



**ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME D'APPUI AUX
PETITES ENTREPRISES ARTISANALES (PAPEA) DANS LES
ETATS MEMBRES DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE (UEMOA)**

RAPPORT PROVISOIRE



Mai 2021

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	5
LISTES DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES IMAGES	7
RESUME EXECUTIF.....	8
INTRODUCTION	14
I. PRESENTATION DE LA COMMISSION DE L'UEMOA, DU PAPEA, DES OBJECTIFS ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	15
1.1 Brève présentation de la Commission de l'UEMOA et département initiateur de l'évaluation.....	15
1.1.1 Présentation de la Commission de l'UEMOA.....	15
1.1.2 Présentation du Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Energie et de l'Economie Numérique (DEMEN).....	15
1.2. Présentation du Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA).....	16
1.2.1 Composante 1 - Création de Centres de Ressources pour l'Artisanat (CRA).....	17
1.2.2 Composante 2 : Mise en place du système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA).....	17
1.2.3 Financement et gestion du programme	18
1.3. Rappel des objectifs et champ de l'évaluation	18
1.3.1 Objectif général	18
1.3.2 Objectifs spécifiques	18
1.3.3 Champ de l'évaluation	18
1.4. Approche méthodologique.....	19
1.5. Limite de l'étude et difficultés rencontrées.....	23
II- PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	24
2.1. Analyse du PAPEA selon les critères d'évaluation.....	24
2.1.1. Analyse selon le critère de la qualité à l'entrée du PAPEA.....	24
2.1.1.1 Couverture (zone et bénéficiaires).....	24
2.1.1.2 Conception du PAPEA-UEMOA.....	24
2.1. 2. Analyse de la cohérence et de la pertinence du PAPEA	27
2.1.2.1. Niveau de cohérence.....	27
2.1.2.1.1 Niveau de cohérence par rapport aux objectifs, stratégies et budget.....	27
2.1.2.1.2 Niveau d'allocation des ressources.....	29
2.1.2.1.3 Niveau de cohérence par rapport aux politiques des Etats.....	29
2.1.2.2. Niveau de pertinence du PAPEA.....	30

2.1.2.2.1 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux attentes des bénéficiaires.....	30
2.1.2.2.2 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux priorités des gouvernements	32
2.1.2.2.3 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux priorités de la Commission de l'UEMIOA.....	32
2.1.3. Analyse de l'efficacité	33
2.1.3.1. Analyse de l'efficacité du PAPEA	33
2.1.3.2 Efficacité dans le pilotage du programme	39
2.1.4. L'efficacité.....	40
2.1.4.1. Analyse de l'allocation des ressources utilisés.....	40
2.1.4.2. Au niveau du matériel.....	41
2.1.4.3. Au niveau humain.....	42
2.1.5. Analyse de l'additionnalité en termes de valeur ajoutée	43
2.1.6. Analyse des effets du PAPEA sur les Etats et la population	44
2.1.7. Analyse de la durabilité.....	46
2.1.8. Analyse des thèmes transversaux.....	47
2.2 Analyse globale de l'exécution du PAPEA.....	48
2.2.1 Bilan global physique du PAPEA	48
2.2.1.1 Niveau de réalisation du R1 : La disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat sont accrues ;.....	48
2.2.1.2 R 2 : La qualité des produits et services des entreprises artisanales est améliorée	51
2.2.1.3 R 3 : L'accessibilité des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat aux informations nécessaires sur le secteur est améliorée..	52
2.2.1.4 R 4 : Le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat est amélioré.....	53
2.2.2 Bilan de l'exécution financière des CRA dans les pays.....	53
2.3 Bilan par pays	56
2.3.1 Constats	56
2.3.1.1 Au niveau des Centres des Ressources pour l'Artisanat (CRA).....	56
2.3.1.1.1 La contribution du PAPEA au niveau de la Guinée Bissau	57
2.3.1.1.2 La contribution du PAPEA au niveau du Mali.....	59
2.3.1.1.3 La contribution du PAPEA au niveau du Sénégal.....	62
2.3.1.1.4 La contribution du PAPEA au niveau du Niger.....	64
2.3.1.1.5 La contribution du PAPEA au niveau du Togo	66
2.3.1.1.6 La contribution du PAPEA au niveau de la Côte d'Ivoire.....	68

2.3.1.1.7 La contribution du PAPEA au niveau du Bénin	70
2.3.1.1.8 La contribution du PAPEA au niveau du Burkina Faso.....	72
III. LEÇONS APPRIS, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS.....	75
3.1 Léçons apprises	75
3.2 Les bonnes pratiques	76
3.3 Les recommandations	76
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	83
Annexe 1 : Tableau Récapitulatif des Equipements par Pays.....	83
Annexe 2 : Nombre d'équipements acquis pendant la phase pilote du PAPEA.....	88
Annexe 3 : quelques photos	90
Annexe 4 : La Liste des personnes rencontrées par pays	91
Annexe 4.1 : Liste des personnes rencontrées au Bénin.....	91
Annexe 4.2 Liste des personnes rencontrées en Côte d'Ivoire.....	91
Annexe 4.3 Liste des personnes rencontrées au Togo	92
Annexe 4.4 Liste des personnes rencontrées au Mali.....	94
Annexe 4.5 Liste des personnes rencontrées au Sénégal	94
Annexe 4.6 Liste des personnes rencontrées en Guinée Bissau	95
Annexe 4.7 Liste des personnes rencontrées au Niger.....	95
Annexe 4.8 Liste des personnes rencontrées au Burkina Faso.....	96
Annexe 5 : Cadre logique du Projet PAPEA	97
Annexe 6 : Matrice et questions d'évaluation.....	99
Annexe 7 : Termes de Référence de l'évaluation.....	112

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
APC	: Approche Par Compétence
BQP	: Brevet de Qualification Professionnel
BIT	: Bureau International du Travail
CEFCOD	: Centre d'Etude, de Formation et Conseil en Développement
CQP	: Certificat de Qualification Professionnel
CQM	: Certification de Qualification Métier
CMCAN	: Centre des Métiers des Cuirs et d'Art du Niger
CNM	: Chambres Nationales de Métiers
COVID 19	: Coronavirus 2019
CRA	: Centres de Ressources pour l'Artisanat
CTS	: Comité Technique de Suivi
DGA	: Direction Générale de l'Artisanat
DGESS	: Direction Générales des Etudes et des Statistiques Sectorielles
FCFA	: Franc de la Communauté Francophone d'Afrique
EDR	: Etudes et Développement Rural
FNA	: Fédérations Nationales des Artisans
IOV	: Indicateur Objectivement Vérifiable
IRED	: Initiative Régionale pour l'Energie Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAPEA	: Programme d'appui aux Petites Entreprises Artisanales
PEC	: Politique Energétique Commune
PCA	: Programme Communautaire en matière d'Artisanat
PCT	: Politique Commune du Tourisme
PIC	: Politique Industrielle Commune
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
SIAO	: Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
SIRA	: Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat
SNV	: Organisation Néerlandaise de Développement
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNCMS	: Union Nationale des Chambres de Métiers du Sénégal

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Niveau d'échelle de contribution du programme à la résolution par facteurs d'entrave au développement de l'artisanat.....	30
Tableau 2 : Appréciation du niveau de réalisation des objectifs et des résultats du PAPEA .	33
Tableau 3 : Montant alloué à chaque chambre de métier pour les CRA en FCFA.....	40
Tableau 4 : Niveau d'efficience dans la mobilisation, l'allocation et l'utilisation des ressources	43
Tableau 5 : Niveau de durabilité des effets du Programme.....	46
Tableau 6 : Réalisation des études pour l'appui des CRA.....	49
Tableau 7 : Organisation des CRA	50
Tableau 8 : Analyse des forces et faiblesses des CRA et du SIRA	56
Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA de Guinée Bissau.....	58
Tableau 10 : Réalisations des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA en Guinée Bissau.....	58
Tableau 11 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Mali	61
Tableau 12 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Mali.....	62
Tableau 13 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Sénégal.....	63
Tableau 14 : Réalisations des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Sénégal	63
Tableau 15 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Niger	64
Tableau 16 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Niger	65
Tableau 17 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Togo	67
Tableau 18 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Togo.....	67
Tableau 19 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA de Cote d'Ivoire	68
Tableau 20 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA en Côte d'Ivoire	69
Tableau 21 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Bénin	71
Tableau 22 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Bénin.....	71
Tableau 23 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Burkina Faso.....	72
Tableau 24 : Récapitulatif des activités réalisées au Burkina Faso selon la convention signée	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Zone d'intervention du projet en Afrique de l'Ouest.....	19
Figure 2 : Niveau moyen de contribution du programme à la résolution des entraves au développement de l'artisanat.....	31
Figure 3 : Niveau de contribution du Projet en termes de valeur ajoutée.....	43
Figure 4 : Niveau des offres de services offerts par le CRA aux bénéficiaires.....	44
Figure 5 : Niveau global de durabilité des effets du Programme	47
Figure 6 : Niveau d'exécution budgétaire par pays.....	54
Figure 7 : Evolution du nombre d'artisans inscrits au répertoire des métiers Mali.....	59
Figure 8 : Parts des exportations et des ventes de produits artisanaux par branche d'activités en 2019 au Mali	60
Figure 9 : Parts des exportations des produits artisanaux du Mali en 2019 par continent	60

LISTE DES IMAGES

Photo 1 : Entretien avec l'équipe de gestion.....	20
Photo 2 : Focus groupe avec les apprenants du centre de Parakou au Bénin.....	20
Photo 3 : Trophées remportés par un artisan de Parakou	37
Photo 4 : CRA devenu centre d'examen au Bénin.....	70

RESUME EXECUTIF

Le développement et la promotion de l'artisanat au sein des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) sont confrontés à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles l'absence de ressources techniques adéquates, l'inadaptation des installations matérielles, la vétusté des équipements et l'insuffisance de formation des artisans pour améliorer la qualité et la compétitivité des produits artisanaux.

Afin de relever les défis liés à la faiblesse de qualifications professionnelles dans le secteur de l'artisanat, la Commission de l'UEMOA a initié en mars 2011 un Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales (PAPEA) avec le soutien financier de l'Agence française de Développement (AFD).

Le PAPEA - UEMOA inscrit son action dans l'accès aux services d'appui financiers et non financiers aux entreprises artisanales, et cela sous forme de projets structurants dans chacune des quatre étapes suivantes :

- la création d'entreprise et l'insertion économique par la mutualisation des ressources et la veille sur les opportunités de marché ;
- la structuration professionnelle et l'élaboration de nouveaux produits financiers pour un meilleur accès aux crédits ;
- la modernisation technique et entrepreneuriale : qualité, design et innovation par la mutualisation de ressources ;
- le renforcement des capacités commerciales ainsi que la promotion et la valorisation des produits de l'artisanat.

Le PAPEA-UEMOA vise la création de conditions favorables à une mutualisation des équipements et des ressources que la petite entreprise artisanale ne peut pas acquérir individuellement. Il devra à terme renforcer les compétences des artisans dans la production de petites séries de biens et services, produits innovants, de design respectant les normes de qualité.

Il a comme objectifs spécifiques l'amélioration de l'offre de formation professionnelle continue et par apprentissage des Etats membres de l'UEMOA, le renforcement de la qualité de la formation dans les ateliers et centres de formation professionnelle et par apprentissage et la mutualisation des équipements dans les pays membres de l'UEMOA, le soutien de la professionnalisation des centres de formation en encourageant une meilleure articulation de la formation à l'emploi, l'appui au développement de la recherche dans les centres de formation professionnelle de l'Union et enfin le soutien à la mise en réseau desdits centres en les aidant à sortir de l'isolement.

La gestion du programme a été confiée par délégation aux chambres de métiers dans les différents Etats membres de l'UEMOA à l'exception du Niger et de la Guinée Bissau qui ne disposaient pas de Chambre de Métier. Au Niger, la gestion du PAPEA a été

confiée à la Fédération nationale du Niger alors qu'en Guinée Bissau, c'est la SNV qui a été responsabilisée. La SNV qui n'a pas terminé son mandat à cause de la fermeture de sa représentation dans le pays a été remplacée par la direction générale de l'Artisanat.

Après plus de cinq (5) années de mise en œuvre, se pose la nécessité d'évaluer le projet en vue d'en capitaliser les acquis et de tirer les leçons des bonnes et mauvaises pratiques recensées pendant la mise en œuvre.

L'étude a été menée par l'équipe du groupement CEFOD-ADA Consulting Africa – EDR composée de Dr Paul SARAMBE, chef de mission, Monsieur Jean Marie BADO, assistant et de Dr Djarius BAMA membre. Trois (3) principales phases méthodologiques ont permis de mener à bien l'évaluation. Il s'est agi de la phase préparatoire et de démarrage marquée par des rencontres de cadrage avec le comité de pilotage. Ces rencontres ont permis l'amendement d'un cadre logique du projet avec la matrice des questions évaluatives, l'aménagement d'un calendrier avec les parties concernées par le projet, la programmation sur rendez-vous des séances de travail avec les acteurs sur le terrain et la présentation de la démarche méthodologique aux partenaires du programme. La seconde phase a consisté à réaliser des entretiens auprès des directions clés de la Commission de l'UEMOA concernées par la mise en œuvre du programme. Une mission circulaire de collecte des données s'est réalisée dans les huit (08) pays de l'Union. La troisième phase a consisté à la synthèse et à l'analyse des données pour la rédaction du présent rapport provisoire.

Au terme de l'analyse, il ressort des résultats obtenus qu'une somme de 1 264 177 019,00 FCFA ont été mises à la disposition des Etats comme subvention. Cependant, le constat des experts fait ressortir une somme de 1 208 620 523 FCFA effectivement dépensées avec un reliquat de 55 556 496 FCFA. L'analyse révèle un taux d'exécution allant de 86,69% à 99,87% selon les pays. Des équipements de bureau constitués d'ordinateurs de bureau et accessoires (58), d'ordinateurs portables et accessoires (68), de vidéo projecteurs (2), d'imprimantes (32), de photocopieurs (10), de scanners (6) ont été acquis pour les pays. Des équipements de métiers pour la mécanique auto et moto, des équipements de soudure et de menuiserie ont également été acquis et mis à la disposition des centres régionaux d'apprentissage dans les pays.

Grâce à la subvention de la Commission de l'UEMOA, les capacités des Centres de Ressources Artisanales (CRA) ont été renforcées pour l'encadrement des artisans et des apprenants. Au total 706 artisans ont été formés dont 100 artisans en moyenne par pays pour 7 pays à l'exception de la Guinée Bissau où il y a eu 6 artisans formés, 11780 apprenants formés, 36 gestionnaires formés et 8 Système d'Informations sous - régional sur l'Artisanat (SIRA) également ont été mis en place. Des centres ont été retenus comme des centres abritant des jurys d'examen de qualification grâce aux équipements reçus. Des apprenants ont ainsi obtenu leurs diplômes de qualification dont le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), le Certificat de Qualification Métier (CQM) et des Brevets de Qualification Professionnelles (BQP) dans les différents métiers. Les artisans ont renforcé leurs capacités de productions et leurs

chiffres d'affaires. Des référentiels ont été élaborés suivant l'Approche Par Compétence (APC) avec le soutien des Directions des Curricula et Programmes des Ministères en charge des Enseignements Professionnels.

Durant la mise en œuvre du programme, le taux global des réalisations physiques est de 68,35% avec 93,28% des ressources nécessaires. Cela traduit la performance du programme dans la réalisation de ses actions sous contraintes des ressources financières mais également humaines. Ce qui est jugé très satisfaisant.

Les insuffisances constatées durant la mise en œuvre du programme sont relatives à la lourdeur administrative de la Commission pour les avis de non objection et à l'insuffisance de personnel dans le dispositif de suivi évaluation au sein de l'UEMOA. Les insuffisances au niveau des CRA sont relatives à la faiblesse des ressources allouées aux maîtrises d'ouvrage déléguées comme frais de gestion fixés à 5% du cout malgré l'apport en équipements informatiques pour améliorer leur capacité de gestion. A cela s'ajoute l'insuffisance voire l'absence de ligne budgétaire dans certains Etats à accompagner les CRA, les SIRA et les chambres des métiers. Aussi, le manque de partenariat pour certains centres, l'insuffisance de certains équipements de pointe mais aussi de certains accessoires d'équipements sont à relever. Toujours dans cette rubrique le problème de perfectionnement des travailleurs desdites structures, les moyens d'écoulement des produits, et la disponibilité des formateurs et surtout à l'éloignement des CRA des bénéficiaires constituent des facteurs qui fragilisent le bon fonctionnement leur CRA. Au niveau des SIRA, les contraintes sont liées à l'insuffisance du personnel des Ministères en charge de l'artisanat pour accompagner la collecte et la mise à jour des sites créés et à la faiblesse des moyens financiers.

En termes de résultats obtenus par critère d'évaluation on peut retenir :

- Sur la qualité à l'entrée, le programme a manqué de cadre logique, les projets PAPEA demandés dans les conventions des pays n'ont pas été élaborés d'où les indicateurs peu SMART et difficiles à suivre. Cependant, il existe des dispositions et des manuels permettant la mise en œuvre des activités;
- Pour la cohérence et la pertinence, le projet répond aux besoins des bénéficiaires et cadre avec les priorités des gouvernements des Etats;
- Concernant l'efficacité et l'efficience, le programme a atteint respectivement un taux de 68,35% de réalisation physique et de 93,28% des ressources utilisées;
- Par rapport à l'additionnalité, le taux d'accessibilité aux services des CRA est évalué à 54,2% et 41,7% pour le niveau de développement de l'artisanat.
- Relativement à l'effet, le programme a participé aux changements importants visibles au niveau des acteurs par l'amélioration de leur niveau de connaissances et de maîtrise des pratiques du métier
- En ce qui la durabilité, le programme a participé aux renforcement des compétences des artisans et des gestionnaires pouvant assurer la viabilité des CRA
- Sur le plan transversal notamment la mise en œuvre du programme, les artisans ont pris en compte l'impact environnemental en raison de la

transformation des résidus issus du bois et du fer. Quant à la prise en compte du genre, le niveau d'implication des femmes est encore bas en l'absence d'activités de promotion du genre.

De ce qui précède, les experts formulent les recommandations suivantes :

A la Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

- ➡ Reconduire le programme pour une période opérationnelle de 48 mois (4 ans) pour consolider et capitaliser les acquis ;
- ➡ Confier la gestion à un seul maître d'ouvrage délégué au lieu d'un maître d'ouvrage délégué par pays afin d'amoindrir les coûts de gestion. En effet, le constat a montré que les chambres de métiers et/ou les fédérations d'artisans n'ont pas suffisamment de moyens (financiers et ressources humaines qualifiées) pour exécuter leurs missions. Les formations transversales peuvent être conduites sur le même format à travers la formation des formateurs par pays pour la duplication. Confier la gestion à un seul maître d'ouvrage délégué a l'avantage d'éviter d'éventuels conflits d'intérêt entre les chambres de métiers maître d'ouvrage délégué et les directions générales en charge de l'artisanat dans la phase de mise en œuvre. Enfin, en confiant la gestion à un seul maître d'ouvrage, par exemple un cabinet ou bureau d'études ou une ONG, la prestation sera moins coûteuse et les indicateurs seront mieux suivis avec des résultats plus fiables ;
- ➡ exiger à chaque pays un document de projet au préalable avant le financement. Ce document de projet peut être initié par l'UEMOA en définissant un modèle type ou un canevas type avec un chronogramme assorti d'un cadre logique. L'évaluation a montré qu'aucun pays n'a élaboré un document de projet. Chacun a réalisé les activités selon l'esprit de la convention signée;
- ➡ Inscrire l'élaboration et l'adoption de ces projets pays dans les procédures nationales afin de pouvoir mobiliser conséquemment la contrepartie nationale pour compléter le financement des activités.
- ➡ Accompagner les pays pour achever la mise en place effective du système d'information sous régional sur l'artisanat (SIRA). En effet, les pays n'étaient pas suffisamment sensibilisés sur l'utilité et l'opportunité que le SIRA va offrir aux artisans et aux Etats. Cela s'est traduit par la non-inscription de ligne budgétaire pour leur financement et l'insuffisance de l'accompagnement pour leur prise en charge dans la plupart des pays. Un accompagnement de l'UEMOA dans cette seconde phase par la réalisation d'une étude/enquêtes périodiques de collecte de données quantitatives et qualitatives sur les changements observés avec une plus grande implication des directions générales en charge de l'artisanat et des chambres de métiers pourrait dynamiser le système en attendant que les Etats soient vraiment prêts pour la relève.

- ➔ Répondre sans délai aux demandes d'utilisation des reliquats des subventions formulées par les maîtres d'ouvrage délégués.

Aux pays membres de l'UEMOA

- ➔ Intensifier le renforcement des capacités et le travail de développement des CRA afin de garantir une appropriation totale des acquis du programme par les Etats et une capacité à les fructifier.;
- ➔ recruter des formateurs permanents pour les CRA. Le constat a révélé un manque important de formateurs dans les centres. Cela permettra, d'une part de réaliser tous les extrants attendus, d'observer les bénéficiaires utilisant les investissements réalisés, d'augmenter leurs productions et leurs revenus et tirer profit des acquis de l'intervention et d'autre part, de mesurer les changements induits;
- ➔ poursuivre les appuis visant une meilleure connaissance et application des normes de qualité ainsi que la certification et la labélisation des produits des artisans.
- ➔ renforcer le suivi des CRA. Le constat a révélé que le problème qui entrave le développement du secteur de l'artisanat est une résultante d'autres contraintes qui sont entre autres, la faiblesse du cadre législatif et réglementaire, la faible qualité des produits et services du secteur, l'insuffisance de qualification professionnelle, la faiblesse de la promotion commerciale, etc.
- ➔ Inscrire dans les lois de finance une ligne budgétaire prenant en charge les investissements et le fonctionnement opérationnel du SIRA ;
- ➔ continuer les actions entreprises dans le cadre de l'opérationnalisation du SIRA en y affectant du personnel qualifié et créer une synergie d'actions entre le SIRA et les structures de collecte des données au niveau national comme les instituts nationaux des statistiques.
- ➔ L'équipe des experts recommandent au regard aux résultats probants dans les pays, que le PAPEA soit renouvelé tout en lui accordant plus de prérogatives et de ressources pour lui permettre d'intensifier ses activités dans tous les CRA et de l'étendre dans chaque région du pays avec l'appui des partenaires techniques et financiers.

Aux maîtres d'ouvrage délégués (MOD)

- ➔ respecter les engagements pris dans le cadre de la convention notamment la remise des équipements et la documentation aux bénéficiaires désignés des SIRA que sont les DGA.

Aux Centres de Ressources pour l'Artisanat

- ➡ dans la perspective de la prolongation de la durée du programme, planifier désormais les activités en tenant compte du calendrier des artisans formateurs qui sont des propriétaires d'entreprises et souvent éloignés des CRA.
- ➡ renforcer la stratégie de communication externe du CRA en raison de la faible communication sur leurs activités.

Leçons apprises

Plusieurs leçons peuvent être tirées de la mise en œuvre de ce programme. Ces leçons concernent à la fois la planification des activités, leurs mises en œuvre et les logiques des parties prenantes. Ces leçons se résument comme suit:

- ➡ l'identification des besoins de concert avec les artisans bénéficiaires facteur de succès dans la planification et la mise en œuvre du PAPEA. La mise en œuvre du PAPEA a montré l'importance capitale de l'artisanat et de la formation professionnelle dans toute stratégie de lutte contre la pauvreté et de développement socioéconomique de l'espace, du fait qu'ils sont un vecteur incontournable de mobilité des personnes. L'identification des besoins de formation et des équipements par ces premiers acteurs leur donne de prendre conscience de la place et de leur rôle dans la mise en œuvre du Programme. Cette prise de conscience à la base et au démarrage du Programme constitue un facteur déterminant dans les résultats atteints de ce Programme qui participe au développement d'un secteur incontournable dans l'émergence économique des pays;
- ➡ le PAPEA a permis la sensibilisation/formation des gestionnaires des CRA et favorisé un transfert de compétences en matière d'organisation et de gestion. Aussi, la systématisation de la planification des formations au profit des bénéficiaires et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion sont entre autres des résultats du renforcement leurs capacités. ;
- ➡ l'implication des différents acteurs (Ministères en charge de l'artisanat, ministère en charge de la formation technique et professionnelle, chambres des métiers et/ou fédérations des artisans) est susceptible de favoriser la bonne marche des activités d'un programme comme le PAPEA;
- ➡ la formation des apprenants dans le but de leur transférer les connaissances et les compétences a contribué à leur autonomisation économique. La mise en pratique des connaissances acquises permet de renforcer les compétences dans chaque métier. Cela a l'avantage de favoriser l'augmentation des clients auprès des chefs d'ateliers d'où l'augmentation des revenus pour leur autonomisation.

INTRODUCTION

Le secteur de l'Artisanat constitue dans les pays en développement, une composante importante du développement socioéconomique. Cependant, les produits et services du secteur sont confrontés dans les États membres de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger et Togo) à un important problème d'accès au marché. Ce problème qui entrave le développement du secteur est une résultante d'autres contraintes. Celles - ci sont entre autres, la faiblesse du cadre législatif et réglementaire, la faible qualité des produits et services du secteur, l'insuffisance de qualifications professionnelles, la faiblesse de la promotion commerciale, l'absence de norme en matière d'artisanat, le manque d'information sur les produits, la méfiance des consommateurs, l'insuffisance de communication ainsi que l'absence de donnée fiable sur l'artisanat. La résolution de ces contraintes devrait permettre d'assurer un plaidoyer en faveur du secteur et d'orienter les prises de décisions.

Afin de relever les défis liés à la faible qualification professionnelle dans le secteur de l'artisanat, à l'absence de ressources techniques adéquates et à la vétusté des équipements et installation des matérielles, la Commission de l'UEMOA a décidé de créer et d'équiper des centres de ressources pour l'Artisanat dans ses Etats membres, dans le cadre d'un programme pilote dénommé, Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales dans les pays membres de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA).

A cet effet, la Commission de l'UEMOA a signé huit (08) conventions avec les huit (08) pays de l'espace UEMOA. Ce programme pilote se décline en un projet de création des centres de ressources pour l'artisanat et en un projet de mise en place d'un système d'information sous régional sur l'artisanat (SIRA) dans les Etats membres. Conformément aux dispositions du cadre d'évaluation de la Commission de l'UEMOA, le programme doit, au terme de sa mise en œuvre, faire l'objet d'une évaluation finale.

L'objectif de l'évaluation finale est d'apprécier le niveau de réalisation des résultats et objectifs du programme ainsi que sa contribution à l'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans dans les Etats membres de l'UEMOA.

Le présent rapport présente les conclusions auxquelles a abouti le Consultant au terme de cette évaluation finale. Le rapport est organisé en trois (03) parties principales. Dans la première partie, il est présenté tour à tour la Commission de l'UEMOA, le PAPEA, les objectifs et la méthodologie de l'étude, tandis que dans la seconde, il est question de la présentation des résultats de l'étude suivant l'analyse selon les critères de l'évaluation. La troisième partie est consacrée aux leçons apprises et les recommandations.

I. PRESENTATION DE LA COMMISSION DE L'UEMOA, DU PAPEA, DES OBJECTIFS ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1.1 Brève présentation de la Commission de l'UEMOA et département initiateur de l'évaluation

1.1.1 Présentation de la Commission de l'UEMOA

Créée le 10 janvier 1994, à Dakar, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) regroupe actuellement, huit (8) Etats membres : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

Les objectifs de l'Union sont les suivants¹:

- renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- assurer la convergence des performances et des politiques économiques des Etats membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale ;
- créer entre les Etats membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un tarif extérieur commun et une politique commerciale commune ;
- instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, par la mise en œuvre d'actions communes et éventuellement de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, transports et télécommunications, environnement, agriculture, énergie, industrie et mines ;
- harmoniser les législations des Etats membres et particulièrement le régime de la fiscalité., dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun,

1.1.2 Présentation du Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Energie et de l'Economie Numérique (DEMEN)

Le DEMEN qui est l'initiateur de la présente évaluation, est chargé de la conception et de la mise en œuvre des politiques et programmes communautaires ci-après :

- la Politique Industrielle Commune (PIC) qui comprend un important volet consacré au développement et à la promotion de l'entreprise et du secteur privé, ainsi qu'un Programme de Promotion de la Qualité ;
- la Politique Energétique Commune (PEC) axée principalement aujourd'hui sur la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED) ;

¹ Traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), Article 4, du 10 mai 1996. Ce traité a été révisé le 13 janvier 2004.

- le Programme d'Actions pour l'Amélioration des Télécommunications ;
- la Politique Commune du Tourisme (PCT);
- le Programme Communautaire en matière d'Artisanat (PCA).

Ces politiques et programmes contribuent à faire de l'espace communautaire, un espace harmonisé et attractif pour les investissements, grâce notamment à un climat des affaires favorable, des entreprises compétitives, une énergie disponible en qualité et en quantité et des services de télécommunications performants.

1.2. Présentation du Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA)

La Commission de l'UEMOA a identifié l'artisanat comme secteur prioritaire dans l'espace UEMOA. Aussi, a-t-elle développé et mis en œuvre le Programme d'appui aux petites entreprises rurales pour relever dans les Etats membres les défis liés à la faible qualification professionnelle dans le secteur de l'artisanat, à l'absence de ressources techniques adéquates et à la vétusté des équipements et installations matérielles. Cette initiative s'inscrit dans un programme dénommé, Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA).

Le PAPEA inscrit son action dans l'accès aux services d'appui financiers et non financiers et cela sous forme de projets structurants dans chacune des quatre étapes décisives du cycle de vie de l'entreprise.

Le Programme PAPEA-UEMOA vise la création de conditions favorables à une mutualisation des équipements et des ressources que la petite entreprise ne peut pas acquérir individuellement. Il devra à terme renforcer les compétences des bénéficiaires dans la production de petites séries de biens et services, produits innovants, de design respectant les normes de qualité.

Les objectifs spécifiques du PAPEA-UEMOA sont les suivants :

- améliorer l'offre de formation professionnelle continue et par apprentissage des pays membres de l'UEMOA ;
- renforcer la qualité de la formation dans les centres de formation professionnelle et par apprentissage et la mutualisation des équipements dans les pays membres de l'UEMOA ;
- soutenir la professionnalisation des centres de formation en encourageant une meilleure articulation de la formation à l'emploi ;
- appuyer le développement de la recherche dans les centres de formation de l'Union ;
- soutenir la mise en réseau des centres de formation et les aider à sortir de l'isolement.

Pour atteindre ses objectifs, le PAPEA-UEMOA est structuré autour de deux composantes :

- la création des centres de ressources pour l'artisanat ;
- et la mise en place d'un système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA) dans les Etats membres.

1.2.1 Composante 1 - Création de Centres de Ressources pour l'Artisanat (CRA)

Le « Centre de Ressources pour l'Artisanat » est conçu comme un lieu d'animation économique, de mutualisation de ressources et de construction de partenariats au service de la petite entreprise.

Les activités de mise en place des centres de ressources pour l'artisanat comprennent l'identification du besoin spécifique pour le pays, l'achat et l'installation des équipements, l'aménagement des locaux, et la formation des gestionnaires et des artisans à l'utilisation des équipements mais aussi la formation initiale des jeunes dans divers métiers développés dans lesdits centres.

La mise en place des centres de ressources pour l'artisanat se fait de façon progressive dans chacun des huit Etats membres de l'UEMOA, en tenant compte des potentialités dans le secteur. Ces différents centres seront mis en réseau afin de permettre l'échange d'informations relatives au développement du secteur.

L'objectif recherché est de faire de ces établissements, des centres d'excellence de formation dans le secteur de l'artisanat.

Il est aussi prévu :

- la formation et le perfectionnement des artisans par le centre ;
- l'organisation des plates formes d'échanges, de partage et de mutualisation par le centre ;
- le renforcement de la Chambre Nationale de Métiers.

1.2.2 Composante 2 : Mise en place du système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA)

Le système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA) vise la collecte, la gestion et la diffusion des données et informations sur l'artisanat pour une meilleure connaissance et une meilleure planification du développement du secteur.

Sur la base de l'expérience pilote menée avec le Bureau International du Travail (BIT) en 2003 au Mali, au Sénégal et au Niger, la mise en œuvre du SIRA a consisté en la création d'un site web et d'une base de données sur le secteur de l'artisanat aux niveaux national (bases pays) et régional (base consolidée). Elle s'est traduite par la création effective de sites web et de bases de données dans les Etats de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) avec la mise en place de cellules techniques et de cellules de coordination nationales pour leur gestion.

1.2.3 Financement et gestion du programme

D'un montant de **1 264 177 019 FCFA**, la mise en œuvre du PAPEA-UEMOA a été réalisée du 24 mars 2011 au 31 décembre 2016 à travers huit (8) conventions d'exécution avec les Chambres de Métiers ou les Fédérations Nationales des Artisans des Etats membres.

Au terme de la mise en œuvre, la Commission de l'UEMOA a retenu de conduire une évaluation finale dudit Programme.

1.3. Rappel des objectifs et champ de l'évaluation

1.3.1 Objectif général

L'objectif général de la mission est d'assurer l'évaluation finale du « **Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales dans les pays membres de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA)** » afin d'apprécier le niveau de réalisation des résultats par rapport aux objectifs initiaux ainsi que sa contribution à l'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans.

1.3.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

1. analyser la pertinence des interventions par rapport aux besoins des artisans dans les Etats membres ;
2. apprécier l'additionalité du Programme, en termes notamment de valeurs ajoutées ou plus-value communautaire pour l'ensemble des Etats de l'Union ;
3. analyser l'efficience et l'efficacité des réalisations menées ;
4. apprécier la contribution spécifique du programme en matière d'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans dans les pays membres de l'UEMOA ainsi que la durabilité des acquis ;
5. examiner, si possible, la prise en compte des questions transversales liées en particulier au genre et à l'environnement dans le processus de mise en œuvre du Programme;
6. formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles en vue de l'amélioration de la qualité des interventions futures de la Commission de l'UEMOA dans le domaine de l'artisanat dans les différents Etats membres.

1.3.3 Champ de l'évaluation

L'évaluation a porté sur l'ensemble du programme, notamment sa gestion, l'état de mise en œuvre et la cohérence du programme de travail au regard des résultats attendus, l'implication des différents acteurs (parties prenantes et partenaires) ainsi que les effets des actions réalisées. Elle a couvert la période allant de la date de signature des conventions en mars 2011 à la date de clôture effective du Programme et a couvert l'ensemble des huit (8) pays de l'UEMOA.

Figure 1 : Zone d'intervention du projet en Afrique de l'Ouest



Source : Commission de l'UEMOA

1.4. Approche méthodologique

La mission a adopté une approche participative reposant sur des ressources humaines de haut niveau et une méthode et des outils (questionnaire et guide d'entretien, grille d'observation et guide d'entretien focus group) connus et maîtrisés par les experts. L'approche tout au long de la mission, a accordé une place de choix à l'expression des acteurs concernés, au commanditaire, aux échanges et à la réflexion.

Le public cible constituant l'échantillon est composé des bénéficiaires directs (apprenants et artisans), des responsables des centres de ressources, des directions générales en charge de l'artisanat et des chambres de métiers ou de fédérations des artisans. Sur la base des données disponibles sur chaque groupe cible (partenaire et acteurs) à interviewer, l'équipe a choisi de façon aléatoire l'échantillon (apprenants et artisans) qui a été stratifié (localités, genre et le groupe cible d'appartenance). Elle a interviewé le reste des acteurs disponibles (gestionnaires des CRA, gestionnaires des SIRA et certains membres des comités nationaux de pilotage impliqués).

Photo 1 : Entretien avec l'équipe de gestion



Photo 2 : Focus groupe avec les apprenants du centre de Parakou au Bénin



Au total 90 bénéficiaires directs (environ 12 par pays excepté la Guinée Bissau) des services offerts par les CRA et 30 acteurs composés des gestionnaires des CRA, des gestionnaires des SIRA et de certains membres des comités nationaux de pilotage impliqués dans la mise en œuvre du projet ont été interrogés dans les différents Etats membres.

Les interviews ont consisté en des entretiens avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus, avec confrontation des points de vue. Les méthodes de collecte des informations/ données ont combiné "profondeur et étendue", données fournissant plus de détails (profondeur), fournissant plus d'informations (étendue).

La mission d'évaluation s'est déroulée dans un contexte difficile marqué par la dégradation des situations sécuritaires (l'évolution des attaques terroristes dans certains pays comme le Burkina Faso, le Niger et le Mali) et sanitaires de la COVID 19 malgré la levée effective de certaines mesures comme l'ouverture des frontières.

L'équipe d'évaluation a effectué le déplacement dans tous les pays de l'UEMOA. Elle a donc rencontré le personnel du Projet, les membres du Comité de pilotage, les Points focaux et d'autres acteurs du secteur privé et de la société civile ainsi que des structures partenaires du projet. Les experts de l'évaluation ont fait recours aux échelles d'attitude qui est une technique de mesure de l'intensité des opinions ou des réactions des individus sur un sujet donné. Il faut noter que les échelles d'attitudes permettent de quantifier des informations, à l'origine qualitatives, pour aboutir éventuellement à un score. Bien qu'on dénombre plusieurs variantes, la plus utilisée dans la littérature, est l'échelle de Likert qui doit son nom au psychologue Américain RENSIN LIKET (1903-1981) connu pour ses travaux sur la mesure des attitudes mais aussi sur le management participatif. Sa particularité par rapport aux autres est qu'elle est symétrique, offrant la possibilité au sujet interrogé de marquer sa neutralité sur les propositions qui lui sont soumises. Ainsi, les répondants ont été invités à exprimer leur degré « d'accord » ou de « désaccord » sur un ou plusieurs items proposés

L'équipe des experts a utilisé un questionnaire qui regroupe des questions ouvertes et des questions fermées dont certaines sont posées sous forme d'échelle. Ces dernières questions ouvertes posées sous forme d'échelle comportent des modalités qui varient sur une échelle croissante de 1 à 5 selon la précision de performance que l'on recherche. Il s'agit de « 1. Très faible » ; « 2. Faible » ; « 3. Moyen » ; « 4. Fort » ; « 5. Très fort ». Les experts ont choisi de ne retenir que 5 modalités pour garantir la fiabilité des réponses aux questions étant donné qu'un nombre d'échelle important, risque d'inciter les sujets à fournir des réponses au hasard. En effet lorsqu'une échelle comporte plus de 5 modalités ou options, les personnes interrogées ont du mal à effectuer un choix parmi la liste de modalités proposées

Dans la même ligné les résultats des indicateurs seront appréciés également sur une échelle de valeur allant de 1 à 5 comme l'indique le tableau 1 sous l'hypothèse que les activités ont la même importance et le même poids.

Très souvent, en évaluation, l'efficacité est un critère de jugement qui consiste à vérifier si les objectifs (activités) attendus (prévues) ont été atteint(e)s. Aussi, pour la présente évaluation, les consultants ont utilisé les *Critère d'analyse de la performance* de la Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest –Africaine, liant le niveau d'exécution physique au niveau d'appréciation de la performance, comme indique le tableau 1.

Tableau 1. Critère d'analyse de la performance de la Commission de l'UEMOA

Niveau d'exécution physique	Niveau d'appréciation de la performance
] 0 ; 30 [Non performant
[30 ; 50[Performance faible
[50, 60[Performance moyenne
[60, 80[Performant
[80, 100]	Très performant

Source : rapport de performance 2015 de la Commission de l'UEMOA

Pour l'appréciation des activités et des résultats, les experts ont adopté les critères d'évaluation par rapport aux réponses aux questions posées aux différents acteurs rencontrés. Ainsi, les appréciations globales se sont effectuées par rapport à ces réponses selon les échelles de 1 très faible, 2 faible, 3 moyen, 4 fort et 5 très fort.

La mission a procédé à l'observation directe des réalisations du Programme lors des visites de terrain notamment dans chaque structure ayant bénéficié des appuis du Programme. Elle a permis de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits par les interventions de la Commission de l'UEMOA dans le cadre de la mise en œuvre de ce Programme.

Les données collectées sur le terrain ont fait l'objet de dépouillement sur le logiciel SPSS et les résultats présentés dans des tableaux sur Excel.

Le présent rapport provisoire d'évaluation est le résultat de l'analyse et du traitement des données collectées.

1.5. Limite de l'étude et difficultés rencontrées

Le PAPEA – UEMOA n'a jamais disposé de document de programme encore moins de cadre logique. Les experts et les membres du comité de pilotage de l'étude, sur la base du Programme Regional de Développement de l'Artisanat (PRDA), des conventions pays et des rapports des missions conjointes, ont passé environ un mois pour élaborer et convenir d'un cadre logique (cf annexe 5) et des questions évaluatives du programme. Une telle démarche, effectuée à posteriori constitue une vraie et réelle limite dans l'évaluation du PAPEA-UEMOA. De plus les rapports physiques et financiers exploités ne sont désagrégés ni par résultat ni par genre. Cette limite dans la qualité des rapports produits n'a pas permis de procéder à une analyse fine des coûts sensibles genre de chaque résultat. Faute de données spécifiques, les experts ont dû effectuer une appréciation du coût global de réalisation des résultats attendus du programme. Cette analyse a tout de même toute son importance car elle permet de cerner les taux de décaissement et d'absorption globaux et par pays du programme.

D'autres difficultés ont été rencontrées. La période de l'évaluation a coïncidé avec l'entrée en vigueur des mesures barrières de la COVID 19 et des restrictions sécuritaires pour l'accès à certaines zones dans certains pays. Les entretiens ont été quelquefois écourtés et la rencontre avec certains acteurs s'est réduite à une personne. L'évaluation se déroulant également en fin d'année, des acteurs aussi bien des structures publiques que de la Commission de l'UEMOA, n'ont pas pu se rendre disponible pour les interviews à cause de leur calendrier chargé.

II- PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

2.1. Analyse du PAPEA selon les critères d'évaluation

2.1.1. Analyse selon le critère de la qualité à l'entrée du PAPEA

L'un des facteurs de réussite d'un projet est la qualité à l'entrée. La qualité à l'entrée traduit tout le dispositif en amont et en aval nécessaire à observer et/ou à mettre en place pour atteindre un objectif. Ce dispositif est souvent formalisé dans un document appelé document de projet comprenant entre autres un cadre logique assorti d'indicateurs et de plan d'action.

2.1.1.1 Couverture (zone et bénéficiaires)

Le programme PAPEA a été mis en œuvre dans l'ensemble des huit (08) Etats membres de l'UEMOA. La Commission de l'UEMOA a développé le Programme d'appui aux petites entreprises rurales pour relever dans les Etats membres les défis liés à la faible qualification professionnelle dans le secteur de l'artisanat, à l'absence de ressources techniques adéquates et à la vétusté des équipements et installations matérielles.

Le public cible du PAPEA comprend :

Les bénéficiaires directs : le programme vise comme bénéficiaires directs les artisans et entreprises artisanales œuvrant dans les métiers soutenus par le programme, les apprenants/apprentis dans les CRA dont les jeunes hommes et femmes exerçant dans les métiers de l'artisanat dans l'espace UEMOA. A ce public s'ajoute les exploitants des SIRA de l'espace UEMOA.

Les bénéficiaires indirects : de manière indirecte tous les artisans des autres métiers non soutenus directement par le programme dans chaque pays seront touchés par les réalisations. En outre, les acteurs et institutions partenaires de la mise en œuvre du programme et qui font l'objet de mesures de renforcement de capacités sont également touchés. Il s'agit : des équipes dirigeantes des CRA, des responsables des chambres des métiers ou des fédérations des artisans et des services techniques des ministères en charge de l'artisanat et de la formation technique et professionnelle. Un tel programme touche aussi les fournisseurs de prestations (entreprises, bureaux d'études, institutions financières, etc.).

2.1.1.2 Conception du PAPEA-UEMOA

Le PAPEA-UEMOA est une initiative qui s'inscrit dans le Programme Communautaire en matière d'Artisanat (PCA). Cependant, le PAPEA-UEMOA devrait être présenté dans un document projet, assorti d'un budget, base de sa contractualisation entre les pays et la Commission de l'UEMOA. Les experts n'ont pas trouvé un tel projet et se sont basés sur les conventions signées issues du grand programme. De leur analyse, les experts retiennent ce qui suit.

Observations d'ordre générale

- De l'expérience des experts, c'est la première fois qu'ils rencontrent une situation où la maîtrise d'ouvrage d'un programme de la Commission de l'UEMOA, est confiée à une représentation des chambres de métiers ou de fédérations d'artisans. Ce choix dans certains pays n'a pas été du goût des services publics en charge de l'artisanat qui ont pourtant été associés au processus de sélection. L'une des conséquences a été la faible contribution des services techniques aux résolutions des problèmes rencontrés par les maîtres d'ouvrage délégué au cours de la mise en oeuvre du Programme
- Il faut noter que cependant, dans certains pays, des manuels de procédures et des plans d'actions ont été élaborés en lieu et place des documents de projet.. Ainsi, un point important comme la stratégie de mise en oeuvre de l'intervention, se retrouve émettée à travers ces documents, rendant son appréhension difficile.

Observations sur le cadre logique du programme

Au cours de la première rencontre de cadrage, les membres du Comité de Pilotage et les experts mandatés pour l'évaluation se sont rendus compte que le PAPEA ne disposait pas de document de projet encore moins de cadre logique. Les seuls documents rendus disponibles sont les conventions pays et les rapports des missions conjointes conduites périodiquement par une équipe de la Commission de l'UEMOA, le maître d'ouvrage délégué et la Direction générale en charge de l'Artisanat. Dans chaque Etat membre. Les évaluateurs ont pu disposer de quelques rapports de certaines maîtrises d'ouvrage délégué de certains Etats membres. Les documents de projets prévus en annexe dans les conventions pour être élaborés par chaque Etat membre n'ont jamais pu être produits. L'examen documentaire et les entretiens réalisés ont révélé que jusqu'à la fin du programme, aucun pays n'a élaboré ni un tel document ni de cadre logique.

Aussi, sur la base de la documentation disponible, les évaluateurs ont élaboré et fait valider un cadre logique du PAPEA avec l'appui des membres du comité de pilotage de l'étude d'évaluation. Ce document produit au lancement de la mission d'évaluation n'a pu être disponible auprès des acteurs de mise en oeuvre qu'au moment des enquêtes terrain. Aussi, certains indicateurs et activités retenus à posteriori dans ce cadre logique n'ont pas été pris en compte au moment de la mise en oeuvre du PAPEA-UEMOA présentant ainsi des écarts dans les résultats obtenus. *De l'appropriation et l'implication continue des usagers et parties prenantes, ainsi que la souplesse d'exécution et la culture de gestion de performance en favorisant l'apprentissage sur les réussites et les échecs ont été observés, il n'en est pas de même pour la définition des interventions avec une logique claire et des liens bien définis, de cause à effet, entre les divers niveaux de la chaîne de résultats ainsi que la définition des cibles à atteindre. C'est là la principale faiblesse du cadre logique élaboré pour une meilleure évaluation du PAPEA-UEMOA. En sus, la prise en compte des risques dans les conventions qui ne sont pas des documents issus d'une formulation du programme, a été très faible alors qu'il a été conçu dans un contexte de crise économique mondiale.*

Les indicateurs de performance

Avec le recul, les experts se sont rendus compte que la formulation des indicateurs à posteriori n'a pas respecté non plus les exigences de la gestion axée sur les résultats². La matrice du cadre logique ne comprend pas d'explicitation³ de chacun des 15 indicateurs retenus. Leur interprétation au cours de l'évaluation par les principaux acteurs et partenaires n'a pas été sans équivoque dans les différents Etats membres. Les 15 indicateurs sont des indicateurs de produits / extrants. La matrice ne comprend que peu d'indicateurs d'impact. Aucun indicateur n'est temporellement défini dans sa formulation. L'indicateur n°2 sur la « Part du secteur de l'artisanat dans les échanges intracommunautaires » n'a pas fait l'objet d'un suivi par les services techniques des ministères concernés et le programme n'a pas les moyens de son suivi.

L'appréciation des réalisations de la qualité à l'entrée est résumée dans le tableau ci-dessous

Tableau 2 : Appréciation des réalisations de la qualité à l'entrée

Indicateurs	Situation à l'évaluation finale novembre 2020	Observations
Approche participative	100%	Selon les enquêtes auprès des acteurs, dans chaque pays, les bénéficiaires directs notamment les artisans ont été impliqués dans la formulation des besoins
Existence de cadre logique	0	Aucun pays n'a élaboré un projet incluant le cadre logique.
Existence de comité de pilotage	100%	Dans chaque Centre, il existe un comité de pilotage mais avec des appellations différentes d'un pays à l'autre
Evaluation des risques	0	Aucun risque n'a été identifié
Manuel d'exécution et de suivi-évaluation	50%	La plupart des CRA utilise les mesures d'exécution de l'UEMOA comme manuel d'exécution. Cependant, 4/8 ont leur propre manuel soit de procédures administrative, financière et comptable soit un simple manuel de suivi-évaluation
Total	50%	

Au regard du taux d'exécution de 50%, la qualité à l'entrée est moyennement performante se situant entre 50 et 60%.

² Leurs formulations ne sont pas SMART (Spécifiques, Mesurables, Attribuables, Réalistes et Temporellement définis).

³ Définition, paramètres à mesurer, méthode d'échantillonnage, méthode de collecte et d'analyse, fréquence et période de collecte des données, valeur de référence et approche méthodologique

2.1. 2. Analyse de la cohérence et de la pertinence du PAPEA

2.1.2.1. Niveau de cohérence

2.1.2.1.1 Niveau de cohérence par rapport aux objectifs, stratégies et budget

La cohérence étudie la concordance des moyens et des instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs. Il s'agira ici d'apprécier la concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs (cohérence interne du projet) mais aussi la concordance avec les actions entreprises par les autres acteurs : administration, ... (cohérence externe).

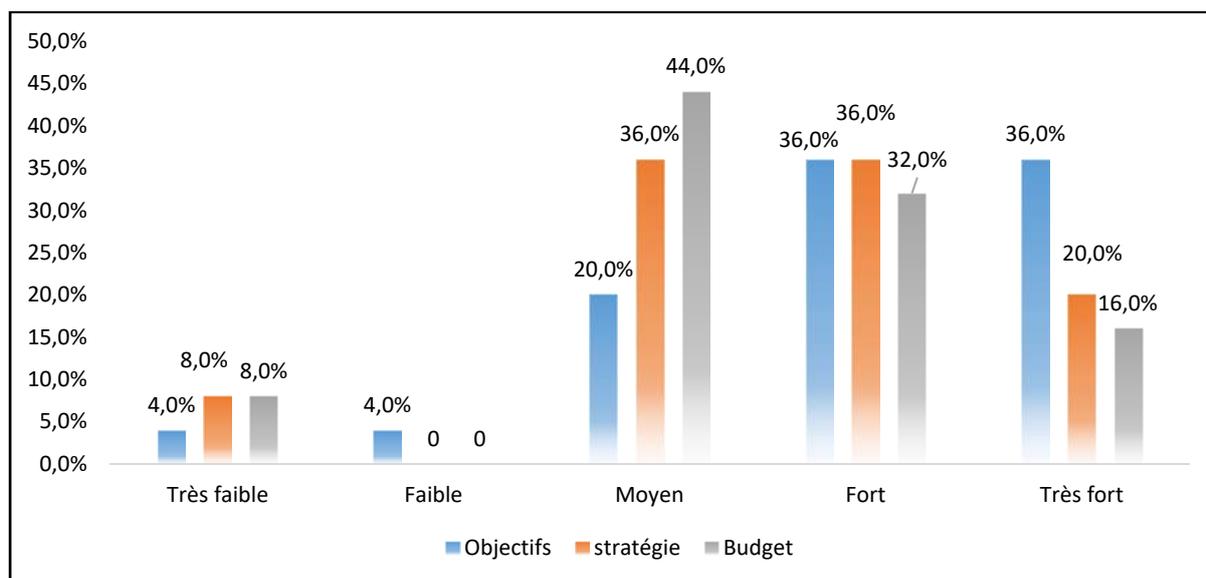
Du point de vue des acteurs rencontrés, et selon l'esprit des conventions signées, la formulation du programme a été globalement cohérente dans ses objectifs, dans sa stratégie et dans son budget

L'analyse montre qu'en moyenne, les acteurs apprécient plus la formulation du programme en termes du budget que sa formulation en termes d'objectifs et de stratégies soit environ 92% (44+32+16). Également sa stratégie d'intervention et le dispositif institutionnel de sa mise en œuvre, environ 92% des acteurs interrogés indiquent que sa stratégie d'intervention était adaptée à l'évolution du contexte en termes de flexibilité. S'agissant du dispositif institutionnel de mise en œuvre, 79,2% des répondants estiment que le programme était en adéquation avec son envergure.

Toutefois, certains acteurs estiment que d'autres stratégies auraient permis de mieux atteindre les objectifs du Programme. Entre autres stratégies citées, on note « *la supervision locale par pays* », « *un Coordinateur qui travaille en étroite collaboration avec les points focaux en charge du programme* », « *la mise en place d'une politique d'installation des artisans* » et « *une politique de formation des formateurs et artisans* ».

La figure suivante montre le niveau d'appréciation par les acteurs interrogés de cohérence de chaque élément d'appréciation avec le programme dans sa formulation.

Figure 3 : Niveau d'appréciation de la formulation du projet dans ses objectifs, stratégie et budget



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'appréciation de la performance du programme sur la cohérence est résumée dans le tableau ci-dessous

Tableau 3 : Niveau d'appréciation de la cohérence par rapport aux objectifs, stratégies, budget et dispositif

Indicateurs	Situation à l'évaluation finale novembre 2020	Observations
Cohérence par rapport aux objectifs	92%%	L'appréciation positive des acteurs fait ressortir respectivement une cohérence moyenne de 20% + une forte cohérence de 36%+une très forte cohérence de 36% et 8% des acteurs estiment que la cohérence des objectifs est faible (4%) et très faible (4%)
Cohérence par rapport au stratégie	92%	92% (36+36+20).
Cohérence par rapport au Budget	92%	92% (44+32+16).
Cohérence par rapport au dispositif	79,2%	79,2%
Total	88,8%	

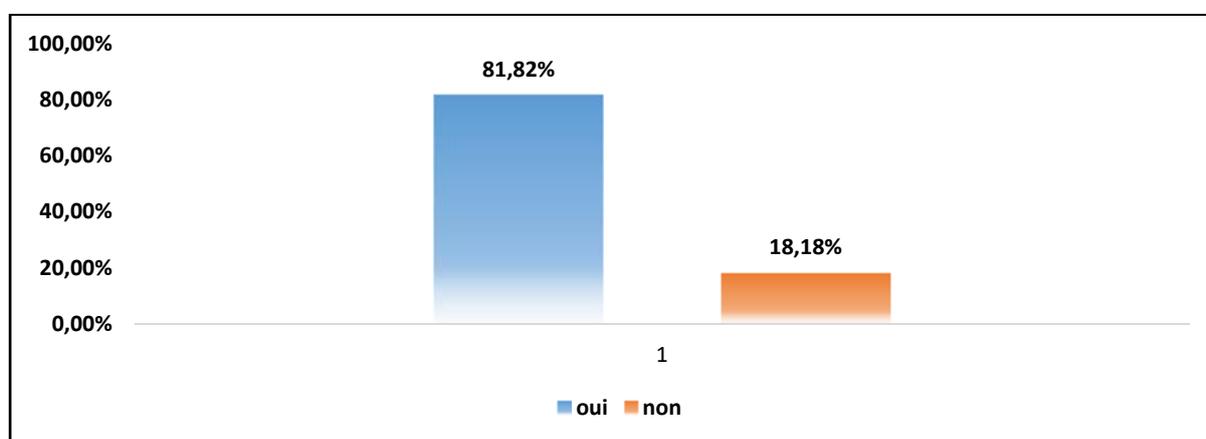
Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'appréciation de la performance du programme sur le niveau d'exécution physique de la cohérence évaluée à 88,8% correspond à un niveau d'échelle très performant.

2.1.2.1.2 Niveau d'allocation des ressources

L'analyse des propos des acteurs et des données récoltées indique une bonne appréciation du programme. En effet, 81,82% des enquêtés ont répondu par l'affirmative que l'allocation budgétaire du programme était cohérente dans son ensemble. Par ailleurs, l'analyse montre d'une part, que 18,18% estiment que le niveau d'allocation des ressources est faible. Par rapport à la figure précédente 36,4% des acteurs interrogés indiquent que les ressources n'ont pas été mises à disposition dans des délais raisonnables. Cette faiblesse entre autres du processus des appels d'offres et de la lenteur dans l'obtention des avis de non objection. D'autre part, 66,7% soulignent toutefois que les ressources ont été utilisées suivant la planification initiale. La figure suivante donne le niveau d'appréciation quant à l'allocation stratégique de ressources afin de parvenir aux résultats attendus.

Figure 4 : Niveau d'appréciation de l'allocation des ressources dans le cadre du PAPEA



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Au regard du graphique ci-dessus, l'exécution physique des allocations des ressources est très performante.

2.1.2.1.3 Niveau de cohérence par rapport aux politiques des Etats

Le PAPEA fait partie des programmes qui contribuent à faire de l'espace communautaire, un espace harmonisé et attractif pour les investissements, grâce notamment à un climat des affaires favorable et surtout des entreprises compétitives. 100% des acteurs rencontrés estiment que le PAPEA s'inscrit dans les axes des plans de développement de chaque pays. Par exemple au niveau du Burkina Faso, il s'inscrit dans l'axe 3 du PNDES « Dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois », plus particulièrement dans l'objectif stratégique 3.3 « Promouvoir le commerce et l'expansion des industries de services à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois décents ». En outre, dans plusieurs pays visités, l'artisanat a été identifié dans plusieurs documents stratégiques comme présentant un fort potentiel à l'exportation mais aussi de création d'emplois.

Le niveau d'exécution physique de la cohérence évaluée à 100% correspond à un niveau d'échelle très performant.

2.1.2.2. Niveau de pertinence du PAPEA

La pertinence examine le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ en rapport avec les besoins et problématiques identifiés. La pertinence des actions du programme est évaluée au regard des besoins des bénéficiaires et des orientations des Etats membres de l'Union.

2.1.2.2.1 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux attentes des bénéficiaires

Des entretiens menés par les évaluateurs avec les bénéficiaires et l'ensemble des acteurs, il ressort globalement que les actions entreprises par le programme correspondent bien à leurs attentes (besoin de qualification, équipements, qualité des produits, etc.) soit 100% des réponses aux entretiens. Le processus de formulation du programme a été participatif et les activités sont mises en œuvre en parfaite collaboration avec les parties impliquées dont les chambres de métiers et/ou fédérations des artisans et les structures en charge de l'artisanat et de la formation technique et professionnelle. En outre, l'approche de mise en œuvre est participative selon 100% personnes interviewées. Les acteurs sont sélectionnés en tenant compte des besoins d'accompagnement exprimés.

100% des bénéficiaires (apprenants/apprentis et artisans) estiment que *le programme* est non seulement pertinent parce qu'ils ont participé à son élaboration, mais aussi parce qu'ils en sont les porteurs, l'UEMOA et d'autres partenaires sont les bailleurs qui les ont accompagnés.... De l'enquête réalisée auprès d'une trentaine (30) de personnes (acteurs composés des gestionnaires des CRA, des gestionnaires des SIRA et de certains membres des comités nationaux de pilotage impliqués dans la mise en œuvre du projet), les résultats attendus sont pertinents pour le développement de l'artisanat. Pour les activités de renforcement de capacité (formations), les évaluations post-formation montrent que les bénéficiaires sont satisfaits. Il en est de même pour les activités entrant dans le cadre de l'accès aux marchés où les fiches de suivi de participation aux foires/salons renseignées par les acteurs indiquent leur entière satisfaction (98%).

Dans la même lignée, le programme a été une solution dans la résolution de certaines entraves au développement de l'artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 1 : Niveau d'échelle de contribution du programme à la résolution par facteurs d'entrave au développement de l'artisanat

Facteurs d'entrave au développement de l'artisanat	faible	Très	Faible	Moyen	Fort	Très fort	%
Faible qualité des produits	4,0%	4,0%	44,0%	44,0%	4,0%		92
Faible promotion commerciale des produits	0,0%	40,0%	24,0%	28,0%	8,0%		60

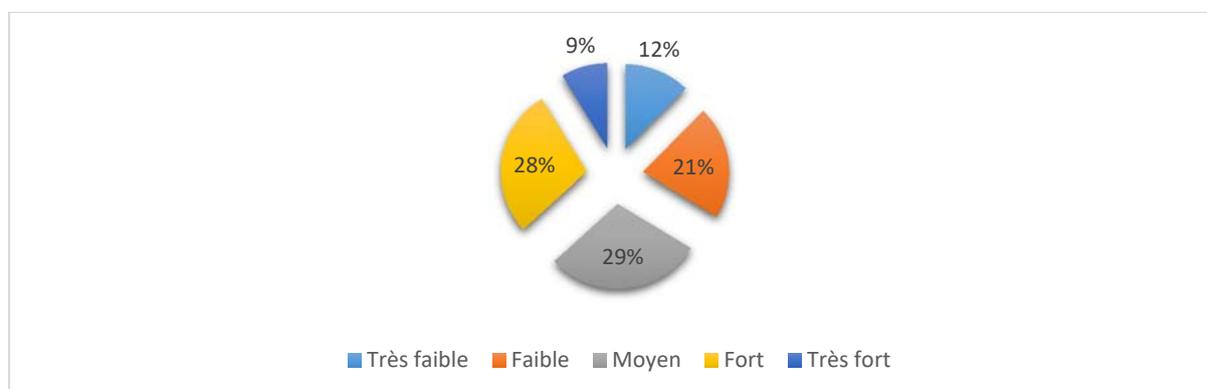
Facteurs d'entrave au développement de l'artisanat	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort	%
Absence ou vétusté des équipements	4,0%	8,0%	28,0%	40,0%	20,0%	88
Insuffisances de qualifications des artisans	4,0%	24,0%	36,0%	32,0%	4,0%	72
Manque d'information sur les produits	16,0%	40,0%	24,0%	12,0%	8,0%	44
Absence de données fiables sur l'artisanat	45,8%	12,5%	20,8%	12,5%	8,3%	41,6
Moyenne						66,27

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Si le programme a participé à la résolution de la faible qualité des produits soit 92% des enquêtés, à la vétusté des équipements (88%) et à l'amélioration de la qualification des artisans (72%), l'analyse du tableau 4 montre qu'il n'a pas permis d'améliorer la visibilité des produits artisanaux en raison de l'absence de données fiables sur l'artisanat (41,6%). Cette faiblesse est en partie due à la non-opérationnalisation du système d'information sous régional sur l'artisanat (SIRA) dans les Etats membres de l'Union à l'exception de celui du Mali.

Une analyse globale, comme l'indique la figure ci-dessous, montre qu'en moyenne le programme a été une nécessité pour les artisans. En effet, l'analyse des scores indique que les acteurs qui ont appréciés moyennement le programme dans la résolution des entraves à l'artisanat occupent le score le plus élevé avec un niveau relatif de 29%. Toutefois, 28% des acteurs estiment que le programme a contribué très fortement à résoudre les problèmes liés au développement de l'artisanat dans les différents Etats membres.

Figure 2 : Niveau moyen de contribution du programme à la résolution des entraves au développement de l'artisanat



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Par ailleurs, 66,27% des personnes interrogées sont unanimes que le programme a proposé des réponses aux problèmes réels et prioritaires entravant le développement de l'artisanat dans les Etats. Ce qui donne un niveau de pertinence « performant » du PAPEA par rapport aux attentes des bénéficiaires.

Cependant, quant à la prise en compte des problèmes spécifiques des femmes et des jeunes, les réponses sont diversifiées. En effet, 58,3% des répondants estiment que le programme a manqué de prendre en compte les problèmes liés au genre, en l'occurrence ceux des femmes. Contrairement aux problèmes spécifiques des femmes, la plupart des acteurs interrogés (75%) estiment par contre que le programme a pris en compte ceux des jeunes.

2.1.2.2.2 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux priorités des gouvernements

Le choix du secteur comme domaine d'intervention du programme dans les Etats, et le ciblage entre autres des jeunes et des femmes comme principaux bénéficiaires revêtent une grande pertinence. En effet, ce sont généralement les jeunes et les femmes qui sont les personnes vulnérables et certains pays de l'espace UEMOA sont parmi les pays les plus pauvres dans le monde. Selon le PRDA (2016-2022), ce secteur investi est prioritaire dans les pays de l'UEMOA où l'autosuffisance alimentaire et l'autonomie financière restent un combat à gagner. L'approche résultats autour de la chaîne de formation – insertion (emploi / auto-emploi) adoptée est également un élément fort de pertinence et d'alignement aux priorités des pays. En effet, les principales contraintes au développement économique du secteur sont la faible disponibilité (en quantité et en qualité) du capital humain, le faible accès à l'emploi / auto-emploi, notamment des jeunes et des femmes, et la mutualisation des moyens (équipements) pour le développement économique et social des pays.

Également, le PAPEA répond à l'ambition des pays de diversifier leur économie afin de profiter des opportunités qu'offre le marché international. Sur la période de mars 2011 au 31 décembre 2016, l'analyse des rapports d'exécution du PAPEA – UEMOA fait ressortir une cohérence des objectifs du programme avec les objectifs définis dans les stratégies de développement durable des pays qui visent à assurer le développement durable du secteur et sa professionnalisation en vue de répondre aux exigences des marchés régionaux et mondiaux, tout en tenant compte des impacts socio-économiques et environnementaux de l'artisanat. Les objectifs du programme sont également en cohérence avec les différents référentiels nationaux de développement.

2.1.2.2.3 Niveau de pertinence du PAPEA par rapport aux priorités de la Commission de l'UEMOA

Les actions de la Commission de l'UEMOA se conçoivent dans l'esprit du développement durable compris dans ses aspects sociaux, économiques et environnementaux. Elles s'inscrivent dans la réalisation des Objectifs de

développement durable. Les Etats et la Commission de l’UEMOA sont en collaboration depuis quelques années dans le cadre du développement économique et sociale. En finançant le présent programme, la Commission de l’UEMOA souhaite contribuer :

- à l’insertion socioprofessionnelle des apprenants (jeunes hommes et femmes)
- au respect des normes environnementales dans le secteur de l’artisanat surtout dans les CRA
- au développement des petites entreprises et du commerce national, régional et international.

Cette première expérience de financement du PAPEA par la Commission de l’UEMOA a permis de contribuer de façon significative à l’amélioration de l’exportation et de la compétitivité des produits, des revenus des acteurs, à la création d’emploi et à la prise en compte du genre et de l’équité dans les pays d’intervention.

Le niveau d’exécution physique de la pertinence évaluée à 83,13% correspond à un niveau d’échelle très performant.

2.1.3. Analyse de l’efficacité

2.1.3.1. Analyse de l’efficacité du PAPEA

L’efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs du projet (techniques, financiers, institutionnels, ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). L’efficacité est appréciée à travers un aperçu sur le niveau de réalisation des objectifs spécifiques et des résultats du programme

Le tableau ci-dessous donne une appréciation du niveau d’atteinte des résultats

Tableau 2 : Appréciation du niveau de réalisation des objectifs et des résultats du PAPEA

Indicateurs de réalisation de la cible finale	Eléments d’analyse	Taux d’exécution (%)
OG : Contribuer à l’amélioration des performances et revenus des entreprises artisanales au sein de l’UEMOA		
Taux moyen d’accroissement de la valeur ajoutée du secteur de l’artisanat	A l’évaluation finale du programme, cet indicateur n’est pas renseigné par les services techniques, ni par les chambres des métiers ou fédérations des artisans. Les investigations ont révélé pourtant que les bénéficiaires directs sont satisfaits à 100% . 700 artisans ont été formés dont 100 artisans en moyenne par pays pour 7 pays sauf la guinée Bissau 6, 11780 apprenants formés dont 400 femmes, 36 gestionnaires formés et 8 SIRA également ont été mis en place. Au début du programme en 2011,	30%

Indicateurs de réalisation de la cible finale	Eléments d'analyse	Taux d'exécution (%)
	l'indicateur était de 40%, à la fin du programme la triangulation des données montre que cet indicateur est réalisé à 70%. Cela donne un taux d'exécution de $(70 - 40) = 30\%$. En somme, le programme a contribué au renforcement des connaissances des bénéficiaires. Cela a positivement contribué à l'augmentation de leurs chiffres d'affaires, à la création d'emplois et à la gestion de leurs entreprises	
Part du secteur de l'artisanat dans les échanges intracommunautaires	L'exploitation documentaire a permis de constater une situation de 10% en 2011 et 30% en 2016. Ces taux ont été renseignés par les services de l'administration publique. Pourtant les entretiens disent le contraire. Cependant, des artisans ont participé à des foires internationales tels que le SIAO au Burkina Faso et d'autres rencontres d'échanges sur le continent africain. Mais les statistiques demeurent faiblement collectées.	20%
OS : Accroître la compétitivité des entreprises Artisanales au sein de l'Union		
Taux d'accroissement du chiffre d'affaires des artisans et entreprises artisanales bénéficiaires des prestations et services des CRA	L'analyse des rapports d'exécution du PAPEA – UEMOA a révélé que la situation en 2011 présentait un accroissement de 5%. Avec la contribution entre autres du PAPEA, cet accroissement est passé à 20%. Cela signifie qu'au moins l'exécution de l'indicateur a progressé de $20 - 5 = 15$.	15%
R1 : La disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat sont accrues		
Taux d'accès des entreprises artisanales et artisans affiliés à la chambre des métiers aux prestations et services des CRA	L'indicateur n'est pas renseigné en 2011. Cependant, les enquêtes ont révélé que ces chambres sont fréquentées par toutes les entreprises affiliées ou non. Au moins par mois 10 entreprises artisanales affiliées ou non fréquentent les CRA pour soit la finition de leurs travaux soit pour des conseils. Ce qui donne un chiffre d'environ 120 entreprises par an. Ce qui donne sur les 5 ans environ 600 entreprises	120%
Proportion de CRA fonctionnels	L'indicateur n'est pas renseigné en 2011. A la date de l'évaluation tous les CRA sont fonctionnels sauf en Guinée Bissau soit 10/11	90%

Indicateurs de réalisation de la cible finale	Eléments d'analyse	Taux d'exécution (%)
Taux de satisfaction des entreprises artisanales et artisans bénéficiaires à l'égard des prestations et services des Centres de Ressources pour l'Artisanat	La situation de référence en 2011 n'est pas disponible. Les enquêtes à l'évaluation donnent un taux de satisfaction variant entre 85% à 95% soit au Bénin 85%, Burkina Faso 95%, Côte d'Ivoire 90%, Togo 85%, Niger 90%, Mali 95%, Sénégal 85% selon l'échantillon par pays sur les 7 pays sauf en Guinée Bissau. Cela donne une moyenne d'environ 89% (625/7)	89%
Taux d'exécution physique du R1		99, 66%
R2 : La qualité des produits et services des entreprises artisanales est améliorée		
Taux de satisfaction des clients des artisans	Les enquêtes dans les pays révèlent une grande satisfaction des artisans qui ont utilisé les équipements des CRA. Les finitions sont bonnes par rapport à la fabrication manuelle soit un total de 90% de clients satisfaits	90%
Proportion d'entreprises artisanales et artisans ayant accès aux formations aux métiers disposant de référentiels métiers	L'indicateur n'est pas renseigné en 2011. A l'évaluation ce sont surtout les apprentis de ces entreprises qui ont suivi les formations aux métiers en CQP ou CQM et en BQP. Ici l'entreprise artisanale est égale à l'artisan lui-même car ce sont des entreprises unipersonnelles ou individuelles. Sur 30 entreprises enquêtées 20 entreprises ont leurs apprentis ou chefs d'atelier qui ont eu accès à des formations aux métiers disposant de référentiels métiers soit 66, 66%	66,66%
Proportion d'artisans ayant accru leurs compétences et capacités dans les nouveaux référentiels métiers (CQP et CQM)	Sur 30 artisans enquêtés 20 ont accru leurs connaissances et capacités. Cependant, les chefs d'entreprises affirment que l'utilisation des nouveaux équipements servant pour les examens dans les CRA ont également renforcé leurs compétences.	66,66%
Proportions d'entreprises artisanales et d'artisans ayant accès à des services financiers adaptés (crédits, garanties, etc.)	Cet indicateur n'est pas renseigné par les services compétents. Cependant, les enquêtes ont révélé que seuls les artisans de Sokodé (5), et 9 artisans (2 à Parakou, Niamey 2, 1 à Man, 2 à Dakar, 2 à Kaya) ont bénéficié de soutien des caisses populaires selon leur propres initiatives ou démarches soit 14/30 = 46,66%	46, 66
Taux d'exécution physique du R2		67,50%

Indicateurs de réalisation de la cible finale	Eléments d'analyse	Taux d'exécution (%)
R3 : L'accessibilité des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat aux informations nécessaires sur le secteur est améliorée		
• Proportion de Systèmes d'Informations Nationaux d'Artisanat fonctionnels	L'indicateur en 2011 n'est pas renseigné. Au démarrage du programme aucun pays ne possédait un système d'information. Selon la documentation et les enquêtes effectuées un projet pilote a été réalisé au Mali, Niger et le Sénégal. A l'évaluation les 8 pays ont reçu du matériel et un appui pour l'installation du SIRA. Seul celui du Mali est fonctionnel soit 1/8= 12,5%	12,5%
• Proportion d'entreprises artisanales ayant accès au Système d'Information sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)	Seul le Mali soit 12,5%	12,5%
• Taux de satisfaction des artisans et des entreprises artisanales à l'égard du SIRA	A l'exception des artisans du Mali, les artisans des autres pays sont insatisfaits	12,5%
Taux d'exécution physique du R 3		37,5%
R4 : Le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat est amélioré		
• Taux d'application des réformes en matière d'artisanat (CCA, etc.)	Existence du code communautaire sur l'artisanat. Sur huit DGA enquêtées, seulement trois pensent appliquer le code communautaire sur l'artisanat et les textes communes pris. Soit 3/8=	37,5%
• Taux de satisfaction des membres du CCRA sur la fonctionnalité du Cadre de Concertation	Existence de cadre de concertation régional sur l'artisanat. Le CCRA se tient chaque année soit 100%	100%
Taux physique d'exécution du R 4		68,75%
Taux physique d'exécution du programme : 99,66% + 67,50% + 37,5% + 68,75%		68,35%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Par rapport à l'objectif global qui est de « **Contribuer à l'amélioration des performances et revenus des entreprises artisanales au sein de l'UEMOA** », l'analyse du tableau ci-dessus montre que cet objectif comporte deux indicateurs qui sont « Taux moyen d'accroissement de la valeur ajoutée du secteur de l'artisanat » et « Part du secteur de l'artisanat dans les échanges intracommunautaires ». Le niveau d'atteinte des indicateurs est assez appréciable car il montre que les artisans ont sensiblement amélioré leur situation. De 40% au départ, les artisans ont accru leur valeur ajoutée à 70% (l'augmentation des chiffres d'affaires, la création d'emplois et la meilleure gestion des entreprises artisanales) à la fin du programme soit environ

30% d'accroissement. Cela montre leur satisfaction vis-à-vis des équipements acquis mutualisés qui améliorent leurs prestations. Au niveau du second objectif global c'est la même tendance qui s'observe. 10% au départ, les affaires ont apporté 20% d'augmentation de la part de l'artisanat dans les échanges intracommunautaires.

Au niveau des objectifs spécifiques « Accroître la compétitivité des entreprises Artisanales au sein de l'Union », on a observé encore la même tendance. De 5% au début, les chiffres d'affaires des artisans ont accru de 15%. Le PAPEA a donc intégré les préoccupations des CRA qui avaient au départ un énorme manque d'équipements et dont certains étaient vétustes. Cette contribution du PAPEA à ce niveau a attiré plus l'attention des artisans à mieux produire pour développer et améliorer leur performance. Les échanges entre les communautés étaient timides, des entreprises participaient aux différents salons internationaux, mais cela s'est renforcé davantage avec les équipements du PAPEA qui permettent des bonnes finitions. Ainsi, des artisans arrivent à conclure des contrats hors de leurs pays et remportent des trophées comme le montre la photo ci-dessous.

Photo 3 : Trophées remportés par un artisan de Parakou



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

La contribution en connaissance et compétences surtout pratiques à travers l'utilisation des équipements a permis d'accroître le nombre de clients et la notoriété des entreprises. Ce qui joue positivement sur leurs affaires qui ne cessent d'accroître.

Mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt, les experts ont constaté des insuffisances dans le cadre des acquisitions. Les centres disent accroître leur parc informatique et les autres équipements mais éprouvent des difficultés. Au nombre de ces difficultés on dénombre :

- l'absence de certains accessoires des équipements;
- le délai de livraison trop long à cause des corridors semés de contrôles illégaux;
- le manque d'exonérations;
- la détermination des coûts des équipements en hors taxes et hors douanes;
- la non prise en compte des frais de formation supplémentaire pour la maîtrise des équipements de pointe.

Les indicateurs des résultats atteints montrent également une amélioration dans les chiffres d'affaires mais surtout dans les connaissances et compétences des artisans et des apprenants des CRA. Ces derniers fréquentent les différents centres et s'efforcent d'accroître leurs chiffres d'affaires ou ceux de leurs chefs. On note également quelques difficultés qui ont freiné le développement de leurs activités. Il s'agit entre autres de :

- **La non-opérationnalisation des SIRA** : le SIRA relève de la direction générale de l'artisanat dans les différents pays. Or, ces directions n'avaient pas prévu des lignes de crédits pour leur fonctionnement ~~de ces SIRA~~. A cela s'ajoute l'indisponibilité en ressources humaines qualifiées et compétentes de ces directions pour le SIRA en général dans les pays ;
- **Le CRA n'est pas fonctionnel à plein-temps** : pour des raisons de disponibilité des formateurs, les CRA ne fonctionnent pas à plein temps. Les formations en continue nécessitent parfois des formateurs spécialisés en métiers. Or ceux-ci ont leurs affaires à gérer.
- Aussi, des artisans n'ont pu prendre part à des formations à cause de l'accès limité dû à la capacité d'accueil au Centre. En effet, plusieurs artisans sont en province et sont de ce fait éloignés du CRA.
- A cela s'ajoute l'ouverture d'un seul CRA dans la plupart des pays exception faite du Togo où il y a trois CRA (Lomé ville, Tsévié et Sokodé) et du Burkina Faso (Kaya et Bobo-Dioulasso) dont l'accès reste limité à beaucoup d'artisans pour ce seul fail mais aussi au regard des couts de formations pratiqués jugés élevés.
- **Le faible niveau d'application des textes relatifs au code communautaire de l'artisanat**. Sur huit DGA enquêtées, seulement trois pensent appliquer le code communautaire et ses textes sur l'artisanat adoptés. Les raisons évoquées sont entre autres l'insuffisance de moyens financiers et de ressources humaines non disponibles.

2.1.3.2 Efficacité dans le pilotage du programme

Plusieurs organes ont été créés dans le cadre du pilotage du programme au niveau des Etats. Dans le cadre de l'évaluation, les experts ont relevé ce qui suit :

► **Encrage et dispositif de mise en œuvre :**

- Le programme est sous la tutelle technique du Ministère en charge du commerce et de l'artisanat dans la plupart des Etats. Sa gestion du programme est assurée par les chambres des métiers, exception faite de la Guinée Bissau où il est géré par une ONG et du Niger avec la fédération nationale des artisans du Niger. Dans la plupart des Etat, PAPEA-UEMOA est placé sous la tutelle d'un programme budgétaire relevant du Ministère en charge de ce secteur. Le comité technique de suivi (CTS) regroupant les représentants des parties prenantes qui assure la programmation et le suivi technique de la mise en œuvre des activités du programme est placé sous la présidence du Ministère. Les évaluateurs ont noté que si la responsabilisation des Chambres consulaires a été bien accueillie dans certains Etats, dans d'autres, elle ne l'a pas été.

Comité de pilotage :

Le constat a révélé que le comité de pilotage est composite. En effet, les membres du comité de pilotage viennent de diverses associations d'artisans et cela permet une synergie. Il apparait donc un partage d'information et de communication toute chose qui montre une certaine visibilité des activités et des résultats du programme.

Durant la mise en œuvre du Programme, les sessions prévues du comité de pilotage ont pu se tenir à bonne date, soit un taux d'exécution de 100%. Cela témoigne du dynamisme de l'unité de gestion.

► **Comité technique de suivi/supervision :**

Le comité technique de suivi a organisé quatre sessions sur un total de huit sessions prévues, soit un taux d'exécution de 50% durant les deux premières années. Les quatre sessions non réalisées sont dues au manque de moyens et quelquefois à la mauvaise planification. Le dispositif de suivi-évaluation adopté n'a pas permis de collecter les données nécessaires sur l'ensemble des bénéficiaires du Programme. Aussi, l'absence d'indicateurs de résultats intermédiaires au cours de la mise en œuvre du Programme, n'a pas permis à la chambre de suivre les parties prenantes après les activités et même après la participation aux différentes foires organisées au niveau national ou international. Il revient selon les acteurs rencontrés qu'ils ont pu avoir des contacts et signer des contrats pour la vente de leurs produits. Les statistiques restent cependant un secret à leur niveau.

Le niveau d'exécution physique de l'efficacité évaluée à 68,35% correspond à un niveau d'échelle performant.

2.1.4. L'efficacité

L'efficacité étudie la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part et les réalisations financées, d'autre part. Il s'agit d'apprécier si les ressources nécessaires ont bien été mises en place et en temps voulu et d'analyser les éventuels retards et dépassements constatés.

L'efficacité du programme est appréciée par rapport à l'utilisation optimale des moyens dans sa mise en œuvre. Trois (3) types de moyens sont analysés : les moyens financiers, matériels et humains. Dans le cadre de cette évaluation, l'efficacité traduit la mesure dans laquelle l'intervention a permis d'optimiser les ressources en convertissant les intrants (fonds, personnel, expertise, équipement, etc.) en résultats de la façon la plus opportune et la moins coûteuse possible, comparativement aux autres solutions. Elle est analysée sous l'angle d'optimisation dans la mise en œuvre du programme.

2.1.4.1. Analyse de l'allocation des ressources utilisés

Le récapitulatif des montants alloués à chaque chambre de métier est résumé dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Montant alloué à chaque chambre de métier pour les CRA en FCFA

Pays	Somme reçu	Somme dépensées	Reliquat /Solde	Taux d'exécution
Bénin	158 025 000,00	154 500 625,00	3 524 375,00	97,77%
Burkina Faso	147 636 038,00	132 041 440,00	15 594 598,00	89,44%
Cote d'Ivoire	154 021 088,00	153 406 872,00	614 216,00	99,60%
Guinée Bissau	147 252 230,00	142 438 258,00	4 813 972,00	96,73%
Mali	189 841 750,00	184 320 765,00	5 520 985,00	97,09%
Niger	174 995 100,00	151 694 505,00	23 300 595,00	86,69%
Togo	141 730 025,00	141 548 186,00	181 839,00	99,87%
Sénégal	150 675 788,00	148 669 872,00	2 005 916,00	98,67%
Total	1 264 177 019,00	1 208 620 523,00	55 556 496,00	95,61%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'analyse des conventions a révélé des insuffisances dans leur élaboration. Les conventions n'ont pas pris en compte les exonérations des taxes et droits de douanes dont jouissent les Chambres Nationales de Métiers dans certains Etats. En effet, les dépenses étaient prévues en hors taxes et l'exécution a révélé le contraire. Cependant, on note la prise en compte des frais bancaires de gestion (frais de transfert d'argent à l'étranger, les agios, etc.).

Par ailleurs, les engagements ne portent que sur des obligations de moyens. On ne trouve pas dans la convention, d'objectifs de performance qui devraient porter sur la réalisation ou les résultats des activités financés.

Le montant total de la subvention s'élève à 1 264 177 019 FCFA. Ce montant est reparti entre l'achat des équipements (65%), l'appui au suivi des ministères en charge de l'artisanat (11,3%), le renforcement des CRA (16%), l'appui institutionnel des CNM

(0,26%) et les honoraires de la MOD (5%). Cette répartition montre l'importance des équipements en termes de dépenses plus importants dans tous les pays.

Les entretiens avec les responsables des chambres des métiers ou des fédérations des artisans ont révélé une bonne gestion des ressources financières. 100% des gestionnaires/comptables ont affirmé avoir dépensé les ressources de façon économe. Les achats répondent aux procédures de l'UEMOA ou du pays. Aucun achat ne se fait sans les proforma ou les appels d'offres restreints. A l'exception de la Côte d'Ivoire où une commande des équipements a été confiée à un fournisseur bien connu, dans la plupart des pays, les achats sont faits par appels d'offres. Ce qui dénote d'une bonne gestion. En plus aucune malversation ou détournement n'a été déclaré.

Sur l'ensemble de la subvention versée, 1 208 620 523 FCFA ont été réellement dépensées dégageant un solde positif de 55 556 496 FCFA soit 4,39%. Ces reliquats qui sont conservés dans les différents comptes suspendus des institutions bancaires n'avaient pas été reversés à la Commission de l'UEMOA au moment de l'évaluation. Le Burkina Faso et le Niger détiennent à eux seuls plus de la moitié des sommes non reversées soit 38 895 193 FCFA représentant 70% du reliquat non versé. Selon certains gestionnaires des demandes de réutilisation desdites ressources ont été adressées à la Commission de l'UEMOA. Mais les réponses étaient toujours attendues. Ces reliquats assez importants se justifient par les retards dans les procédures de passation des marchés et dans l'exécution de certains travaux. *Le taux d'exécution financière évaluée à 95,61% correspond à un niveau d'échelle « très performant ».*

2.1.4.2. Au niveau du matériel

Les besoins des acteurs du secteur de l'artisanat portaient essentiellement sur du matériel de production ou de service pour améliorer la productivité, du matériel pédagogique et didactique et du matériel bureautique. Ce matériel de pointe intègre une technologie avancée comme les automates permettant d'assurer une production de qualité et de délivrer des produits compétitifs sur le marché aussi bien national que de la sous- région. La mission d'évaluation a relevé que tous les acteurs ont apprécié la qualité du matériel acquis. Si la majorité des acteurs a très bien apprécié la qualité du matériel, certains ont regretté l'absence de certains accessoires qui auraient pu prendre en compte quelques fonctions spécifiques connexes. Cette absence d'accessoires n'est pas de nature à remettre l'utilisation dudit matériel. Les listes du matériel et équipements ainsi que des outils acquis sont jointes en annexe 1 et 2. Ces matériels et équipements étiquetés avec les codes de la Commission de l'UEMOA font l'objet d'inventaires périodiques. La mission a pu noter bonne tenue et le bon entretien de ces matériels et équipements qui sont toujours fonctionnels au moment de l'évaluation. Certains équipements ont quand-même pris un coup d'usure à cause de la fréquence de leur exploitation. Ce sont par exemple les postes à souder, le matériel de diagnostic de panne ou scanners à Kaya et Bobo-Dioulasso au Burkina Faso et à Parakou au Bénin dont les logiciels ne sont pas mis à jour.

Du point de vue de l'utilisation, les équipements ont relevé le niveau de qualification des CRA qui ont été érigés en centres d'examen de certification ou de qualification dans certains pays comme le Burkina Faso, le Bénin et le Togo. Aussi, ces équipements ont participé au renforcement des capacités des acteurs en relevant leur niveau de compétences (connaissances et pratiques). Ces nouvelles compétences acquises permettent d'améliorer leur productivité et la qualité des produits mais aussi de réduire les délais de production.

Le tableau suivant indique le niveau de satisfaction des acteurs par rapport aux matériels et équipements acquis dans les délais et à prix compétitif

Tableau : Appréciation du niveau de satisfaction du matériel et équipements

Désignation	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Acquisition du matériel et équipements dans les délais	30%	25%	15%	20%	10%
Acquisition des équipements à coût compétitif	10%	15%	40%	20%	15%
Moyenne	20%	20	27,5%	20%	12,5%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'examen du tableau indique que 60% des acteurs interrogés marquent leur satisfaction quant aux délais d'acquisition et au coût compétitif du matériel et équipements acquis. Ce qui donne un taux de réalisation physique « performant ».

2.1.4.3. Au niveau humain

Dans le cadre de cet examen, l'efficacité explique la façon par laquelle les ressources humaines ont été utilisées de manière rationnelle. Le programme a utilisé un nombre important de personnes pour réussir les tâches qui leurs ont été confiées en collaboration avec les partenaires d'exécution tels que les fournisseurs, les prestataires de services. L'équipe de gestion des CRA a montré un certain dynamisme dans l'exécution des activités.

Du point de vue de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources matérielles, humaines et financières pour atteindre les résultats, le tableau suivant indique le niveau de chacun de ces éléments explicatifs selon les échelles.

Tableau 4 : Niveau d'efficience dans la mobilisation, l'allocation et l'utilisation des ressources

Niveau d'échelle	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
en termes de mobilisation des ressources	8,3%	4,2%	37,5%	33,3%	16,7%
en termes d'utilisation des ressources	4,2%	4,2%	45,8%	20,8%	25,0%
en termes d'allocation des ressources	13,0%	8,7%	43,5%	17,4%	17,4%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'observation du tableau ci-dessus montre que toutes les échelles d'efficience en termes de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources matérielles, humaines et financières enregistrent un score moyen. D'une manière générale, 90,47% des acteurs interrogés pensent par ailleurs, que les dépenses engagées dans le cadre de la mise en œuvre du programme justifient les résultats atteints. Toutefois, la plupart (52,4%) des répondants indiquent que l'exécution des activités n'a pas respecté le calendrier qui avait été proposé dans le cadre de la mise en œuvre du programme. On note cependant que les acquisitions d'équipements ont mobilisé plus de financement. Ces équipements font la fierté des CRA et des artisans.

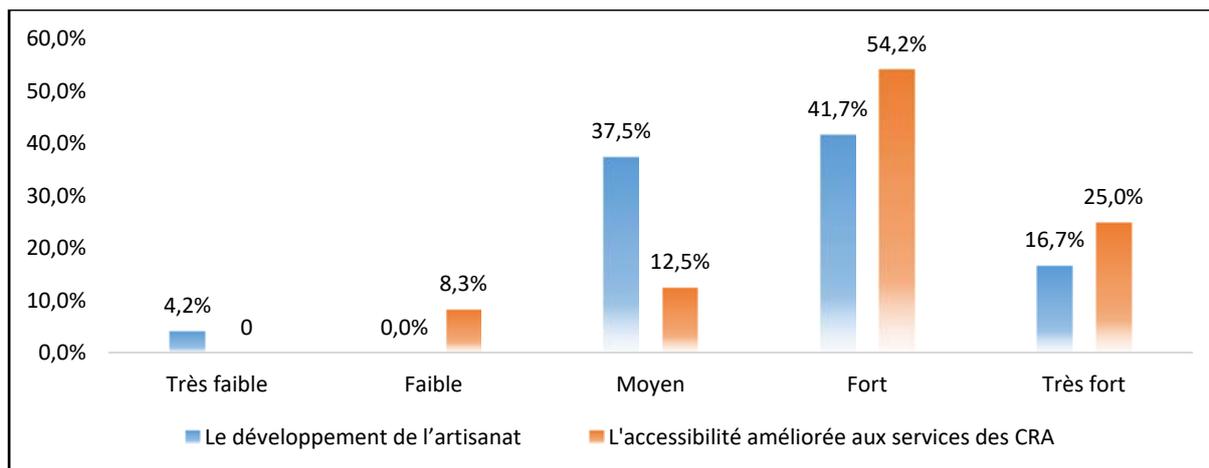
En moyenne, 71,4% des acteurs interrogés sont satisfaits de l'efficience du programme. Compte tenu des avancées réalisées, l'efficience est jugée « performant ».

2.1.5. Analyse de l'additionnalité en termes de valeur ajoutée

L'additionnalité permet de mesurer la valeur ajoutée qu'un Etat n'aurait pas pu atteindre sans la mise en œuvre d'un projet ou programme.

Les résultats atteints à travers la mise en œuvre du PAPEA–UEMOA ont été l'occasion pour certains Etats de justifier la pertinence et l'importance du secteur de l'artisanat dans les politiques publiques de développement avec par endroit des inscriptions budgétaires au profit dudit secteur dans les lois de finances. C'est par exemple le cas du Togo. Ce programme a permis l'amélioration de la visibilité de l'UEMOA jusque dans les villages des différents pays. Ce programme a également amélioré la consolidation de la mise en synergie des politiques et stratégies des Etats à travers l'application du code communautaire sur l'artisanat et la définition des métiers de l'artisanat dans certains Etats membres comme le Burkina Faso. Aussi, la plupart des acteurs pensent que les Etats n'auraient pas pu atteindre ces résultats sans l'appui technique et financier de la Commission.

Figure 3 : Niveau de contribution du Projet en termes de valeur ajoutée



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

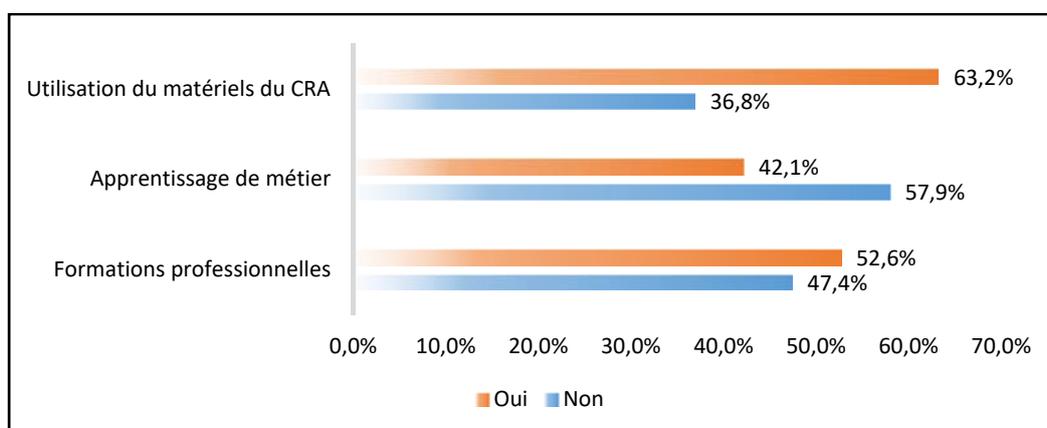
L'accessibilité des services s'est vraiment améliorée soit 54,2%. Cependant, les CRA ne couvrent pas l'étendu des pays. Des régions lointaines de ces centres se plaignent et demandent une seconde phase avec cette fois plus de prise en compte des activités des femmes.

En moyenne 93,8% des acteurs interviewés ont estimé que le programme est très performant au regard du niveau de satisfaction de l'additionnalité.

2.1.6. Analyse des effets du PAPEA sur les Etats et la population

L'analyse des activités offertes par les Centres de Ressources pour l'Artisanat montre une diversité d'offres d'un CRA à un autre. La plupart des offres de services reposent sur des formations professionnelles qualifiantes, un apprentissage de métier et une utilisation du matériel du CRA. La figure suivante indique le niveau de chaque offre de service offert aux bénéficiaires.

Figure 4 : Niveau des offres de services offerts par le CRA aux bénéficiaires



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'observation de la figure ci-dessus montre que la plupart des bénéficiaires sollicitent les services des CRA aussi bien pour l'exploitation du matériel (63,2%) que pour leur qualification (52,6%).

S'agissant des offres de services offertes par les CRA, 64,2% des bénéficiaires affirment avoir reçu une offre de qualité en termes de contenu. Les offres de formation ont permis à 42,1% des bénéficiaires d'avoir un diplôme, une attestation professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle. Parmi les bénéficiaires, 56,8% d'entre eux soulignent avoir réussi leur projet d'entreprise après avoir bénéficié des offres de services de CRA tout en améliorant le développement de leurs activités comme l'ont indiqué 85,3% des bénéficiaires interrogés.

Les effectifs formés et accueillis dans les CRA sont :

- 100 artisans en moyenne par pays soit 700 formés pour 7 pays sauf la Guinée Bissau (6) ;
- 11780 apprenants ;
- 36 gestionnaires des CRA ;
- 8 gestionnaires des SIRAformés.

En termes d'effets remarquables, à l'issue de l'évaluation, il ressort que ces formations réalisées ont permis d'atteindre les changements suivants :

- l'amélioration du professionnalisme dans la gestion des activités des bénéficiaires ;
- la restructuration des chambres des métiers ou des fédérations des artisans selon l'acte Uniforme OHADA qui régit les sociétés coopératives ;
- l'amélioration de la gestion des partenariats et le développement de nouvelles techniques de négociation avec les fournisseurs et les clients ;
- l'amélioration des outils de visibilité (dépliants, étiquettes, la gestion des stocks);
- l'amélioration de la qualité des produits ;
- l'accroissement de la capacité annuelle de production (A titre d'exemple, la production de l'atelier de soudure d'ajustage de Parakou est passée de 100 à plus de 500 portes, fenêtres et autres articles) ;
- La maîtrise des outils de gestion : (i) calcul de rentabilité qui leur a permis de bien définir leurs modèles économiques ; (ii) les techniques de marketing ; et (iii) les mécanismes de maîtrise des coûts à l'exportation.

La phase pilote du PAPEA-UEMOA a eu un effet positif sur la gouvernance des CRA. Elle a eu un effet pédagogique :

- un comité organique interne chargé de valider chaque étape du PAPEA-UEMOA. Ce comité se réunit chaque fois que de besoin et tient régulièrement des réunions de mise en œuvre avec des comptes rendus ;
- une application des procédures (Ouverture et gestion des comptes, passation des marchés et autres acquisition d'équipements). Chaque CRA

a fait l'effort de suivre cette application et respecter les taux de l'UEMOA pour les décaissements ;

- la tenue régulière de la comptabilité avec la production des rapports financiers et la matérialisation des équipements;
- Un budget prévisionnel est présenté chaque année au conseil d'administration.

En se référant à la figure 5 ci-dessus, et compte tenu des avancées réalisées, l'effet est évalué « moyennement performant ».

2.1.7. Analyse de la durabilité

Pour chacun des facteurs de mesure de la durabilité du programme, le tableau ci-dessous indique leur niveau de durabilité, de pérennité ou d'appropriation dans le cadre du programme. Une grande partie des acteurs interrogés pensent qu'en moyenne les résultats atteints par le programme et son appropriation par les parties prenantes enregistrent le score le plus élevé. En conséquence, on peut conclure que les effets du programme peuvent durer. Cependant, d'autres estiment fortement que les effets et le renforcement des capacités institutionnelles et administratives nationales dont a bénéficié l'ensemble des acteurs peuvent s'inscrire également dans la durée.

Tableau 5 : Niveau de durabilité des effets du Programme

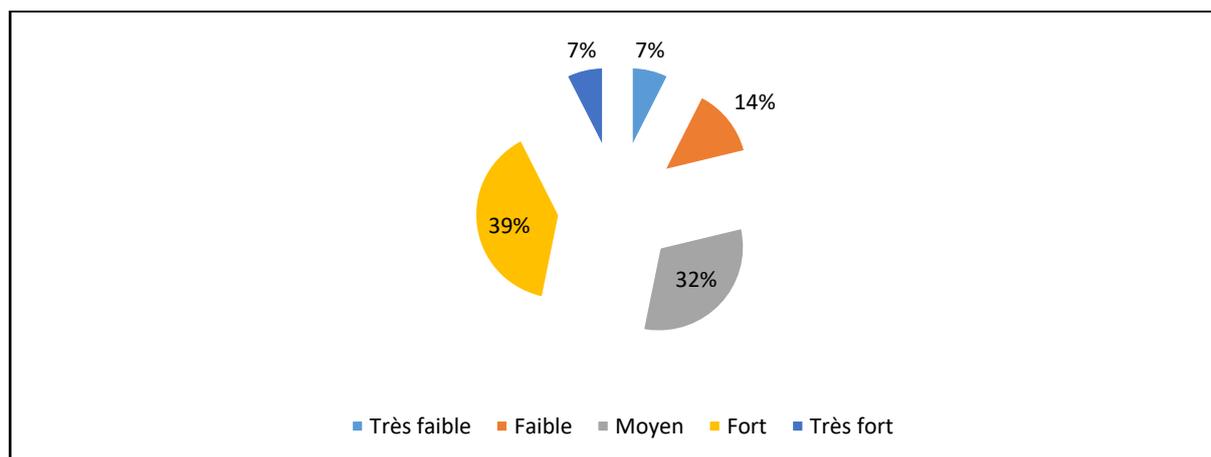
Echelle de mesure de la durabilité	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
La perdurance des résultats	8,3%	25,0 %	41,7 %	20,8 %	4,2%
La perdurance des effets du Projet	8,3%	8,3%	16,7 %	54,2 %	12,5%
L'appropriation du projet par les parties prenantes	8,7%	8,7%	39,1 %	34,8 %	8,7%
Le renforcement des capacités institutionnelles et administratives nationales	4,3%	13,0 %	30,4 %	47,8 %	4,3%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Si le tableau ci-dessus indique le niveau pour chaque élément de durabilité des effets du programme, la figure ci-dessous montre globalement le degré de durabilité. L'observation de la figure révèle fortement un score élevé. Cela voudrait dire que les effets du programme ont de forte chance de s'inscrire dans la durée, du fait que le programme a suffisamment renforcé les capacités des partenaires et individus, comme

ont indiqué 73,3% des acteurs interrogés d'une part, et du fait que les institutions nationales des Etats membres de l'Union ont la capacité d'assurer la continuité des activités au-delà du programme, comme ont indiqué 90% des acteurs interrogés. Toutefois, si le programme a renforcé suffisamment les capacités des partenaires et individus du point de vue des acteurs de mise en œuvre, 12,10% des bénéficiaires affirment par contre que leur capacité n'est pas renforcée.

Figure 5 : Niveau global de durabilité des effets du Programme



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Par ailleurs, la plupart des répondants affirment que les institutions nationales comme les ministères en charge de l'artisanat et des partenaires d'exécution comme les CNM sont prêtes à soutenir financièrement le programme après la fin du financement extérieur en raison des moyens dont ils disposent et de leur volonté, comme l'indique 78% des acteurs interrogés. Certains partenaires techniques et financiers comme la GIZ au Togo, la Coopération Suisse et autrichienne au Burkina Faso ont marqué leur disponibilité à soutenir le développement du secteur de l'artisanat.

Le niveau global des effets de durabilité du programme évalué à 78% correspond à un niveau d'échelle « performant ».

2.1.8. Analyse des thèmes transversaux

Les objectifs visés et les thématiques abordées par le programme relèvent des besoins pratiques et stratégiques des femmes et des hommes. Les objectifs global et spécifiques du programme sont formulés dans la logique de renforcer l'égalité des chances pour les deux sexes, d'augmenter leurs productions et donc d'augmenter leurs revenus. C'est également pour offrir aux entreprises dirigées par une femme ou par un homme d'évoluer et d'être compétitive dans l'espace UEMOA et même à l'international. Les acteurs rencontrés dans les différents pays évoquent cependant, que les activités des femmes n'ont pas été suffisamment prises en compte. En effet, tous les métiers ciblés dans cette phase pilote sont des métiers dits masculins avec très peu de femmes dans certains domaines comme la mécanique auto alors que dans le programme aucune activité de mobilisation ou de plaidoyer visant l'implication des

femmes n'a été retenue. Ils souhaitent donc une seconde phase qui mette l'accent sur les activités de production des femmes dans la partie équipements et matériels de transformation. Quant à la prise en compte de l'environnement, des efforts sont faits pour la transformation des déchets ou résidus des travaux. Les restes ou morceaux de fers issus des travaux de production sont ramassés pour être vendu ou pour fabriquer d'autres objets ; les restes de bois sont transformé également en objets d'art ou utilisés pour des préparations dans la cuisine.

2.2 Analyse globale de l'exécution du PAPEA

2.2.1 Bilan global physique du PAPEA

Partant des conventions signées avec les huit (08) pays à partir de mars 2011, et selon le cadre logique revu avec le Comité de Pilotage, quatre (4) principaux résultats attendus du projet sont retenus, ce sont les suivants :

- R1 : La disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat sont accrues ;
- R2 : La qualité des produits et services des entreprises artisanales est améliorée ;
- R3 : L'accessibilité des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat aux informations nécessaires sur le secteur est améliorée ;
- R4 : Le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat est amélioré.

Dans le but d'atteindre ces résultats, diverses activités ont été menées directement ou indirectement par l'équipe du programme. Il s'agit de vérifier à ce niveau l'effectivité des actions et le niveau de réalisation. En d'autres termes, il s'agit de vérifier que les actions programmées ont effectivement été réalisées et permettent de mesurer leurs niveaux de réalisation.

2.2.1.1 Niveau de réalisation du R1 : La disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat sont accrues ;

Avant le démarrage du programme, la commission de l'UEMOA a signé des conventions avec les Etats et les Chambres Nationales de Métiers (CNM) ou Fédérations Nationales des Artisans (FNA). Au total huit (08) conventions ont été signées avec les huit pays de l'UEMOA pour une période de cinq (05) ans soit du 24/03/2011 au 31/12/2016.

Quelques actions ont cependant été réalisées pendant la période de mise en œuvre des conventions mais aussi avant leur signature. Il s'est agi entre autres de :

❖ La réalisation des études et l'élaboration de textes juridiques

- **Etude d'identification des besoins des artisans.** L'étude a été réalisée en fin 2010. Elle a démontré la nécessité de mettre en place le PAPEA au sein de l'UEMOA pour renforcer les capacités des centres de ressources dans le but

de faire de ces établissements, des centres d'excellence de formation dans le secteur de l'artisanat.

- **Elaboration de textes sur l'artisanat** : Les textes sur l'artisanat ont été également élaborés en 2010. Ils définissent les objectifs du PAPEA, les missions des centres, les critères de sélection des CRA, le cadre institutionnel et procédures de sélection des CRA et les modalités de mise à disposition et de gestion des équipements. Le cadre institutionnel détermine les tâches et attributions du Comité de pilotage.
- **Elaboration des dossiers de candidature de chaque centre** : Au total 8 dossiers de candidature ont été examinés, 8 ont été recevables par le Comité de pilotage et 8 Centres ont été retenus pour cette première édition. Cependant, les CNM ou FNA ne maîtrisent pas les procédures de l'UEMOA qu'ils jugent assez longues (1 mois).

A la fin du processus de sélection, le Burkina Faso dispose de deux centres de ressources et le Benin de trois centres soit 45% des CRA dans l'espace UEMOA.

Tableau 6 : Réalisation des études pour l'appui des CRA

Activités	Prévision	Réalisation	% réalisation
Etude d'identification des besoins des artisans	1	1	100%
Elaboration de textes sur l'artisanat	1	1	100%
Elaboration des dossiers de candidature de chaque centre	8	8	100%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

❖ La mise en place des structures de pilotage et de conseil scientifique

Dans tous les centres de ressources, des structures pour le pilotage du Programme ont été mis en place. Il s'agit d'un comité de pilotage et d'un comité scientifique.

- **Le Comité de pilotage.** Au nombre variable selon les pays de 7 à 9 membres, sa vocation est de retenir les projets les plus pertinents et réalistes. Il a la charge d'approuver les modalités de fonctionnement administratif, pédagogique et financier des centres, d'approuver les programmes de formation des différents centres. Cependant, à l'évaluation du programme, il est ressorti que les missions du Comité de pilotage se sont limitées uniquement aux approbations des dossiers d'appels d'offres des Centres.
- **Le comité scientifique.** Il est mis en place en fonction des dossiers de candidature des Centres et selon les sous-secteurs précisés. Pour cette phase pilote, ce comité n'est pas fixe au regard des domaines variés et parce que ces sous-secteurs n'ont pas été limités. Aussi, tous les domaines n'ont pas fait l'objet de sélection.

Tableau 7 : Organisation des CRA

Activités	Prévision	Réalisation	% réalisation
Comité de pilotage	1	1	100%
Comité scientifique	1	1	100%

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

En plus de ces études et de la mise en place des différents comités scientifiques, les principales réalisations du résultat 1 se résument comme suit :

Points forts :

- **La Coordination et gestion des CRA au niveau de chaque CNM ou FNA** où une équipe de gestion et de suivi a été mise en place dans chaque CNM ou FNA ;
- **La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements** : divers équipements et matériels ont été acquis par les différentes maîtrises d'ouvrage déléguées au profit des CRA. Ils sont constitués essentiellement de matériels métiers pour les artisans et les petites entreprises. Ces équipements ont été restitués aux différents CRA qui s'en sont appropriés. En outre, les listes des équipements ont été validées en Comité ouvrant ainsi, la voie à leur mise en service (les détails des équipements sont énumérés dans les bilans par pays).
- **Le contrôle et la supervision**: ce contrôle est effectué par les agents des directions générales en charge de l'artisanat des pays. Elles assistent les chambres de métiers dans les procédures d'acquisition des équipements, leurs installation et la formation des artisans à leur utilisation.

❖ **Points faibles / difficultés notés dans l'exécution des activités du résultat 1**

- **L'insuffisance des ressources humaines dans les chambres de métiers ou fédérations nationales des artisans**. Cela s'est traduit par le manque de personnel métier dans certains comités de validation des listes et des équipements et leurs caractéristiques entraînant parfois la non adaptation de l'équipement aux besoins des acteurs ;
- **L'instabilité institutionnelle au niveau du Ministère en charge de l'artisanat**. Cela s'est traduit par une fréquence élevée de mouvement des principaux dirigeants (Ministre et Directeur général). Durant la période de mise en œuvre du projet, allant de 2011 à 2016, environ six ministres et quatre directeurs généraux se sont succédés à la tête de certains ministères. Cet état de fait a marqué des ruptures dans la dynamique en place pour le contrôle et la supervision et a entraîné ainsi un perpétuel recommencement. Dans certaines maîtrises d'ouvrage déléguées, la mission a noté une insuffisance de personnel

qualifié métier comme dans les chambres de métiers. Les représentants des directions techniques en charge de l'artisanat, qui ne sont pas des spécialistes encore moins des artisans, participent aux activités sans une réelle contribution technique en conseil.

- **La faible implication des parties prenantes.** Sous l'impulsion des points focaux, le projet a pu avancer mais non sans difficultés, étant donné les insuffisances découlant de la faible implication des principaux utilisateurs (artisans) et des petites entreprises artisanales. En effet, si au départ leurs besoins ont été identifiés ensemble, la détermination des caractéristiques et des spécifications du matériel n'a pas été le cas, entraînant ainsi l'oubli de certains accessoires accompagnant l'équipement.
- **La faible prise en compte du genre dans les comités :** étant donné la spécificité du projet, les membres des comités ont répondu que le genre féminin ne s'intéressait pas aux techniques. Les filles / femmes sont très peu nombreuses, voire même absentes dans certaines branches techniques. Ce qui explique leur quasi absence dans le comité de sélection des équipements.

2.2.1.2 R 2 : La qualité des produits et services des entreprises artisanales est améliorée

Les principales réalisations ci-après ont été enregistrées par le Projet au titre du résultat 2 :

Points forts :

- **Elaboration ou adaptation des modules de formation :** Les référentiels métiers sont élaborés dans chaque pays. Chaque CRA a adopté ces référentiels mis à disposition par l'Etat. Avec l'acquisition des équipements et matériels de pointe, certains modules ont fait l'objet d'adaptation et de relecture. Ce qui a amélioré les contenus des formations et les prestations avec l'utilisation des nouveaux équipements ;
- **Formation des artisans :** la formation a été réalisée à l'intention des jeunes artisans. Au moins cent (100) d'artisans par pays ont été formés soit au total 700 formés dans l'espace UEMOA. Aussi, des apprenants sont formés entre 20 à 25 par sessions soit 11 780 apprenants formés. Ces formations ont été réalisées dans le cadre de l'utilisation des équipements mais également pour renforcer leurs compétences et connaissances dans leur métier. Ce qui les a rendus plus performants avec des prestations de qualité.

Points faibles ou difficultés notés dans l'exécution des activités du résultat 2

- **La divergence entre les priorités des artisans et l'aide aux artisans :** Le non-alignement de l'aide sur les priorités des artisans, les procédures et les systèmes nationaux de passation des marchés engendrent une limite aux résultats du projet ;

- **L'absence d'outils de gestion** : l'absence de manuel des procédures administratives, financières et comptable dans certaines chambres des métiers dans les pays et l'absence de plan de passation des marchés se sont constituées en facteur limitatif.

2.2.1.3 R 3 : L'accessibilité des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat aux informations nécessaires sur le secteur est améliorée

Les principales réalisations ci-après ont été enregistrées par le Projet au titre du résultat 3 :

Points forts :

- **Achat et mise à disposition du matériel informatique et des serveurs pour abriter la base des données du SIRA** : l'achat a consisté à l'acquisition du matériel informatique dans les quantités et qualités retenues, des accessoires d'installation et de câblage pour l'opérationnalisation des sites web et l'installation des bases des données sur l'artisanat ; Le matériel acheté et livré a été mis en service notamment le câblage dans les SIRA.
- **Formation des membres élus** consulaires des chambres : la formation a consisté au renforcement des compétences des élus consulaires en informatique et en gestion des organisations professionnelles d'artisans. Ces formations entrent dans le cadre du management des Chambres des métiers et des CRA. Dans chaque pays environ 6 personnes en moyenne ont été outillées dans les chambres de métiers soit 36 personnes ;
- **Formation des gestionnaires** : les formations ont été organisées pour les gestionnaires du SIRA. Elles ont consisté à renforcer les capacités en informatique et surtout en gestion des bases de données pour le partage des informations sur l'artisanat dans l'espace UEMOA.

Points faibles / difficultés notés dans l'exécution des activités du résultat 3

- **Le CRA n'est pas fonctionnel à plein-temps** : pour des raisons de disponibilité des formateurs pour la plupart des artisans, les CRA ne fonctionnent pas à plein temps. Les formations qui sont en continue, nécessitent parfois des formateurs spécialistes de métiers qui malheureusement, ont leurs activités à gérer. Cette indisponibilité des formateurs n'a pas permis de planifier et d'organiser des formations intéressant certains des artisans. De plus la faible capacité desdits centres a limité l'accès de plusieurs artisans au Centre. En effet, plusieurs artisans sont en province et sont de ce fait éloignés du CRA. A cela s'ajoute l'ouverture d'un seul CRA dans la plupart des pays exception faite du Togo où il y a trois CRA (Lomé ville, Tsévié et Sokodé) et du Burkina Faso qui dispose de deux CRA (Kaya et Bobo-Dioulasso). D'autres artisans n'ont pas pu prendre part au regard des couts jugés élevés.
- **L'insuffisance de formateurs** : la fonctionnalité des CRA est limitée dans le temps à cause de l'insuffisance des formateurs. Les métiers étant des activités

qui absorbent du temps plusieurs formateurs sont dans leurs ateliers et exécutent leurs marchés. Le temps s'avère donc insuffisant.

- **La non-opérationnalisation des SIRA** : le SIRA relève de la direction générale de l'artisanat dans les différents pays. Or, ces directions n'avaient pas prévu des lignes de crédits pour leur fonctionnement. A cela s'ajoute l'indisponibilité en ressources humaines qualifiées et compétentes de ces directions pour le SIRA en général dans les pays.

2.2.1.4 R 4 : Le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat est amélioré

Les principales réalisations ci-après ont été enregistrées par le Projet au titre du résultat 4 :

Points forts :

- **Prise de texte pour l'organisation et le fonctionnement des chambres de métiers et des CRA** : plusieurs activités ont été réalisées. Il s'agit de la mise en place du dispositif institutionnel des chambres de métiers et des CRA ; l'appui à l'élaboration des outils de bonne gouvernance : manuel des procédures opérationnelles administratives, comptables et financières, élaboration des statuts et règlement intérieur des chambres consulaires, structuration administrative des CNM dans les régions, départements ou communes, élaboration des répertoires des entreprises artisanales, élaboration des cahiers des charges, etc.
- **Mise en place du dispositif de suivi** : Ce dispositif est constitué par le comité mis en place par des notes de services. Il se réunit au moins deux fois dans l'année et tient également des rencontres extraordinaires. Ce comité fait un travail de supervision et de suivi de l'entretien du matériel consignés des procès-verbaux de rencontres sont élaborés.

Points faibles ou difficultés notés dans l'exécution des activités du résultat 4

- **La non finalisation de certains outils de gestion des chambres des métiers et les CRA** : il s'agit de la non adoption et diffusion large des cahiers des charges, des manuels des procédures administratives, financières et comptables de certains CRA et chambres de métiers. On peut aussi noter les textes relatifs au fonctionnement des SIRA qui n'ont pu être élaborés ainsi que l'insuffisance de concertation sur leur fonctionnement.
- **La non adoption ou prise de textes administratives pour l'opérationnalisation de l'ancrage institutionnel de l'artisanat en Guinée Bissau** : le processus de promulgation du régime juridique et les statuts de l'artisan ainsi que leur publication au journal officiel ne sont pas effectifs.

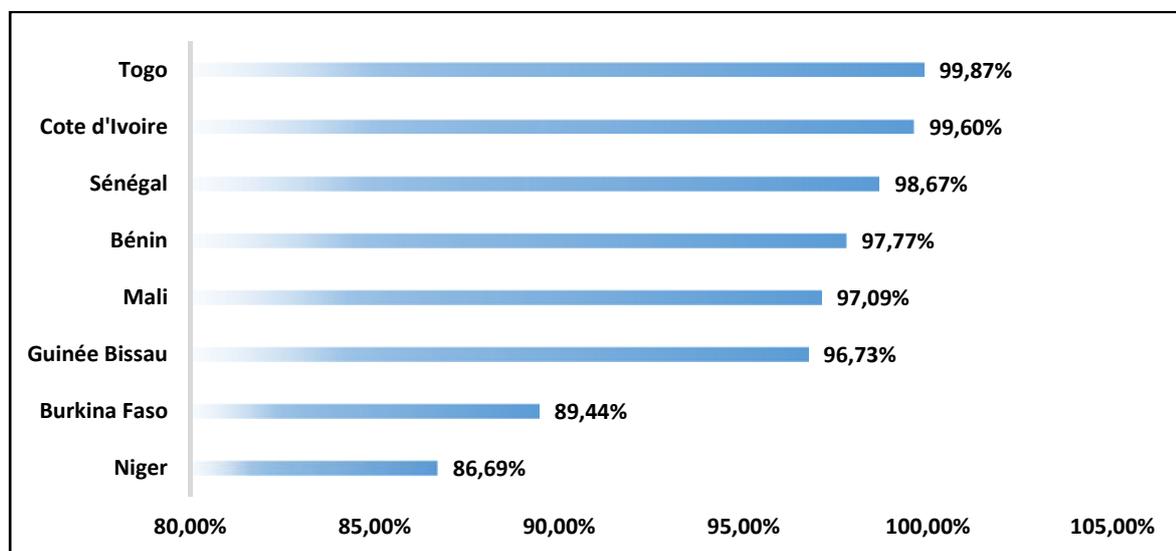
2.2.2 Bilan de l'exécution financière des CRA dans les pays

Les catégories de dépenses ont concerné :

- Equipement du centre y compris contrôle et supervision ;
- Appui au suivi par le ministère en charge de l'Artisanat ;
- Renforcement de la gestion des centres et des capacités des artisans ;
- Appui institutionnel des chambres des métiers et des Centres de ressources professionnelles;
- Maitrise d'ouvrage (5% du montant)

L'analyse de la mise en œuvre du programme dans les différents pays montre une satisfaction générale dans l'exécution financière. La figure ci-dessous indique par ordre d'importance le niveau d'exécution budgétaire par pays.

Figure 6 : Niveau d'exécution budgétaire par pays



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'observation du graphique ci-dessus montre un taux d'exécution allant de 86,69% à 99,87%. La République du Togo a le taux d'exécution le plus élevé suivi de la République de Côte d'Ivoire et du Sénégal. Le Burkina et la République du Niger ont les taux les plus bas. Toutefois, il convient de noter que la Fédération Nationale des Artisans du Niger, Maître d'ouvrage délégué pour le Niger, n'a pu acquérir un matériel (Foulon) initialement prévu dans la convention signée avec la Commission dans sa rubrique « équipements » dont le coût estimatif est élevé. Ce qui pourrait expliquer le niveau d'exécution bas, comparativement aux autres Etats membres.

Selon les critères de performance définis par la cellule d'évaluation de la commission de l'UEMOA, la mission conclue que toutes les agences d'exécution ont été « très performantes » se situant entre 80% et 100%.

Le PAPEA a répondu aux préoccupations de l'offre d'enseignement technique professionnel dans la sous-région à travers les 11 premiers CRA. Tous les acteurs rencontrés sont unanimes du bienfait de cet appui modeste mais très important aux yeux des parents et des apprenants. Les centres eux-mêmes en sont très fiers.

➤ **Implication dans la mise en œuvre et la gestion du projet**

La mise en œuvre du PAPEA a connu un engagement effectif de tous les bénéficiaires. L'organisation du travail et la gestion de PAPEA-UEMOA relèvent des compétences des maîtres d'ouvrage délégués (CNM) avec l'appui technique des centres. Ils élaborent les états financiers, tiennent la comptabilité et assurent le bon fonctionnement des programmes.

Tous les maîtres d'ouvrage délégués sauf en Guinée Bissau ont respecté les clauses de la convention qui les lie à la Commission de l'UEMOA. De ce fait, ils sont impliqués directement dans la mise en œuvre du projet par l'achat des équipements qui correspondent à leurs besoins identifiés et le choix des apprenants ou formateurs bénéficiaires de l'appui du PAPEA selon les critères préalablement définis.

Certains centres disposent d'un manuel de procédure conforme aux exigences des principaux bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, Banque Africaine de Développement, etc.). Le financement de l'UEMOA n'a pas échappé à cette règle.

Pour chaque financement extérieur par exemple, un Responsable du suivi du projet est désigné ainsi qu'un comptable au sein d'un pool de comptables. Une Direction du Contrôle Financier et du Budget vérifie la conformité de la mise en œuvre du projet avec les procédures internes et avec les exigences spécifiques du bailleur.

Un budget prévisionnel est présenté chaque année au conseil d'administration. Les comptes sont vérifiés par un Commissaire aux Comptes.

➤ **Analyse critique de la stratégie et des outils de suivi de la mise en œuvre du programme**

La mission de suivi vise à mesurer le niveau de réalisation des activités programmées par les centres, la régularité des dépenses et des procédures utilisées au regard du règlement financier de l'Union. La mission vise également à procéder avec les maîtres d'ouvrage délégués, les centres et les directions techniques en charge de l'artisanat à l'identification des problèmes rencontrés et aux ajustements nécessaires pour assurer au projet un déroulement à la fois conforme à la convention et capable de contribuer de manière effective aux objectifs fixés.

Les entretiens avec les acteurs du PAPEA-UEMOA ont fait état de l'existence d'un dispositif. Il n'existe pas de dispositif institutionnel formel ni de stratégie de collecte des données sur l'exécution encore moins de manuel de procédures de gestion propre du PAPEA.

On note aussi que les structures de la Commission de l'UEMOA en charge des finances ont très peu suivi l'exécution du programme. Un suivi régulier de la gestion budgétaire du programme aurait permis de donner une suite à l'utilisation des reliquats de gestion dont les réponses aux demandes sont toujours attendues.

➤ Analyse des forces et faiblesses des CRA et du SIRA

Tableau 8 : Analyse des forces et faiblesses des CRA et du SIRA

	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat (CRA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la disponibilité du centre et des locaux ✓ la disponibilité des ressources humaines ✓ Le centre a permis de qualifier de nombreux artisans, certains employés dans les garages, d'autres ont créé leur garage ✓ La disponibilité du centre et assurant la fonction d'appui conseil aux jeunes artisans qui ont créé leur garage. ✓ Les formations ont permis à plusieurs garagistes de doter leurs ateliers d'équipements et matériels similaires ✓ Les artisans ayant bénéficiés des formations ont eu leurs chiffres d'affaires augmentés avec à la clé des recrutements de personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le centre n'est pas fonctionnel en plein-temps ✓ le manque d'équipements ✓ le manque et/ou l'incapacité du CRA à conserver les matières premières ✓ le manque de moyens de transport pour les matières premières ✓ Tous les acteurs n'ont pas pu prendre part aux actions de formation au regard des couts jugés élevés ✓ La fonctionnalité du centre est très limitée ✓ Accès très limité au centre ✓ Non mise à jour des logiciels utilisés par le matériel de diagnostic a entraîné une baisse de la fréquentation du centre ✓ Coûts des prestations jugées élevées par les garagistes ✓ Concurrence de certains structures privées
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3 Bilan par pays

2.3.1 Constats

2.3.1.1 Au niveau des Centres des Ressources pour l'Artisanat (CRA)

Tous les équipements prévus ont été acquis selon les procédures des passations de marchés. Il existe des manuels opérationnels de procédures administratives, financières et comptables qui indiquent les modes de passation des marchés, même si certains ne sont pas validés publiquement. C'est ce qui est suivi dans son ensemble pour tous les prestataires.

Les formations des artisans ont eu lieu sur la théorie et surtout sur la pratique avec les nouveaux équipements de pointe. Presque tous les corps de métiers prévus par le PAPEA sont formés dans le centre.

Les constats par pays se dressent comme suit :

2.3.1.1.1 La contribution du PAPEA au niveau de la Guinée Bissau

L'appui du PAPEA-UEMOA devrait renforcer les capacités du CRA dans le pays. La mission fait les constats et commentaires ci-après :

- la mission n'a pas pu échanger avec le tout premier Maître d'Ouvrage Délégué (la SNV) en raison de la fermeture de sa Représentation Pays en Guinée Bissau. La nouvelle équipe dirigeante rencontrée (Direction Générale de l'artisanat) ne disposait pas non plus d'information suffisante sur la gestion du PAPEA. Le Directeur Général de l'Artisanat a cinq (05) mois de service au moment de l'évaluation.
- la Chambre Nationale des Métiers de l'Artisanat n'est toujours pas mise en place, en raison de la non-adoption par l'Assemblée Nationale de la loi y afférente. Cependant, la mission a pu relever que la nouvelle équipe dirigeante a adressé une demande aux Autorités publiques sollicitant l'accélération du processus de promulgation du régime juridique et des statuts de l'artisan ainsi que sa publication au journal officiel ;

Toujours dans cette dynamique, la mission a noté que dans ses perspectives 2020 – 2023, la Direction générale de l'Artisanat prévoit la création de la Chambre Nationale des Arts et Métiers de Guinée – Bissau avec des antennes régionales pour un budget estimatif de vingt millions trois cent quatre-vingt et neuf mille (20 389 000) FCFA ;

- toutes les opérations inscrites à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République de Guinée-Bissau et la Représentation Pays de l'organisation néerlandaise de développement à Bissau n'ont pu être réalisées, en l'occurrence l'acquisition des équipements et outillages des métiers du bambou et du rotin. Les principales réalisations sont indiquées en annexe 1 ;
- la nouvelle équipe dit avoir trouvé sur le compte bancaire au titre du PAPEA, une somme de quatre millions huit cent soixante-douze mille cent trente et neuf (4 872 139) FCFA dont un million sept cent quatre-vingt-treize mille cent vingt (1 793 120) FCA ont été utilisés par la Direction Générale de l'Artisanat sous forme de prêt pour la réparation d'un véhicule de la Direction sous l'autorisation préalable du Secrétaire d'Etat au Tourisme et à l'Artisanat ;
- le Système d'Informations Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel ;
- le serveur devant abriter la base des données du SIRA-GB n'est toujours pas mis à disposition par l'Etat de la Guinée-Bissau ;

De l'avis des acteurs interrogés :

- le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel faute de moyens techniques comme l'internet ;
- l'Etat Bissau-guinéen a reçu les Fonds de la Commission de l'UEMOA sans veiller aux objectifs pour lesquels ils ont été alloués.

Forces et faibles des CRA & SIRA de la Guinée Bissau

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA de Guinée Bissau

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la disponibilité du centre et des locaux ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le centre n'est pas fonctionnel à plein-temps ✓ l'insuffisance d'équipements ✓ le manque et/ou l'incapacité du CRA à conserver les matières premières ✓ le manque de moyens de transport pour les matières premières
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le tableau suivant résume le récapitulatif des réalisations en Guinée Bissau

Tableau 10 : Réalisations des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA en Guinée Bissau

Numéro activité	Nature de l'activité	O u i	N o n	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des équipements et outillages des métiers du bambou et du rotin	X		
2	Travaux de réhabilitation des centres de bambou et du rotin		X	
3	La mutualisation et la formation des gestionnaires du Centre et des artisans à l'utilisation des équipements		X	
4	Le renforcement de la gestion du centre des métiers du bambou et du rotin et des capacités de formations	X		

Numéro activité	Nature de l'activité	O ui	N o n	En cour s
5	La fourniture et l'installation du matériel informatique composé de six ordinateurs complets pour le SIRA		X	
6	Le renforcement des capacités des gestionnaires du SIRA		X	
7	La fourniture et l'installation d'un ordinateur fixe complet avec accès à l'internet à la Direction Générale de l'Artisanat		X	
8	La création et la mise en place des chambres de métier de Guinée-Bissau /CAOGB			X
9	Le renforcement des capacités des élus de la chambre des métiers			X

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.2 La contribution du PAPEA au niveau du Mali

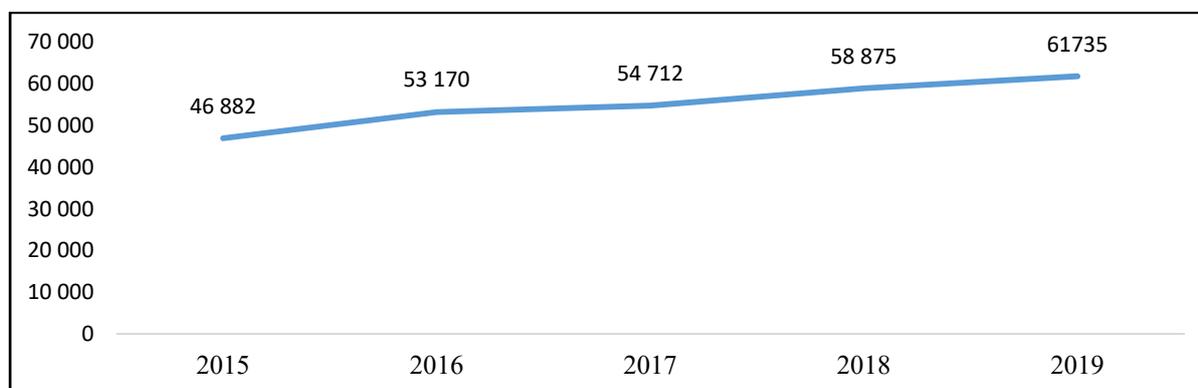
Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République du Mali et l'Assemblée Permanentes des Chambres de Métiers du Mali. Les principales acquisitions sont indiquées en annexe 1 ;

De l'avis des acteurs interrogés :

- ✓ la création, le financement et l'équipement du CRA ont été à la hauteur des attentes. Ces actions ont permis d'améliorer les conditions de travail et de vie des artisans ;
- ✓ la Direction Nationale de l'Artisanat du Mali n'a pas un regard direct sur le Centre de Ressources pour l'Artisanat en raison des textes qui le régissent à l'Assemblée Permanentes des Chambres de Métiers

Il convient de noter particulièrement que le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat est opérationnel et hébergé en Suisse. Selon le rapport annuel d'activités de 2019, le nombre d'artisans inscrits au répertoire des métiers se chiffre à 61 735 artisans sur l'étendue du territoire malien. Le graphique 10 indique l'évolution du nombre d'artisans inscrits au répertoire des métiers entre 2015 et 2019.

Figure 7 : Evolution du nombre d'artisans inscrits au répertoire des métiers Mali

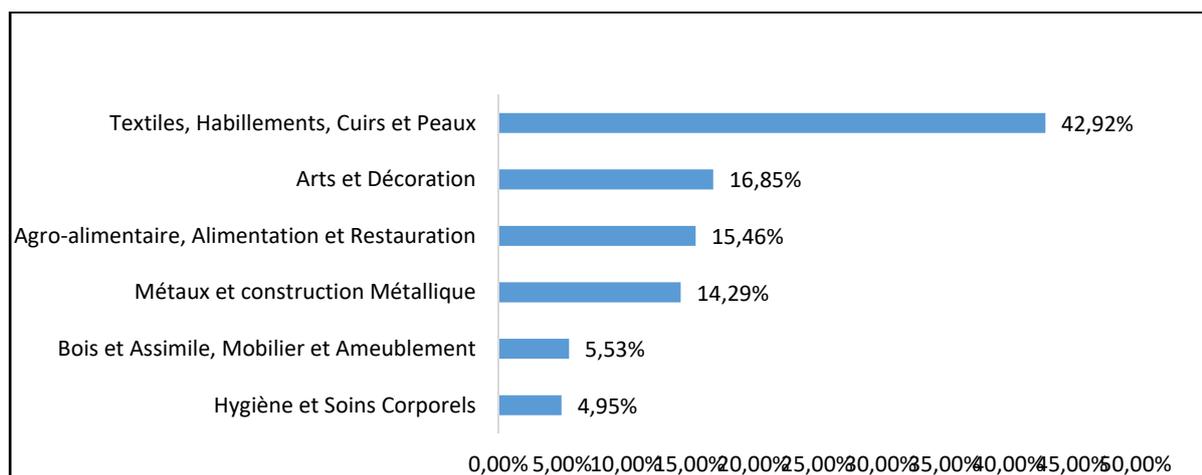


Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

L'analyse de la figure 3 montre un accroissement du nombre d'artisans inscrits au répertoire des métiers entre 2015 et 2019 passant de 46 882 à 61 735 artisans soit un taux d'accroissement de 31,68%.

La figure suivante indique par ordre d'importance la part de chaque branche d'activités dans le total qui dresse les exportations et des ventes des produits artisanaux en 2019.

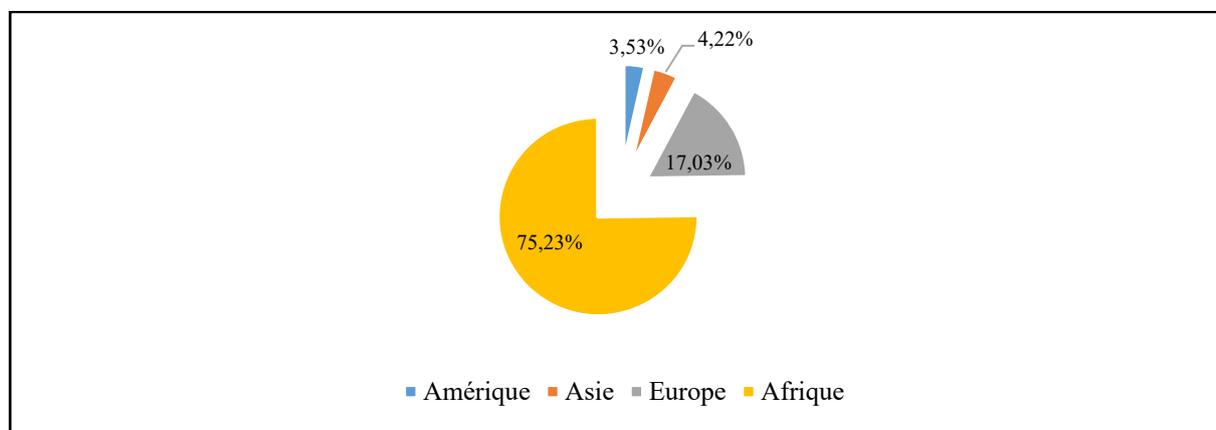
Figure 8 : Parts des exportations et des ventes de produits artisanaux par branche d'activités en 2019 au Mali



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

En 2019, le montant des exportations et des ventes des produits artisanaux se chiffre à près de 7 milliards FCFA. La plupart de ces exportations et ventes des produits artisanaux sont destinées à divers continents. La figure suivante indique la part par continent. L'observation du graphique 4 montre que ces exportations et ventes sont destinées par ordre d'importance à l'Afrique (75,23%), l'Europe (17,03%), l'Asie (4,22%) et l'Amérique (3,53%). On observe que l'essentiel des produits artisanaux exportés et vendus vont vers les différents pays africains et cela représente le triple des importations du reste des autres continents.

Figure 9 : Parts des exportations des produits artisanaux du Mali en 2019 par continent



Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Forces et faibles des CRA & SIRA

A l'issue de ses t travaux, la mission a relevé les forces mais aussi les insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 11 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Mali

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ l'amélioration de la capacité d'accueil ✓ l'équipement ✓ le fonctionnement du centre à temps-plein ✓ la création de synergie entre les artisans ✓ l'augmentation de la productivité des artisans ✓ l'amélioration de la qualité des produits ; ✓ la diversité des corps de métiers ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ méconnaissance de l'utilité du centre par certains bénéficiaires ; ✓ le manque de partenariat ; ✓ insuffisance des équipements ✓ manque de formation continue ; ✓ l'absence de moyens d'écoulements des produits
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le non-hébergement du site, ✓ la non-connexion des machines au serveur

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le tableau suivant dresse le récapitulatif des activités réalisées au Mali

Tableau 12 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Mali

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et outillages de la sculpture	X		
2	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et outillages de la bijouterie	X		
3	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et outillages de la cordonnerie et maroquinerie	X		
4	La fourniture et l'installation d'un équipement informatique de 03 ordinateurs avec accès à l'internet	X		
5	La mutualisation et la formation des gestionnaires du centre et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
6	Le renforcement de la gestion du centre et de ses capacités de formation	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.3 La contribution du PAPEA au niveau du Sénégal

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République du Sénégal et l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Sénégal (UNCMS). Les principales réalisations sont indiquées en annexe 1. Il ressort des entretiens que :

- le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel.

De l'avis des acteurs interrogés :

- le Projet a connu certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre en raison de la non- obtention rapide des avis de non objection de la part de la Commission ;
- la Direction en charge de l'artisanat appelle l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Sénégal à restituer formellement les équipements acquis dans le cadre du PAPEA-UEMOA au Ministère de tutelle ;
- l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Sénégal estime que pour rendre opérationnel le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat, il est souhaitable de le loger à la Chambre des Métiers.

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 13 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Sénégal

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil ✓ la qualité des équipements, ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le centre n'est pas fonctionnel à plein-temps
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA ✓ le non respect des clauses de la convention

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des réalisations selon la convention signée avec la Commission de l'UEMOA se dresse comme suit :

Tableau 14 : Réalisations des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Sénégal

Numéro activité	Nature de l'activité	O u i	N o n	En cour s
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des outillages et appareils de la bijouterie	X		
2	La fourniture, l'installation et la mise en service des outillages et appareils de la cordonnerie-maroquinerie	X		
3	La fourniture et l'installation d'un matériel informatique comprenant trois (3) ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet au Centre de Ressources Professionnelles d'Artisanat d'Art et de Design de Dakar	X		
4	La mutualisation et la formation des gestionnaires du Centre et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
5	Le renforcement de la gestion du Centre de Ressources Professionnelles d'Artisanat d'Art et de Design de Dakar et des capacités de formation ;	X		
6	La fourniture et l'installation du matériel informatique composé de six (06) ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet et de logiciels de la base de données, à la Direction de l'Artisanat, à Dakar, destinés au Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA) ⁴		X	
7	Le renforcement des capacités des gestionnaires du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA).	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

⁴ Le matériel a été acquis et non remis au bénéficiaire indiqué dans la convention en l'occurrence la DGA.

2.3.1.1.4 La contribution du PAPEA au niveau du Niger

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République du Niger et Fédération Nationale des Artisans du Niger à l'exception d'un matériel (Foulon) pour tonnage acquis mais, non réceptionné en raison de son mauvais état ;

- certaines machines acquises ont été grillées à leur l'installation,
- le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel. Toutefois, nous avons pu constater des avancées significatives entreprises par la Direction en vue de rendre opérationnelle le SIRA. En effet, la mission a pu observer d'une part, la configuration du site et la création d'une base de données sur le serveur et d'autre part, la volonté et la détermination du Ministère du tourisme et de l'artisanat à poursuivre et à rendre opérationnel le SIRA.

De l'avis des acteurs interrogés :

- ✓ le Projet a connu certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre en raison de la non- obtention rapide des avis de non objection de la part de la Commission ;
- ✓ la non-opérationnalisation du SIRA est liée à l'insuffisance des ressources financières allouées à sa mise en œuvre.

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais, aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 15 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Niger

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil ✓ la qualité des équipements ✓ le fonctionnement du centre en temps-plein ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines ✓ la création de synergie entre les artisans ✓ la diversité des corps de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'insuffisance de financement des artisans ✓ Le CRA situé uniquement à Niamey
Système d'Informations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA ;

Désignation	Forces	Faiblesses
sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le non-hébergement du site, ✓ la non-connexion des machines au serveur

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des activités réalisées de la convention se dresse comme suit :

Tableau 16 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Niger

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des équipements et outillages de la dépouille, de la gainerie, de la tannerie, de la cordonnerie, d'accessoires métal « Orfèvrerie », de montage, d'assemblage et de finition	X		
2	La fourniture et l'installation d'un matériel informatique comprenant trois (3) ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet au Centre des Métiers des Cuirs et d'Art du Niger (CMCAN)	X		
3	La fourniture et l'installation d'un équipement informatique comprenant une (1) photocopieuse, un (1) scanner, des manuels et documents sur l'artisanat au Centre des Métiers des Cuirs et d'Art du Niger (CMCAN)	X		
4	La formation technique des ressources humaines du Centre des Métiers des Cuirs et d'Art du Niger (CMCAN) et des artisans dans les métiers de la dépouille, de la tannerie et de la maroquinerie	X		
5	La mutualisation et la formation des gestionnaires du Centre et des artisans à l'utilisation des équipements et outillages	X		
6	La fourniture, l'installation et la mise en service, pour le compte de la FNAN, du matériel informatique composé de 3 ordinateurs avec accès Internet	X		
7	La fourniture et l'installation du matériel informatique composé de six (06) ordinateurs complets, avec accès à Internet et de logiciels de la base de données, destinés au Système	X		

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
	d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)			
8	Le renforcement des capacités des gestionnaires du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA).	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.5 La contribution du PAPEA au niveau du Togo

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République du Togo et l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Togo. Les principales réalisations sont indiquées en annexe 1 ;

Le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel.

De l'avis des acteurs interrogés :

- ❑ le Projet a connu certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre en raison de la non- obtention rapide des avis de non objection de la part de la Commission ;
- ❑ l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Togo estime que pour rendre opérationnel le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat, il est souhaitable de mettre à contribution tous les services exploitant les données statistiques sur les transformations en lien avec l'artisanat;
- ❑ Les CRA de Tsévié et Sokodé estiment qu'ils n'ont pas été impliqué dans l'élaboration des caractéristiques des équipements. La conséquence est l'absence de certains accessoires très utiles pour le fonctionnement des machines;
- ❑ L'appui accompagnement de l'Etat aux agriculteurs avec des équipements adaptés en dernière minute a affaibli le CRA de Tsévié. Le comité souhaite que de telles actions soient coordonnées avec les acteurs pour éviter les doublons et que les acteurs se concertent.

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 17 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Togo

	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil ✓ la qualité des équipements, ✓ ligne budgétaire disponible pour la création des CRA ✓ la volonté politique à accompagner le secteur ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'absence des accessoires de certains équipements ✓ l'inadaptation des équipements de maçonnerie pour le béton à Sokodé ✓ le manque de moyens pour le fonctionnement optimum du CRA de Tsévié ✓ l'insuffisance de formateurs
✓ Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines ✓ la disponibilité du cabinet du Ministre à accompagner l'artisanat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA

✓ Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des réalisations selon la convention signée avec la Commission de l'UEMOA se dresse comme suit :

Tableau 18 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Togo

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements de la menuiserie bois, chaudronnerie, tapisserie, mécanique auto et transformation agroalimentaire à Lomé	X		
2	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements de la menuiserie bois, chaudronnerie, mécanique auto et maçonnerie à Sokodé	X		
3	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements de l'unité de transformation agroalimentaire à Lomé	X		

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
4	La fourniture et l'installation d'un équipement informatique (4 ordinateurs fixes complets, accès internet) à Sokodé et Lomé	X		
5	La mutualisation et la formation des gestionnaires des centres et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
6	Le renforcement de la gestion des centres et de leurs capacités à travers des formations.	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.6 La contribution du PAPEA au niveau de la Côte d'Ivoire

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République de Côte d'Ivoire et l'Union Nationale des Chambres de Métiers de la Côte d'Ivoire. Les principales réalisations sont indiquées en annexe 1 ;

- ❑ le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel.
- ❑ Les gestionnaires du SIRA ne sont pas encore formés;
- ❑ Le personnel de gestion de la base des données en phase d'installation.

De l'avis des acteurs interrogés :

- ❑ le Projet a connu certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre ;
- ❑ l'Union Nationale des Chambres de Métiers de la Côte d'Ivoire estime que pour rendre opérationnel le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat, il est souhaitable de mettre à contribution tous les services statistiques des différents départements ministériels exploitant les données statistiques sur l'artisanat.
- ❑ L'appui en personnel de l'Etat pour le bon fonctionnement du SIRA

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 19 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA de Cote d'Ivoire

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil ✓ la qualité des équipements, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'éloignement du CRA à 600 Km d'Abidjan ✓ le manque de partenariat

Désignation	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ le manque de moyens pour le fonctionnement optimum du CRA de Man ✓ l'insuffisance de formateurs
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; ✓ disponibilité d'un local bien aménagé abritant le SIRA à la DGA ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines ✓ la disponibilité du cabinet du Ministre à accompagner l'artisanat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des réalisations selon la convention signée avec la Commission de l'UEMOA se dresse comme suit :

Tableau 20 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA en Côte d'Ivoire

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements de la menuiserie bois	X		
2	La fourniture, l'installation et la mise en service des matériels et équipements de la peinture (vernissage)	X		
3	La fourniture et l'installation d'un matériel informatique (3 ordinateurs fixes complets, accès à Internet) au Centre de Ressources Professionnelles des artisans	X		
4	La mutualisation et la formation des gestionnaires du Centre et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
5	Le renforcement de la gestion du Centre et de ses capacités de formation	X		
6	La fourniture et l'installation du matériel informatique composé de six (06) ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet et de logiciels de la base de données à la Direction en charge de l'Artisanat, destinés au Système	X		

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
	d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)			
7	Le renforcement des capacités des gestionnaires du SIRA		X	

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.7 La contribution du PAPEA au niveau du Bénin

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, la République du Bénin et l'Union Interdépartementales des artisans du Bénin :

- ❑ certaines machines acquises ont été grillées à leur l'installation c'est le cas du scanner qui n'est pas adapté et donc pas réparable;
- ❑ le centre est devenu un centre d'examen pour la qualification des artisans comme le montre la photo ci-dessous.



Photo 4 : CRA devenu centre d'examen au Bénin

- ❑ le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel. Toutefois, nous avons pu constater des avancées significatives entreprises par la Direction en vue de rendre opérationnelle le SIRA. En effet, la mission a pu observer d'une part, l'installation des ordinateurs avec leur cablage, la configuration du site et la création d'une base de données sur le serveur et d'autre part, la volonté et la détermination de la Chambre Interdépartementale des artisans à poursuivre avec l'aide de l'Etat et à rendre opérationnel le SIRA.

De l'avis des acteurs interrogés :

- ✓ le Projet a connu certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre en raison de la non- obtention rapide des avis de non objection de la part de la Commission et de la part de l'Etat dans son accompagnement ;
- ✓ la non-opérationnalisation du SIRA est liée à l'insuffisance des ressources financières allouées à sa mise en œuvre.

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et l'avis des acteurs ont permis de relever des forces mais, aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 21 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Bénin

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil ✓ la qualité des équipements ✓ le fonctionnement du centre en temps-plein ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines ✓ la création de synergie entre les artisans ✓ la diversité des corps de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ manque de partenariat ; ✓ insuffisance des équipements ✓ manque de formation continue ; ✓ insuffisance de formateurs ✓ absence d'équipements pour les métiers des femmes ✓ absence de moyens d'écoulements des produits
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA ; ✓ la connexion internet en phase d'expiration, ✓ la non-connexion des machines au serveur

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des réalisations selon la convention signée avec la Commission de l'UEMOA se dresse comme suit :

Tableau 22 : Réalisation des activités de la convention avec la Commission de l'UEMOA au Bénin

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture et la mise en service d'un équipement complet pour la mécanique auto diesel	X		
2	La fourniture et l'installation d'un équipement complet de tour mécanique	X		
3	La fourniture et l'installation d'un équipement informatique (3 ordinateurs fixes complets, accès à internet) au centre	X		

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
4	La mise en place du système d'informations sous régional sur l'artisanat du Bénin (SIRA-BJ)	X		
5	La mutualisation et la formation des gestionnaires du centre et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
6	Le renforcement de la gestion du centre et de ses capacités de formation ;	X		
7	La formation des gestionnaires du SIRA-BJ sur l'utilisation du matériel informatique et de la base de données.	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

2.3.1.1.8 La contribution du PAPEA au niveau du Burkina Faso

Toutes les opérations ont été réalisées conformément à l'article 2 de la convention signée entre la Commission de l'UEMOA, le Burkina Faso et la Chambre des Métiers du Burkina Faso. Les principales réalisations sont indiquées en annexe 1.

Le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat n'est pas opérationnel.

De l'avis des acteurs interrogés :

- le Projet a connu tout comme dans les autres pays certaines lenteurs dans sa phase de mise en œuvre en raison de la non- obtention rapide des avis de non objection de la part de la Commission ;
- la Chambre des Métiers du Burkina Faso estime que pour rendre opérationnel le Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat, il est souhaitable de mettre à contribution tous les services des Direction Générales des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DGESS) exploitant les données statistiques sur les transformations en lien avec l'artisanat.
- Le CRA de kaya est devenu un centre d'examen du fait des équipements reçus.

Forces et faibles des CRA & SIRA

Nos travaux et les avis des acteurs ont permis de relever des forces mais aussi des insuffisances aussi bien au niveau du Centre de Ressources pour l'Artisanat qu'au niveau du Système d'Information sous Régional sur l'Artisanat comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 23 : Analyse des forces et faiblesses du CRA et du SIRA du Burkina Faso

Désignation	Forces	Faiblesses
Centre de Ressources pour l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accessibilité du centre ✓ le renforcement de la capacité d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les coûts élevés des formations ✓ le manque de moyens pour le fonctionnement optimum du CRA

Désignation	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la qualité des équipements, ✓ la disponibilité des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'insuffisance de formateurs
Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'existence du matériel pour le fonctionnement du SIRA ; ✓ existence d'un local aménagé à la DGA ✓ la configuration du site ; ✓ la création de la base de données ; ✓ la disponibilité et l'engagement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la non-opérationnalisation du SIRA

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

Le récapitulatif des réalisations selon la convention signée avec la Commission de l'UEMOA se dresse comme suit :

Tableau 24 : Récapitulatif des activités réalisées au Burkina Faso selon la convention signée

Numéro activité	Nature de l'activité	Oui	Non	En cours
1	La fourniture, l'installation et la mise en service des outillages et équipements de la mécanique des cycles et cyclomoteurs, à Kaya	X		
2	La fourniture, l'installation et la mise en service des outillages et équipements de la mécanique auto et engins à deux roues, de l'énergie solaire, de l'électricité bâtiment, de l'électronique et du froid /climatisation, à Bobo-Dioulasso	X		
3	La fourniture et l'installation d'un matériel informatique comprenant 3 ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet aux Centres de Kaya et de Bobo-Dioulasso	X		
4	La mutualisation et la formation des gestionnaires du Centre de Kaya et de Bobo-Dioulasso et des artisans à l'utilisation des équipements	X		
5	Le renforcement de la gestion des Centres et des capacités de formation ; La fourniture et l'installation du matériel informatique composé de six (06) ordinateurs fixes complets, avec accès à Internet et de logiciels de la base de données, à la Direction Générale de l'Artisanat, à Ouagadougou, destinés au Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)	X		
6	Le renforcement des capacités des gestionnaires du Système d'Informations sous Régional sur l'Artisanat (SIRA).	X		

Source : Enquête auprès des acteurs, novembre 2020

III. LEÇONS APPRISSES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

3.1 Leçons apprises

Plusieurs leçons peuvent être tirées de la mise en œuvre de ce programme. Ces leçons concernent à la fois la mise en œuvre, la planification, les logiques des parties prenantes. Ces leçons se résument comme suit:

- ➡ l'identification des besoins de concert avec les artisans bénéficiaires. La mise en œuvre du PAPEA a montré l'importance capitale de l'artisanat et de la formation professionnelle dans toute stratégie de lutte contre la pauvreté et de développement socioéconomique de l'espace, du fait qu'ils sont un vecteur incontournable de mobilité des personnes. L'identification des besoins de formation et des équipements par ces premiers acteurs participe au développement de ce secteur incontournable dans l'émergence économique des pays;
- ➡ la systématisation des formations au profit des bénéficiaires afin de renforcer leurs capacités, qui complète les activités de structuration de leurs organisations. Le PAPEA a permis la sensibilisation/formation des gestionnaires des CRA et favorisé un transfert de compétences en matière d'organisation et de gestion;
- ➡ l'implication des différents acteurs (Ministères en charge de l'artisanat, ministère en charge de la formation technique et professionnelle, chambres des métiers et/ou fédérations des artisans) qui favorise la bonne marche des activités du programme ;
- ➡ la formation des apprenants dans le but de leur transférer les connaissances et les compétences pour leur autonomisation économique. La mise en pratique des connaissances acquises permet de renforcer les compétences dans chaque métier. Cela a l'avantage de favoriser l'augmentation des clients auprès des chefs d'ateliers d'où l'augmentation des revenus pour leur autonomisation ;
- ➡ l'expérience du PAPEA par son actualité et sa pertinence mérite d'être capitalisée en vue d'une réplique ou sa généralisation dans les autres localités et d'autres domaines;
- ➡ l'inscription des objectifs du programme en cohérence avec les principaux référentiels de développement des pays (politiques nationales et stratégies sectorielles).

3.2 Les bonnes pratiques

Le programme a pu dans son approche suscité quelques bonnes pratiques qui ont été mises en exergue par les acteurs. Ces bonnes pratiques sont entre autres :

- ➡ la forte implication des chambres des métiers ou fédérations des artisans et des artisans dans la mise en œuvre du programme ;
- ➡ la mutualisation des équipements avec les CRA et les artisans pour une amélioration de l'offres de formation et de compétences;
- ➡ les engagements des chambres des métiers et des fédérations d'artisans dans l'accompagnement des artisans dans le secteur à travers les formations ;
- ➡ la valorisation de l'expertise des artisans à travers leur implication dans l'animation des ateliers techniques ;

3.3 Les recommandations

Au terme de l'évaluation, les experts formulent les recommandations suivantes :

A la Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à Ouagadougou

- ➡ reconduire le programme pour une période opérationnelle de 48 mois (4 ans) pour consolider et capitaliser les acquis. En effet, le programme a permis de réveiller les consciences des acteurs de l'apport de l'artisanat dans leur propre développement et celui du pays. Il a également montré que la formation professionnelle est essentielle dans toute stratégie de lutte contre la pauvreté et de développement socioéconomique de l'espace. Etant donné la persistance des causes profondes des insuffisances la mission recommande la reconduction du programme avec un élargissement de la zone d'intervention et la diversification des métiers soutenus.
- ➡ confier à un seul maitre d'ouvrage délégué au lieu d'un maitre d'ouvrage délégué par pays afin d'amoindrir les coûts de gestion. En effet, le constat a montré que les chambres de métiers et/ou les fédérations des artisans n'ont pas suffisamment de moyens (financiers et ressources humaines qualifiées) pour honorer leurs missions. Les formations transversales peuvent être conduites sur le même format à travers la formation des formateurs par pays pour la duplication L'avantage d'un seul maître d'ouvrage délégué éviterait d'éventuels conflits d'intérêt entre les chambres de métiers maître d'ouvrage délégué et les directions générales en charge de l'artisanat dans la phase de mise en œuvre. Enfin, en confiant à un seul maître d'ouvrage par exemple un cabinet ou bureau d'études, le coût de la prestation sera moins coûteux et les indicateurs seront mieux suivis avec des résultats plus probants ;
- ➡ exiger à chaque pays un document de projet au préalable avant le financement. Ce document de projet peut être initié par l'UEMOA en définissant un modèle type ou un canevas type avec un chronogramme assorti d'un cadre logique.

L'évaluation a montré qu'aucun pays n'a véritablement pas élaboré un document de projet digne de ce nom. Chacun a réalisé les activités selon l'esprit de la convention signée.

- ➡ Inscrire l'élaboration et l'adoption de ces projets pays dans les procédures nationales afin de pouvoir mobiliser conséquemment la contrepartie nationale pour compléter le financement des activités.
- ➡ accompagner les pays pour achever la mise en place du système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA). En effet, les pays n'étaient pas suffisamment sensibilisés sur l'utilité et l'opportunité que le SIRA va offrir aux artisans et aux Etats. Cela s'est traduit par la non inscription de ligne budgétaire et l'insuffisance d'accompagnement pour la prise en charge des SIRA dans la plupart des pays. Un accompagnement de l'UEMOA dans cette seconde phase par la réalisation d'une étude/enquête périodique de collecte de données quantitatives et qualitatives sur les changements observés avec une plus grande implication des directions générales en charge de l'artisanat et des chambres de métiers pourrait dynamiser le système en attendant que les Etats soient vraiment prêts pour la relève.
- ➡ Répondre sans délai aux demandes d'utilisation des reliquats des subventions formulées par les maîtres d'ouvrage délégués.

Aux pays membres de l'UEMOA

- ➡ intensifier le renforcement de capacités et le travail de développement des CRA afin de garantir une appropriation totale des acquis du programme et une capacité à les fructifier. En effet, la mise en œuvre du PAPEA a permis d'atteindre des résultats importants pouvant être qualifiés de victoires d'étape dans le renforcement des capacités des artisans dans les pays. A ce niveau, suites aux nombreuses activités menées, les bénéficiaires ont renforcé leurs connaissances et capacités à travers les formations des apprenants, l'acquisition des compétences dans les différents métiers, l'organisation des examens dans les CRA, le renforcement de la qualité des curricula, l'obtention des diplômes (CQP, CQM, etc.) par les apprenants, l'utilisation des équipements. Cela a entraîné une amélioration dans la qualité des produits et dans l'augmentation de la production et des chiffres d'affaires ; toute chose qui cadre avec les exigences de la lutte contre la pauvreté dans les pays.
- ➡ recruter des formateurs permanents pour les CRA. Le constat a révélé un manque important de formateurs dans les centres. Cela devra permettre d'une part de réaliser tous les extrants attendus, d'observer les bénéficiaires utiliser les investissements réalisés, augmenter leurs productions et leurs revenus et tirer profit des acquis de l'intervention et d'autre part de mesurer les changements induits;
- ➡ poursuivre les appuis visant une meilleure connaissance et application des normes de qualité ainsi que pour la certification et la labélisation des produits

issus des œuvres des artisans. En effet, on a constaté que moins de produits ont été certifiés il faut donc travailler à certifier plus de produits et même à les labéliser pour être plus compétitif dans les marchés nationaux et internationaux;

- ➡ renforcer le suivi des CRA. Le constat a révélé que le problème qui entrave le développement du secteur de l'artisanat est une résultante d'autres contraintes qui sont entre autres, la faiblesse du cadre législatif et réglementaire, la faible qualité des produits et services du secteur, l'insuffisance de qualifications professionnelles, la faiblesse de la promotion commerciale, etc. Le suivi permanent des CRA permettra de diminuer ces problèmes que subissent les CRA et réparer les différentes insuffisances dans la législation (par exemple la Direction Nationale de l'Artisanat du Mali n'a pas un regard direct sur le Centre de Ressources pour l'Artisanat en raison des textes qui le régissent à l'Assemblée Permanentes des Chambres de Métiers), la réglementation, la qualité des produits et les qualifications professionnelles.
- ➡ rendre opérationnel le SIRA en inscrivant une ligne budgétaire pour les SIRA. On a constaté l'insuffisance de moyens des SIRA surtout dans les connexions et le fonctionnement. Des financements des Etats en collaboration avec les partenaires techniques et financiers permettra aux SIRA de mieux fonctionner et ainsi disponibiliser les informations sous – régionales;
- ➡ continuer les actions entreprises dans le cadre de l'opérationnalisation du SIRA en affectant du personnel qualifié dans les SIRA et créer une synergie d'actions entre le SIRA et les structures de collecte des données fiables au niveau national comme les instituts nationaux des statistiques. Dans le cadre de la synergie d'actions, les responsables des structures intervenant dans l'artisanat doivent mutualiser leurs efforts pour la collecte des informations. La diffusion des informations fiables incombe à l'Etat. Ainsi, le contrôle et les productions des informations sur l'artisanat seront de qualité, harmonisés et consensuels;
- ➡ implanter la phase 2 du PAPEA tout en accordant plus de ressources pour lui permettre d'intensifier ses activités dans tous les CRA et de l'étendre dans chaque région du pays avec l'appui des partenaires techniques et financiers.

Aux maitres d'ouvrage délégués (MOD)

- ➡ respecter les engagements pris dans le cadre de la convention notamment la remise des équipements et de la documentation aux bénéficiaires désignés des SIRA que sont les DGA.

Aux Centres de Ressources pour l'Artisanat

- ➡ dans la perspective de la prolongation de la durée du programme, les CRA devraient planifier les activités en tenant compte du calendrier des artisans formateurs qui sont des propriétaires d'entreprises et souvent éloignés des CRA. Ces artisans sont difficiles à mobiliser au regard de leurs activités. En effet, avec des agendas qui diffèrent, il était difficile de les regrouper tous pour

les différentes sessions de formations. Il faut donc travailler à mobiliser tous les formateurs pour la mise en œuvre des activités des CRA et favoriser la formation des formateurs pour palier à l'indisponibilité des formateurs et permettre la relève;

- ➡ renforcer la stratégie de communication externe du CRA. Il a été constaté une faible communication sur les CRA. Cette faible communication ne permet pas la circulation des informations sur le centre. La communication devra être réciproque avec les chambres de métiers et les directions générales en charge de l'artisanat et la formation technique et professionnelle, pro-active et permanente, afin de mieux informer tous les acteurs et apprenants des acquis et réalisations du programme.

CONCLUSION

Après les cinq années (2011 et 2016) de mise en œuvre du PAPEA, il ressort que le taux global d'exécution physique des activités programmées est de **68,35%**.

La mise en œuvre du PAPEA-UEMOA a permis de renforcer les capacités des CRA grâce aux matériels et équipements acquis et l'amélioration des compétences des gestionnaires desdits centres. Au total 706 artisans ont été formés dont 100 artisans en moyenne par pays pour 7 pays sauf la Guinée Bissau 6 , 11780 apprenants formés, 36 gestionnaires des CRA et 8 des SIRA formés et 8 SIRA également ont été mis en place. Des centres ont été retenus comme des centres abritant des jurys d'examen de qualification grâce aux équipements reçus. Des apprenants ont ainsi obtenu leurs diplômes de qualification dont le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), le certificat de Qualification Métier (CQM) et des Brevets de Qualification Professionnelles (BQP) dans les différents métiers.

De façon globale, à la date du 31 décembre 2016 les activités du Programme ont coûté 1 208 620 523 FCFA. Les CRA sont très bien appréciés des bénéficiaires et concourent efficacement à la réponse aux besoins de formation et de développement.

Le PAPEA a participé à l'offre de formation et à la recherche de qualité à travers le financement des équipements, des appuis à la formation des apprenants et des formateurs, des appuis à la professionnalisation, la prise en compte du genre et les effets produits sur le secteur sont très satisfaisants.

Le projet a contribué au renforcement des capacités techniques des CRA et a doté les artisans de compétences techniques répondant à leurs besoins de formation, conformes aux standards internationaux en matière de qualité de formation.

En termes de perspectives du PAPEA, il est nécessaire de : (i) développer des initiatives résilientes en vue de s'adapter au contexte sécuritaire et sanitaire ;(ii) adapter les modules aux besoins des bénéficiaires en les traduisant dans les langues nationales, (iii) renforcer la synergie d'actions entre les différentes chambres de métiers et les administrations publiques en charge de l'artisanat.

BIBLIOGRAPHIE

Aide-mémoire 2016_PAPEA_Bénin
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Côte d'Ivoire
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Burkina
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Guinée Bissau
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Mali
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Niger
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Sénégal
Aide-mémoire 2016_PAPEA_Togo
Aide-mémoire annexe PAPEA UEMOA suite0001
Aide-mémoire mission supervision auprès PAPEA UEMOA 06 AU 07 JUILLET 15
Aide-mémoire super technique PAPEA-UEMO0001
Aide-mémoire UNCM Sénégal, octobre 2016
Aide-mémoire _deuxième mission supervision CRM Lomé 20-22-05-2013
AIDE MEMOIRE_MISSION DE SUIVI ACTIVITES PAPEA-UEMOA-RCI
Aide-mémoire _ Mission Guinée Bissau (2)
AIDE MEMOIRE_MISSION SUIVI ACTIVITES PAPEA_AVRIL 2013
AIDE MEMOIRE_MISSION SUIVI ACTIVITES PAPEA_AVRIL 2013_Burkina Faso
Aide-mémoire _ Mission suivi PAPEA UEMOA_RCI
Aide-mémoire _mission supervision PAPEA GB0002
Aide-mémoire _PAPEA BENIN _ juillet 20140001
Aide-mémoire _suivi PAPEA-Guinée Bissau du 13-15octobre2014
Convention financement PAPEA BURKINA FASO1
Convention PAPEA Bénin
Convention PAPEA Mali
Convention PAPEA Togo
Convention UEMOA GUINEE BISSAU _ équipements chambre métiers et SIRA
Convention UEMOA NIGER FNAN_PAPEA
Convention UEMOA -RCI_CNMC1_21.12.2012
Convention UEMOA UNCMS_CRPA Dakar 0001
Rapport Final Etude SIRA 26.12.11

Rapport d'achèvement du PAPEA-UEMOA-NIGER

RAPPORT D'EXECUTION TECHNIQUE DU PAPEA-UEMOA N°3.

Recommandations n°3_Mise en œuvre PCA

RAPPORT D'EXECUTION TECHNIQUE DU PAPEA-UEMOA N°4 (suite).

RAPPORT D'EXECUTION TECHNIQUE DU PAPEA-UEMOA N°5.

Rapport D'Exécution Technique et financier n°6.

Rapport PAPEA _ Artisanat 2er trimestre 2014 VF

Rapport PAPEA _ Artisanat N 3 VF

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau Récapitulatif des Equipements par Pays

Pays	Désignations	Nombre	Marques
NIGER	Ordinateurs	1	HP
	Micro-ordinateurs	9	HP
	Onduleurs	12	Mercury
	Tabourets	50	
	Tablettes	21	Marbres
	Imprimantes	4	
	Machines	12	
	Router Wifi	1	
	Clé Wifi	1	
	Ponceuse à la main vibrante EINHELL AG	2	
	Equipement (Switch, clé, Rouleur, Filerie)	1	
	Formes chaussures enfants taille 25 à 30	10	
	Formes sandales taille 30 à 46	10	
	Formes bottes taille 30 à 46	10	
	Formes mocassins taille 30 à 46	10	
	Caisses à outils 100X60X50 cm	5	
	Règles à Rambour	50	
	Fer à souder à fil	10	
	Housse de protection	15	
	COMPAS Métalliques	10	
	Moteur immergé	1	
	Groupe électrogène GD 65TA Silent Diesel	1	
	Etau de table	10	
	Règles Millimétrée	50	
	Emporte pièces	50	
	Ordinateurs	1	HP
	Motocycles	3	Yamaha
	Motopompes	3	
	Groupes électrogènes	2	
	Perceuses	3	
	Onduleurs	1	
	Tablettes	2	
	Tricycle motorisé 4 temps 150 cc	1	
	Presse d'établi	1	
	Table élévatrice moto 360 kg	1	

Pays	Désignations	Nombre	Marques
BURKINA FASO	Fontaine de nettoyage 45 L	1	
	Meuleuse d'angle 115 mm	1	
	Foret à métaux	1	
	Chalumeau de chauffage	1	
	Etau standard	1	
	Etau avec tube incorporé	1	
	Compresseur d'air	1	
	Perceuse d'établi	1	
	Touret à meuler	1	
	Meuleuse d'angle 230 mm	1	
	Kit micrométriques communes	1	
	Support magnétique et Montre comparateur	1	
	Poste à soudure à l'arc	1	
	Chargeur de batterie	1	
	Multimètre numérique	1	
	Tachymètre numérique	1	
	Comparateur d'alésage	1	
	Coffret de tarauds et filières de 31 pièces	1	
	Coffret de tarauds et filières de 45 pièces	1	
	Kit compresseur de ressort de soupape 11 pièces	1	
	Kit clé à bougie de 5 pièces	1	
	Composition d'extracteur	1	
	Poste à soudure oxyacétylénique	1	
	Valise aluminium (Lxlxh: 450x360x150mm)	1	
	Maquette didactique fonctionnelle moteur 4 temps	1	
	Maquette didactique fonctionnelle moteur 2 temps	1	
	Vidéo projecteur -5500	1	
	Ecran de projecteur sur pied et mural	1	
	Etabli d'atelier	1	
	Armoire métallique	1	
Rayonnage métallique de rangement	1		
	Micro-ordinateur	4	
	Ordinateurs	2	HP
	Onduleurs	4	
	Imprimantes	2	HP
	Vidéos projeteurs	1	

Pays	Désignations	Nombre	Marques
GUINEE BISSAU	Travaux de câblage du Réseau informatique	-	
	Formation des gestionnaires du SIRA	-	
SENEGAL	Micro-ordinateurs	4	
	Ordinateurs	2	
	Onduleurs	4	
	Imprimantes	2	HP
	Photocopieuses	1	
	Travaux de câblage du Réseau informatique		
	Formation des gestionnaires du SIRA		
Côte d'Ivoire	Serveurs	8	
	Onduleurs	89	
	Micro-ordinateurs	48	
	Ordinateurs	40	
	Imprimantes	24	
	Scanner	8	
	Photocopieuses	8	
	Unité de sauvegarde		
	Unité de sauvegarde (bande LTO4 FC supplémentaire - Kit)	8	
	Système d'exploitation serveur Microsoft Windows server 2008	8	
	Système d'exploitation serveur Linux (Fedora) (Configuration)	1	
	Suite bureautique (licence 400 Postes) Microsoft Office 2007	100	
	SGBD (SQL Server 2008)	1	
	Anti-virus Kaspersky (licence de 400pstes)	100	
	Outils d'administration Réseau (Host Monitor Advanced 8.68)	1	
	Système d'exploitation client (Windows XP PACK 3)	88	
	scie radiale	1	
	scie à ruban	1	
	Scie circulaire	1	
	Dégauchisseuse	1	
Raboteuse	1		
Toupie	1		
Mortaiseuse a chaine	1		
Presse encollage	1		

Pays	Désignations	Nombre	Marques
	Tour à bois	1	
	Ponceuses calibreuses à longue bande	1	
	Presse OLEO dynamique	1	
	Salle machine d'affutage	1	
	Cabine complète de vernissage et de peinture	1	
	Matériels d'affutage	10	
	Accessoires machines	53	
Togo	Poste à souder	01	
	Cintres hydraulique	02	
	Une toupie SCM/FORMULA	03	
	Une scie à ruban centuro/formula	04	
	Raboteuse- dégauchisseuse SCM/Formula	05	
	Une presse égo béton + moules+changeables+ tables indéfinie (à moteur électrique)	06	
	Machine à vibrer Forman ou robin	07	
	Une perceuse master Pc 32	08	
	Un appareil de déTECTEURS panne automobile	09	
	Un lecteur DVD SHARP, PANASONIC	10	
	Projecteur	11	
	Ordinateurs complet	12	
	Moteur électrique	13	
	Bétonnière kirloskar ou équipements	14	
	Poste téléviseur LG21	15	
Scie radiale	1		

	Scie à ruban	1	
	Scie circulaire	1	
	Dégauchisseuse	1	
	Raboteuse	1	
	Toupie	1	
	Mortaiseuse a chaine	1	
	Presse encollage	1	
	Tour à bois	1	
	Ponceuses calibreuses à longue bande	1	
	Presse OLEO dynamique	1	
	Salle machine d'affutage	1	
	Cabine complète de vernissage et de peinture	1	
	Matériels d'affutage	10	
	Accessoires machines	53	
BÉNIN	Micro-ordinateur	03	
	Internet	-	
	Photocopieuse	01	
	Étagère	-	
	Table métalliques	-	
	Table d'ordinateurs	-	

Annexe 2 : Nombre d'équipements acquis pendant la phase pilote du PAPEA

Désignation	Quantité
Ordinateurs	58
Micro-ordinateurs	68
Onduleurs	110
Machines	12
Imprimantes	32
Vidéos projecteurs	2
Tablettes	23
Tabourets	50
Ponceuses	4
Photocopieuses	10
Scanners	8
Serveurs	8
Moules	40
Caisse à outils	5
Règles à rambour	50
Fer à souder	10
Housses de protection	15
Compas métalliques	10
Etau de table	10
Règles millimétré	50
Emporte pièces	50
Motocyclettes	3
Motopompe	3
Groupe électrogène	2
Unité de sauvegarde	8
Système d'exploitation	97
Suite bureautique	100
Anti-virus	100
Matériels d'affutage	10
Accessoires machines	53
Centre hydraulique	2
Toupie	3
Scies	10
Raboteuses	5
Presse égo	6
Perceuses	8
Détecteurs de pannes	9
Lecteur DVD	10
Moteur électrique	13
Bétonnières	14
Poste téléviseur	15
Mortaiseuses à chaine	1
Wifi	3
Tricycle motorisé 4 temps 150 cc	1
Presse d'établi	1
Table élévatrice moto 360 kg	1
Fontaine de nettoyage 45 L	1
Meuleuse d'angle 115 mm	1
Forêt à métaux	1

Désignation	Quantité
Chalumeau de chauffage	1
Etau standard	1
Etau avec tube incorporé	1
Compresseur d'air	1
Perceuse d'établi	1
Touret à meuler	1
Meuleuse d'angle 230 mm	1
Kit micrométriques communes	1
Support magnétique et Montre comparateur	1
Poste à souder à l'arc	1
Chargeur de batterie	1
Multimètre numérique	1
Tachymètre numérique	1
Comparateur d'alésage	1
Coffret de tarauds et filières de 31 pièces	1
Coffret de tarauds et filières de 45 pièces	1
Kit compresseur de ressort de soupape 11 pièces	1
Kit clé à bougie de 5 pièces	1
Composition d'extracteur	1
Poste à souder oxyacétylémique	1
Valise aluminium (Lxlxh: 450x360x150mm)	1
Maquette didactique fonctionnelle moteur 4 temps	1
Maquette didactique fonctionnelle moteur 2 temps	1
Vidéo projecteur -5500	1
Ecran de projecteur sur pied et mural	1
Etabli d'atelier	1
Armoire métallique	1
Rayonnage métallique de rangement	1
Travaux de câblage du Réseau informatique	8
Formation des gestionnaires du SIRA	40
Système d'exploitation serveur Linux (Fedora) (Configuration)	1
SGBD (SQL Server 2008)	1
Outils d'administration Réseau (Host Monitor Advanced 8.68)	1
Presse OLEO dynamique	1
Salle machine d'affutage	1
Cabine complète de vernissage et de peinture	1
Poste à souder	1
Total	1171

Annexe 3 : quelques photos



Poste pour la soudure



Outils pour ma mécanique auto



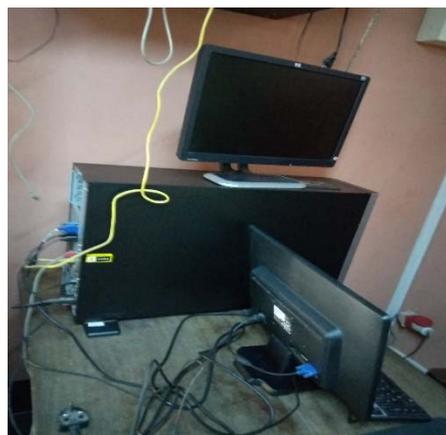
Poste à souder



Liste des apprenants pour les examen CQP/CQM



Caisse clés



Ordinateur pour le SIRA

Annexe 4 : La Liste des personnes rencontrées par pays

Annexe 4.1 : Liste des personnes rencontrées au Bénin

N°	Nom et Prénoms	Poste	Contact / E-Mail
01	SINKENI N'DAH Robert	Directeur de l'artisanat	97 06 46 22
02	Chabi Félix	Directeur du centre de promotion artisanal	97 08 0405
03	DEDE Gbe YVON	Gestionnaire du SIRA	97 72 40 67
04	ATROKPO Patrick	Comptable de la chambre des métiers	97 89 07 06
05	SOUROKOU Yacoubou	Mécanicien et président de la base d'appui	97 07 90 39
06	Abdoul Ali OROU ALI Worou,	Président de la chambre interdépartemental de métier OUGOU CIMBA	97 22 67 69
07	Gérôme ZANNOU	PVP CMBA	97 90 05 63
08	YABI A Epiphane	Membre du comité	97 76 87 56
09	ATCHADE Biao Francis :	Membre du comité de pilotage	95 60 10 70
10	Abdoul Souleymane Rosalie	Trésorière de la Base	97 53 79 78
11	AYODOLE A. Abraham	Membre	97 77 54 81

Annexe 4.2 Liste des personnes rencontrées en Côte d'Ivoire

N°	NN	Fonction	Contact
N°	Nom et prénoms	Fonction	
01	KEITA Moussa	PDG	09 65 24 12
02	KASSIA Bertrand	Formateur	07 58 59 73
03	DOUKOURE Ibrahima	SG CRMM	59 10 77 98
04	DAO Amadou	DAAF CNMCI	58 91 26 50

05	CAMARA Fama T.	Artisan	09 10 41 92
06	COMARA Ibrahima	Artisan	85 23 31 86
07	SAMASSI Mamadou	Artisan	09 62 90 82
08	DIOMANDE Abass	Artisan	09 71 13 67
09	TOURE Amadou	Artisan	08 21 98 21
10	FOFANA Mamadou	Artisan	47 62 46 85
11	BAKAYOKO Mamadou	Artisan	57 38 36 43
12	SIBI Gnonsiékan Alfred	Artisan	09 82 49 68
13	COULIBALY Adama	Artisan	09 00 79 15
14	SOUMAHORO Drissa	Artisan	05 28 11 77
15	TOURE Ousmane	Artisan	07 67 10 12
16	DIOMANDE Yaya	Artisan	09 60 62 73
17	YEO T. Marian	Chargée de momowon	07 36 52 94
18	FOFANA Soumana	Comptable	47 57 67 26
19	Mme Osile Kinde / Ouoba	Chef de secretariat Bureau de representation de l'UEMOA	08 87 61 41

Annexe 4.3 Liste des personnes rencontrées au Togo

N°	Nom et Prénoms	Poste	Contact / E-Mail
01	TCHACONDO Boutchou	PCA - CRA	Tchacondo2013@gmail.com 90 02 41 21
02	OURONILE Adam Daouda	SGA – CA - CRA	90 24 80 83 ouroniledaoud@yahoo.fr
03	YALBOURE Manimbe	Conseillé CRA	manimbe@gmail.com 90 39 57 34
04	TSHIKATTY Mériqah	Chargé des équipements et infrastructures	90 19 23 32 patronmeriqah@gmail.com
05	KOZI Amadou Morou	Directeur CRA Tchaoudjo	90 14 61 48 Koziomar26@gmail.com
06	ISSA Mohamed	Ex Président du GIPATO et de CRMAC	Okaba21@gmail.com
07	Mme MEDJESSIRIBI Sahabatou	Secrétaire	mamahsahabatou@gmail.com
08	SOULEADOWA D. Issifou	Chef de division DA / META	soulissif@yahoo.fr 90 86 96 75
09	SARAMBE Paul	Consultant	paulsabinso@gmail.com +226 70 08 12 26
10	ADJONDO-MAMA Dossevi	PDT CA CRA-L	dossevidjondo@gmail.com 90913113
11	TONYI Kossi Salomon	Membre CA CRA-L	salomontonyi@gmail.com 90048909
12	SOULEADOWA Issifou	Chef division DA/META	sdissifou@gmail.com 96803131
15	NOUDJO AYAWO Marcelin	Assistant de direction	Noudjomarcelin@gmail.com 93057569
16	De MEDEIROS A Delali	Directrice CRAL	cralomero@gmail.com

N°	Nom et Prénoms	Poste	Contact / E-Mail
			90109226
17	Assoukou Raymond Krikpeu	Représentant résident UEMOA	krikpeu@uemoa.int 22265611
18	Souleadowa D. Issifou	Chef division des aptitudes professionnel	sdissifou@gmail.com 96803131
19	Kokou Eké Hodin	Ministre de l'enseignement technique de l'artisanat	hodinekekou@yahoo.fr 90132777
20	AMOUSSOU Mawuse .T	Machiniste	90379577
21	KLIKAN Norbert	Menuisier	90332010
22	KINTEBA Mangelo	Artiste	90875116
23	FADANGU Amevi	Menuisier	92456442
24	EDOH ADALESSOSSI KOKOUI Ben	Menuisier	99890730
25	DJONDO- MAMA KOMLAVI	Sécurité	70462103
26	KUGBLENU Kobla Steven	Menuisier	Kugblesteven@gmail.com 90753819
27	AKUE Adoté	Sculpteur	90450598
28	KOMLASSAN Kokugon	Menuisier	90114932
29	AVOGNON KOMI thomas	Menuisier	92404098
30	AKPONON MOISE	Machiniste	
31	ALOSSOU Daniel	Machiniste	90022849
32	ADADELKO MOISE	Apprenant menuisier	99272274
33	AMOZOU Kokou	Menuisier	90378359
34	KINTEBA MIANGELO	Sculpteur	90875116
35	MONTEIRO GUY	Menuisier	90243157
36	AKLAMAH Kpoti kodjo	Membre CA CAR-L	90061029
37	SIABI Koffi gracien	Stagiaire	siabigracien@gmail.com 93530522
38	AZIAWOR Koku B.	PCA / CRAM	90 17 54 23
39	DZAKAS Koffi A.	Mdt CRMM	90 14 22 10
39	DZOKPE Komlan M.	Ancien Pdt GIPATE	90 13 34 40
40	GBODJA Koffi	Ex PT. CRM	90 95 41 60
41	SOULEADOWA D. Issifou	Chef division DA/META	96 80 31 51
42	SARAMBE Paul	Consultant	+226 70 08 12 26
43	ESSO Mssalou	Gestionnaire	90 71 89 40
44	TONYI Kossi Salomon	membre du CA, arrdt 3 menuisier	90 04 89 09
45	De MEDEIRO Akouavi Délali	directrice du Centre gestionnaire	90 10 92 26
45	NOUDJO Ayawo Marcellin :	Assistant de direction	93 05 75 69

Annexe 4.4 Liste des personnes rencontrées au Mali

N° d'ordre	Nom	Prénom(s)	Fonction	Contact
01	DIABATE	Sidi Mactav	Chef de centre CSDI	76 20 55 03
02	BAMA	P. Djaruis D	Consultant	70 61 58 44
03	DOHA	Niarse	D.NA - Mali	76 96 79 06
04	SOUMBOUNOU	Mamadou	Gestionnaire CRA	66 89 14 65
05	TRAORE	Mamadou minkosso	Pdt / APCMM	72 12 12 12
06	DUSSA	Kamaté	Segal APCMM	76 46 06 56
07	MAMADOU	Oulalé	CS / Pdt APCMM	76 13 55 45
08	SIDIBE	Madane	cofpamali@gmail.com	66 66 56 49
09	TRAORE	Mahamadou Eluuhuli	Secrétaire administratif APCMM	61 09 53 30
10	BAVAOU	Coulibaly	Secrétaire à l'organisation	66 82 03 74
11	MAMADOU	Doubounou	1 ^{er} vice pdt APCMM	66 89 14 65

Annexe 4.5 Liste des personnes rencontrées au Sénégal

N° d'ordre	Nom	Prénom(s)	Fonction	Contact
01	LO	Moussa	Gestionnaire CRAD	77 65 43 473
02	NIASSE	Médoune	Agent Technique / UNCM	77 30 73 398
03	BAMA	Djaruis	Consultant	+226 70 61 58 44
04	DIOUF	Pape salla	Agent technique / UNCM	77 37 86 615
05	DIOUF	Baboucou	Secrétaire général UNCM	77 63 42 653
06		Moctar	Directeur de l'artisanat	77 65 89 358
07	THIOUNE	Moustapha	Secrétaire générale du ministère	
08	DIOUF	Yvonne	Gestionnaire de la Direction de l'artisanat	77 52 59 573
09	DIENG	Mbayoug	Chef de division formation et perfectionnement de la direction de l'artisanat	77 43 34 162

Annexe 4.6 Liste des personnes rencontrées en Guinée Bissau

N° d'ordre	Nom	Prénom(s)	Fonction	Contact/mail
01	MAURICIO	Mendes	Directeur général	0024595802232 kaquiéko@gmail.com
02	MAMALALIU	Yalo	Administrateur du SIRA	955535168 Mayalo13@gmail.com
03	LUIZELA	Saupa	Chef de la répartition commerciale	955772045 saupazela@gmail.com
04	JIBA	Barlosa	Maitre artisan	9551100391/9668659943
05	BAMA	Djarius	Consultant Enseignant	22670615844
06	GO'		Maitre artisan	966532327
07	MANE	Joozinho	Maitre artisan	955584699
08	BANDESA	Barbosa	Président de chambre de métiers	956408862/966144448
09	ANTONIO BANDI	Anastacio Julio	Maitre artisan	9555512084/2436833800
10	SAMESAN	Quintino	Apprenti	9552218682
11	EGOS	Luis mendes	Maitre artisan	966759258/95522689
12	MANE	Mamadi	Maitre artisan	966791209

Annexe 4.7 Liste des personnes rencontrées au Niger

N° d'ordre	Nom	Prénom(s)	Fonction	Contact
01	DAOUDA	Mahaman Kabirou	DDAA/DCA	96572943
02	BAMA	P.Darius	Consultant UEMOA	226 70615844
03	ALI	Ahmadou Malam	DCA/MT/A	90305436
04	ISSOUF	Oumar Maïga	Représentant résident UEMOA	80673035
05	SAHABI	Yagi	Président FNAN	96972637
06	ISSAKA	Hassane Djingo	SG/MEP/T	96291363
07	BOTTO	Ahmet	MTA/Niger	96983446
08	ABDOU	Aboubakar	DAEA/DGA/MT/A	96895457
09	KADRI	Attawel Aboubakar	SGA/MT/A	96497878
10	RAMATOU	Sani Hassane	DPPA/DGA/MT/A	96125697
11	GONINI	Amadou	DG/CNCAN	96638950

Annexe 4.8 Liste des personnes rencontrées au Burkina Faso

N°	Nom et prénoms	Fonction	Contacts
01	Sylvie H. MEDA/SONTIE	DGA/MICA/ Point focal	Tel. +226 70 72 46 06 hiedialasontie@yahoo.fr
02	BADOLOGO Seraphin	DGA	07 58 59 73
03	Jacques A. SEDOGO	Président de la Chambre nationale de Métiers de l'Artisanat du Burkina	00226 70 42 24 70/ 70 26 27 49/ 70 20 71 05 cmabf@yahoo.fr
04	SANOOGO Moumouni	CNMABF	70 28 71 86
05	OUEDRAOGO I. Antoine	Artisan/ANAS Kaya	70 31 64 19
06	OUEDRAOGO Boureima	Artisan/ANAS Kaya	70 28 36 13
07	SAWADOOGO Boureima	Artisan/ANAS Kaya	76 64 86 28
08	SAWADOOGO Sayouba	Artisan	72 99 55 65
09	OUEDRAOGO Souleymane	Artisan	70 10 76 74
10	OUEDRAOGO Sayouba	Artisan	70 10 32 89
11	OUEDRAOGO Chantal	Artisan	69 80 16 56
12	OUEDRAOGO Germain	Artisan	70 93 53 73
13	RAMONGO Mahamadou	Artisan	72 19 02 49
14	OUEDRAOGO Charles	Artisan	71 28 23 04
15	SAWADOOGO Clément	Artisan	70 79 79 85
16	DERRA MARC	Artisan	72 90 39 74

Annexe 5 : Cadre logique du Projet PAPEA

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/CONDITIONS CRITIQUES
OG : Contribuer à l'amélioration des performances et revenus des entreprises artisanales au sein de l'UEMOA	• Taux moyen d'accroissement de la valeur ajoutée du secteur de l'artisanat	Rapport d'étude sur l'emploi Enquêtes ménages	Amélioration du contexte national social, sécuritaire et sanitaire
	• Part du secteur de l'artisanat dans les échanges intracommunautaires	Rapport d'étude sur l'emploi Enquêtes ménages	Amélioration du contexte national Disponibilité de financement
OS : Accroître la compétitivité des entreprises Artisanales au sein de l'Union	• Taux d'accroissement du chiffre d'affaires des artisans et entreprises artisanales bénéficiaires des prestations et services des CRA	Rapports d'évaluation	Amélioration du climat des affaires
R1 : La disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat sont accrues	• Taux d'accès des entreprises artisanales et artisans affiliés à la chambre des métiers aux prestations et services des CRA	• Rapports d'activités des CRA • Contrat de prestations	Amélioration du pouvoir d'achat des artisans Disponibilité de financement
	• Proportion de CRA fonctionnels	• Rapports d'activités des CRA	Amélioration du contexte national social, sécuritaire et sanitaire
	• Taux de satisfaction des entreprises artisanales et artisans bénéficiaires à l'égard des prestations et services des Centres de Ressources pour l'Artisanat	• Rapports d'évaluation	Disponibilité de financement
R2 : La qualité des produits et services des entreprises artisanales est améliorée	• Taux de satisfaction des clients des artisans /	• Rapports d'évaluation	Amélioration du contexte national,
	• Proportion d'entreprises artisanales et artisans ayant accès aux formations aux métiers disposant de référentiels métiers	• Rapports de formation	Disponibilité de financement
	• Proportion d'artisans ayant accru leurs compétences et capacités dans les nouveaux référentiels métiers (CQP et CQM)	• Rapports de formation	Amélioration du contexte national

OBJECTIFS/RESULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/CONDITIONS CRITIQUES
	<ul style="list-style-type: none"> • Proportions d'entreprises artisanales et d'artisans ayant accès à des services financiers adaptés (crédits, garanties, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des CR consulaires 	Disponibilité de financement
R3 : L'accessibilité des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat aux informations nécessaires sur le secteur est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de Systèmes d'Informations Nationaux d'Artisanat fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités 	Amélioration du contexte national
	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion d'entreprises artisanales ayant accès au Système d'Information sous Régional sur l'Artisanat (SIRA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des SIRA 	Disponibilité de financement
	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des artisans et des entreprises artisanales à l'égard du SIRA 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation 	Amélioration du contexte national
R4 : Le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'application des réformes en matière d'artisanat (CCA, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des points focaux 	Disponibilité de financement
	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des membres du CCRA sur la fonctionnalité du Cadre de Concertation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation 	Amélioration du contexte national

Annexe 6 : Matrice et questions d'évaluation

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
PERTINENCE		La stratégie d'intervention a-t-elle été adaptée en fonction de l'évolution du contexte (flexibilité du projet) ?	Prise en compte de la flexibilité dans la stratégie d'intervention	Rapports, politiques, programmes ministériels Référentiels nationaux, documents de politiques consultés		
		Le dispositif institutionnel de mise en œuvre est-il en adéquation avec l'envergure du Projet ?	Existence d'un dispositif institutionnel			
		Y a-t-il d'autres stratégies qui auraient permis de mieux atteindre les objectifs du Projet ?	Existence de synergie avec les intervenants			
		Le Projet a -t-il développé des synergies avec d'autres projets ?	Synergie d'actions développées avec d'autres projets			
QUALITE A L'ENTREE	Dans quelles mesures la conception du PAPEA est- elle conforme aux standards de formulation des projets ?	La formulation du projet a –t-elle pris en compte l'approche participative ?	Prise en compte de l'approche participative,	Rapports d'activités	Recherche documentaire	Triangulation des données collectées
		Le PAPEA dispose-t-il de principaux supports de référence pour la gouvernance (existence de comité de pilotage, manuel de procédures, mécanisme de suivi-évaluation, etc.) ?	Existence de comité de pilotage, manuel de procédures, mécanisme de suivi-évaluation	Rapport de supervision	Guide d'entretien	Entretien avec les services
		Le PAPEA dispose-t-il de principaux supports de référence pour la mise en œuvre (cadre logique, objectifs et résultats cohérents, participation des partenaires techniques et financiers, évaluation des risques, PTBA, etc.) ?	Cadre logique, objectifs et résultats cohérents, participation des partenaires techniques et financiers, évaluation des risques, PTBA	Prodoc PAPEA		

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
		Le PAPEA dispose-t-il de principaux supports de référence pour le suivi d'un projet (cadre logique, manuel de suivi, etc.) ?	Cadre logique, manuel de suivi	Prodoc PAPEA ; Manuel de suivi évaluation	Questionnaire	
		Le PAPEA dispose-t-il de principaux supports de référence pour l'évaluation d'un projet (cadre logique, rapports annuels, rapports de supervision, rapports d'audit, document de projet, manuel de suivi-évaluation, etc.) ?	Rapports annuels, rapports d'audits, document de projet, Manuel d'exécution et de suivi-évaluation	Prodoc PAPEA, Manuel de suivi évaluation		
COHERENCE	Dans quelles mesures la conception du PAPEA est-elle en accord avec les orientations politiques et stratégiques des Gouvernements, en matière d'artisanat	L'artisanat a-t-il été pris en compte ou intégré dans les référentiels nationaux de développement (PNDES, SNDES, etc.) ?	Prise en compte de l'artisanat dans les référentiels sectoriels nationales	Référentiels nationaux ; Politique sectorielle artisanat, Diagnostic artisanat ; Document de projet PAPEA		
		Quelles sont les complémentarités entre les objectifs du PAPEA et ceux liés au développement du secteur artisanal ?	Objectifs du PAPEA non pris en compte dans les politiques sectorielles des Etats			
	En quoi est-il une solution aux problèmes entravant le développement du secteur artisanal : faible qualité et promotion commerciale des produits, absence ou vétusté des équipements, insuffisances de	Conception du Projet, notamment la logique d'intervention était-elle pertinente ?		Prodoc ; Diagnostic artisanat		
		Les résultats attendus du PAPEA répondaient-ils aux besoins et attentes des Etats en matière de développement de l'artisanat ?		Prodoc PAPEA, Document de politique sectorielle artisanat		
		Le Projet propose-t-il des réponses aux problèmes réels et prioritaires entravant le développement de l'artisanat dans les Etats ?		Prodoc PAPEA ; Diagnostic artisanat		

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
	qualifications des artisans, manque d'information sur les produits et absence de données fiables sur l'artisanat ?	Comment le Projet a-t-il ciblé les partenaires appropriés pour le développement de l'artisanat ?	Méthodologie de ciblage des partenaires impliqués	Document de projet PAPEA		
		Comment le projet a-t-il pris en compte les problèmes spécifiques des femmes et des jeunes ?	Méthodologie adoptée par le PAPEA	Document de projet PAPEA		
		Le Projet est-il toujours pertinent dans le contexte actuel et pourquoi ?	Prise en compte des priorités nationales et sectorielles par le Projet	Document de projet PAPEA		
		Les institutions nationales (direction générale de l'artisanat, chambre nationale des métiers, etc.) ont-elles été impliquées dans les différentes phases du cycle de projet, notamment dans l'identification et la formulation et la mise en œuvre ?	Institutions nationales cibles du PAPEA	Prodoc, Rapport de formulation		
	En quoi est-il une solution aux problèmes entravant le développement du secteur artisanal : faible qualité et promotion commerciale des produits, absence ou vétusté des équipements, insuffisances de qualifications des artisans, manque d'information sur les produits et absence	La conception du Projet, notamment la logique d'intervention était-elle pertinente ?	Prise en compte des priorités nationales et sectorielles par le Projet	Prodoc, Rapport de formulation		
		Les résultats attendus du PAPEA répondaient-ils aux besoins et attentes des Etats en matière de développement de l'artisanat ?			Prodoc, Document de politique sectorielle artisanat	
		Le Projet propose-t-il des réponses aux problèmes réels et prioritaires entravant le développement de l'artisanat dans les Etats ?				
		Le Projet est-il toujours pertinent dans le contexte actuel et pourquoi ?				
		Comment le Projet a-t-il ciblé les partenaires appropriés pour le développement de l'artisanat ?	Méthodologie de ciblage des partenaires impliqués	Rapport de formulation		

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
	de données fiables sur l'artisanat ?	Comment le projet a-t-il pris en compte les problèmes spécifiques des femmes et des jeunes ?	Méthodologie de ciblage des partenaires impliqués	Rapport de formulation		
		Les institutions nationales (direction générale de l'artisanat, chambre nationale des métiers, etc.) ont-elles été impliquées dans les différentes phases du cycle de projet, notamment dans l'identification et la formulation et la mise en œuvre ?	Institutions impliquées dans les différentes phases du PAPEA	Rapport d'exécution		
Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
EFFICACITE	Dans quelles mesures l'objectif spécifique et les résultats immédiats sont-ils atteints en référence aux indicateurs du cadre logique et sont imputables au PAPEA ?	Dans quelles mesures le PAPEA a-t-il permis d'accroître la disponibilité et l'efficacité de l'offre de formations et de services au sein des Centres de Ressources pour l'Artisanat ?	Taux d'accès des entreprises artisanales et artisans affiliés à la chambre des métiers aux prestations et services des CRA	Rapports annuels ; Aide-mémoire, accord, Conventions, Rapports de supervision ;	Guide d'entretien ; Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Proportion de CRA fonctionnels			
			Taux de satisfaction des entreprises artisanales et artisans bénéficiaires à l'égard des prestations et services des Centres de Ressources pour l'Artisanat			
		Dans quelles mesures le PAPEA a-t-il permis d'améliorer la qualité des produits et services des entreprises artisanales ?	Taux de satisfaction des clients des artisans	Rapports d'activités ; PV de réception des équipements ; Rapports annuels ; rapports de supervision ;		
	Proportion d'entreprises artisanales et artisans ayant accès aux formations aux métiers disposant de référentiels métiers					

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
			Proportion d'artisans ayant accru leurs compétences et capacités dans les nouveaux référentiels métiers (CQP et CQM)	Rapports de formation		
			Proportions d'entreprises artisanales et d'artisans ayant accès à des services financiers adaptés (crédits, garanties, etc.)			
		Dans quelles mesures le <i>PAPEA a-t-il favorisé l'accessibilité</i> des entreprises artisanales, des artisans et autres acteurs du secteur de l'artisanat <i>aux informations</i> nécessaires sur le secteur ?	Proportion de Systèmes d'Informations Nationaux d'Artisanat fonctionnels	Rapports annuels ; Rapports de supervision	Entretien Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Proportion d'entreprises artisanales ayant accès au Système d'Information sous Régional sur l'Artisanat (SIRA)			
			Taux de satisfaction des artisans, des et entreprises artisanales à l'égard du SIRA	Rapport d'étude,		
		Dans quelles mesures le PAPEA a-t-il permis d'améliorer le cadre réglementaire et institutionnel du secteur de l'artisanat ?	Taux d'application des réformes en matière d'artisanat (CCA, etc.)	Rapports annuels ; Rapports de supervision	Guide d'entretien ; Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Taux de satisfaction des membres du CCRA sur la fonctionnalité du Cadre de Concertation			
Dans quelles mesures la gouvernance et le dispositif de gestion	Les agences d'exécution ont-elles été mises en place ? La gouvernance du projet facilite-t-elle leur performance ?	Existence d'un acte de nomination des agences	Convention signée	Triangulation des données collectées		
		Existence d'un budget d'appui aux Agences	Rapports annuels			

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
	et de coordination du Projet favorisent-ils l'efficacité et l'efficience de l'intervention ?		Nombre de missions de supervision	Rapports supervision PV de réunion		
		Le Comité de Pilotage du PAPEA assure-t-il sa mission conformément au document du projet et ses membres comprennent-ils bien l'approche du Projet ?	Composition des membres du comité	Rapports annuels ; Rapports de supervision ; PV de réunion	Entretien ; Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Niveau d'appropriation par les membres de l'approche du Projet			
			Nombre de documents approuvés (rapports, budgets, PA)			
			Régularité des réunions et pertinence de l'ordre du jour			
			Taux de présence aux réunions			
			Taux de suivi des recommandations			
		Dans quelles mesures, les équipes projet assurent-elles la gestion, le suivi et la coordination des CRA?	Composition de l'Unité de mise en œuvre & adéquation profil-poste	Rapports annuels ; Rapports de supervision ; PV de réunion ; Manuel des procédures administrative, financière et comptable	Entretien Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Nombre de productions assurées (élaboration rapports d'activités, Plans d'actions, Budget annuels, PV),			
			Existence et application d'un manuel des procédures administrative, financière et comptable			
Régularité des réunions de coordination						

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
			Nombre de formations et de voyages d'études effectués Existence d'un plan de gestion de risques			
		Existe-t-il un dispositif de suivi-évaluation du Projet ? Permet-il de mesurer les progrès dans l'atteinte des résultats ? Est-il articulé à celui du Ministère en charge l'artisanat ?	Existence d'un cadre logique et d'un cadre de mesure de rendement	Rapports annuels ; rapports de supervision ; PV de réunion	Entretien Questionnaire	Triangulation des données collectées
			Niveau de référence des indicateurs établi			
			Elaboration de plans de travail annuel et trimestriel			
			Régularité dans la production et la diffusion des rapports financiers trimestriels et des rapports d'activités semestriels et annuels			
			Production de rapports d'audits annuels			
			Niveau d'articulation au cadre de suivi-évaluation de l'UEMOA			
			Niveau d'articulation avec le dispositif de suivi-évaluation du Ministère en charge de l'Artisanat			
EFFICIENCE	Dans quelles mesures les ressources matérielles, humaines et financières ont-elles été allouées et	Les ressources ont-elles été allouées de manière stratégique pour parvenir aux résultats ?	Répartition du Budget par résultat	Rapport financiers annuels		Triangulation des données collectées
			Nombre et profil du personnel au sein de l'équipe	Contrats de services signés		
				Rapports d'activités	Guide d'entretien	

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse	
	utilisées de façon adéquate pour atteindre les résultats ?	Les ressources ont –elles été mises à disposition dans les délais ?	Nombre de jours de retard dans le décaissement des fonds	Rapports annuels du Programme ; Rapport d'audit	Questionnaire		
			Nombre de jour de retard dans la mise à disposition des fonds par le PAPEA				
		Ont-elles été utilisées suivant la planification initiale ?	Taux d'exécution budgétaire global, par résultat et par bailleurs (PAPEA et Etat)	Rapports annuels du Programme ; Rapport d'audit			
		Y'a-t-il eu des écarts par rapport aux prévisions ? Pourquoi ?	Taux de réalisation des activités par rapport au taux d'exécution budgétaire et écarts	Rapports annuels du Programme ; Rapport d'audit			
	Dans quelle mesure le PAPEA a-t-il été économe en termes de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources ?	Quelles ont été les contraintes et les solutions mises en œuvre durant tout le cycle du Projet ?	Contraintes à l'exécution	Rapport financiers annuels	Exploitation Prodoc, PTAB et rapports annuels		Triangulation des données collectées
			Mesures correctives prises	Rapports annuels du Programme ; Rapport d'audit			
		Les résultats atteints justifient-ils d'une manière générale les dépenses ?	Taux d'exécution des plans de travail annuels et écarts	Contrats de services signés			
				Rapports d'activités	Guide d'entretien		
				Rapports annuels du Projet	Questionnaire		
		Les inputs ont-ils été acquis à des prix compétitifs et suivant la qualité requise ?	Comparaison du coût des inputs avec les coûts du marché	Rapport d'audit, Rapport d'exécution			
Les coûts liés à la gestion du Projet sont-ils raisonnables ?	Coût de fonctionnement de la coordination par rapport au coût global du Projet						

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
		Comment le Projet utilise-t-il les capacités locales pour les résultats ?	Taux d'utilisation de l'expertise locale			
		Les activités ont-elles été exécutées en respectant le calendrier proposé ?	Régularité du suivi financier et budgétaire			
			Rapports d'audit approuvés			
DURABILITE / PERENNITE	Dans quelles mesures les résultats et les effets positifs du projet continueront ils (ou auront-ils la chance) de perdurer à la fin de l'intervention ?	Existe-t-il des éléments justifiant la suite d'autres phases à la fin du projet ?	Existence d'une demande nécessitant une nouvelle formulation de projet	Rapport financiers annuels	Exploitation document du Projet, plans de travail et rapports annuels	Triangulation des données collectées
			Taux d'exécution du projet			
		Quel est le niveau d'appropriation du projet par les parties prenantes nationales ? Que sera-t-il à la fin du projet ?	Taux de participation	Contrats de services signés		
			Taux d'application et de respect des méthodes			
		Dans quelles mesures les institutions nationales ont-elles été impliquées dans l'exécution ? Sont-elles capables d'assurer la continuité des activités au-delà du Projet ?	Taux de participation	Rapports d'activités	Guide d'entretien	
			Plan de sortie et de durabilité			
		Le projet contribue-t-il au renforcement des capacités institutionnelles et administratives nationales ? A t-il suffisamment renforcé les capacités des partenaires et individus ?	Nombre d'activités durables (formation, équipement, organisation)	Rapports annuels du Projet	Questionnaire	
		Jusqu'à quel point les résultats et effets du Projet perdureront ou ont-ils la chance de perdurer ? Les bénéfices peuvent-ils être maintenus en cas d'évolution des risques ?	Taux d'augmentation du revenu des artisans			
	Diversification des sources de revenus					

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
		Les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? Ont-elles respecté les engagements pris (y compris financiers) dans les délais souhaités ?	Taux de contribution			
		Les institutions nationales et partenaires d'exécution assument-elles leurs responsabilités financières et économiques ? Sont-ils prêts à soutenir financièrement le Projet après la fin du financement extérieur ? Ont-ils les moyens, la volonté et la détermination de poursuivre le projet ?	Taux de contribution			
EFFETS	- Quelles sont les changements positifs et négatifs durables induits par l'intervention	Dans quelles mesures le Projet contribue-t-il au développement de l'artisanat ?	Taux d'accroissement du chiffre d'affaires des artisans/artisanes bénéficiaires (tenues selon le genre) des prestations et services des CRA	Statistiques	Exploitation document de Projet, plans de travail et rapports annuels	Triangulation des données collectées
			Taux d'accroissement du chiffre d'affaires des entreprises artisanales bénéficiaires (tenues selon le genre) des prestations et services des CRA			
		Quels sont les effets positifs et/ou négatifs non attendus induits par le Projet ?	Volume des exportations des artisans/artisanes et entreprises artisanales bénéficiaires (tenues selon le genre)	Rapports annuels du Projet		
			Absence de contrats conclus	Rapports d'activités	Guide d'entretien	

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
		Quels sont les changements pour les artisans/artisanes d'un accès amélioré aux services des CRA?	Proportion des bénéficiaires (homme/femme) faisant des CRA leur premier recours	Statistiques	Exploitation document de Projet, plans de travail et rapports annuels	Triangulation des données collectées
			Proportion d'artisans/artisanes ayant accru leurs compétences et capacités dans les nouveaux référentiels métiers (CQP et CQM)	Rapports annuels du Projet		
			Niveau de connaissance et d'adoption/changement des pratiques métiers par les bénéficiaires (homme/femme)	Rapports d'activités	Guide d'entretien	
			Taux d'application des réformes en matière d'artisanat (CCA, etc.)	Rapports annuels du Projet	Questionnaire	
		Quels sont les divers avantages que vous avez pu obtenir grâce à l'appui du projet ?.	Constitution et consolidation d'un capital productif	Rapport d'étude		
			Taux moyen d'accroissement de la valeur ajoutée du secteur de l'artisanat	Rapport d'étude		
			Nombre de groupements d'artisans/artisanes reconnus (récépissé)	Rapport d'exécution		
ADDITIONNALITE	Le Projet permet-il de s'attaquer à des problèmes que les Etats n'auraient pas pu résoudre sans		Nombre de mesures favorables au Projet non prises en compte par les Partenaires nationaux dans les politiques nationales	Rapports d'activités	Exploitation document de Projet, plans de travail et	Triangulation des données collectées

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
	l'appui de la Commission ?				rapports annuels	
			Taux de satisfaction des mesures non prises en compte par les Partenaires nationaux dans les politiques nationales	Rapports annuels du Projet	Guide d'entretien	
ASPECTS TRANSVERSAUX	Dans quelles mesures le Projet, dans sa conception et sa mise en œuvre, a-t-il pris en charge la dimension genre et la préservation de l'environnement ?	les femmes et les jeunes ont-ils été associés dans la formalisation du Projet ?	Proportion de femmes et de jeunes impliqués dans la formulation du projet	Prodoc, Documents de stratégies nationales sur l'entrepreneuriat féminin et de jeunes	Exploitation document de Projet, plans de travail et rapports annuels	Triangulation des données collectées
			Nombre de mesures favorisant la prise en compte du genre dans le PAPEA	Rapports		
		Les femmes et les jeunes ont-ils bénéficié des résultats du projet ?	Proportion de femmes et de jeunes bénéficiaires des résultats du projet	Politiques nationales de l'emploi	Guide d'entretien	
			Proportion des jeunes filles et jeunes garçons ayant amélioré leurs compétences dans les métiers soutenus	Rapports annuels	Questionnaire	
		Quelles sont les mesures prises par le projet pour préserver l'environnement (le code de l'environnement et les Conventions internationales signées/ratifiées par les pays en la matière)?	Nombre de mesures de préservation de l'environnement mises en œuvre dans le cadre du PAPEA	Rapports annuels du Projet		

Critère	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Indicateurs	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte	Méthodes d'analyse
		Le projet contribue-t-il à la mise en œuvre de la politique nationale genre des pays et des référentiels de l'entreprenariat des jeunes et des femmes ?	Prise en compte des questions genre dans le PAPEA	Rapports d'activités		

Annexe 7 : Termes de Référence de l'évaluation

**UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE**

La Commission

La Présidence

Cellule Evaluation



Evaluation finale du Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales (PAPEA) dans les Etats membres de l'UEMOA

TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT

Source de financement : Fonds d'Aide à l'Intégration Régionale FAIR)

Code budgétaire :

Juillet 2016

I- Contexte et justification de la mission

1.1 Brève présentation de la Commission

Créée le 10 janvier 1994, à Dakar, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) regroupe actuellement, huit (8) Etats membres (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo).

Les objectifs de l'Union sont les suivants⁵:

- renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- assurer la convergence des performances et des politiques économiques des Etats membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale ;
- créer entre les Etats membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un tarif extérieur commun et une politique commerciale commune ;
- instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, par la mise en œuvre d'actions communes et éventuellement de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, transports et télécommunications, environnement, agriculture, énergie, industrie et mines ;
- harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des Etats membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

1.2 Présentation du Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA)

Le développement et la promotion de l'artisanat se heurtent à plusieurs difficultés, notamment l'absence de ressources techniques adéquates, l'inadaptation des installations matérielles, l'insuffisance et la vétusté des équipements et l'insuffisance de formation des artisans pour améliorer la qualité et la compétitivité des produits artisanaux.

Afin de relever les défis liés à la faiblesse de qualifications professionnelles dans le secteur de l'artisanat, un Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales (PAPEA) a été initié par la Commission de l'UEMOA avec le soutien financier de l'AFD.

Le PAPEA inscrit son action dans l'accès aux services d'appui financiers et non financiers et cela sous forme de projets structurants dans chacune des quatre étapes décisives du cycle de vie de l'entreprise :

1. la création d'entreprise et l'insertion économique par la mutualisation des ressources et la veille sur les opportunités de marché ;
2. la structuration professionnelle et l'élaboration de nouveaux produits financiers pour un meilleur accès aux crédits ;

⁵ Traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), Article 4.

3. la modernisation technique et entrepreneuriale : qualité, design et innovation par la mutualisation de ressources ;
4. le renforcement des capacités commerciales ainsi que la promotion et la valorisation des produits de l'artisanat.

Le Programme PAPEA-UEMOA vise la création de conditions favorables à une mutualisation des équipements et des ressources que la petite entreprise ne peut pas acquérir individuellement, au développement d'une production de petites séries tout en renforçant les compétences artisanales en matière de qualité des produits, d'innovation, de design et de respect des normes.

Les objectifs spécifiques du PAPEA-UEMOA sont les suivants :

- améliorer l'offre de formation professionnelle continue et par apprentissage des pays membres de l'UEMOA ;
- renforcer la qualité de la formation dans les centres de formation professionnelle et par apprentissage et la mutualisation des équipements dans les pays membres de l'UEMOA ;
- soutenir la professionnalisation des centres de formation en encourageant une meilleure articulation de la formation à l'emploi ;
- appuyer le développement de la recherche dans les centres de formation de l'Union ;
- soutenir la mise en réseau des centres de formation et les aider à sortir de l'isolement.

Pour atteindre ses objectifs, le PAPEA-UEMOA est structuré autour de deux composantes :

- la création des centres de ressources pour l'artisanat et ;
- la mise en place d'un système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA) dans les Etats membres.

Composante 1 - Création de Centres de Ressources pour l'Artisanat (CRA) : Le « Centre de Ressources pour l'Artisanat » est conçu comme un lieu d'animation économique, de mutualisation de ressources et de construction de partenariats au service de la petite entreprise.

Les activités de mise en place des centres de ressources pour l'artisanat comprennent l'identification du besoin spécifique pour le pays, l'achat et l'installation des équipements, l'aménagement des locaux, et la formation des gestionnaires et des artisans à l'utilisation des équipements.

La mise en place des centres de ressources pour l'artisanat se fait de façon progressive dans chacun des huit Etats membres de l'UEMOA, en tenant compte des potentialités dans le secteur. Ces différents centres seront mis en réseau afin de permettre l'échange d'informations relatives au développement du secteur.

L'objectif recherché est de faire de ces établissements, des centres d'excellence de formation dans le secteur de l'artisanat.

Il est aussi prévu :

- la formation et le perfectionnement des artisans par le centre ;

- l'organisation des plates formes d'échanges, de partage et de mutualisation par le centre ;
- le renforcement de la Chambre Nationale de Métiers.

Composante 2 : Mise en place du système d'informations sous-régional sur l'artisanat (SIRA) : Le système d'informations sous régional sur l'artisanat (SIRA) vise la collecte, la gestion et la diffusion des données et informations sur l'artisanat pour une meilleure connaissance et une meilleure planification du développement du secteur.

La mise en œuvre du SIRA consiste en la création d'un site web et d'une base de données sur le secteur de l'artisanat aux niveaux national (bases pays) et régional (base consolidée). Une expérience pilote a été menée avec le BIT en 2003 dans 3 pays : le Mali, le Sénégal et le Niger. Elle s'est traduite par la création de sites web et de bases de données au Mali (<http://www.sira-ml.com>), au Niger (<http://www.sira-ng.com>) et au Sénégal (<http://www.sira-sn.com>) avec la mise en place de cellules techniques et de cellules de coordination nationales.

Dans les perspectives, il est envisagé d'étendre le SIRA aux autres États membres (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau et Togo).

D'un montant de **1.091.778.869 FCFA**, la mise en œuvre du programme a été réalisée du 24/03/2011 au 31/12/2016 à travers huit (8) conventions d'exécution avec les Chambres de Métiers ou les Fédérations nationales des Artisans des Etats membres.

1.3 Justification de l'évaluation

La Commission de l'UEMOA prévoit de procéder à l'évaluation finale du programme afin de tirer des leçons pour améliorer la qualité de ses interventions futures dans le domaine de l'artisanat.

1.4 Type d'évaluation demandé : Evaluation finale

II- Objectifs et champ de la mission d'évaluation

2.1- Objectif général

L'objectif général de la mission est d'assurer l'évaluation finale du « **Programme d'Appui aux Petites Entreprises Artisanales de l'UEMOA (PAPEA-UEMOA)** » afin d'apprécier le niveau de réalisation de ses résultats et objectifs ainsi que sa contribution à l'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans dans les Etats membres de l'UEMOA.

2.2- Objectifs spécifiques

- 3 analyser la pertinence des interventions par rapport aux besoins des artisans dans les Etats membres ;
- 4 apprécier l'additionalité du Programme, en termes notamment de valeurs ajoutées ou plusvalue communautaire pour l'ensemble des Etats de l'Union ;
- 5 analyser l'efficience et l'efficacité des réalisations menées ;
- 6 apprécier la contribution spécifique du programme en matière d'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans dans les pays membres de l'UEMOA ainsi que la durabilité des acquis ;

7 examiner, si possible, la prise en compte des questions transversales liées en particulier au genre et à l'environnement dans le processus de mise en œuvre du projet ;

8 formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles en vue de l'amélioration de la qualité des interventions futures de la Commission de l'UEMOA dans le domaine de l'artisanat dans les différents Etats membres.

2.3. Champ de l'évaluation

L'évaluation finale du programme devra couvrir l'ensemble des huit (8) pays de l'UEMOA.

III- Résultats attendus de l'évaluation

A l'issue de la mission d'évaluation, le consultant fournira à la Commission de l'UEMOA, un rapport d'évaluation, comportant au moins les éléments ci-après :

- l'appréciation de la pertinence du projet relativement aux besoins des artisans dans les Etats membres ;
- le bilan global et par Etat membre de la mise en œuvre du programme ;
- l'aditionnalité du Programme, en termes notamment de valeurs ajoutées ou plus-value communautaire pour l'ensemble des Etats de l'Union ;
- l'appréciation de l'efficience des réalisations menées ;
- l'appréciation de la qualité des résultats obtenus ;
- l'appréciation des effets du programme sur les Etats et les populations cibles (petites entreprises artisanales) ;
- la durabilité des acquis en matière d'amélioration des qualifications professionnelles et des revenus des artisans dans les pays membres de l'UEMOA ;
- les forces et les faiblesses du programme ainsi que les leçons apprises ;
- des recommandations pertinentes et opérationnelles en en vue de l'amélioration de la qualité des interventions futures de la Commission de l'UEMOA dans le domaine de l'artisanat dans les différents Etats membres.

IV Tâches du Consultant

Les responsabilités et tâches spécifiques du consultant sont :

- faire une revue documentaire ;
- élaborer et soumettre une méthodologie, un plan de travail et une matrice évaluative détaillée ;
- développer des outils de collecte d'informations de l'évaluation ;
- collecter les données nécessaires pour répondre au besoin d'évaluation ;
- analyser et exploiter les données ;

- élaborer les rapports de l'évaluation (démarrage, préliminaire, provisoire et final).

V. Profil du Consultant

5.1. Qualification du Consultant

L'équipe d'évaluation sera composée de deux (02) experts ayant des expertises dans les domaines suivants :

- Un expert économiste spécialisé en évaluation de projets/programmes, Chef de mission (catégorie 1) ;
- Un expert en formation professionnelle (catégorie 1).

5.1.2 Expert N°1-expert économiste spécialisé en évaluation de projets/programmes, Chef de mission (catégorie 1), de formation universitaire liée à l'économie (BAC + 5 minimum) :

- au moins quinze (15) ans d'expériences professionnelles dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes dont au moins dix (10) ans dans les pays en voie de développement et les pays de l'UEMOA ;
- une expérience professionnelle (au moins une expérience) dans le domaine de l'évaluation des projets du domaine de l'artisanat.

5.1.3 Expert N°2- expert en formation professionnelle spécialisé dans le domaine de la formation des artisans (catégorie 1) (BAC + 4 minimum).

- au moins dix (10) ans d'expériences professionnelles dans le domaine de la formation professionnelle dont au moins cinq (5) ans dans les pays en voie de développement et les pays de l'UEMOA ;
- une expérience professionnelle d'au trois (3) ans dans le domaine de la formation des artisans.

5.2. Expérience du Consultant

Le consultant (cabinet) doit prouver, documentation originale ou certifié conforme à l'appui, qu'il satisfait aux exigences de capacité technique ci-après :

- avoir réalisé au cours des cinq dernières années au moins (05) cinq contrats de nature similaire avec mention obligatoire des données suivantes : libellé des missions, pays, période d'exécution et de réalisation, attestations de bonne exécution ou copies des contrats ou copies des lettres d'approbation des rapports finaux d'études évaluatives.

VI. Approche méthodologique

6.1 Critères et questions d'évaluation

L'évaluation envisagée doit être centrée sur les priorités énoncées aux points II et III des TDR.

6.2 Méthodologie de l'évaluation

Le Consultant devra préciser les étapes de son approche méthodologique, les outils de collecte et d'analyse de données utilisées à chaque étape (ex. matrice de critères, données qualitatives et/ou quantitatives, données primaires et/ou secondaires désagrégées selon le genre).

Le Consultant prendra également en compte une mission circulaire dans tous les Etats membres de l'UEMOA.

VII. Calendrier des travaux et production de rapports

Les prestations, qui dureront **deux (2) mois y compris les délais d'examen et de validation des rapports**, prendront en compte les éléments ci-après :

- Réunion de cadrage avec le comité de pilotage de l'évaluation (services de la Commission de l'UEMOA) et lancement de la mission à travers les rencontres avec les différents Départements de la Commission de l'UEMOA ;
- Mission circulaire dans les Etats membres ;
- Restitution des résultats de l'évaluation ;
- Elaboration du rapport provisoire
- Atelier de validation des résultats de l'évaluation
- Remise du rapport final d'évaluation

Le Consultant fournira les rapports suivants :

- **Un rapport de démarrage** après la réunion de cadrage avec le comité de pilotage de l'évaluation ;
- **un rapport préliminaire** (aide-mémoire) après le retour de la mission circulaire dans les Etats membres ;
- **un rapport provisoire**, 15 jours après la fin de la mission circulaire dans les Etats membres et la réunion sur le rapport préliminaire ;
- **un rapport final**, 15 jours après la tenue de l'atelier de validation et partage avec les représentants des Etats membres.

Chaque rapport fera l'objet d'une validation par le Comité de pilotage de l'évaluation.

Le Comité de pilotage transmettra ses observations sur la version provisoire du rapport dans un délai de quinze (15) jours à compter de la date de réception du rapport.

Le rapport provisoire et le rapport final seront soumis en trente (30) exemplaires destinés à la Commission (6 exemplaires) et aux Etats membres (24 exemplaires).

NB : La structure des rapports d'évaluation (nombre de pages et principaux éléments contenus dans le rapport) doit être conforme au modèle proposé par le Manuel d'évaluation des politiques, programmes et projets de la Commission.

VIII. Supervision de l'évaluation

La mission sera supervisée par la Cellule Evaluation de la Commission de l'UEMOA.

IX. Documentation préliminaire à mettre à la disposition du Consultant

Une documentation de base sera mise à la disposition de l'équipe d'évaluation. Il s'agit, entre autres de la documentation préliminaire ci-après :

Documents de la Commission

- Documents d'informations générales et spécifiques (Traité, actes, décisions, etc.) ;
- Plan stratégique de la Commission;
- Rapports annuels de performance.

Documents de la politique, du programme ou du projet spécifique

- Document du Programme Communautaire en matière d'Artisanat (PCA) adopté par le Conseil des Ministres par Recommandation n°03/CM/UEMOA du 19 décembre 2001
- Document du programme
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et l'Union des Chambres inter départementales de Métiers du Bénin (UCIMB) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et la Chambre de Métiers et d'Artisanat du Burkina Faso (CMA.BF) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et l'Assemblée permanente des Chambres de Métiers du Mali (APCMM) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et la Chambre Régionale de Métiers de Lomé (CRM) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et la SNV pour la mise en œuvre des interventions en Guinée Bissau ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et la Fédération Nationale des Artisans du Niger (FNAN) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et la Chambre Nationale de Métiers de Côte d'Ivoire (CNMCI) ;
- Convention d'agence d'exécution signée entre l'UEMOA et l'Union Nationale des Chambres de Métiers du Sénégal (UNCMS) ;
- Documents et rapports d'exécution du programme ; - Autres documents jugés pertinents par la Commission.