Absolument	Je ne sais pas

5. La structure du panier de fonds est un bon modèle à utiliser dans de futures élections soutenues par les bailleurs de fonds?

Je suis d'accord	Je suis en désaccord	Peut-être, cela dépend	Je ne sais pas	

6. Comment évaluez-vous la participation du PACE en général?

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

7. Le panier de fonds de donateurs était un instrument financier utile pour coordonner une partie du soutien des bailleurs de fonds

Je suis d'accord	Je suis en désaccord	Peut-être, cela dépend	Je ne sais pas	

7. Le financement des bailleurs est abouti à un processus dans lequel l'argent a été dépensé de manière plus efficace parce que les fonds étaient réunis

Je suis d'accord	Je suis en désaccord	Peut-être, cela dépend	Je ne sais pas	

8. Comment évaluez-vous la capacité de la CNE et du GETAP à organiser des élections futures sans un soutien international?

Pauvre / Non existant	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

9. Dans quelle mesure le fonds du panier géré par PACE II-PNUD a mis en œuvre

(plutôt que des conseils seulement) les tâches de la CNE et du GETAP?

Rien	Un peu	Significativement	Absolument	Je ne sais pas

11. Comment évaluez-vous les mécanismes de coordination mis en place pour les élections?

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

11. Comment évaluez-vous le soutien des PACE-PNUD-Fonds aux organismes nationaux dans les domaines suivants?

12 a. Education civique

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

12 b. Renforcement des média

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

12c. Renforcement des capacités de la CNE et du GETAP

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

13. Comment évaluez-vous le soutien du PACE-PNUD-basket fund dans les domaines suivants (s'il vous plaît noter chacun séparément):

13a. Militaires

13b. Police

13c. Femmes

13d. Jeunesse

Mauvais

Mauvais

Mauvais

Mauvais

Au-dessous de la Moyenne

Au-dessous de la Moyenne

Au-dessous de la Moyenne

Au-dessous de la Moyenne

Très bon

Très bon

Très bon

Très bon

Excellent

Excellent

Excellent

Excellent

Je ne sais pas

Je ne sais pas

Je ne sais pas

Je ne sais pas

14. Comment évaluez-vous le soutien du fonds PACE-PNUD-Basket aux efforts de monitorisation nationale et de l'observation international?

Pauvre	Au-dessous de la moyenne	Moyen	Très bon	Excellent

Annexe 8

Enquête aux informants – Évaluation de PACE II

Nous vous serions reconnaissants si vous pourriez remplir ces questions de manière aussi complète que possible, rapportant vos réponses à votre expérience personnelle aux activités de PACE II quand vous travaillez vers les objectifs de votre propre composant particulier dans le cadre du projet. S'il vous plaît soyez assurés que les identités individuelles ne seront pas nommés dans le rapport. Si vous avez des questions relatives à la confidentialité de cette enquête, s'il vous plaît ne pas hésitez à nous contacter.

1. Dans quelle mesure le soutien de PACE II at-il contribué à la légitimité et à la transparence du processus de gouvernance 2012-2014?

- Pas du tout
- Un peu
- De manière significative
- Absolument
- Je ne sais pas

1. 2. Comment évalueriez-vous la coordination interne du PNUD, y compris celle de PACE II et d'autres agences de l'ONU qui pmt soutenu le processus électoral?

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

3. Comment évalueriez-vous PNUD / PACE coordination II avec des partenaires externes?

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

4. Dans quelle mesure d'autres soutiens de partenaires internationaux ont-ils contribué à la légitimité et transparence du processus électoral?

- Pas du tout
- Un peu
- De manière significative
- Absolument
- Je ne sais pas

5. Dans quelle mesure la structure PNUD-PACE II intégré est-elle responsable de d'amélioration de la performance électorale par rapport à l'élection précédente?

- Pas du tout
- Un peu
- De manière significative

- Absolument
- Je ne sais pas

6. La structure intégrée PNUD-PACE II est-elle un bon modèle à utiliser dans de futures élections soutenues par les agences de l'ONU ?

- Je suis d'accord
- Je suis en désaccord
- Peut-être, cela dépend du contexte
- Je ne sais pas

7. Comment évaluez-vous la performance de PACE II?

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

8. Le panier de fonds est-il un outil de financement utile pour coordonner multiples (bien que pas tous) soutiens des donateurs?

- Je suis d'accord
- Je suis en désaccord
- Je ne sais pas

9. UN Basket fund accounted for a cost-efficient electoral support process -- money was spent more efficiently as a result of the funds being pooled together.

- I agree
- I disagree
- I don't know

10. Comment évaluez-vous la capacité nationale de procéder à un exercice futur électoral sans soutien international (en supposant que les nouveaux organismes électoraux soient composés de quelques-uns des mêmes personnes)?

- Pauvre / Non existant
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

11. Dans quelle mesure PACE II a mis en œuvre (plutôt que de donner des conseils sur) les tâches de CNE, GTAPE et d'autres:

Pas du tout -- CNE, GTAPE et d'autres ont exécuté leurs tâches tous seuls

- Un peu – PACE II a mis effectivement en œuvre certaines des tâches
- De manière significative – PACE II mis en œuvre un grand nombre de tâches clés de CNE, GTAPE et d'autres
- Absolument – PACE II a mené toutes les tâches clés de CNE, GTAPE et d'autres
- Je ne sais pas

12. Comment évaluez-vous les mécanismes de coordination du PNUD établis pour le processus électoral?

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne

- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

13. Comment évaluez-vous le soutien de PACE II aux organismes nationaux dans les domaines suivants:

13 a. L'éducation civique et électorale

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

13 b. Renforcement des médias

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

13c. Le renforcement des capacités de la CNE, GTAPE et d'autres

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellent
- Je ne sais pas

14. Comment évaluez-vous le soutien II dans les domaines suivants (s'il vous plaît noter chacun séparément):

14a. Enregistrement	14b. Education civique	14c. Femmes	4d. Jeunesse
<input type="radio"/> Pauvre	<input type="radio"/> Pauvre	<input type="radio"/> Pauvre	<input type="radio"/> Pauvre
<input type="radio"/> Inférieur à la moyenne	<input type="radio"/> Inférieure à la moyenne	<input type="radio"/> Inférieure à la moyenne	<input type="radio"/> Inférieure à la moyenne
<input type="radio"/> Moyen	<input type="radio"/> Moyen	<input type="radio"/> Moyen	<input type="radio"/> Moyen
<input type="radio"/> Très bon	<input type="radio"/> Très bon	<input type="radio"/> Très bon	<input type="radio"/> Très bon
<input type="radio"/> Excellent	<input type="radio"/> Excellent	<input type="radio"/> Excellent	<input type="radio"/> Excellent
<input type="radio"/> Je ne sais pas	<input type="radio"/> Je ne sais pas	<input type="radio"/> Je ne sais pas	<input type="radio"/> Je ne sais pas

15. Comment évaluez-vous le soutien des missions d'observation internationale aux efforts d'observation nationaux?

- Pauvre
- Au-dessous de la moyenne
- Moyen
- Très bon
- Excellente
- Je ne sais pas

16. Comment évaluez-vous l'état de préparation de PACE II pour le coup d'état de 2012?

- o Pauvre
- o Au-dessous de la moyenne
- o Moyen
- o Très bon
- o Excellente
- o Je ne sais pas

17. Pensez-vous que le plan de travail et les activités prévues reflétaient les besoins identifiés dans les rapports et les demandes émanant de l'analyse des élections précédentes?
18. Pensez-vous que le gendre a été suffisamment intégré? Si oui, pouvez-vous expliquer comment, et si non, comment pourrait-il avoir été plus intégré?
19. Parmi les activités prévues quelles ont été achevées / partiellement ou pas terminées?
20. Il y a eu des activités non planifiées? Veuillez préciser.
21. Quelles sont les activités réelles qui ont le plus contribué à la réalisation des résultats prévus? Y a-t-il des résultats imprévus? Veuillez préciser.
22. Seriez-vous mené à conclure que les activités relevant de votre composante ont donné des résultats attendus et ont contribué aux résultats attendus?
23. En quoi pensez-vous que votre composante a contribué à l'amélioration et au maintien de la capacité des bénéficiaires avec qui vous travaillez? S'il vous plaît fournissez des exemples.
24. Les interventions d'assistance technique se sont produites en temps opportun, de façon adéquate et appropriée aux différents niveaux? Comment évaluez-vous le niveau de transfert de connaissances et la capacité d'absorption des institutions parties prenantes?
25. Dans quelle mesure les activités de votre composante bénéficient les groupes cibles? Comment le déterminez-vous?
26. Y a-t-il eu une valeur qui rémunère les investissements réalisés par le projet dans l'accomplissement de ses objectifs? Par exemple, l'équipement acquis: dans quelle mesure le matériel a été utilisé lors des élections ? pourrait-il être utilisé pour les futures élections (éventuellement avec des mises à jour), la formation menée, renforcement des capacités, les experts d'assistance technique et ressources humaines?
27. Qualité de monitoring: Il y a eu du suivi à tous les niveaux ? était-il approprié? Comment évaluez-vous ce processus?
28. Quelle a été la fréquence des rapports; elle a été axée sur les résultats des rapports appliqués à tous les niveaux?
29. Les ressources financières étaient suffisantes? Si non, comment a été géré l'indisponibilité de ressources financières adéquates?
30. La mise en œuvre du projet a été caractérisée par une approche ascendante ou top-down? Quels sont certains des avantages de l'approche choisie?
31. Le coût de mise en œuvre du projet était justifié? S'il vous plaît précisez les niveaux de contributions financières au projet par les donateurs.
32. Quelles sont les meilleures approches pratiques appliquées? Ce qui était efficace et ce qui n'était pas?
33. Indicateurs appropriés: Les indicateurs au niveau du projet étaient adéquats au niveau de l'activité et des résultats? Quelle est la base pour les indicateurs identifiés? Étaient-ils adéquats / insuffisants / trop ambitieux?
34. La réussite du projet: ce qui a contribué à la réalisation des objectifs et ce qui n'a pas?
35. En ce qui concerne le renforcement de la capacité, les bénéficiaires peuvent utiliser les connaissances acquises dans le futur? S'il vous plaît donnez des exemples de comment et pourquoi.
36. Quel type de commentaires avez-vous personnellement perçus auprès des bénéficiaires en ce qui concerne les défis et les succès de votre travail?
37. Considérez-vous que la conception des activités a obtenu le meilleur résultat possible? Auraient-ils pu être issus d'une conception différente, ou étaient-ils trop ambitieux?
38. Est-ce que les composantes du projet se complètent mutuellement, ou pensez-vous que le projet a été conçu pour cibler chaque composante individuel? Pensez-vous que la conception était adéquate, auriez-vous aimé avoir été plus lié à d'autres composants, ou avez-vous le sentiment que votre composante aurait dû être plus autonome?
39. Pensez-vous que la conception du projet et les activités menées reflètent assez l'appropriation nationale et que les activités et le pouvoir des bénéficiaires ont été poussés à un degré suffisant? S'il vous plaît donnez des exemples.
40. Pouvez-vous s'il vous plaît souligner trois succès de votre composante particulière?
41. Pouvez-vous s'il vous plaît identifier trois défis que vous avez rencontrés lors de l'exécution de votre composante?
42. Pouvez-vous mettre en évidence les meilleures pratiques qui pourraient être adaptées à tous les futurs projets similaires? Leçons apprises?

Annexe 9

**DRAFT D'EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU
CYCLE ELECTORAL 2012-2014 (PACE II)
GUINÉE-BISSAU**

Bissau
31ST AUGUST 2015

ANA BARRADAS – international consultant



LA MISSION D'EVALUATION SOULIGNE QUE GUINÉE-BISSAU EST UN PAYS PETIT ET POURTANT TRÈS COMPLEXE ET UN VRAI DÉFI POUR CEUX QUI CONTRIBUENT POUR DES RÉSULTATS DÉMOCRATIQUES.

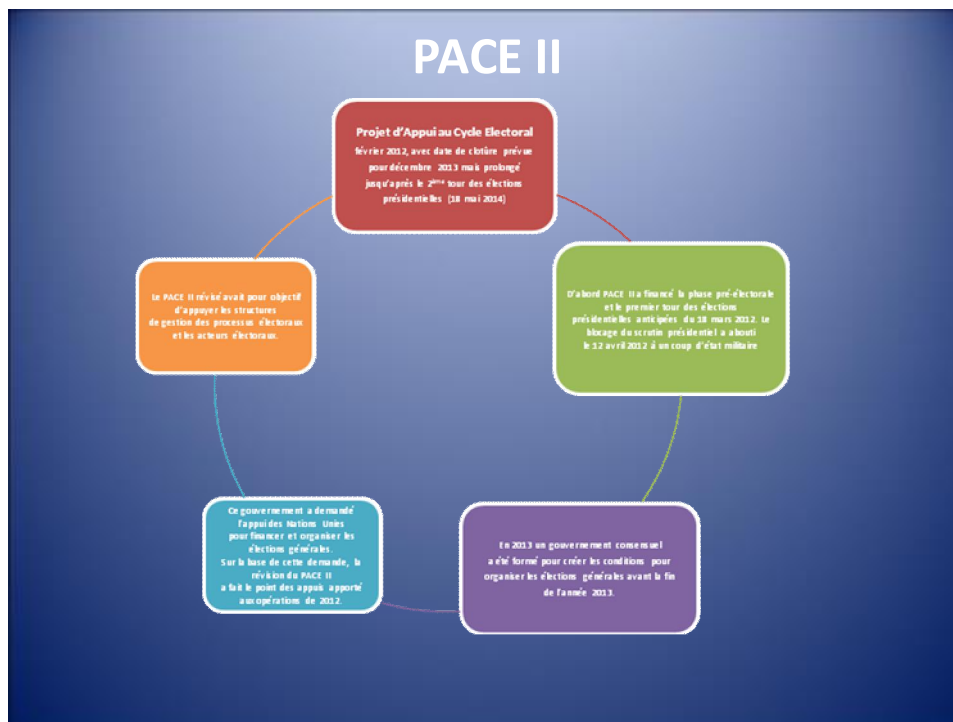
D'OÙ LES DIFFICULTÉS D'IMPLEMENTATION D'UN PROGRAMME COMME PACE II



Le contexte social et humain s'est dégradé ces dernières années, et notamment depuis le coup d'Etat de 2012, en raison d'un manque généralisé de ressources de l'Etat qui a aggravé la difficulté d'accès à des services de santé et d'éducation. L'impact est visible par le fait que le pays stagne dans le dernier décile de l'indice de développement humain depuis plus de 10 ans (176ème rang sur 186 pays en 2013). En 2010, plus de 70% de la population vivait avec moins de \$2 par jour, et 30% avec moins de \$1. En 2013, ces chiffres sont estimés à la hausse, avec le taux de pauvreté absolue à plus de 40% de la population.

Aire	36.125 km ²
Population	1449230 (Source: Censo 2009)
Densité Populational	40 personnes par kilomètre carré
Produit interne brut en termes nominaux (2009) ⁽²⁾	826 millions US \$
Produit interne brut par habitant	513 US \$ (162) Source: BAD (Banque Africaine de Développement)

INDICATEURS



Le PACE II révisé

Objectifs	En vue à	Résultats
L'appui aux structures de gestion des processus électoraux et aux acteurs de la société civile	L'enregistrement des électeurs et l'organisation efficace, transparente et libre des élections générales de 2014 en ligne avec le cadre légal en vigueur.	100 % positifs.
L'appui aux opérations électorales (y compris d'enregistrement des électeurs)	L'organisation efficace, transparente et libre des élections générales en 2013.	Les élections ont été interrompues par le coup d'état militaire. Elections générales réalisées en 2014.
Un programme d'éducation civique de longue durée	Augmenter la participation des citoyens dans les processus électoraux et contribuer aux initiatives en cours pour la réconciliation nationale dans le cadre de la gouvernance démocratique et réforme du secteur de sécurité et défense.	Le programme n'a pas été mis en marche.
Le renforcement institutionnel et développement des capacités de la CNE et autres acteurs électoraux.	Le transfert des capacités et échanges d'expérience sud-sud, l'appropriation nationale des méthodologies/instruments de gestion électorale et la rationalisation des coûts des opérations électorales.	Atteint seulement en part.



Objectifs de l'évaluation

- Analyser** les points forts et les faiblesses de l'exécution du PACE II
 - l'adéquation entre les objectifs et les résultats escomptés
 - la pertinence des objectifs et des résultats attendus par rapport au contexte et aux besoins du pays
- Évaluer** la qualité des résultats atteints et la visibilité du projet
 - la durabilité des résultats escomptés
 - les transferts de compétences, renforcement institutionnel, prise en charge des coûts récurrents, etc.
- Formuler** des recommandations et perspectives aux fins d'améliorer les expériences futures
 - des réponses aux questions d'évaluation: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

Table 1: Status des Résultats Prétendus – Composante 1
Appui aux opérations des élections présidentielles anticipées pour mars 2012

	Résultats Prétendus	Status des Résultats
1	Appui financier aux opérations de remise de cartes d'électeurs (2 ^{ème} voie)	Atteint
2	Appui à la CNE aux opérations des élections présidentielles anticipées de 2012 :	Atteint
3	Le plan élaboré avec l'appui de l'expert en éducation civique et formation électorale et approuvé par le département de formation et éducation civique de la CNE n'a pas été mis en œuvre par décision du secrétariat de la CNE, contre l'avis technique du département d'éducation civique et formation. La formation des membres des bureaux de vote a été réalisée par voie d'un programme plus limité.	Réduit
4	L'appui au contentieux électoral pour le 2 ^{ème} tour en vue de l'annonce des résultats électoraux définitifs n'a pas pu se réaliser à cause du coup militaire.	Réduit

Table 2: Status des Résultats Prétendus – Composante 2
Appui aux opérations de ~~en~~registrement des électeurs dans le cadre des élections générales prévues pour le dernier trimestre de 2013

Résultats Prétendus	Status des Résultats
Cette composante a été révisée car finalement et après des délais successifs, l'enregistrement électoral a été conduit par le GTAPE avec l'appui technique et financier d'une équipe d'experts de Timor-Leste.	Réduit

Table 3: Status des Résultats Prétendus – Composante 3
Appui aux opérations des élections générales de 2014

Résultats Prétendus	Status des Résultats
1 Direction, gestion et mise en œuvre de la supervision des opérations	Atteint
2 Formation en cascade du staff permanent de la CNE et des CREs	Atteint
3 L'acquisition des documents, matériels et équipements	Atteint
4 Le financement et appui à la mise en place de la campagne d'éducation civique et de mobilisation des électeurs	Atteint
5 La formation en cascade des membres des bureaux de vote	Atteint
L'appui technique et financier à la mise en œuvre des opérations électorales, notamment la logistique électorale	Atteint
7 L'appui technique et financier pour le décompte et publication des résultats électoraux.	Atteint

Table 4: Status des Résultats Prétendus – Composante 4

Programme d'Éducation Civique et participation politique dans un cadre de dialogue politique et réconciliation nationale

	Résultats Prétendus	Status des Résultats
1	Appui aux opérations pré-électorales et électorales à court terme	Atteint
2	Développement des capacités nationales à moyen et long terme	Réduit
3	Former et transférer le savoir-faire et compétences de tous les experts internationaux aux partenaires nationaux en appui et sous la coordination du PACE II	Réduit

Table 5: Résultats Prétendus . Composante 5

Programme de renforcement institutionnel et de développement durable des capacités des structures de gestion des processus électoraux, notamment la CNE et le GTAPE

	Résultats Prétendus	Status des Résultats
1	Appuyer la formation des dirigeants, des cadres supérieurs et staff de la CNE (et ses démembrements) et du GTAPE (et ses structures locales principales) dans les domaines de l'administration et assistance électorale en générale	Atteint
2	Assurer l'accréditation des formateurs de formateurs BRIDGE	Atteint
3	Mener une étude sur la réorganisation interne et fonctionnement des structures de la CNE et du GTAPE	Réduit
4	Appuyer la réhabilitation, la modernisation et mise à niveau de l'infrastructure physique et technologique de la CNE et du GTAPE, e particulier d'un centre multifonctionnel et de formation de la CNE et GTAPE.	Atteint
5	Appuyer le GTAPE à approfondir l'analyse des besoins et conditions préalables au upgrade du système d'enregistrement électoral	Atteint
6	Appuyer la CNE et le GTAPE à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences en vue de l'organisation des élections locales et de la mise en œuvre d'un programme de décentralisation axée sur les OMD et le développement humain.	Réduit

Critères d'évaluation et Résultats

Critères d'évaluation	Composante 1	Composante 2	Composante 3	Composante 4	Composante 5
Efficience	Appui financier aux opérations de remise de cartes d'électeurs	Taux d'exécution très faible	Taux d'exécution optimal	Appui aux opérations pré-électorales et électorales à court terme Assurer	Appuyer la formation des dirigeants, des cadres supérieurs et staff de la CNE et du GTAPE Assurer l'accréditation des formateurs de formateurs BRIDGE
	Appui aux opérations électorales (1 ^{er} tour)		Direction, gestion et mise en œuvre de la supervision des opérations	Développement des capacités nationales à moyen terme	Appuyer le GTAPE à approfondir l'analyse des besoins et conditions préalables au upgrade du système d'enregistrement
	Plan éducation civique		Formation en cascade Mise en place de la campagne d'éducation civique	Former et transférer le savoir-faire et compétences des experts internationaux aux partenaires nationaux à long terme	Mener une étude sur la réorganisation interne et fonctionnement des structures de la CNE et du GTAPE
	Appui au contentieux électoral		Acquisition des documents, matériels et équipements		Appuyer la CNE et le GTAPE à créer un cadre de discussion et échanges d'expériences pour l'organisation des élections locales
Pertinence		Arrangements se sont révélés inadéquats par rapport aux enjeux	Objectifs et résultats pertinents	Objectifs, interventions et résultats à court terme clairs et réalistes, résultats attendus à long terme ratés	
Efficacité		Appui de PACE II est devenu dispensable	Réalisation des objectifs du projet. Structures de coordination mises en place ont fonctionné Réalisation des objectifs immédiats. Absence d'un plan stratégique cohérent		
Durabilité		Facilitation d'	Insuffisante appropriation nationale et	Taux	

Recommandations

- **Recommandations d'ordre général**
 - 1^o Plus de formation et appropriation pour les acteurs nationaux.
 - 2^o Rationalisation et réduction des acteurs institutionnels pour coordination et articulation entre les divers acteurs.
 - 3^o Combattre les mauvaises pratiques (genre, médias et manque d'information).
 - 4^o Baisser le coût des élections : le coût par électeur a été de US\$17, une des moyennes les plus élevées au monde et bien au-dessus de la moyenne africaine.
 - 5^o Les programmes du PNUD devraient avoir des conditionnalités pour les bénéficiaires.

Recommandations d'ordre spécifique

- Un projet pour la formation démocratique de tous les acteurs du processus électoral : le Centre de Formation pour la Démocratie.
- Étude sur CNE / GTAPE / DataBase / Ministério das Finanças / INE / pour l'harmonisation et l'éventuelle fusion de toutes les bases de données.
- Étude avec le milieu universitaire, observateurs/moniteurs et les organisations judiciaires, les OSC et les partis politiques sur les besoins d'amélioration du cadre juridique.
- Combattre les mauvaises pratiques :
 - a) peu ou aucun souci avec la question du genre et de l'égalité. Les quotas
 - b) L'appui aux besoins des médias doit être considéré pour éviter des pratiques peu démocratiques.
 - c) Des conditionnalités obligeant les bénéficiaires à adopter une attitude plus ouverte et respectueuse des droits des électeurs. Correction urgente des listes électorales.
- Plus de formation parmi les membres de la police et l'armée à tous les rangs.

Leçons apprises

- Il est douteux que les changements positifs intervenus continuent à l'avenir en raison de la substitution périodique des secrétaires de la CNE. Une autre solution devrait être trouvée.

- La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement devront être renforcées pour qu'elles puissent devenir durables. La situation présente ne favorise pas l'appropriation et la soutenabilité nécessaires.

- Il est convenient d'investir plus de travail de formation parmi les membres de la police et l'armée.

- Considérer le prochain appui au GTAPE sous condition de correction et « nettoyage » des listes et base de données.

- Assistance technique à une actualisation limitée à ceux qui ont atteint 18 ans après la période d'inaltérabilité des listes électorales.

Annexe 10

PROGRAMME QUINQUENNAL POUR L'INSTALLATION DU CENTRO DE FORMAÇÃO PARA A DEMOCRACIA

2016	2017	2018	2019	2020
Programme mis en place, plan de travail 2016-2020 complet, ajusté aux besoins				
<p>Installation d'un Centre de Documentation et organisation des curricula après enquête sur les besoins par catégorie.</p> <p>Toutes les activités multimédia dédiées aux opérations électorales et à la démocratie.</p>	L'élargissement et la mise en œuvre du plan de travail sur la base de l'expérience 2016, avec un programme d'études sur la gouvernance démocratique		Inauguration officielle de l'institution de / formation / gestion (Institut Démocratique ?) qui absorberait toutes les tâches et les activités du Centre de documentation	Bourse de formateurs et équipes mobiles de formation au service de projets communautaires (radios communautaires, femmes ou groupes de jeunes, écoles, chefs traditionnels, chefs religieux, partis politiques, OCSs, jeunesses partidaires, clubs de jeunes, artistes multimédia, tribunaux, secteur privé, entrepreneurs, militaires et membres de la police)
Constitution d'un fond documentaire de mémoire institutionnelle				
Assistant technique international en charge de l'assistance à l'installation (pour un an, renouvelable)				Spots TV publicitaires publiques adressés à la conscience civique, débats télévisés /radio sur des thèmes électoraux et démocratiques, programmes éducatifs
Formation de formateurs pour les agents de l'éducation civique, agents électoraux, media, partis politiques, OSCs, academia, organisations d'observation et monitorisation, femmes, jeunes, militaires et membres de la police	Mission d'évaluation à mi-terme des bailleurs de fonds		Exercice des leçons apprises	Groupe artistique du Centre chargé de produire et de réaliser des sketches, des pièces de théâtre et des pièces audiovisuelles sur des thèmes électoraux qui concernent la société civile adaptés à plusieurs publics-cibles
				Cours de campo de férias (juillet à septembre) international parrainé avec des spécialistes de renom pilotant des ateliers et des séminaires sur la gouvernance démocratique
				Programme national de l'institution consacré aux besoins spécifiques de la communauté des ONG et les OSC de base
				Prix annuel parrainé octroyé aux meilleures pratiques démocratiques
				Mission d'évaluation des bailleurs de fonds

IDÉES

Appel d'offre la concurrence et spécifiquement invités à soumissionner:

Paulina Mendes
Eugénia Jombe
Leopoldo Amado
Raul Fernandes

(donner la préférence à une femme en égalité de profils)

Le nom n'a pas d'importance pour le moment, mais il ya des suggestions :

Centre de Formation Cheik Ante Diop
Centre de Formation Fafali Kudawo

Sponsors potentiels:

Fondation Jimmy Carter
Fondation Gulbenkian
Fondation Melanie and Bill Gates
UNESCO.

Copyright Ana Barradas

Annexe 11

CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Activity	Augusr 7 to 9	August 10-16	August 17-23	Aug 24-31	Sept 1-2	Sept. 2.4
Identifying and engaging the desk review/						
Desk-review, interviews, surveys.						
Interviews / Surveys, visit to CREs						
Interviews with Key Informants						
Interviews with Key Informants						
Design of lessons learning exercise, Draft final report,						
De-briefing with PNUD, Final Report						