

Evaluation rétrospective de performances

SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE DE PERFORMANCES DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE L'ARTISANAT AU MALI (PDSA).

Page 1

- 1. INTRODUCTION
- 2. PRÉSENTATION SOMMAIRE DU PROJET
- 3. RESULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Page 2

- 4. NOTATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Page 3

- 5. ENSEIGNEMENTS TIRES
- 6. RECOMMANDATIONS FORMULÉES

Page 4

- 7. CONCLUSION SIGLES ET ACRONYMES

1. INTRODUCTION

Le financement du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat (PDSA) a été approuvé par le Conseil d'Administration de la Banque le 24 mars 1998. La signature de l'Accord de Prêt a eu lieu le 14 mai 1998. La présente synthèse est structurée autour des points ci-après : (i) présentation sommaire du projet, (ii) résultats de développement, (iii) notation de la performance globale, (iv) enseignements tirés et (v) recommandations formulées.

2. PRÉSENTATION SOMMAIRE DU PROJET

Le projet avait pour objet le développement et la promotion de la petite entreprise dans le secteur de l'artisanat, par l'organisation et la formation des artisans, ainsi que la mise en place d'un crédit adapté aux besoins de ceux-ci. Les principaux objectifs fixés au projet, à l'évaluation ex-ante étaient les suivants : (i) améliorer le niveau de vie des artisans par l'accroissement de leurs revenus ; (ii) améliorer leur compétence technique ; (iii) moderniser les ateliers et regrouper les artisans en association avec un objectif de 30% d'adhésion de ces derniers dans des associations ; (iv) développer le secteur privé et contribuer à la croissance économique.

3. RESULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Les résultats de développement ont été appréciés à travers les critères de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

3.1 Pertinence

La pertinence des finalités et des objectifs du projet à l'occasion de sa conception s'observe dans la cohérence des actions prévues dans les documents ci-après : (i) le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) du Mali ; (ii) le Projet pour le Développement Economique et Social (PDES) du Mali et (iii) l'Etude Nationale Prospective Mali 2025. Par ailleurs, le projet s'inscrivait dans le cadre de la politique nationale de lutte contre la pauvreté, de création et de consolidation d'emplois non-salariés.

3.2 Efficacité

3.2.1 Efficacité par rapport aux extrants physiques

a.) Efficacité des extrants de la composante "Organisation et Formation"

a.1.) Volet appui à l'organisation

Les différents appuis fournis (dont un véhicule, des équipements et mobiliers de bureau) ont permis à la Fédération Nationale des Artisans du Mali (FNAM) d'assurer, à travers toutes les régions du Mali, des missions d'information et de sensibilisation en collaboration avec la Cellule de Gestion du Projet (CGP). Les principaux extrants de ce volet se présentent comme suit : (i) création de 260 nouvelles associations, (ii) adhésion de 39 090 artisans aux chambres de métiers, (iii) créations de 03 nouvelles mutuelles d'épargne-crédit.

a.2.) Volet Formation

En matière de formation, les réalisations du projet sont énoncées comme ci-après : (i) formation des responsables des caisses et des réseaux (gestionnaires et administrateurs) promus par le projet comme prévu ; (ii) formation de 7 200 artisans contre 4 324 prévus, dans 6 corps de métiers (alimentation, extraction,

bâtiments et connexes, bois et ameublement, construction métallique-textile, habillement et cuir-hygiène et soins corporels, artisanat d'art) dont 1 786 femmes ; (iii) perfectionnement des maîtres-artisans disposant d'au moins 5 artisans à former, ce qui a permis de former 2 876 artisans et compagnons sous forme de « restitution-formation ».

b.) Efficacité des extrants de la composante "Crédit aux artisans"

b.1) Volet ligne de refinancement

Comme prévu à l'évaluation, la ligne de refinancement d'un montant de 2 500 MFCFA entièrement financée sur le prêt BOAD, a été mise en œuvre. Sur la période (2002 – 2008), 836 projets ont été financés pour un montant global de 2 303 244 025 FCFA.

b.2) Volet Fonds de Garantie

Le Fonds de Garantie a permis de sécuriser certains prêts octroyés et déclarés définitivement irrécouvrables par les partenaires financiers (banques et SFD). Ces impayés ont été couverts à hauteur de 50%.

b.3) Volet contribution des Artisans

Sur la période 2002-2008, la contribution des artisans (apports personnels pour accéder aux formations et au crédit) s'est établie à 758 MFCFA contre un montant de 323 MFCFA prévu, soit un taux de réalisation de 135%. Ce taux dénote de l'engouement des artisans et de leur adhésion au projet.

c) Efficacité des extrants de la composante "Suivi - évaluation" du projet

Les diligences nécessaires en vue de la bonne exécution de cette composante n'ont pas été effectuées, affectant ainsi le système de collecte, de traitement d'informations et de communication indispensables au pilotage adéquat du projet.

3.2.2 Efficacité par rapport aux résultats de développement

a) Contribution du projet à la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles

Il en a résulté d'importantes actions dont la multiplication des services locaux d'appui à l'artisanat, la gestion du registre des métiers, la facilitation des artisans à l'accès aux marchés publics, la poursuite de la mise en place des chambres de métiers et leur participation dans les instances de prise de décisions (au niveau national et sous-régional) ainsi que la construction d'infrastructures dédiées aux artisans.

b) Evolution des indicateurs de développement du secteur de l'artisanat

L'explosion du nombre d'artisans et d'entreprises du secteur de l'artisanat au Mali a eu des influences positives remarquables sur l'emploi et la réduction de la pauvreté. En effet, les résultats d'études estiment aujourd'hui, le nombre d'artisans au Mali à plus de 2.450.000 personnes, soit environ 40% de la population active dont plus des 2/3 sont des artisans urbains.

c) Changements observés sur les artisans et les entreprises artisanales

Ils résultent de l'analyse croisée entre les données des précédents rapports (évaluation ex ante, fin d'exécution), l'observation et la collecte des données primaires sur les acquis et bonnes pratiques ayant eu une influence sur le vécu quotidien des groupes-cibles du projet. Les objectifs d'amélioration des compétences techniques des artisans et d'amélioration de leur niveau de vie par l'accroissement de leur revenu, ont été atteints à travers des transformations socio-économiques.

3.3 Efficience

3.3.1. Efficience par rapport à l'entrée en vigueur et à l'exécution du projet

Dans l'ensemble, le projet a été exécuté de novembre 2001 à décembre 2008, soit 85 mois contre une prévision à l'évaluation de 48 mois. Le retard enregistré de 37 mois (3 ans) s'explique par les difficultés rencontrées par l'Etat malien pour recruter les responsables du projet, de même que le délai mis pour l'élaboration et la signature de la convention de gestion du volet ligne de crédit du projet.

3.3.2 Efficience par rapport à la gestion des ressources financières

A l'évaluation ex ante, le coût global du projet était estimé à 4 105 MFCFA HT. Le montant définitif à l'exécution du projet s'est élevé à 4 649 MFCFA HT, soit un taux de réalisation d'environ 113%. Ce dépassement, pris en charge entièrement par la contrepartie nationale, correspond aux charges de fonctionnement additionnelles liées au retard dans l'exécution du projet dont le délai est passé de 4 ans à 7 ans. Le retard observé est dû aux difficultés rencontrées par la partie malienne dans l'élaboration et l'approbation de la convention de gestion du volet « crédit aux artisans ».

3.4 Durabilité

La durabilité des investissements réalisés ainsi que les acquis du projet sont analysés à travers les éléments ci-après :

3.4.1. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Le projet a impacté les organisations de base, les Mutuelles de crédit et d'épargne, les Chambres de métiers, l'Administration (Ministère de l'Artisanat et du Tourisme) ainsi que les opérateurs stratégiques ayant contribué à sa mise en œuvre.

De façon plus synthétique, les impacts observés sont en rapport avec l'évolution de la mise en œuvre des politiques sectorielles, la consolidation du cadre institutionnel du secteur et le renforcement des capacités d'intervention des partenaires stratégiques du Projet.

3.4.2. Viabilité économique et financière

L'analyse de la viabilité économique, financière et sociale des extrants du projet a été observée à travers notamment (i) la consolidation du dispositif de financement et de la diversification des partenaires financiers du Fonds de Développement Economique (FDE) ; (ii) la prospérité observée au niveau des unités de production artisanales ainsi que le potentiel accru de leur participation à la formation du revenu national et (iii) l'employabilité en milieu urbain et rural.

3.4.3. Durabilité environnementale

La contribution du projet, dans le cadre de la prévention à d'éventuelles nuisances environnementales, a porté notamment sur (i) la formation des artisans aux techniques de récupération et de recyclage de certains déchets plastiques, (ii) l'adoption par les artisans de nouvelles méthodes d'utilisation de produits chimiques à toxicité élevée, notamment dans les activités de teinture et du froid/climatisation, et enfin (iii) la mise en œuvre de politique d'assainissement des lieux de travail des artisans dans toutes les régions couvertes par le projet.

Plusieurs autres acteurs intervenant dans la lutte pour la protection de l'environnement organisent au profit des artisans, des séances de sensibilisation et de formation en fonction du potentiel de chaque métier à produire des nuisances. Des mesures sont préconisées aux artisans pour atténuer les effets néfastes sur l'environnement.

3.4.4. Appropriation et durabilité des partenariats

Le partenariat avec le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) a été capital dans le développement de l'expertise du FAFPA, dans l'explosion de la demande de formation (les effectifs sont passés de 200 à 2000 bénéficiaires dès 2006 pour une contribution annuelle du PDSA estimée à 20 MFCFA). Le FAFPA est outillé pour assurer un appui conséquent au développement de l'ingénierie de la formation professionnelle en milieu artisan.

Divers programmes sont d'ailleurs conçus et le FAFPA se maintient dans le dispositif national de formation professionnelle, mobilise des financements et développe des programmes de formation professionnelle au profit des artisans.

4. NOTATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Le résumé des notes attribuées est consigné dans le tableau ci-après :

CRITÈRES	NOTE SUR 5	APPRÉCIATION
A) Performance du projet en matière d'effets sur le développement		
Pertinence	3.11	satisfaisant
Efficacité	2.9	satisfaisant
Efficience	3	satisfaisant
Durabilité	2.6	satisfaisant
Impact sur le développement institutionnel	3	satisfaisant
B) Performance de la BOAD		
Au stade de l'identification	4	Très satisfaisant
Au stade de la préparation	3	satisfaisant
Au stade de l'évaluation	3	satisfaisant
Au stade de la supervision	3	satisfaisant
C) Performance de l'emprunteur		
Qualité de la préparation	3	satisfaisant
Qualité de l'exécution	2.87	satisfaisant
Application de l'accord de prêt	3	satisfaisant
Adéquation du suivi-évaluation et communication de rapports	2.5	satisfaisant

5. ENSEIGNEMENTS TIRES

5.1 Au stade de la conception du projet

Plus de quinze (15) ans après sa conception, les objectifs de développement du secteur de l'artisanat (grand pourvoyeur d'emplois et d'accroissement de revenus) au Mali, sont plus que d'actualité dans un contexte marqué par la relance des activités socio-économiques du pays. Ces objectifs entrent en droite ligne du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la pauvreté.

5.2. Au niveau du financement du projet

La Banque a fait preuve d'une souplesse en accédant aux différentes requêtes de réallocation des fonds et de prorogation de la Date Limite de Mobilisation, ce qui a permis d'achever et de conforter plusieurs actions prévues. La flexibilité doit toujours guider les partenaires techniques et financiers dans le financement des projets de développement du secteur de l'artisanat pour lequel il est très difficile de déterminer avec précision les risques pouvant survenir, étant donné qu'ils sont inhérents à l'environnement de chaque unité de production.

5.3. Au niveau de la mise en œuvre du projet.

Le montage institutionnel retenu n'a pas permis l'atteinte de certains objectifs du projet. En effet, les trois (03) principales structures du projet ont fonctionné séparément comme si elles ne faisaient pas partie du seul et même projet. Autrement dit, les activités de la composante « Organisation et Formation » ont été menées par la CGP (Cellule de Gestion du Projet), le Suivi-évaluation par le Centre National de Promotion de l'Artisanat (CNPA) tandis que celles relatives à la Composante « Crédit aux artisans » ont été menées par le Fonds de Développement Economique (FDE).

5.4. Au niveau stratégique (Etats et Banque)

Le secteur de l'artisanat reste au Mali, comme dans tous les Etats de l'espace UEMOA, un créneau en plein développement, aux retombées importantes en matière de : (i) développement du savoir-faire ; (ii) valorisation, promotion de produits locaux ; (iii) haute valeur ajoutée (création de richesses) et (iv) création d'emplois.

6. RECOMMANDATIONS FORMULEES

6.1 A l'endroit du Gouvernement du Mali

- veiller à maintenir à l'avenir, les Cellules de Gestion de Projets à l'abri des interférences politiques et des changements de gouvernement successifs en les fixant sous la tutelle des ministères sectoriels.
- considérer désormais le secteur de l'artisanat, comme un secteur prioritaire et porteur, en plein développement, ayant des retombées importantes pour la croissance économique.
- prendre les dispositions idoines en vue d'accélérer le recouvrement des impayés.
- élaborer des chronogrammes de mise en œuvre des projets qui prennent en compte tous les paramètres (exogènes et endogènes), opérations et tâches essentiellement critiques qui pourraient justifier d'éventuels allongements de la durée d'exécution des projets.
- rendre obligatoire les études d'impact environnemental et social (du fait des externalités négatives induites par l'exercice de certains métiers artisanaux dont la teinture, la menuiserie-bois, etc.).
- sélectionner dans le cadre de futurs projets similaires des partenaires ayant fait la preuve d'une offre de service non financier (suivi-appui-conseil) efficace et éprouvée. Consolider le processus de pérennisation des acquis du PDSA aux niveaux : (i) de l'administration centrale en exploitant les leçons tirées de l'exécution de ce projet ; (ii) des bénéficiaires pour renforcer l'appropriation des résultats du projet ; (iii) des organisations faitières en renforçant leur capacité d'organisation et de mobilisation.
- renforcer le Fonds de Développement Economique en ressources humaines et matérielles (logistiques) avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de son activité de suivi et de recouvrement des crédits octroyés, via les structures de financement décentralisées partenaires.
- continuer à soutenir le FDE dans la recherche des moyens financiers appropriés auprès des différents bailleurs de fonds.
- mettre en place, au niveau du FDE, une base de données socio-économiques, relative aux activités des sous-projets (PME bénéficiaires) qui sont financés par l'entremise des fonds apportés par le FDE.
- inciter les banques locales à développer de nouveaux produits de financement susceptibles de valoriser l'image de l'artisanat et son potentiel productif et commercial.
- introduire et développer dans le tissu productif de l'artisanat la dimension entreprise en tant qu'acteur de développement et engager courageusement les entreprises du secteur dans un processus de formalisation, conformément aux dispositions du code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA.
- mettre en place les outils organisationnels pour évoluer vers une meilleure compétitivité et une production de qualité en capitalisant par exemple l'expérience de la coopérative NDOMO (Région de Ségou) en termes de reconfiguration des unités de production artisanales, fondées sur des valeurs endogènes, pour développer la logique du travail en réseau et préparer ainsi des espaces de production de référence pour l'incubation des entreprises du futur.
- développer et renforcer les structures étatiques de formation (exemple FAPFA) en les orientant fortement dans les formations à administrer aux acteurs du secteur de l'artisanat.
- encourager la participation des artisans aux appels d'offres et consultations restreintes pour la fourniture des biens et services relevant de leurs compétences.
- poursuivre les réformes visant à assainir l'environnement de la micro-finance.

6.2. A la Banque

- a) concevoir et développer une véritable stratégie d'intervention dans le secteur de l'artisanat en tenant compte de ses spécificités et de son modus operandi.
- b) promouvoir dans les pays de l'UEMOA des projets de développement de l'artisanat. L'expérience du PDSA est un précieux tremplin pour la Banque pour investir dans ce secteur porteur aux retombées immenses en matière de résultats de développement.
- c) mettre en place une stratégie efficace de suivi des projets en vue d'apprécier l'impact réel des financements de la Banque au niveau des sous-projets financés et des bénéficiaires en général. L'élaboration et l'utilisation des indicateurs socio-économiques sont à privilégier à cet effet.
- d) améliorer les performances en matière de suivi et d'évaluation de ses projets sur le terrain en renforçant ses activités de suivi-évaluation et en prenant en temps utile, des mesures correctives appropriées.
- e) veiller à faire mettre en place au niveau des projets similaires, des unités de gestion de projet, performantes ayant une capacité d'adaptation et d'innovation et au-delà assurer aux projets un montage institutionnel permettant une synergie d'actions.
- f) veiller à l'élaboration systématique de la matrice du cadre logique avec une hiérarchisation des objectifs et une bonne articulation entre les

activités, objectifs, et les résultats des projets. Rendre systématiques, l'élaboration et l'utilisation des indicateurs de performance au moment de l'évaluation ex ante des projets.

7. CONCLUSION

A la lumière des constats effectués sur le terrain et des données et informations analysées, il ressort que ce projet a contribué notamment à : (i) la mise en œuvre des politiques et stratégies relativement au secteur de l'artisanat ; (ii) l'accroissement du nombre d'artisans et au développement d'entreprises dans le secteur de l'artisanat, ce qui a produit une dynamique dans ce secteur en termes de création d'emplois, de valeur ajoutée, de redistribution de richesse contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté ; (iii) développer les unités de production du secteur de l'artisanat, à améliorer l'accès des artisans aux marchés et à développer une offre pérenne de financement de proximité par le biais du FDE.

Enfin, tirant leçons de cette expérience, la Banque devra conforter son positionnement sur ce secteur afin de contribuer véritablement à son essor, en harmonie avec la mise en œuvre de la politique de développement communautaire en matière d'artisanat.

SIGLES ET ACRONYMES

APCMM	: Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGECO	: Boutique de Gestion, d'Echanges et de Conseils
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CAS/MEC	: Cellule d'Appui et de Suivi des Structures Mutualistes d'Epargne et de Crédit
CGP	: Cellule de Gestion de Projet
CNPA	: Centre National de Promotion de l'Artisanat
DAREP	: Division de l'Analyse des Résultats et de l'Evaluation des Projets

DEPET	: Division de l'Evaluation des Performances des Projets et des Etudes Thématiques
FAFPA	: Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FDE	: Fonds de Développement Economique
FNAM	: Fédération Nationale des Artisans du Mali
MAT	: Ministère de l'Artisanat et du Tourisme
MICA	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PDSA	: Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RAC	: Réseau d'Animation et de Conseil
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

POUR EN SAVOIR PLUS :

Banque Ouest Africaine de Développement, 68 Avenue de la Libération, BP 1172 Lomé-Togo
Téléphone : +228 22 21 59 06 ; Fax : + 228 22 21 52 67 ; Email : boadsiege@boad.org

DIRECTION DE L'EVALUATION RÉTROSPECTIVE DES PROJETS (DERP)

- *M. Patrice GBAGUIDI, Directeur de la DERP ;*
- *M. Didier Serge Damit AMANY, Directeur Adjoint de la DERP ;*
- *M. Yao AHOKOU, Chef de la Mission Résidente de la BOAD au Bénin (Précédemment Chef de la DAREP) ;*
- *M. Hassan TAMBOURA, Chef de la DAREP ;*
- *M. Youssouf TOURE, Economiste Principal en charge du suivi-évaluation ;*
- *M^{me} Wendyam Gisèle YAMEOGO-KABRE, Analyse Financier Principal, Évaluateur de projet ex-post*

