



## RESUME EXECUTIF

Programme d'Appui au fonctionnement de  
l'Etat Civil et à la mise en place d'un  
Système d'Information Sécurisé (PAECSIS)

Convention de subvention N°T05-EUTF-  
SAH-ML-08-02

MALI-MLI 170521T

**Date du rapport de la revue : Mai 2023**

COTA asbl

- Experte principale: Georgette Benyoucef O'NEILL
- Expert non-principal: Djoumé SYLLA
- Backstopping Cota: Jenny BROUET

# 1 Présentation de l'évaluation

Prévu initialement pour une phase d'exécution de 48 mois (1 décembre 2017-30 novembre 2021), le Programme d'appui au fonctionnement de l'état civil et à la mise en place d'un système d'information sécurisé au Mali (PAECSIS), a été financé à hauteur de plus de seize (16) milliards F CFA (25 millions d'euros) par l'Union européenne à travers le fonds fiduciaire d'urgence (FFU) et sa mise en œuvre confiée à 2 opérateurs selon deux modalités distinctes, un contrat de service avec CIVIPOL et (société de conseil et de service du ministère de l'Intérieur français) et une convention de subvention avec Enabel (agence de développement belge).

Il était attendu qu'aux termes de ses 4 années, les partenaires de mises en œuvre de l'intervention contribuent simultanément et conjointement à : (1) la consolidation du système de l'état civil à travers l'amélioration du pilotage stratégique de l'état civil, le renforcement des capacités des administrations chargées de la gestion de l'état civil et la sensibilisation des acteurs ; (2) à l'universalité des faits d'état civil à travers l'interconnexion d'une partie des centres d'état civil entre eux et à un site central articulant informations d'état civil et biométrie (dans le cadre du RAVEC<sup>1</sup>).

Cette revue finale porte sur la composante du PAECSIS qui est mise en œuvre par Enabel uniquement. Elle a été conduite par deux experts indépendants mobilisés par Cota entre les mois de septembre et décembre 2022. Ces experts ont d'abord réalisé une analyse documentaire pour définir une matrice d'évaluation et les hypothèses à vérifier lors de la mission de terrain qui a été menée du 24 octobre au 15 novembre 2022. Au total, 47 entretiens à Bamako, Sikasso Koulikoro et à distance, complétés par quatre focus groups avec des bénéficiaires directs, ont permis de collecter les informations menant aux résultats d'évaluation présentés dans ce rapport. Celui-ci se conclut par une liste d'enseignements tirés et de recommandations aux parties prenantes.

## 2 Résultats et conclusions

### 2.1 Critères de performance

#### Pertinence-Score B

Les résultats recherchés par le PAECSIS/Enabel étaient très pertinents au regard des engagements prioritaires du gouvernement malien pour la modernisation et la sécurisation de son système d'Etat civil, en s'inscrivant pleinement dans la Stratégie nationale. Ils répondent également dans une large mesure aux plans stratégiques de l'UE et des ODD en s'appuyant implicitement sur le *cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté*, le programme d'actions du gouvernement malien et les axes stratégiques des recommandations des Etats Généraux de la décentralisation.

Les objectifs spécifiques 1 et 2 du PAECSIS s'inscrivent avec pertinence, dans le sillage du PAPPEM. Enabel est pleinement ancrée dans la Stratégie Nationale de l'Etat Civil (SNEC) et consiste à appuyer son pilotage et sa mise en œuvre, notamment en renforçant les capacités institutionnelles et organisationnelles de la direction nationale (DNEC) et du centre de traitement des données (CTDEC). Elle vise également l'amélioration de la coopération et de la collaboration intersectorielle en renforçant les interactions entre les acteurs issus des différentes administrations et en informant au niveau national et local la réforme de l'Etat civil malien et le pilotage de la SNEC.

<sup>1</sup> Recensement administratif à vocation d'état civil

La stratégie a été bien pensée car elle se voulait structurante mais quelques aspects fondamentaux sont venus en diminuer la pertinence : (1) calendrier d'exécution serré; (2) une répartition des activités et un avancement différencié entre la composante Enabel et la composante Civipol, anticipée comme hautement risquée mais dont les mesures d'atténuation ont été insuffisantes, (3) l'absence d'études préalables en amont de la phase de démarrage (réalisation exhaustive de la cartographie de l'état civil, étude de faisabilité, évaluation des capacités institutionnelles réelles pour bien dimensionner les besoins en renforcement des capacités de la DNEC et du CTDEC et des autres administrations impliquées dans la réforme et modernisation de l'état civil, une étude pour la mise en place d'une structure de gouvernance numérique afin d'en limiter la facture et garantir la disponibilité et l'accessibilité futures), (4) un dialogue politique entre la DUE et les ministères concernées par la réforme de l'EC établi tardivement.

Les nombreuses difficultés rencontrées et les sources de tensions au sein de l'unité de gestion du PAECSIS (essentiellement dues aux relations de « dépendance/interdépendance » dans la répartition des activités voulue par le FFU), ont rapidement mis en exergue la faible opérationnalité de la stratégie.

### **Cohérence-Score C**

Le PAECSIS a profité de l'expérience particulière d'Enabel dans le pays et il s'est inscrit dans le sillage des actions positives et les performances de la CTB<sup>2</sup>.

La mise en œuvre de l'intervention a été coordonnée de manière limitée et la cohérence par rapport à la stratégie et la programmation conjointe Européenne poursuivie par la DUE est jugée problématique.

Malgré les intentions de l'unité de gestion d'Enabel, lors de la phase de démarrage, le PAECSIS n'a pas pu développer ou créer des synergies avec les autres programmes financés sur le FFU de l'UE. Pour cause principale, les informations de projets transversaux n'apparaissent pas dans la formulation du PAECSIS par l'UE/ FFU.

Plusieurs projets financés par le FFU au Mali demandent un fort portage politique. L'absence d'une stratégie intégrée et cohérente pour faire émerger la transversalité de l'état civil dans les programmes d'appui de l'UE, pose la question de l'appropriation de l'Etat bénéficiaire lorsqu'elle met en concurrence les portages ministériels plutôt que de les mettre en cohésion.

Des synergies et des complémentarités ponctuelles avec d'autres PTF ont été recherchées activement par Enabel mais les résultats se limitent aux partages d'informations, rencontres, et échanges d'expérience sur des questions stratégiques et opérationnelles, particulièrement dans le cadre des appuis à la DNEC. Les interventions par les partenaires techniques et financiers demeurent encore trop cloisonnées. Chacun est tenté de défendre les intérêts de son action au détriment d'une recherche de coordination et de synergies. La DNEC en tant que garante de la coordination des interventions pouvait s'approprier cette dynamique pour mutualiser les moyens et l'association inclusive des différentes administrations concernées pour servir la SNEC et l'amélioration de l'enregistrement et des statistiques de l'état civil (CRVS).

Comme déjà mentionné au sujet de la pertinence, le manque de partage d'information continue, de synergie dans les choix stratégiques et opérationnels entre les 2 opérateurs du PAECSIS pourtant fondamentaux pour assurer la coordination et l'atteinte des résultats de l'Intervention auront été un frein majeur à sa performance et auront diminué fortement la cohérence au sein du projet.

---

<sup>2</sup> Devenue Enabel en janvier 2018

## **Efficienc e-Score C**

L'un des principaux freins à l'efficacit e de l'intervention réside dans le fait d'avoir confié la mise en œuvre du PAECSIS à 2 opérateurs aux modes de gestion, de culture organisationnelle si différents alors que cela nécessitait des efforts importants de coordination. Il est en effet rapidement apparu des difficultés de communication et de coordination dans la planification opérationnelle qui ont persistés jusqu'à la réorganisation des activités du PAECSIS en 2021. Plutôt que de servir de tremplin, cette dualité a malheureusement desservi le projet.

Les consultants ont toutefois noté une amélioration significative de l'efficacit e sur la dernière année avec la mise en œuvre d'un plan d'action conjoint qui aura permis d'atteindre un taux de consommation du budget satisfaisant. Elle correspond également à une réduction sensible des frais généraux demandée par la DUE dans le nouveau plan d'actions pour la période d'août 2021 – novembre 2022.

L'initiative de la conduite des dialogues communautaires autour de l'état civil par les partenaires de mise en œuvre de proximité, couplée avec les formations menées parallèlement, ont contribué à accroître la demande de services d'état civil. Cette démarche intégrée est, selon les consultants, la plus pertinente, efficace et efficiente du PAECSIS.

L'ensemble des formations planifiées ont été réalisées dans le délai sans dépassement budgétaire.

## **Efficacit e-Score C**

Le diagnostic institutionnel et fonctionnel de la DNEC mené dès la phase de démarrage a permis de mettre en exergue les besoins à renforcer afin qu'elle puisse pleinement s'acquitter de son rôle de chef de file dans la mobilisation et la coordination de l'ensemble des acteurs concernés (représentants de l'Etat au niveau local), en vertu de son mandat.

Des actions d'appui-conseil engagées et soutenues tout au long de l'Intervention ont concouru à renforcer techniquement les capacités et compétences de la DNEC, notamment en communication institutionnelle.

Toutefois, à l'issue du programme et faute d'engagement financier de l'Etat malien, la DNEC ne dispose toujours pas de capital humain en quantité et qualité suffisante pour exercer pleinement son rôle et ses responsabilités de tutelle sur le secteur, notamment pour (1) la production des statistiques, (2) le contrôle et le suivi des centres d'EC intérieurs comme à l'extérieur du Mali, (3) l'approvisionnement des centres en registres, (4) l'administration du centre consulaire d'état civil (dit « centre spécial »).

Les données pour renseigner les indicateurs « Augmentation annuelle des déclarations des faits de l'état civil » et « Pourcentage d'actes d'état civil retirés dans les communes cibles » ne sont disponibles qu'à n+1. Malgré les appuis apportés pour l'amélioration du processus de collecte de données statistiques par la DNEC, le dispositif de remontée d'information par voie administrative (via les représentants de l'Etat) n'est toujours pas efficace.

La fourniture d'équipement et de matériels a été conséquente et de qualité et ils sont utilisés quotidiennement.

Les interactions entre les administrations/acteurs principaux et périphériques sont encore limitées et insuffisamment mobilisatrices autour de la mise en œuvre de la SNEC.

Peu de synergies/complémentarités effectives ont été recherchées entre la DNEC et les services déconcentrés et décentralisés de l'Administration et les collectivités territoriales.

Le niveau de substitution est élevé. Les agents de suivi (CAAJ, Pts focaux) désignés ont été faiblement mobilisés pour la gestion, le suivi, la supervision et la capitalisation des activités intégrées du PAECSIS au niveau local.

En tant qu'autorités de tutelle des communes et superviseurs des activités, les agents de suivi (Secrétaires généraux et Sous-Préfets) auraient dû être directement et systématiquement associés à la formation des formateurs afin d'assurer d'une part, le suivi et la supervision des formateurs et d'autre part intégrer dans leurs activités d'appui-conseil, ce volet de renforcement de capacités des Officiers d'Etat Civil et agents d'état civil et de déclaration.

Cette dimension de mobilisation aurait pu être intégrée aux prérogatives du MATD compte tenu de son positionnement par rapport à ces différentes directions (cadre organique) et à sa capacité à mobiliser les autres administrations et les partenaires techniques financiers.

Ainsi à travers l'approche ciblée et intégrée, Enabel a pu faciliter :

- l'appui conseil/assistance technique des acteurs de l'état civil par les représentants de l'Etat au niveau des cercles (fonctions informatiques et fonctions spécifiques à l'état civil, gestion et suivi des Plans d'Amélioration du Service de l'état civil (PASEC));
- l'équipement des centres d'état civil (essentiellement en kits solaires, moyens de transport sur deux roues et matériel bureautique) et la réhabilitation et équipement des salles d'archivage des centres d'état civil, des cercles et des tribunaux ;
- l'appui logistique aux agents de l'état civil (moyens de locomotion) ;
- l'appui à la réhabilitation et au fonctionnement des centres principaux, secondaires et de déclaration dans les régions du Nord pour une meilleure visibilité de la présence de l'Etat et le rapprochement des services de l'EC par les populations.

Dans les zones d'insécurité, deux ONG nationales et les préfets adjoints ont été mobilisés pour appuyer l'élaboration de PASEC<sup>3</sup> dans les communes du centre et du Nord (Régions de Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal et Ménaka) avec pour résultat l'adoption du Plan d'amélioration dans 16 communes sur les 21 ciblées par le PAECSIS dans des régions déstabilisées et généralement délaissées par les acteurs et les populations, ce qui est encourageant.

### **Durabilité-Score C**

Les agents de la DNEC et du CTDEC sont aujourd'hui plus capables et confiants dans leur capacité à remplir leurs missions d'une manière mieux coordonnée. Les acteurs locaux et la population ressentent les limites de ces améliorations si les actes posés ne s'inscrivent pas dans la continuité notamment dans un environnement sécuritaire qui se dégrade rapidement sous l'effet de nombreux facteurs. Le projet se distingue d'autres actions d'appui à la bonne gouvernance de l'EC (Etat Civil) par la capacité donnée aux responsables nationaux et locaux de maintenir et généraliser ses effets dans la durée. Cette durabilité dépend cependant de l'appropriation des acquis du PAECSIS par les différentes administrations concernées et d'une vision stratégique intersectorielle soutenue dans la mise en œuvre de la SNEC, qui n'étaient pas encore établies à l'issue du projet.

Il convient néanmoins de souligner que plusieurs facteurs ont entravés les intentions et les efforts crédibles de pérennisation des actions posées par Enabel : les inflexions politiques et la prise en compte incomplète ou sous-estimée des risques concernant les retombées de l'interdépendance de certaines activités dévolues à l'unité de gestion.

---

<sup>3</sup> Plan d'amélioration des services d'état civil

Le cadre de suivi ne semble pas convenir aux spécificités du PAECSIS, car il manquerait une matrice détaillant les indicateurs et les objectifs spécifiques de chaque secteur, ainsi que les cibles à atteindre.

Les instances de suivi, qui sont essentielles pour assurer la durabilité des projets, n'ont pas été suffisamment intégrées dans la stratégie des activités opérationnelles notamment au niveau local. Cette absence de cadre de suivi solide a également été confirmée par les entretiens avec les Points focaux, les CAAJ et les CTR<sup>4</sup>.

Enfin, bien que la collaboration entre la DNEC et le CFCT ait été réussie et soit potentiellement durable, il y a eu des divergences de points de vue sur la création d'un institut de formation des acteurs de l'état civil au sein de la DNEC, qui ont été résolues grâce à un dialogue constructif et une clarification des mandats respectifs.

Plusieurs facteurs menacent la durabilité du capital humain, de la coordination, du contrôle et du suivi, de la plateforme de formation à distance, de la maintenance des équipements informatiques et de la mise à disposition d'un informaticien et d'un cartographe. Le suivi de la complétude et promptitude des données des centres d'état civil par la DNEC est également faible. En outre, l'approvisionnement irrégulier des centres en registres peut affecter la durabilité des effets positifs des formations.

Notons toutefois, le renforcement de l'expertise en formation sur les questions d'état civil du CFCT<sup>5</sup> grâce au soutien du PAECSIS et l'adoption de l'approche PADC. En outre, l'existence d'un manuel de formation sur les fondamentaux de l'état civil et la certification des compétences pour les agents de déclaration contribuent à la durabilité de l'intervention.

### **Impact-Score C**

Les limites de l'outil de suivi ne permettent pas de mesurer précisément l'impact du programme, mais les commentaires recueillis sur le terrain montrent que les débats ont contribué à une meilleure compréhension mutuelle, bénéfique pour la cohésion sociale et le rapprochement entre les acteurs de l'état civil et les usagers. Le rapport de capitalisation indique qu'une augmentation de 20% des déclarations de naissance, 11% du taux de déclaration de mariage et 28% pour les décès dans les 50 communes cibles du PAECSIS est observée entre 2018 et 2021.

Cependant, il est difficile de dire si l'intervention a eu des effets plus larges que ceux constatés sur le terrain. Les formations ont suscité une prise de conscience chez les acteurs producteurs de l'EC quant à l'importance de la tenue des registres et de l'archivage, mais des problèmes tels que la rupture régulière de l'approvisionnement des CEC (Centre d'Etat Civil) en registres ont été abordés.

Les débats communautaires ont contribué à une meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs de l'état civil et les usagers. Ils ont permis de valoriser les agents d'état civil et de déclaration et une meilleure prise en compte des besoins des populations. Les formations du tronc commun et des PADC et les activités de communication de proximité ont été positivement perçues et l'impact sur les bénéficiaires immédiatement visible. Cependant, elles sont intervenues en fin de projet et n'ont pas été assez nombreuses pour induire un changement durable et toucher une masse critique des acteurs et de la population.

---

<sup>4</sup> Conseiller aux affaires administratives et judiciaires auprès du Gouverneur et Conseiller technique régional

<sup>5</sup> Centre de formation des collectivités territoriales

Notons cependant, sur la base d'informations récemment collectées auprès du CTR (Conseiller Technique Régional) de Koulikoro, et donc quelques mois après la clôture des activités d'Enabel, les agents d'état civil et de déclaration formés et outillés par Enabel pour animer les dialogues communautaires et les campagnes d'information et de sensibilisation, continuent d'être mobilisés par les communes/autorités locales pour répliquer ces activités dans les villages et quartiers non bénéficiaires du PAECSIS.

Concernant l'impact et la durabilité des effets du PAEC elle est plus évidente dans la région de Koulikoro qui en est à sa deuxième génération de mise en œuvre. Elles en ont bien intégré l'approche et l'esprit pour se l'approprier.

## **2.2 Questions spécifiques**

### ***L'apprentissage au sein du projet a-t-il été initié et piloté de manière à tirer des leçons et à capitaliser sur les expériences ? [Apprentissage / Capitalisation]***

Les rapports annuels d'Enabel/PAECSIS comprennent une section sur l'apprentissage des activités menées, leurs modalités de réalisation et leurs résultats. Toutefois, peu d'informations transparaissent sur les raisons ou facteurs de réussite ou d'échecs dans l'atteinte de certains résultats qui sont pourtant les éléments clés sur lesquels un exercice de capitalisation devrait se focaliser. Il apparaît donc pertinent de solliciter une expertise extérieure pour optimiser cette activité de capitalisation, prendre un peu de hauteur par rapport au cadre logique et par ailleurs élargir la participation à un plus grand nombre de parties prenantes, y compris les bénéficiaires.

Pour pouvoir capitaliser, il est nécessaire de disposer d'informations émanant du terrain, là où des solutions endogènes sont trouvées pour faire face aux obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre des activités. Cependant, aucun mécanisme de remontée d'informations sur les succès et échecs vécus sur le terrain n'a été mis en place à travers les CTR et les points focaux dans le cadre du PAECSIS. Il est par ailleurs regrettable que les opérations de dialogues communautaires menées dans les quartiers, villages, fractions des communes cibles des régions du centre et du nord n'aient pas fait l'objet d'une capitalisation spécifique.

### ***Dans quelle mesure les thèmes transversaux “environnement”, “digitalisation” et “genre” ont-ils été intégrés ou non dans la dynamique de renforcement de capacités des acteurs (MATD, DNEC, agents de déclarations) et dans le système de gestion des données et de l'information de l'état civil ? [Transversaux]***

Le programme PAECSIS visait à la digitalisation de l'état civil en mettant en place une base de données biométriques interconnectée avec les communes. Bien que le projet ait été réduit, Enabel a contribué à la culture numérique de la DNEC en améliorant les processus de travail et en préparant l'avenir. Les vidéoconférences ont été utilisées pour la communication interne et externe. Le genre, les DPI et les enfants n'étaient pas inclus dans le cadre logique du projet, mais Enabel a commencé à intégrer la dimension genre dans le plan de communication à partir de 2019. Des initiatives locales ont été mises en place pour sensibiliser les communautés, y compris des femmes, des réfugiés, des déplacés internes et des personnes âgées. Les dialogues communautaires ont cherché à être le plus inclusifs possible.

### 3 Leçons apprises

L'évaluation du PAECSIS souligne plusieurs enseignements à considérer par les autorités nationales du Mali, par Enabel et par l'UE :

1. L'importance de continuer à renforcer les capacités des administrations chargées de la gestion de l'EC au niveau local autant qu'au niveau national ;
2. Pour garantir la durabilité des résultats d'un programme d'appui à la réforme de l'état civil, une étude de contexte approfondie est nécessaire pour comprendre les pratiques existantes et identifier les conditions requises pour assurer la transmission des acquis ;
3. Considérant les moyens limités du Mali et le besoin toujours très important en renforcement de compétence des acteurs de l'EC (production, appui-conseil, contrôle) l'option stratégique de confier les formations de proximité de la phase 2 aux binômes sous-préfets/SG a démontré sa valeur et son caractère raisonnable ;
4. Les limites des activités consacrées au rapprochement et la confiance des populations : le PAECSIS a eu une durée de mise en œuvre réduite alors que consolider la confiance des communautés dans les services publics de l'état est une entreprise de long terme ;
5. L'approche du PAEC dans son application sur le terrain apparaît comme l'approche novatrice qui aura favorisé l'ancrage communautaire d'autres activités du PAECSIS.
6. L'approche « communications de proximité » favorise un accompagnement holistique en ce sens qu'elle ne renforce pas seulement la sensibilisation et la conscientisation des populations mais également celles des acteurs de l'état civil (officiers et agents d'EC et de déclaration) et les autorités et institutions accompagnatrices ;
7. Une assistance technique excessive peut entraîner des effets négatifs tels que la substitution, il est donc important de trouver le bon équilibre dans son utilisation pour éviter les effets indésirables et assurer la durabilité des résultats ;
8. La collaboration entre les opérateurs peut remédier aux insuffisances en termes d'outils et d'expertise. Une évaluation institutionnelle conjointe suivie d'un plan d'appui technique peut aider à renforcer les capacités et les compétences de la gouvernance informatique, administrative, comptable, managériale, de la gestion de l'information et du suivi-évaluation pour assurer une meilleure appropriation de l'aide ;
9. L'association inclusive des différentes administrations concernées dans la phase de mise en œuvre des activités de formation, de sensibilisation, etc, peut être déterminante pour leur succès. L'interopérabilité intersectorielle à travers un cadre de concertation interdépartemental doit être encouragée et exploitée ;
10. Les procédures rigides et complexes de la DUE se greffent à celles d'Enabel, rendant difficile la mise en œuvre opérationnelle du projet.

## 4 Recommandations

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
R1	<b>Renforcer la stratégie nationale de manière intégrée et transversale</b> pour assurer un cadre de référence et d'indicateurs aux programmes de coopération internationale. <b>Cette stratégie devrait établir de façon cohérente les responsabilités spécifiques de chaque administration et harmoniser les contributions de chaque acteur de l'état civil à tous les niveaux afin de favoriser l'interopérabilité intersectorielle.</b> Il est également à souligner que la nouvelle carte d'identité biométrique sécurisée, réglementée par le décret n°2022-0639/PT-RM du 03 novembre 2022, sera un moyen supplémentaire pour renforcer l'articulation entre l'état civil et l'identification, qui était l'objectif premier du PAECSIS.	Toutes les Administrations prioritaires impliquées dans la gestion de l'état civil	2	A	Stratégique
R2	<b>Concevoir des plans de montée en capacité spécifiques pour la DNEC et le CTDEC</b> , en se basant sur la stratégie nationale intégrée et transversale. Ces plans doivent définir des objectifs, en lien avec la mise en œuvre d'une réforme en profondeur des ressources humaines. En suivant cette approche, on éviterait des redondances et ambiguïtés opérationnelles avec les plans du MATD contribuant ainsi à réduire les tensions entre administrations. Ce cadre soutiendrait la mise en œuvre d'activités de programmes de soutien comparables au PAECSIS, ce qui renforcerait et consoliderait les acquis pour atteindre les objectifs de la SNEC.	MATD/Enabel	2	A	Stratégique
R3	Rendre <b>fonctionnelle la commission spéciale</b> qui est en attente de validation depuis 2020.	MATD	2	A	Stratégique
R4	<b>Consolider la mise en place des instances de gouvernance de la SNEC et de l'appropriation de la réforme au niveau local.</b> Poursuivre la tenue régulière des différents comités, en dehors des contextes de projets de coopération, afin d'assurer la continuité du suivi de la mise en œuvre de la SNEC. Il est également recommandé d'institutionnaliser le concept, afin d'étendre son champ d'opérationnalisation. Dans le contexte malien de l'état civil, l'interopérabilité reste d'actualité et il est crucial de veiller à ce que les différentes parties prenantes travaillent ensemble de manière efficace.	DNEC	2	A	Stratégique

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
	Cependant, étant donné que le cadre organique et le capital humain de la DNEC ne lui permettent pas d'assurer cette fonction importante, il est recommandé de trouver des moyens de renforcer la capacité de la DNEC à remplir cette mission essentielle.				
<b>R5</b>	<b>Renforcer l'engagement ministériel</b> sur le mécanisme national de coordination des administrations pour l'état civil (COPIL) en utilisant les indicateurs de suivi de la SNEC pour améliorer la coordination entre les différentes administrations concernées.	<i>MATD</i>	2	B	Stratégique
<b>R6</b>	<b>Sortir de l'approche projet pour la mise en œuvre de la réforme de l'état civil</b> car cela ne semble pas être la modalité la plus appropriée pour accompagner une réforme d'une telle envergure. Une approche combinant plusieurs modalités est préférable pour répondre aux changements voulus et convenus entre la DUE et les autorités maliennes. Les projets ont souvent des limites en termes de durée et de portée et ils peuvent ne pas être suffisamment adaptés pour répondre aux besoins complexes et en constante évolution des systèmes d'état civil. Au lieu de cela, il est préférable d'adopter une approche intégrée qui combine les efforts de plusieurs parties prenantes, y compris les agences non gouvernementales, les organisations de la société civile et les partenaires techniques et financiers, pour renforcer les capacités institutionnelles et atteindre les objectifs de la réforme.	<i>UE</i>	4	A	Stratégique
<b>R7</b>	La nécessité d'une deuxième phase du projet s'impose et répond à un besoin pressant exprimé par tous les acteurs rencontrés, niveau macro, méso et micro (bénéficiaires). Mais l'équipe d'évaluation estime qu'il est indispensable que cette deuxième phase passe par une phase transitoire qui permettra de consolider ou de capitaliser les acquis de la phase 1 (participation à la capitalisation, des CAJJ, points focaux et des communes bénéficiaires du PAECSIS)	<i>UE</i>	4	A	Opérationnelle
<b>R8</b>	Renforcer le rôle de la DUE dans la coordination des programmes d'appui à la modernisation de l'état civil au Mali, en particulier pour assurer la cohérence des programmes européens complémentaires au PAECSIS. Il est important d'établir un dialogue régulier entre la DUE, le Gouvernement malien et les unités de gestion des projets transversaux à Bamako.	<i>UE</i>	4	A	Stratégique

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
<b>R9</b>	Travailler avec les autorités nationales et les agences de mise en œuvre des projets européens pour identifier ensemble les indicateurs qui permettront de suivre les progrès de la DNEC et du CTDEC.	<i>Enabel</i>	1	C	Stratégique
<b>R10</b>	Prendre en compte les retours des parties prenantes et des intervenants sur la rigidité et la complexité des procédures de l'UE et d'Enabel non adaptées aux contextes de grande fragilité. Il est recommandé d'améliorer la réactivité et de fournir un appui technique plus soutenu à l'unité de gestion pour mieux répondre aux besoins du terrain.	<i>Enabel/DUE</i>	3 et 4	A	Opérationnel
<b>R11</b>	Etablir une théorie du changement pour la phase 2 du PAECSIS et l'utiliser pour piloter l'intervention. Si elle est correctement établie, elle permet de mieux comprendre les étapes clés du processus de changement, d'identifier les obstacles potentiels et de mesurer les progrès réalisés. Elle permet de sortir de la logique linéaire du cadre logique qui ne reflète pas des contextes complexes comme celui de l'état civil au Mali.	<i>Enabel</i>	1	A	Stratégique
<b>R12</b>	Créer un poste de coordination (point focal issu de la primature) entre le ministère de la justice et celui du MATD pour mieux ancrer les projets similaires au PAECSIS et améliorer l'interopérabilité intersectorielle tout en conservant la spécificité de chacun des ministères.	<i>Autorités maliennes</i>	2	A	Opérationnel
<b>R13</b>	<p><b>Poursuivre les efforts en matière de formation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Former d'autres acteurs de l'état civil qui n'ont pas été ciblés par le PAECSIS en utilisant des formations à distance pour ceux situés dans les régions non sécurisées</li> <li>Renforcer les formations des binômes SG/Sous-préfets pour prolonger les effets du PAECSIS, en encourageant les formations entre pairs sous la supervision des représentants de l'Etat et des SG communes)</li> <li>Mettre à disposition des IFM et de la DNARC, le PADC "Bonnes pratiques citoyennes"</li> <li>Renforcer les capacités de la DNARC et des chefs religieux et coutumiers à la sensibilisation et l'encadrement des populations pour l'enregistrement systématique des faits d'EC dans les délais.</li> </ul>	<i>Enabel</i>	2	A	Opérationnel

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
<b>R14</b>	Mettre en place un dispositif de suivi des performances des outils et équipements fournis par le PAECSIS au CTDEC et à la DNEC, et associer la direction des finances et du matériel pour assurer la traçabilité de ces équipements et outils.	<i>MATD</i>	2		Opérationnel
<b>R15</b>	<p>Pour prolonger les effets des dialogues communautaires et de la communication de proximité, il est recommandé de partager les outils élaborés par le PAECSIS et de les intégrer dans le PDSEC. Il est également conseillé de fournir un appui-conseil aux représentants de l'Etat si nécessaire, afin de consolider les mécanismes du PASEC, des dialogues et de la communication de proximité. Si l'appropriation est réussie, le prolongement de ces mécanismes dans d'autres villages, quartiers ou factions non ciblés par le PAECSIS est envisageable.</p> <p>Mettre à disposition des radios locales et des scénaristes en manque de contenu, les outils de communication grand public (bande sonore des feuilletons, spots pour diffusion régulière par les radios locales...)</p>	<i>DNEC</i>	2	B	Opérationnel
<b>R16</b>	<p>Compte tenu des rôles importants que les prestataires en formation et RC sont appelés à jouer dans la conduite des formations des acteurs de l'EC, et considérant le professionnalisme qu'exige cette approche, il est fortement recommandé de procéder à l'évaluation régulière organisationnelle et institutionnelle de ces prestataires (actuels ainsi que potentiels) dans le but de renforcer leur capacité en perspective d'une collaboration continue en deuxième phase du projet.</p> <p>Associer les DNJS et de la DNSHP dans la supervision et suivi opérationnelle sur le terrain ;</p> <p>Privilégier le RC entre pairs lorsque les projets ne ciblent pas tous les villages factions et quartiers d'une même commune.</p>	<i>Enabel PTF</i>	1	B	Opérationnel
<b>R17</b>	<p>Veiller au respect de la gratuité du paraphe des registres par les tribunaux délinquants. Uniformiser les frais de jugements supplétifs (frais minimum d'ouverture de dossier et envoi expéditif).</p> <p>Revoir la pertinence du paraphe des registres de déclaration.</p>	<i>Ministère de la justice</i>	2	A	Opérationnel
<b>R18</b>	Assurer que les centres d'état civil soient approvisionnés en registres d'EC régulièrement et à temps.	<i>DGATD/DNEC</i>	2	A	Opérationnel

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
	Décentraliser le stockage des registres au niveau des cercles. Envisager l'acheminement des registres préalablement cotés et paraphés au niveau des sous-préfectures pour un approvisionnement de proximité.				
<b>R19</b>	Créer les conditions pour que la Direction Nationale de la Promotion de l'Enfant et de la Famille (DNPEF) et la Direction nationale des affaires religieuses et du culte (DNARC) puissent jouer un rôle complémentaire et actif afin pour soutenir l'effort de l'Etat et encourager les populations dans leur diversité, à acquérir le réflexe de déclarer les grands événements de leur vie personnelle et familiale auprès des services d'état civil.	<i>MATD/DNEC/Commission spéciale</i>	2	B	Stratégique
<b>R20</b>	Intégrer dans la base des données de la MEN un item « taux des élèves inscrits sans extrait ».	<i>Commission spéciale/MEN</i>	2	B	Opérationnel
<b>R21</b>	Mettre à disposition du ministère de l'éducation fondamentale et les « médersa » (écoles coraniques) le PADC tronc commun et des métiers de la promotion des bonnes pratiques citoyennes en matière d'enregistrement des faits d'état civil. Inscrire la promotion de l'EC dans le curriculum actuel des Instituts de formation des maîtres (IFM).	<i>DNEC/PTF</i>	2	B	Stratégique
<b>R22</b>	Prêter une attention particulière à l'enregistrement des enfants vulnérables, tels que les enfants vivant de et dans la rue, les enfants déplacés internes non-accompagnés et les enfants trouvés. Engager les « médersa » (écoles coraniques) à coopérer avec les services d'état civil pour assurer que chaque enfant ait son acte de naissance. Prévoir la conservation de ces actes tant que leur réintégration sociale, y compris un domicile fixe, n'est pas garantie (collaboration intersectorielle via la commission spéciale)	<i>Commission spéciale</i>	2	B	Stratégique
<b>R23</b>	Utiliser le dispositif de suivi Rapid'Pro, promu par l'UNICEF mais non approprié par la DNEC dans le cadre du PAECSIS, pour rendre compte de l'activité des déclarations des naissances et décès par les CSCOM auprès des CEC. Intégrer dans le dispositif Rapid'Pro une rubrique « déclarations » (reflets de l'interopérabilité intersectorielle et mesurer l'impact du PAECSIS dans la durée, (renforcement des compétences des personnels).	<i>DNSHP/DNEC</i>	2	B	Opérationnel

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
R24	<p>Travailler avec les différents programmes focalisés sur la protection de la population (déplacés internes notamment) afin que la fourniture de la documentation civile devienne une dimension transversale et pérenne à toutes les actions d'assistance aux populations. Citons par exemple, le programme PROTECT financé par la coopération suisse et USAID, qui cible les régions de Sikasso, Mopti, Tombouctou, et Bamako, et qui a un axe « Renforcement des capacités des collectivités territoriales » et un axe « Prise en charge des communautés vulnérables avec un accent sur la fourniture de documentation civile ».</p> <p>L'élaboration d'une étude détaillée de la capitalisation des expériences avec les différents PTF apparaît indispensable. Cette étude doit renseigner de façon claire sur (i) les activités reproductibles, (ii) les activités moyennement reproductibles nécessitant un réajustement et (iii) des activités non reproductibles sans financement extérieur.</p>	<i>DNEC/CTDEC/ Commission spéciale</i>	2	C	Opérationnel
R25	<p>Si une seconde phase était envisagée, nous recommandons de prendre en considération, les points d'attention suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégier l'accompagnement technique sur le suivi financier,</li> <li>• Alléger les procédures pour accompagner plus efficacement le processus de changements recherchés par le projet et la partie prenante,</li> <li>• <b>Porter davantage d'attention à l'identification de facteurs affectant la durabilité et au suivi de ces facteurs dans le dialogue avec les acteurs nationaux et locaux,</b></li> <li>• Prévoir la création d'une cellule décentralisée de l'unité de gestion du projet en associant les CAAJ et les points focaux (sous-préfets plutôt que le 1<sup>er</sup> adjoint au préfet). Cette cellule décentralisée sera localisée dans une zone équidistante des zones d'interventions du projet. Une réduction sensible des coûts administratifs et frais généraux, par une réduction du bureau à Bamako, pourrait être envisageable.</li> <li>• Une révision du personnel de l'UGP : la gestion d'un projet tel que le PAECSIS pourrait se réduire à un IM expert en gouvernance appuyé par un ATN spécialiste en EC (issu de l'ENA), (ou encore l'inverse, un IM national appuyé par un facilitateur expert avéré en réforme de l'EC) et un backstopping intensifié avec une présence d'environ deux semaines par trimestre.</li> </ul>	<i>ENABEL/DUE</i>	3/4	A	Stratégique

N°	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau (1 à 4)	Priorité (A à D)	Opérationnel/ Stratégique
	<p>Les expertises internationales avec des missions perlées devraient apporter une réelle valeur ajoutée. La sélection de ces experts devrait être validée en concertation avec la partie prenante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les outils de suivi-évaluation de la fixation des benchmarks pour évaluer la performance du projet de façon non arbitraire (qualité).</li> <li>• Porter une attention à la stratégie de sortie dès la formulation. Être plus explicite dans la formulation des interventions sur les conditions de sortie et de transition de la relation d'appui.</li> <li>• La propension à généraliser systématiquement l'approche intégrée à toutes régions est fortement déconseillée.</li> </ul>				
<b>R26</b>	Envisager une clause dérogatoire au niveau du Représentant Résident pour lui permettre une marche de manœuvre plus souple sur le terrain (accroître ses capacités d'appui de proximité et ses possibilités de réactivité opportune face aux problèmes rencontrés).	<i>Enabel</i>	3	A	Opérationnel

Niveau 1 : sous contrôle de l'intervention

Niveau 2 : sous contrôle du Pays de l'intervention

Niveau 3 : sous contrôle Enabel coporate

Niveau 4 : sous contrôle bailleur/politique