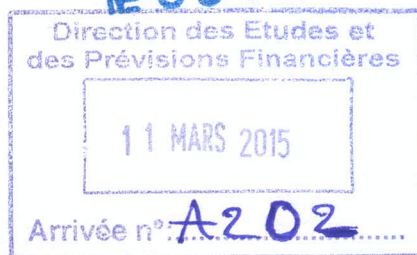




10 MARS 2015

0992

A



**Monsieur le Directeur des Etudes  
et des Prévisions Financières  
Ministère de l'Economie et des Finances**

Objet : Déclaration de réserve ou d'approbation

Projet « artisanat et Fès médina »

Monsieur le Directeur,

En réponse à votre courrier, relatif à la déclaration de réserve ou d'approbation avant la publication du rapport final d'évaluation du projet « Artisanat et Fès Médina », inscrit dans le cadre du programme Millenium Challenge Corporation, et suite à l'examen des rapports finaux sur la performance de l'activité, notamment les sous activités ; Production, Promotion, Alphabétisation Fonctionnelle, et Fès Médina, nous vous soumettons ci-joint, les réserves soulevées par le Ministère sur les rapports examinés.

Les remarques à annexer aux rapports publiés concernent, les sous activités Promotion et Production du projet Artisanat.

Veuillez agréer, mes salutations distinguées.

**Mohammed MSELLEK**

**Secrétaire Général**

## REMARQUES CONCERNANT LE RAPPORT D'EVALUATION FINALE

### Volet Promotion de l'Artisanat

#### Commentaires

En ce qui concerne le volet Promotion en général, et les parties de l'étude des besoins en promotion et la promotion du Label National en particulier, les remarques émises sur la version Draft n'ont pas été toutes prises en compte.

Dans les parties traitant du volet de la Promotion de l'artisanat, nous constatons que le périmètre du projet AFM n'a pas été bien défini. Le consultant n'a pas bien cerné le rôle des acteurs principaux et leurs intérêts et a rapporté les propos des interviewés sans traitement adapté des données. Un meilleur traitement de données ou croisement des propos recueillis auprès des interviewés aurait permis de donner des conclusions plus justes.

Il est à noter qu'il s'agit d'un rapport d'évaluation finale qui a été effectué pendant l'exécution des projets, ce qui a rendu la mission du consultant, et par conséquent l'exploitation des résultats finaux, difficile pour la majorité des contrats.

.....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.10

« Appui à la Production » et un différentiel négatif de 1 242 968 USD pour la sous activité « Soutien à la Promotion ».

#### REMARQUES

En ce qui concerne le volet promotion de l'artisanat, il n'y a rien qui explique ce différent négatif. Nous n'avons pas reçu la réponse à cette question.

Les chiffres de l'annexe 8 ne correspondent pas aux montants des contrats, en ce qui concerne les composantes du volet promotion de l'artisanat.

.....

#### PROPOS DU RAPPORT

*« Conclusion : Les retards accumulés dans la phase préparatoire des activités ont réduit d'autant le temps consacré à la réalisation des activités. Ces retards sont dus notamment à la rédaction de TdR jugés non conformes ou des retards occasionnés par la validation de l'« Etude des besoins en promotion ».***P.21**

Le même propos se trouve également à la page 92.

#### REMARQUES

- 1- Il n'y a pas eu d'échéances de validation dans ce contrat. Alors, nous n'avons pas de référence (échéances) pour qu'on puisse parler de retard dans les validations. Nous estimons qu'il n'y a pas eu de retards de validation à ce niveau.
- 2- L'étude a commencé en Mars 2010 et a fini en février 2011 (les derniers livrables): environ 229 jours de travail. Nous estimons que ce n'est pas excessif vu l'ampleur de l'étude. Il s'agissait d'effectuer une étude des besoins (auprès d'environ 1200 acteurs)



avec une rigueur scientifique acceptable : des données véridiques et valides et avoir des résultats significatifs. Ainsi, l'étude a donné lieu à un diagnostic, une étude des besoins et une planification détaillée de l'exécution (ces quatre plans de promotion étaient la base de la rédaction des TDRs plus tard).

- 3- Aussi, l'étude s'est réalisée dans le cadre d'une approche participative, notamment les plans ont fait objet de réunions de restitution avec les acteurs concernés, notamment le Ministère de l'Artisanat et les bénéficiaires, à travers des réunions de restitution à Fès et Marrakech.
- .....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.21

« Les retards occasionnés par la validation des TdR de l'« Etude des besoins en promotion » et la finalisation de l'étude elle-même, ont eu des incidences calendaires sur l'ensemble des sous-activités « Appui à la promotion », dont elle avait pour but de définir et d'orienter l'exécution. De plus, malgré l'important travail d'enquête réalisé, certains responsables d'UGP estiment que le plan de promotion proposait une panoplie d'outils trop génériques et pas assez adaptés aux spécificités marocaines. »

#### REMARQUES

- 1- Les TDR de l'étude des besoins en promotion n'ont pas pris beaucoup de temps pour justifier les retards de l'exécution générale. En se référant au WP, cela a pris environ 34 jours ouvrables entre la rédaction, intégration des remarques et la validation finale.
  - 2- L'étude des besoins en promotion (exécutée à environ 229 jours) a donné lieu à des plans d'action bien adaptés à l'environnement marocain et proviennent des résultats d'enquêtes sur le terrain.
- .....

#### PROPOS DU RAPPORT/ P.20

« Le souhait des partenaires d'être plus impliqués »

Les différents entretiens montrent que pour toutes les sous-activités du programme, le rôle des parties-prenantes telles que les Chambres d'Artisanat ou la Fédération des Entreprises d'Artisanat, fut minimisé et que se sont mis en place ce qui peut être appelé des « partenariats éloignés ».

#### REMARQUES

- 1- Une approche participative a été bien adoptée et l'implication des différentes parties prenantes (notamment les chambres de l'artisanat et la FEA) a été continue tout au long de l'exécution de tous les contrats du volet promotion de l'artisanat.
- .....

#### PROPOS DU RAPPORT /P. 25

« Une faible cohérence due d'une part, à des délais d'exécution restreints pour la mise en oeuvre des activités et d'autre part, à la dispersion des moyens quant au nombre de marchés visés et à la faiblesse des moyens destinés à la préparation des entreprises quant à leur participation aux campagnes. »

#### REMARQUES



**Cette sous activité est en parfaite cohérence avec les attentes inscrites dans la stratégie de développement de l'Artisanat marocain « Vision 2015 ». Elle contribuera à une concrétisation des objectifs du volet promotion de cette stratégie.**

.....

#### PROPOS DU RAPPORT/ P.30

« Par contre l'exposition adossée au Grand prix a été jugée décevante. Ils déplorent que celle-ci se soit tenue dans un espace non dédié habituellement à la vente, ce qui a d'après eux, contribué à une affluence faible. »

#### REMARQUES

**Au contraire, d'après nos observations, c'est le salon où il y a eu le plus de vente. Il a été tenu à l'espace Harty (centre ville de Marrakech) le lieu où se tiennent la plupart des expo ventes à marrakech.**

.....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.31

« Il apparaît que les changements relatifs à l'activité des commerces liés au tourisme dans les deux médinas sont faibles. Toutefois, ce résultat doit être mis au regard de la saisonnalité à laquelle ces circuits ont été mis en place. Si ce résultat est cohérent avec l'évolution à Marrakech de 23% de la moyenne d'achat de produits artisanaux par les touristes, la moyenne d'achat à Fès a plus que doublé, avec une augmentation de 107 %. »

#### REMARQUES

**Il est prématuré, vue les délais de mise en œuvre du projet, de parler aux changements du comportement ou même de l'évolution rapide de l'activité commerciale autour des axes des circuits touristiques. Il faut du temps pour toucher concrètement les impacts chiffrés et durables du projet, même si l'enquête a révélé que la dépense moyenne a connu une légère augmentation.**

.....

#### PROPOS DU RAPPORT/ P.39

« Cependant, les délais importants pris par la passation des marchés ont entraîné une modification du plan de travail avec un transfert de la charge de travail et des montants alloués aux activités concernant la stratégie marketing et le plan de communication, au profit des actions de promotion »

#### REMARQUES

**Comme l'objet du contrat est la promotion, il est normal qu'elle soit la plus importante depuis le début et ça n'a pas été changé. Sachant que la stratégie Marketing et le plan communication ont été traités dans l'étude des besoins en promotion, dans le cadre de la promotion du label national, il s'agissait initialement d'une mise à jour et ça n'a jamais été l'objet principal du contrat. Alors, il n'y a pas eu de transfert de charge de travail ou de montants à ce niveau (il n'y a pas d'avenants pour ce contrat).**

.....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.40

« Le projet a réalisé des campagnes d'information destinées au grand public (presse écrite ciblée, sites et portails électroniques, radios et TV), alors qu'à ce jour aucune entreprise n'est encore labellisée. Outre la faible pertinence de ces campagnes d'information, on peut craindre qu'elles aient un impact négatif sur la crédibilité du label national et de la labellisation au Maroc. Ainsi, ces

actions de promotion risquent de nuire aux actions du gouvernement marocain, lequel s'est investi depuis 5 ans dans la mise en place des marques collectives, socle du label national. »

#### REMARQUES

- 1- L'objet de la communication est de bâtir la marque du Label et n'a pas de relation, à ce moment, avec les marques collectives sur le plan communicationnel. L'objectif était essentiellement de communiquer avec les consommateurs et acteurs sur l'existence de la marque et non des produits labellisés.
  - 2- Le contrat AFM-5, dont l'objet est la promotion du label National, n'a jamais contenu la réalisation de sites et portails électroniques. Ainsi, ça n'a jamais fait objet de ce projet.
  - 3- Le Bureau d'étude n'a pas saisi les objectifs de la campagne de promotion et ne les a pas consulté.
- .....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.41

« Si à Fès, les artisans participant au focus-groupe dédié ne se sont pas prononcés sur leur appréciation quant à la campagne de promotion du label, à Marrakech l'avis des participants au «focus group» est plutôt tranché « On n'a rien vu, rien ». »

#### REMARQUES

- 1- En regardant la liste des participants dans les focus Groups de Fès (10 participants, P.216) et surtout à Marrakech (04 participants, P.236), on est loin d'un échantillon représentatif qui peut nous permettre d'évaluer une action de communication. Il est possible que les quatre participants de Marrakech n'avaient rien vu, surtout que la campagne était à ses débuts, mais je ne pense pas que ce soit significatif pour le rapporter comme conclusion d'analyse.
  - 2- Il est à noter que les artisans ont été ciblés directement par des séances de sensibilisation à Fès et à Marrakech. Ils n'étaient pas la cible principale de la campagne de promotion.
- .....

#### PROPOS DU RAPPORT /P. 42

« Malgré l'importante action de sensibilisation, cette dernière n'a pas été perçue par les bénéficiaires comme une concertation leur permettant de s'exprimer. »

#### REMARQUES

Les artisans ont eu plusieurs occasions pour s'exprimer sur le sujet (circuits touristiques dédiés à l'Artisanat) lors des ateliers de l'étude des besoins en promotion (AFM3) et lors des ateliers de démarrage de l'AFM6. Cela figure sur les livrables que le bureau d'étude a consulté.

.....



#### PROPOS DU RAPPORT /P.43

« A Fès, ville très traditionnelle, cette action a entraîné une « perturbation de l'ordre de la médina » et a obligé le bureau d'étude en charge de la mise en place à s'y reprendre à plusieurs fois pour créer un consensus entre la population et les élus. »

#### REMARQUES

**C'est faux : La Médina de Fès abrite déjà des panneaux posés par l'ADER, et par conséquent l'étape de pose de nouveaux panneaux a été accueillie avec toute l'assistance et l'aide à la fois des autorités et la population, qui a salué fortement cette initiative de la signalétique développée et mise à niveau.**

« à Fès les commerçants et artisans étaient motivés et enthousiastes car les circuits touristiques étaient déjà présents » P.44

.....

#### PROPOS DU RAPPORT/ P.47

« Au niveau institutionnel, la quasi-gratuité de la participation à ces campagnes promotionnelles peut avoir des effets néfastes pour l'organisation de nouvelles manifestations. »

#### REMARQUES

**La MdA et par conséquent le Maroc a financé des campagnes promotionnelles au profit de l'artisanat avant le Compact et continuera à en financer après.**

.....

#### PROPOS DU RAPPORT /P.92

« Les retards accumulés dans la phase préparatoire des activités ont réduit d'autant le temps consacré à la réalisation des activités. Ces retards sont dus notamment à des rédactions de TdR jugés non conformes ou des retards occasionnés par la validation de l'« Etude des besoins en promotion ». »

#### REMARQUES

**En ce qui concerne le volet promotion (les mêmes remarques ci-haut):**

- 1- Il n'y a pas eu d'échéances de validation dans ce contrat. Alors, nous n'avons pas de référence (échéances) pour qu'on puisse dire qu'il y a eu ou non un retard dans les validations.
- 2- L'étude des besoins en promotion est indépendante du volet 'Appuis à la production » elle concernait juste le volet promotion.
- 3- L'étude a commencé en Mars 2010 et a fini en février 2011 (les derniers livrables): environ 229 jours de travail ce n'est pas excessif vu l'ampleur de l'étude. Il s'agissait effectuer une étude des besoins (auprès d'environ 1200 acteurs) avec une rigueur scientifique acceptable . Ainsi, l'étude a donné lieu à un diagnostic, une étude des besoins et une planification détaillée de l'exécution (ces plans étaient la base de la rédaction des TDRs plus tard). Aussi, l'étude s'est réalisée dans le cadre d'une approche participative, notamment les plans d'action ont fait objet de réunions de restitution avec les acteurs concernés.

- 4- Les TDR de l'étude des besoins en promotion n'ont pas pris beaucoup de temps pour justifier les retards de l'exécution générale. En se référant au WP, cela a pris environ 34 jours ouvrables entre la rédaction, intégration des remarques et la validation.
- .....

PROPOS DU RAPPORT /P. 93

« Si les institutionnels et acteurs en charge du secteur ont été impliqués, on ne peut que regretter le manque de collaboration avec le Ministère de l'Artisanat qui sera en charge de la gestion du label à la fin du compact. »

REMARQUES

C'est un exemple de propos qui n'ont aucun sens que nous trouvons tout au long du rapport. Le Ministère de l'Artisanat est l'entité d'exécution, comment peut-il y avoir un manque de collaboration ?

Il paraît qu'au moment de la rédaction du rapport, le bureau d'étude n'avait pas encore saisi le rôle des principaux acteurs interviewés.

.....

PROPOS DU RAPPORT /P. 113

Les DRA et CMA proposant des candidatures validées par le Ministère.

REMARQUES

La CMA n'a aucune signification et n'existe pas dans la liste des acronymes. A remplacer par chambres de l'artisanat.

.....



## Volet Appui à la Production

### PROPOS DU RAPPORT / P : 57

#### **4.3.3.2 - Le remplacement des fours traditionnels par des fours à gaz**

Conclusion : Cette sous-activité est d'une cohérence moyenne. Elle est en parfaite cohérence avec les politiques nationales relevant de la protection de l'environnement et des personnes. Elle s'inscrit dans la logique d'appui au secteur artisanal marocain largement soutenue par les différents ministères en charge de ce secteur.

Cependant, la conception du projet n'a aucunement tenu compte de la potentialité locale quant à la fourniture de fours à gaz locaux, privilégiant dès le départ des fours importés. De nombreuses expériences ont été menées antérieurement au projet, dont il n'a pas été tenu compte, alors qu'elles auraient pu constituer une base pour le développement d'un four local basé sur les usages locaux et parfaitement adapté aux capacités et besoins des potiers marocains.

#### REMARQUES

**L'étude d'impact environnemental et social a étudié ce potentiel et ce sont des fours à gaz répondant au minimum de normes de sécurité (normes obligatoires) indépendamment de leur origine qui ont été proposés.**

.....

### PROPOS DU RAPPORT / P : 72

#### **4.3.5.2 Le remplacement des fours traditionnels par des fours à gaz**

Total des fours acquis à ce jour, avec l'aide du projet	8	5,5%
Total des fours prévus par le projet	144	100 %

Tableau n°17 : nombre de fours acquis en fonction des zones éligibles.

#### REMARQUES

**A la fin du projet ce taux a atteint 14%, le taux de déboursement quant à lui a atteint 33% pour cette activité.**

**Le budget proposé par MCC pour cette activité correspondait au financement de 20% du prix du four à gaz acquis, 40% étant financée par le Département de l'Environnement et 40% restante sont à la charge de l'Artisan. Or, étant donné le prix relativement élevé du four à gaz conforme aux normes de sécurité, la quote part de MCC est passée de 20% à 40% du prix du four à gaz pour le même budget, ce qui a réduit le nombre de four à gaz cible à acquérir, qui est passé de 144 fours ciblés à 60 fours environ.**