

Distr.
RESTREINTE.

ODG/R.17
18 septembre, 2000

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANÇAIS

DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ
DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE
AU MALI

US/MLI/96/106

Rapport de la mission d'évaluation*

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Avertissement: Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les organisations représentées.

Table des matières

	Page
Sigles et abréviations	3
I. Synthèse de conclusions et recommandations	4
II. Contexte et méthodologie de la mission d'évaluation.....	6
a) Organisation de la mission.....	6
b) Les objectifs du projet	7
c) Les objectifs de la mission d'évaluation	7
III. Descriptif du Projet.....	8
a) Informations générales	8
i) Situation géographique	8
ii) Découpage administratif	8
iii) Population	9
iv) Economie	9
v) Environnement politique	10
b) Cadre du projet	10
c) Méthodologie utilisée pour préparer le projet	11
IV. Stratégie du pays et but du projet	12
a) Contraintes des femmes entrepreneurs et intervention du gouvernement	12
b) Technologies de préparation des produits	13
c) Commercialisation et gestion de la production	14
V. Stratégie du projet.....	14
VI. La coopération belge: les femmes et le développement.....	15
VII. Résultats du projet.....	16
a) Analyse de l'avancement des produits prévus	16
b) Appréciation globale des progrès réalisés	19
VIII. Perspectives	20
IX. Conclusions	20
X. Recommandations.....	22
XI. Leçons à tirer	24

Liste des Annexes :

- I. Termes de référence de la mission d'évaluation
 - II. Liste des personnes rencontrées
-

SIGLES ET ABREVIATIONS

CEFIB	-	Centre de Formation en Informatique et Bureautique
CESPA	-	Centre d'Etude et de Services de Production Audiovisuelle
CTB	-	Coopération Technique Belge
DEFSAM	-	Développement de l'Entreprenariat Féminin dans le Secteur Agro-alimentaire au Mali.
DGCI	-	Direction Générale de la Coopération Internationale
FAFPA	-	Fonds d'Appui pour la Formation Professionnelle et l'Apprentissage
IER	-	Institut d'Economie Rurale
LTA	-	Laboratoire de Technologie Alimentaire
ONG	-	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	-	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PNUD	-	Programme des Nations Unies pour le Développement
UFAE	-	Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises

I. SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions :

- Le projet répond bien à une nécessité précise de développement des femmes au Mali, à la compétitivité des entreprises féminines dans l'agro-alimentaire et a eu la pertinence et l'impact attendu en développant la qualité de la transformation des produits alimentaires, en formant les femmes entrepreneurs, les formateurs en technologies agro-alimentaire, gestion d'entreprise et, finalement, en renforçant les institutions d'appui existant au Mali et les associations des femmes.
- La mission d'évaluation a eu des entrevues avec une vingtaine de femmes de trois différentes régions du pays, qui ont bénéficié de la formation dispensée par le projet. Toutes les personnes ont exprimé leur satisfaction pour la formation et l'assistance reçue sur l'importance de la fonction qualité, hygiène et marketing/gestion.
- En outre, six formateurs formés par le projet ont aussi confirmé à l'équipe d'évaluation leur appréciation pour l'entraînement reçu et la validité de la conception du programme pour sa diffusion à l'intérieur du Mali.
- La mission d'évaluation a constaté que dans l'exercice de leurs activités les femmes se trouvent confrontées à trois difficultés majeures :
 - * problèmes d'équipement et d'approvisionnement
 - * problème de perfectionnement de la formation
 - * problèmes d'accès au crédit
- En trois ans 22 séminaires de formation d'une durée d'environ d'une à deux semaines chacune ont été organisés, dont trois dans les régions (Sikasso, Gao et Kayes).
- Un quatrième séminaire en technologie et gestion est prévu au mois de juillet 2000 à Ségou. Sept de ces séminaires concernaient la formation des formateurs pour obtenir une retombée en cascade des bénéfices dans tout le pays.
- Jusqu'à présent 269 femmes entrepreneurs ont été formées.
- Un équipement pour environ 45 000 dollars des Etats-Unis a été acheté par le projet et passé au Laboratoire de Technologie Alimentaire (LTA) de l'Institut d'Economie Rurale (IER), un organisme du Ministère du Développement Rural.
- Grâce au projet 32 formateurs potentiels en technologie alimentaire et 21 en gestion d'entreprise ont été formés et, facteur très important, ils sont répartis dans plusieurs régions du Mali, favorisant de cette façon les possibilités des retombées des bénéfices de la formation sur tout le territoire national.
- La banque de données établie par le projet sur les femmes du secteur agro-alimentaire, peut être consultée dans les huit régions du pays auprès des Directions régionales chargées de la promotion de la femme. Les données sont mises à jour tous les six mois sur le territoire national, mais périodiquement au centre de documentation de la banque.
- Les femmes produisent beaucoup pour la consommation à l'intérieur de leur famille, mais ont un accès limité à la production pour la vente, au crédit et aux équipements. Ce projet leurs a permis de

se lancer dans la production et le commerce de leurs activités en les formant et en contribuant en même temps à la création des associations de production et de commercialisation.

- Le projet a répondu pleinement aux objectifs de la coopération belge pour un développement durable, pour ce qui concerne la formation, l'agriculture et la sécurité alimentaire, la promotion de la femme et l'économie rurale.
- Sans soutien extérieur, la continuité de ce programme au stade actuel n'est pas réalisable, parce qu'il n'a pas la possibilité de s'autofinancer.

Recommandations:

- La mission d'évaluation ayant constaté que le projet s'est adressé surtout aux filières céréales, fruits et légumes, recommande que dans la phase finale et éventuellement dans un suivi du projet d'autres filières soient prises en considération. Certains groupes de femmes et institutions entrevues ont manifesté leur intérêt pour d'autres secteurs comme, produits laitiers, farine infantile, apiculture, etc.
- Toutefois, cette proposition doit être attentivement considérée parce qu'il faut se poser la question quant à savoir s'il n'est pas trop tôt de commencer la formation dans d'autres filières avant que les femmes déjà formées aient bien assimilé les acquis reçus dans leur propre domaine.
- Pour étendre le réseau de formation dans le pays, il est recommandé de sélectionner et former des formateurs basés dans les différentes régions.
- Il est souhaitable de revoir le module gestion/marketing, compte tenu du faible niveau d'alphabétisation des femmes. Il serait utile de prendre en considération le fait que dans certaines régions la formation doit être faite dans la langue nationale : le BAMBARA.
- Dans le cas des ateliers de formation, la mission a pu constater que le volet gestion/marketing est suivi difficilement car trop académique vu le niveau scolaire des femmes participantes, tandis que le volet technologie pour la transformation alimentaire est suivi plus facilement grâce à son contenu pratique. La mission recommande que la formation donne initialement la base nécessaire et quelques mois plus tard une formation plus approfondie sur le sujet gestion et réinvestissement des profits pour améliorer l'activité.
- Un suivi devrait être envisagé pour la formation en matière de montage des dossiers servants à des fins de demandes de financement. La mission comprend bien que ce suivi est plus coûteux que la formation générale, car il est personnalisé. Si on veut réellement promouvoir les activités des femmes, cet aspect mérite une attention particulière.
- A l'avenir la sélection des participants à la formation doit être plus stricte, en veillant au niveau de formation scolaire des participants, les domaines d'activité et le fait si les femmes ont déjà initié une activité. Ces considérations permettraient d'avoir de groupes plus homogènes ayant un intérêt commun plus spécifique.
- La mission recommande au Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille d'étudier la possibilité d'établir un fonds de financement pour les entreprises féminines. Ce fonds pourrait être établis par exemple, avec de petites taxes aux banques ou caisses d'épargne qui demandent d'ouvrir de nouveaux guichets dans les zones rurales.
- La mission d'évaluation considère que la couverture médiatique de la formation n'a pas été suffisante. Seule une cassette vidéo d'une vingtaine de minutes a été produite et n'a pas été diffusée.

- La mission d'évaluation recommande d'étudier la possibilité de créer des « mini-zones industrielles » pour micro-entreprises, afin de prendre avantage de certains services en commun comme l'eau, l'électricité, l'approvisionnement, les transports, les équipements, etc.
- Les recommandations suivantes devraient être appliquées dès que possible et en tout cas avant la fin du programme :
 - o formation décentralisée ;
 - o sélection plus rigoureuse des participantes ;
 - o diffusion par la télévision de la cassette préparée sur le programme ;
 - o traduction du matériel de formation en Bambara ;
 - o actualisation de la banque de données dans les régions ;
 - o connexion Internet entre Centre de documentation de la banque de données et les régions ;
 - o diversification des partenaires formateurs en gestion/marketing.

II. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION D'EVALUATION

a) Organisation de la mission

Le document du projet, signé en 1996, prévoyait un évaluation approfondie du projet, effectuée conjointement par les représentant du Gouvernement, du pays donateur et de l'ONUDI.

L'examen conjoint (gouvernement du Mali et ONUDI) en profondeur de ce projet a eu lieu fin juin 2000 (25 juin – 1 juillet). Le projet a été financé par la Belgique (1.075.000 de dollars des Etats Unis incluant les frais administratifs de gestion du projet).

Le document du projet a été signé en juin 1996 et le projet a démarré en janvier 1997. La durée prévue était de trois ans, mais grâce à un réajustement du budget prévu, sa durée a été prorogée d'un an jusqu'en décembre 2000.

Additionnellement le projet bénéficie de l'appui d'une experte associée agronome, financée par la Belgique.

Pour des contraintes de disponibilité la coopération belge au Mali, n'a pas pu participer au déroulement sur le terrain du travail de l'équipe d'évaluation mais un briefing et un débriefing ont été tenus avec le fonctionnaire responsable de l'ONUDI à la Direction Générale de la Coopération Internationale du Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce Extérieur et de la Coopération Internationale à Bruxelles. De même un briefing et une réunion de restitution ont été tenus avec la Ministre et le Secrétaire Général du Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille, qui est le partenaire institutionnel du projet.

La mission d'évaluation, en accord avec ses termes de référence, (Annexe I) a :

- o examiné les résultats du projet par rapport aux objectifs fixés ;
- o examiné les activités et la bonne utilisation des ressources ;
- o analysé les facteurs qui ont facilités ou empêche la réalisation des objectifs ;
- o évalué le degré de transfert de compétence et savoir-faire aux bénéficiaires cibles du projet ;
- o analysé l'impact et la pertinence du projet aux trois niveaux des bénéficiaires (femmes entrepreneurs, formateurs formés et les institutions d'appui collaborant avec le projet) ;
- o apprécié les problèmes existants relatifs au transfert de la technologie dans le domaine de la transformation alimentaire ;

- formulé, sur la base de ses conclusions, des recommandations sur le déroulement de l'activité du projet et son possible suivi, si les fonds nécessaires pour une continuation avec le même budget ou réduit pourront être assurés.

La mission d'évaluation était composée de :

- Mme DIALLO M'BODJE SENE, conseiller technique du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille du Mali, chargée de la Coopération et du développement des ressources humaines au Ministère ;
- M. Mario MARCHICH, fonctionnaire d'évaluation du Bureau du contrôle interne de l'ONUDI.

Les personnes nommées pour cette évaluation n'ont pas été impliquées dans la formulation et l'exécution du projet et leurs observations sont le résultat d'une évaluation indépendante dans leur propre capacité. Les opinions émises sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les institutions représentées.

La mission a été accompagnée dans ses visites par la Coordinatrice Nationale du projet et l'Experte associée qui a donné un appui précieux à la mission pour tout ce qui concerne les aspects techniques de la transformation alimentaire pendant les visites aux institutions de formation et aux ateliers des femmes entrepreneurs formées par le projet.

b) Les objectifs du projet

L'objectif de développement du projet est l'amélioration de la compétitivité des entreprises féminines dans le domaine agro-alimentaire.

L'objectif de réalisation immédiat du projet est de créer la capacité nationale en mesure de promouvoir l'entreprenariat féminin malien dans le secteur agro-alimentaire.

Pour atteindre cet objectif le projet a mené les activités suivantes, qui étaient prévues dans le document original du projet :

- étude et proposition de recommandations pour accroître l'impact des mesures prises par le gouvernement en faveur des femmes entrepreneurs ;
- mise en place d'une banque de données ;
- formation et information des coordinatrices sur les problèmes des femmes dans l'agro-alimentaire ;
- analyse des associations non-gouvernementales féminines dans l'agro-alimentaire ;
- préparation de spots et films de sensibilisation à la télévision et à la radio ;
- formation des formateurs et renforcement de l'institution de formation sélectionnée ;
- formation des femmes entrepreneurs en technologie alimentaire et gestion ;
- réalisation d'une étude du système de crédit et financement pour les femmes entrepreneurs dans l'agro-alimentaire ;
- proposition d'un plan de crédit auprès du gouvernement du Mali ;
- identification des besoins et contraintes des femmes, suggestions des mesures d'appui et identification d'autres partenaires dans le secteur pour établir une coopération plus efficace.

c) Les objectifs de la mission d'évaluation

L'évaluation conjointe approfondie était prévue dans le document du projet. L'organisation, les termes de référence et la date de cet examen étaient à décider en consultation avec toutes les parties impliquées dans le projet.

Normalement une évaluation conjointe devrait être faite à mi-parcours pour pouvoir appliquer les recommandations de l'évaluation. Cette évaluation a eu lieu environ six mois avant la fin prévue du projet. Pour cela la mission a présenté dans ses conclusions quelques recommandations spécifiques qui pourraient être appliquées avant la fin du projet.

Conformément aux dispositions d'évaluation en vigueur à l'ONUDI, l'objectif fondamental d'une mission d'évaluation est:

- i. d'évaluer les résultats du projet en fonction des objectifs fixés, notamment ceux inclus dans les programmes annuels de travail.
- ii. d'identifier et d'apprécier à la fois les facteurs qui ont facilité la réalisation des objectifs et ceux qui l'ont entravé.
- iii. d'examiner dans quelle mesure les activités du projet ont contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires cible.
- iv. de formuler des recommandations et suggestions concernant le développement ou la suite du projet.

La mission a pour objectif aussi d'examiner si les démarches utilisées ont conduit aux résultats optimaux ou si d'autres démarches auraient pu conduire à des meilleurs résultats. Les opinions des membres de la mission ne reflètent pas nécessairement les opinions du Gouvernement du Mali ou de l'ONUDI.

La mission a présenté à Bamako le 30 juin 2000, à la fin de ses travaux sur le terrain, ses conclusions et recommandations provisoires aux responsables du projet y compris les responsables du Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille.

Le 3 juillet 2000, les mêmes conclusions et recommandations provisoires ont été présentées à Bruxelles au Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce Extérieur et de la Coopération au Développement de la Belgique, le donateur des fonds pour la réalisation de ce projet.

III. DESCRIPTIF DU PROJET

a) Informations générales

i) Situation géographique

Vaste pays continental, situé dans l'Ouest Africain, le Mali couvre une superficie de 1.241.238 Km² et partage 7.200km de frontières avec sept pays. Le relief est peu accidenté avec une altitude moyenne de 500m. Le réseau hydrographique se compose des fleuves Niger et Sénégal. Les parties septentrionales sont les plus arrosées du territoire. Le climat est de type tropical. Les sécheresses des dernières décennies ont beaucoup affecté les ressources biologiques du pays. Depuis une dizaine d'années, on constate une restauration de ces ressources à la faveur d'une bonne pluviométrie.

ii) Découpage administratif

Administrativement, le Mali est divisé en trois niveaux de collectivités :

- au niveau national : 8 régions et 1 district : Bamako composé de 6 communes
- au niveau régional : 49 cercles
- au niveau local : 701 communes dont 664 rurales et 37 urbaines.

iii) Population

Selon le recensement général de la population et de l'habitat de 1998, la population du Mali s'élève à 9.790.492 habitants. La densité varie entre 200h/km² pour Bamako District et 0,1h/km² pour la région de Kidal.

Les femmes représentent 51,2% de la population et sont au nombre de 4.943.056. L'importance numérique des femmes, leur place dans le développement social et culturel et la part essentielle qu'elles occupent dans tous les secteurs du développement économique permettent d'affirmer que le développement durable du Mali ne se fera pas sans elles.

Elles sont employées essentiellement dans le secteur primaire et le secteur informel. Dans le secteur formel, les femmes représentaient en 1994 11,9% des salariés. Dans la fonction publique, leur effectif était faible (19%). Elles avaient des difficultés à accéder aux postes de responsabilité. Aujourd'hui les choses évoluent : elles sont présentes dans les professions libérales et occupent progressivement des postes de responsabilités.

iv) Economie

La principale source de revenus du Mali est l'agriculture qui occupe 80% de la force de travail et rapporte les 49% du produit national brut. Il y a une forte migration saisonnière vers la Côte d'Ivoire et le Sénégal et on calcule que presque trois millions de maliens travaillent à l'étranger. Le nombre des salariés est très bas et se concentre dans le secteur public et formel à Bamako.

Les exportations représentent les 75% des revenus totales du Mali. L'infrastructure, comme par exemple, l'état des routes, empêchent un développement supérieur de l'exportation. Ce fait affecte en particulier les denrées périssables, ne supportant pas les trajets de longues distances et grèvent de ce fait les revenus globaux du pays. Les ports les plus proches sont éloignés de 1.300 à 1.500 km. En attendant d'améliorer cette infrastructure pauvre, le gouvernement du Mali a commencé à promouvoir le développement de l'agro-industrie à petite échelle afin d'augmenter la proportion des produits agricoles transformés et ainsi, augmenter le pourcentage des exportations nationales.

Les cultures principales sont : le mil, le sorgho, le riz, le maïs, l'arachide et le coton. Le coton domine le secteur agricole. Environ 99% de la récolte est exportée et représente le 50 à 60% de l'exportation totale du Mali, qui pour le coton, est deuxième producteur sur le continent africain, après l'Égypte.

La production de riz a augmenté considérablement à partir des années '90 et ce, grâce à une amélioration du système d'irrigation et la réforme du Bureau du Niger, qui a délégué la responsabilité de l'irrigation à des producteurs privés propriétaires de rizières.

L'élevage constitue après l'agriculture la seconde richesse du pays et c'est la principale activité économique du Nord du pays. Le bétail a souffert des sécheresses pendant les années 1970 et 1980 qui ont causé la perte de 50% du parc de bétail. De ce fait, le Mali reste le plus grand producteur de bétail de l'Afrique francophone. En 1997 on comptait environ 5,7 million de bovins et 14,5 million d'ovins et de caprins.

La pêche dans le fleuve Niger représente aussi une bonne ressource pour le pays avec une capture de 65.000 tonnes par an. Mais ce secteur est très vulnérable vu les effets des sécheresses répétées, les digues dérivant l'eau et la contamination causée par les centres urbains.

Les ressources minières ont aussi une position importante dans l'économie du pays, l'or avec une production atteignant 18.500 kg en 1997 suite à la modernisation de la mine de Syama et l'entrée en production de la mine de Sadiola. A cela il faut ajouter la production du sel, avec 5.000 tonnes en 1991, autre source de ressource qui mérite d'être citée.

Le Mali a entre autres, un sérieux problème d'énergie. Certaines régions sont totalement démunies d'électricité et dans d'autres régions la production ne suffit pas à la demande, par exemple pour l'exploitation des mines et l'agriculture. Le charbon de bois est la source principale de l'énergie nécessaire.

Le secteur industriel naissant est dominé par les industries de transformation de productions agro-pastorales

L'activité industrielle, satisfaisant la demande locale est concentrée dans les centres urbains du pays et principalement dans la capitale, Bamako. L'activité est dominée par la transformation de produits agro-pastorales et la fabrication de biens de consommation.

Il est à noter que dans la région du Sahel, l'économie est orientée vers l'agriculture et dépend des disponibilités alimentaires annuelles, qui à leur tour sont influencés par les conditions météorologiques extrêmement fluctuantes.

v) Environnement politique

Depuis 1991, le Mali s'est engagé dans la voie de la démocratisation et de la construction d'un Etat de droit. Cette nouvelle politique se caractérise par le multipartisme intégral avec plus d'une soixantaine de parties politiques.

Les femmes maliennes ont pris une part essentielle dans les événements de mars 1991 qui ont abouti à l'avènement de la démocratie. Depuis, elles se sont libérées politiquement et ont renforcé leur base d'action par la création de milliers d'associations et d'ONG pour engager la lutte pour l'émancipation sociale et économique de la femme. Depuis, elles sont actives dans tous les secteurs du développement socio-économique et culturel du pays.

b) Cadre du projet

Dans la société traditionnelle africaine la préparation et la conservation des aliments a toujours été une tâche réservée aux femmes. Leur rôle est de produire la nourriture quotidienne, mettre les enfants au monde, les élever et de gérer les activités sociales et communautaires. Elles affrontent des conditions de travail et de santé plus rude que les hommes. Un nombre croissant de ménages sont dirigés par des femmes et de ce fait, celles-ci sont les plus touchées par la pauvreté endémique régnante.

En Afrique la répartition des activités se fait entre les hommes et les femmes selon leur genre.

La production est le travail de l'homme. La gérance de la famille et les activités communautaires sont les travaux des femmes. Sous ces auspices la charge de travail endossée aux femmes représente le double par rapport à celle prise en charge par les hommes. A cela se greffe l'augmentation du chômage des hommes ce qui incite les femmes à rechercher davantage de ressources afin d'accroître leurs revenus pour assurer la survie de leur famille. Ceci double leur charge de travail. Malgré cette différence d'investissement de la part de la femme, pour le bien de la famille, elle n'a qu'un accès très limité à la terre, aux crédits et aux équipements. En conséquence de quoi, les femmes multiplient leurs activités vers l'artisanat, le commerce informel et la petite production de la transformation des produits agricoles. Bien que les femmes occupent une place de premier plan dans la vie quotidienne, leur mérite n'est pas toujours reconnu.

Les méthodes de transformation et de conservation de produits alimentaires utilisés par les femmes, et particulièrement par la population rurale, sont celles de leurs ancêtres. Les technologies et l'équipement moderne ne sont pas connus ou sont inaccessibles, car trop coûteux. Les principaux

problèmes du Mali sont liés à la difficulté à repérer les matières premières et les accessoires nécessaires à la transformation, la conservation et la commercialisation/marketing de produits alimentaires.

Les niveaux d'écart du développement entre les milieux urbains et ruraux sont frappants. Les raisons principales en sont : 1) l'analphabétisation et 2) le faible pouvoir d'achat. Les femmes qui ont pu recevoir seulement une courte scolarité, sont exclusivement représentées dans le secteur informel. Un petit pourcentage seulement a, sur base d'une formation supérieure, pu évoluer vers des méthodes de production plus avancée. En conséquence de quoi, quelques femmes, surtout dans les zones rurales, se sont groupées en associations pour accroître leur production et ainsi dégager de nouvelles ressources. Comme suite logique des coopératives pour la production et la commercialisation ont été mises en place.

Afin de promouvoir les femmes entrepreneurs et dans le but de combattre la pauvreté et autres inégalités, le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (à l'époque, 1995, appelé le Commissariat à la Promotion des Femmes), avait sollicité l'ONUDI de conduire une étude pour évaluer les besoins des femmes du Mali en matière de transformation alimentaire.

Les femmes constituent plus de la moitié des habitants du Mali. Les devoirs des femmes sont liés aux travaux dans les champs pour aider le mari, dans la cuisine pour nourrir la famille et à l'éducation des enfants. Une vie fatigante si, en plus, on ajoute qu'une famille moyenne compte jusqu'à sept enfants par femme.

Dans presque tous les foyers les femmes doivent aider à compléter le revenu de la famille et c'est pour cela que beaucoup de femmes se sont lancées dans la transformation d'aliments et leur commercialisation.

Une des contraintes majeures pour la promotion de petites entreprises est que seulement 11% de la population féminine (contre 23% de la population masculine) est alphabétisée. En outre, la différence entre le taux global d'alphabétisation entre les zones urbaines et rurales est très élevée : 36% dans les zones urbaines contre 15% seulement dans les zones rurales.

L'explication de ce faible taux de scolarisation de la femme s'explique tout d'abord par la pensée traditionnelle que le rôle des femmes est d'être épouses et mères. Donc, leur formation consiste avant tout à les rendre capables d'agir dans le cadre familial au service du mari, des enfants et de la communauté. Les jeunes filles apprennent par leurs mères à préparer la nourriture et sont ainsi initiées aux techniques de commercialisation et vente des produits.

Ceci fut confirmé par toutes les femmes interrogées par la mission d'évaluation.

La mission d'évaluation a pu noter qu'il y a de plus en plus de femmes entrepreneurs qui ont été formées au niveau universitaire à l'étranger, mais celles-ci proviennent pour la quasi-totalité de zones urbaines.

c) **Méthodologie utilisée pour préparer le projet**

Au Mali le projet DEFSAM est devenu un important partenaire de référence dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

L'objectif de développement du projet, qui a démarré en Janvier 1997, était d'améliorer la compétitivité des entreprises féminines dans le secteur de l'agro-alimentaire.

Pour atteindre ce résultat l'objectif immédiat était de créer la capacité nationale pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin et, en même temps, de renforcer les institutions nationales d'appui qui fournissent les services nécessités par les femmes entrepreneurs.

La détermination des besoins et des contraintes des femmes dans le pays avait été faite en 1995 par une mission composée d'un spécialiste en développement de l'entrepreneuriat, un spécialiste des technologies alimentaires et un spécialiste en formation.

Pour compléter cette enquête l'équipe a visité plusieurs centres de formation, associations, ONG, projets financés par d'autres bailleurs de fonds et a interrogé nombreuses femmes entrepreneurs.

Les questions principales étaient au nombre de trois :

- dans quel secteur de la transformation alimentaire les femmes sont le plus engagées ? Quelles sont les contraintes majeures et quels sont les besoins en matière de formation pour accroître leur compétitivité.
- quel équipement est utilisé?
- avec quels organismes maliens on peut collaborer pour la mise en œuvre des programmes de formation nécessaires dans le secteur agro-alimentaire ?

IV. STRATEGIE DU PAYS ET BUT DU PROJET

a) Contraintes des femmes entrepreneurs et intervention du Gouvernement

Comme mentionné dans le paragraphe précédent, de même que mentionné dans les termes de références de la mission d'évaluation, les femmes sont très actives dans les champs et les jardins, à la cuisine pour nourrir la famille et éduquer les enfants tout en participant de plus en plus à augmenter les revenus du foyer à côté de leur mari. Souvent en se lançant dans les affaires qui leur sont familières comme la transformation et le commerce des denrées alimentaires. De plus en plus de femmes assurent le rôle de chef de famille. Comme on l'a déjà dit, les contraintes sont :

- Le contexte socio-culturel: il continue à produire ses effets défavorables sur la pleine intégration de la femme malienne dans le développement ;
- L'éducation: un faible niveau d'alphabétisation rend difficile une formation appropriée des femmes entrepreneurs dans les domaines où elles exercent ;
- Les technologies: les traditionnelles ne sont pas performantes et les modernes sont difficilement accessibles et non-adaptées aux besoins spécifiques des femmes entrepreneurs ;
- Les communications: sont insuffisantes et rendent l'accès aux matières premières et au marché difficile ;
- L'information : elle est rare et difficile à obtenir pour les femmes ;
- Les financements : ils sont insuffisants, difficile d'accès et mal adapté aux besoins spécifiques des femmes entrepreneurs.

Pour remédier à ces contraintes le gouvernement a opéré pour la création d'un contexte macro-économique équilibré et favorable à la mise en place d'un programme avec un accent particulier sur le développement du secteur privé en général. Pour les femmes en particulier, les actions entreprises concernent :

- L'introduction dans la Constitution de la garantie de l'égalité des femmes et des hommes au Mali et la signature de la convention internationale abolissant la ségrégation à l'égard des femmes ;
- La mise en place d'un cadre institutionnel spécifique matérialisé par la création d'un Ministère responsable des problèmes de la femme, de l'enfant et de la famille ;

- L'encouragement des femmes à se regrouper et à s'organiser pour renforcer leur position au sein du village et de bénéficier des programmes et projets de développement mis en place par le gouvernement et les bailleurs de fonds, comme témoignent plusieurs centaines d'associations et ONG opérant au Mali.

Le gouvernement du Mali fait beaucoup pour ce qui concerne les femmes entrepreneurs, mais il a besoin de l'assistance des organisations d'aide multilatérale et bilatérale. C'est ainsi qu'il a fait appel à l'ONUUDI, qui, grâce à un financement de la Belgique a apporté son assistance dans le cadre du programme DEFS AM.

Pourtant le but du projet est d'améliorer la qualité et la compétitivité des entreprises féminines dans le secteur agro-alimentaire, en renforçant les institutions nationales d'appui qui fournissent les services requis par les femmes entrepreneurs.

La détermination des besoins des femmes entrepreneurs au Mali avait été faite en 1995 par une mission de l'ONUUDI sollicitée par le Ministère de la Femme, à l'époque encore appelée Commissariat à la Promotion des Femmes.

Les contraintes identifiées étaient relatives à la technologie pour la préparation des aliments et à la commercialisation/gestion de la production.

b) Technologies de préparation des produits

Pour éviter la détérioration des produits, les problèmes techniques de production aux quels les femmes doivent faire face sont :

- conditionnement et conservation des produits ;
- beaucoup de produits doivent pouvoir se conserver en dehors du réfrigérateur ;
- les emballages en verre sont toujours recyclés et doivent être bien stérilisés ;
- manque d'emballages de production locale répondant à la spécificité exigée ;
- la qualité des bouteilles en plastique, produites localement ne réponds pas toujours aux critères sanitaires et hygiéniques ;
- la qualité du polyéthylène pour cette fabrication est souvent de mauvaise qualité ;
- les récipients en verre pour les conserves, *i.e* confitures, légumes et les jus sont disponibles sur le marché local seulement déjà utilisés et doivent être recyclés ;
- la production se fait au jour le jour, surtout dans le milieu rural. Les matières premières sont achetées le matin, transformées et vendues avant la nuit. Les bénéfices doivent être immédiatement perçus. Seule la disponibilité immédiate de fonds permet de racheter les matières premières pour la production suivante. Les exigences de programmation de la production sont presque inexistantes et il faut aussi ajouter que parfois les femmes ne trouvent pas les matières premières dont elles ont besoin ;
- conservation et indication de la date d'expiration pour garantir une bonne qualité du produit. Les produits précuits, tels que le FONIO (un des plats nationaux du Mali) sont de plus en plus demandés, car les femmes qui travaillent vont en nombre croissant et de ce fait elles ne disposent pas du temps nécessaire à la cuisson de ce plat qui est laborieux et nécessite de longues heures pour sa préparation. Pour cela la formation en technologie de transformation d'aliments est très importante et implique aussi d'autres considérations comme l'approvisionnement, le stockage et la disponibilité d'électricité qui sont liés au concept de gestion de la production.

c) **Commercialisation et gestion de la production**

Les besoins principaux des femmes à niveau des contraintes commerciales sont :

- manque de sites pour la production. Dans la majorité des cas, la production se fait à domicile;
- manque de l'équipement nécessaire. Exemple : le séchage de certains produits. Tout le processus se passe dans le jardin du domicile car les séchoirs alimentés au gaz, nécessaires pour cette opération, font défaut par manque de moyens financiers. Ce fait a comme conséquence que ce type de production est à l'arrêt toute la durée de la saison des pluies ;
- pas de cabinets de consultation en matière d'industrie alimentaire exception faite pour la capitale Bamako ;
- le niveau de scolarisation très bas en général fait que la compréhension des techniques de base pour la phase gestion et marketing est très aléatoire;
- manque de savoir-faire/attitude a niveau entrepreneuriat. En conséquence graves lacunes dans le calcul des prix de vente. La majeure partie, elles ne tiennent pas compte de la récupération des prix d'achat de l'équipement nécessaire à la production de la marchandise ;
- problèmes de transport des produits ;
- difficultés d'accès au crédit, car manque de garanties à donner et incapacité quant à la formulation de projets faisables et nécessaires à la soumission d'une demande de crédit ;
- manque d'information quant à l'équipement nécessaire pour leur production et expérience nulle quant à la préparation financière requise pour la mise en œuvre de leurs projets. Les femmes pratiquant la petite entreprise préfèrent les petits crédits qu'à leur tour les banques n'encouragent pas pour cause de frais administratifs trop élevés.

V. **STRATEGIE DU PROJET**

Sur la base des problèmes identifiés il est nécessaire pour le développement de l'entrepreneuriat féminin que la stratégie du projet prévoie des actions à plusieurs niveaux :

- au niveau général afin de réduire les effets du contexte socio-culturel vers la position de la femme dans le monde du travail et de la production. Les actions entamées pour surmonter ces difficultés incluent :
 - o campagnes de sensibilisation par le biais de la radio et la télévision ;
 - o formations spécifiques aux personnes impliquées dans l'exécution de ces programmes.
- au niveau des politiques et stratégies du pays pour la promotion de l'entrepreneuriat de la femme ;
- au niveau du cadre institutionnel du Mali pour renforcer les capacités d'intervention et de soutien, surtout en matière de financement ;
- au niveau des institutions de formation, pour préparer les programmes les plus adaptés aux besoins locaux.

Afin de permettre la réalisation de ces activités le projet a été un partenaire important dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat de la femme, organisant des séminaires de sensibilisation à niveau du gouvernement, de séminaires de formation générale pour les institutions d'appui et de la formation pratique pour les femmes entrepreneurs.

VI. LA COOPERATION BELGE: LES FEMMES ET LE DEVELOPPEMENT

En 1999 la coopération internationale de la Belgique a été restructurée. Au sein du Ministère des Affaires Etrangères, du Commerce Extérieur et de la Coopération au Développement, une nouvelle Direction Générale de la Coopération Internationale (DGCI) a été créée pour coordonner la politique belge de la coopération bilatérale et multilatérale. Tandis que l'exécution directe des projets sur le terrain est faite par la Coopération Technique Belge (CTB), société anonyme de droit public créée en 1998.

La coopération belge s'est assignée cinq secteurs d'intervention prioritaires :

- les soins de santé de base ;
- l'enseignement et la formation. Plus précisément ; l'éducation de base, formation professionnelle et formation des formateurs ;
- l'agriculture et la sécurité alimentaire ;
- le développement de l'infrastructure de base ;
- consolidation de la société, y compris la prévention des conflits, le respect des droits de l'homme et la lutte contre la pauvreté.

Une attention particulière est donnée à trois thèmes généraux :

- l'égalité entre femmes et hommes ;
- la protection de l'environnement ;
- l'économie sociale.

La DGCI opère dans 25 pays et son enveloppe représente environ 20 milliards de francs belges qui, ajoutés aux autres budgets à l'Aide Publique au Développement des autres Ministères, représentent environ 0,30% du produit national brut de la Belgique.

Aussi le PNUD insiste sur la nécessité de modifier les préjugés dans les pays pauvres. Notamment celui encore largement cultivé dans ces pays de la supériorité de l'homme par rapport à la femme. Pour atteindre ce but il faut que la politique du genre soit intégrée à la politique globale mise en œuvre par la coopération internationale.

La Belgique est très sensible aux situations d'inégalité dont souffrent les femmes dans ce monde. Afin de lutter contre cette discrimination la Belgique a inclus le thème du genre dans sa politique de coopération internationale. Les femmes sont devenues les principales bénéficiaires de nombreux projets de développement, qui les encouragent de prendre elles-mêmes les mesures propres à améliorer leur condition.

En considérant tout cela, ce projet au Mali correspond tout à fait aux objectifs de développement de la coopération belge, étant donné que les activités de ce projet visent essentiellement à la promotion et la formation de l'entrepreneuriat de la femme, du secteur agro-alimentaire et ce dans le cadre général de l'égalité des femmes et de la lutte contre la pauvreté à travers des activités génératrices de revenus.

Dans les pays en développement, la valeur des femmes n'est pas cotée par rapport au travail qui leur est effectivement réparti. Elles sont toujours fortement discriminées.

Sur la base de cet objectif principal, qui est de promouvoir la femme au rôle d'actrice du développement de son pays, la Belgique a financé ce projet.

VII. RESULTATS DU PROJET

a) Analyse de l'avancement des produits prévus

Le document original du projet prévoyait sept produits pour atteindre les objectifs du programme. Un produit additionnel a été ajouté en janvier 1997.

La mission d'évaluation a revu avec la Coordinatrice nationale du projet l'état d'avancement des produits du projet. L'opinion de la mission sur les progrès de chaque résultat est la suivante:

PRODUIT 1 : Recommandations faites par le projet au Gouvernement sur son propre programme de promotion des femmes dans l'agro-alimentaire.

On peut considérer ce produit comme achevé, étant donné que:

- des recommandations ont été formulées suite à un séminaire tenu avec toutes les parties concernées en novembre 1997;
- une étude a été réalisée en décembre 1998 sur l'incidence des mesures prises par le Gouvernement sur les entreprises féminines dans l'agro-alimentaire;
- les résultats ont été présentés à tous les partenaires lors d'un atelier de validation (Bamako février 2000);

Il est ressorti que le Gouvernement du Mali devrait faire une plus large diffusion au niveau des régions en faveur de l'entreprenariat féminin dans la transformation des produits alimentaires.

PRODUIT 2: Renforcer le Ministère de la Femme (à l'époque de la formulation du projet encore intitulé « Le Commissariat à la Promotion de la Femme ») pour lui permettre de mieux accomplir sa mission d'exécution de la politique de la promotion des femmes entrepreneurs.

Ce produit a été achevé à travers deux volets : formation et information.

En ce qui concerne la formation :

- 18 agents du Ministère, directrices régionales et chargées des programmes dans les régions, ont été formées au niveau de la Banque des Données.
- L'équipement informatique a été livré au Ministère à Bamako et dans les régions.
- La Banque de Données a été mise en place et elle est opérationnelle.
- Les besoins des femmes entrepreneurs du secteur agro-alimentaire dans tout le pays ont été identifiés par une mission conjointe UNIDO et Ministère.
- Une coordinatrice du Ministère et une femme entrepreneur ont participé à la Foire de l'Agriculture en Côte d'Ivoire.
- La formation initiale des responsables du Ministère pour l'utilisation du site Internet a été coordonnée par un bureau d'étude national, le CEFIB.
- Deux cadres du Ministère ont été formés au Maroc pour la gestion de la Banque des Données.

En ce qui concerne l'information :

- Une étude diagnostique a été faite sur les possibilités pour la mise en place d'une Banque de Données sur les femmes entrepreneurs.
- La création du site Internet a été faite par un consultant international.

PRODUIT 3 : Conditions définies pour la mise en place et le fonctionnement d'une fédération regroupant les associations et les ONG féminines intervenant dans l'industrie agro-alimentaire.

Après avoir recensé les associations et les ONG du secteur agro-alimentaire et après avoir rencontré les associations déjà existantes, la direction du projet a changé la stratégie. Il a été jugé plus utile de consolider les associations existantes en milieu urbain et d'établir des réseaux de femmes entrepreneurs dans l'agro-alimentaire à niveau régional. Pour ce faire, le projet a effectué une action de sensibilisation en profondeur, pour Bamako et les régions.

Il faut malheureusement conclure que l'état d'avancement de ce produit n'est pas très satisfaisant.

Les partenaires (ONG et institutions nationales) devraient développer des stratégies pour renforcer l'esprit de la capacité associative des femmes, surtout dans les centres urbains.

PRODUIT 4 : Un ensemble d'outils audiovisuels (2/3 films vidéo, spots télévisés, et émissions radio) produits et utilisés pour des campagnes de sensibilisation sur le rôle des femmes dans l'agro-alimentaire.

L'état d'avancement de ce produit n'est pas satisfaisant. En collaboration avec CESP (un bureau local de communication) une cassette vidéo de 20 minutes, expliquant le rôle des femmes dans le cadre de ce projet sur l'agro-alimentaire avait été préparée, mais jamais diffusée à la télévision locale.

Dans ses recommandations, la mission d'évaluation a proposé que la vidéo concernant le rôle des femmes, soit diffusée à travers les médias pour une vaste sensibilisation à travers tous le pays.

PRODUIT 5 : Formation des femmes dans la transformation des aliments.

Ce produit a été mené à sa fin avec satisfaction. Le nombre de femmes entrepreneurs ayant été formé est de 269 et elles sont réparties à travers le pays.

Le document de projet ne donnait pas des indicateurs sur le nombre de femmes à former, mais la mission d'évaluation considère le nombre de femmes formées comme satisfaisant.

Le produit prévoyait ;

- d'adapter les modules de l'ONUDI pour la formation des femmes dans la transformation des aliments, selon les besoins spécifiques du Mali ;
- de renforcer l'institution de formation sélectionnée au niveau de la production du matériel pédagogique, en fournissant l'équipement de démonstration des techniques de transformation des produits alimentaires.
- une autre activité du produit à été de former des formateurs.

Suite à la mission sur l'identification des besoins ainsi que des structures d'encadrement existantes, l'Institut d'Economie Rurale (IER), et son Laboratoire de Technologie Alimentaire (LTA), a été sélectionné comme partenaire pour mettre en œuvre les programmes de formation au niveau des formateurs et des femmes entrepreneurs.

PRODUIT 6: Un plan de crédits, adapté aux besoins spécifiques des femmes du Mali et promu auprès du Gouvernement et des bailleurs de fonds.

Les activités prévues pour réaliser ce produit, prévoyaient une étude détaillée du système de crédit et des besoins de financement nécessaires aux femmes et la préparation d'un plan de crédit approprié et à promouvoir auprès du Gouvernement et bailleurs de fonds.

Dans ce même cadre, une autre étude accomplie par le projet est l'analyse des besoins de crédit nécessaires aux femmes concernées par ce secteur, de même que les opportunités de financement. Comme suite à cette étude des besoins, le projet a préparé en décembre 1998 un guide pratique dans le but d'informer les femmes entrepreneurs sur les structures de financement existantes et les conditions d'accès à ces financements.

Le besoin de crédit est crucial, ce qui est confirmé par les requêtes continues de financement adressées au projet. Le plan de crédit élaboré par le projet présentait trois recommandations principales :

- La demande de financement de la part des femmes entrepreneurs dans le secteur agro-alimentaire devrait reposer sur des bonnes perspectives de croissance et de remboursement;
- Les banques et les systèmes de financement décentralisés, de même que les caisses villageoises d'épargne et de crédit et les mutuelles d'épargne et de crédit, devraient être plus ouvertes aux demandes spécifiques des femmes entrepreneurs.
- Le cadre institutionnel, juridique et réglementaire devrait être amélioré afin de favoriser le développement du secteur financier.

Aussi, le plan suggère la création d'un fonds de garantie pour l'octroi de crédits aux femmes entrepreneurs du secteur agro-alimentaire, en particulier celles du secteur semi-industriel.

Pour la réalisation de ce produit, le projet a collaboré avec l'Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises (UFAE) une institution technique autonome de l'état, créée pour couvrir les besoins de formation des entreprises en techniques de montage des dossiers de demande de crédit. L'UFAE fonctionne dans le cadre d'un projet de coopération bilatéral français. Cette coopération a permis de réaliser les séminaires appropriés, pour lesquels les secteurs de production ont fourni les formateurs.

Pendant les séminaires, la démonstration pratique de l'élaboration de dossiers de crédit a été faite : deux dossiers demandeurs de crédits furent élaborés dont un fut mené à bonne fin. Toutefois, la durée de six heures pour la mise en pratique d'un tel atelier a été considérée non suffisante. Cet atelier a donné une connaissance de base, mais un suivi sur les questions financières est nécessaire. Une suite pour la formation de l'élaboration des demandes de crédits est plus coûteuse qu'une formation générale, parce qu'elle est personnalisée et pas en groupe.

Malgré que ce produit a été finalisé, l'importance du volet crédit pour le développement de l'entreprenariat au niveau des femmes, demande un suivi sous peine de perdre la base acquise. Aussi le projet doit donner une attention particulière à cet aspect.

PRODUIT 7: Suggestions faites quant à l'appui souhaitable de la part d'autres agences d'aide au développement dans les domaines non couverts par l'ONUDI.

Les partenaires opérant dans ce domaine ont été identifiés. Certaines structures ont été contactées pour établir liens de partenariat avec le projet. Sept programmes de formation ont été financés par le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA).

Le FAFPA a pour mission fondamentale d'apporter une assistance technique et financière aux opérateurs économiques en vue de réaliser leurs plans de formation professionnelle. Dans ce cadre, le FAFPA participe d'une part à l'identification et à la formulation des besoins en les traduisant en projets de formation et, d'autre part, stimule la concurrence entre les organismes en charge de la formation professionnelle, car le FAFPA peut financer jusqu'à 75% du coût total de l'action de formation, la différence étant à charge du promoteur ou des bénéficiaires directs. Dans le cas de la coopération avec le projet DEFSAM, les sept programmes ont été cofinancés pour 75% par le FAFPA.

Pour être éligible au programme FAFPA l'action de formation doit :

- Viser le perfectionnement des travailleurs en activité sur le marché du travail ;
- favoriser le démarrage d'activités dont le financement est acquis ;
- faciliter l'intégration des demandeurs d'un premier emploi, qui ont déjà une offre.

Le projet a conduit des campagnes d'information auprès des partenaires qui ne prenaient pas le secteur agro-alimentaire en considération.

Ce produit a été aussi mené à bonne fin.

PRODUIT 8 : Renforcer la capacité des bureaux conseil en faveur des femmes entrepreneurs.

Les bureaux conseil disponibles au Mali pour le secteur de l'agro-alimentaire ont été recensés. Toutefois, la direction du projet a estimé plus nécessaire d'associer les ONG au volet de la formation. Ce produit n'étant pas prévu dans le document initial du projet fut de ce fait ajouté à posteriori.

Néanmoins, le progrès fait a été minimal parce que l'identification des besoins en matière d'aide et conseil fut accompli dans le cadre d'autres études et la majorité des femmes entrepreneurs ne peut pas s'offrir les services d'un bureau conseil.

b) Appréciation globale des progrès réalisés

Globalement, on peut affirmer que le projet a en général atteint les objectifs prévus et réalisé en bonne partie les produits prévus. Le projet peut être déclaré dans l'ensemble, comme satisfaisant et conforme aux prévisions.

En analysant les résultats, il est évident que la demande des femmes entrepreneurs de recevoir une formation technique et commerciale est croissante et surtout dans les régions.

Après le démarrage, ayant surtout concentré ses efforts dans la capitale, les activités du projet ont rayonné vers les régions.

Les femmes entrepreneurs organisent plus fréquemment des associations dans les zones rurales qu'en milieu urbain. Les problèmes principaux concernant particulièrement les femmes entrepreneurs par rapport aux activités du projet sont :

- continuer la sensibilisation et la formation, tout en élargissant les activités vers les régions ;
- repérer les emballages propres à l'emploi et améliorer leur connaissances au niveau de stérilisation de ces derniers;
- améliorer la formation au niveau de la gestion et de la commercialisation, sont les facteurs qui sont assimilés avec grande difficulté ;
- le financement, la création d'un fonds de roulement, le montage des dossiers de crédit, les garanties à donner et l'appui nécessaire au niveau gouvernement à travers les caisses d'épargne locales.
Tous ces problèmes doivent être bien examinés et possiblement appuyés par les partenaires du projet.
- par ailleurs, sans appui des bailleurs de fonds, le projet n'est pas en mesure de se pérenniser car les femmes ne sont pas en condition de pouvoir s'offrir les frais de consulter les cabinets de conseil.

VIII. PERSPECTIVES

Le projet devrait être clôturé à la fin 2000. Si on veut cependant assurer la durabilité de l'impact du projet, d'autres bailleurs de fonds doivent intervenir pour soutenir les structures régionales de formation déjà constituées et la formation déjà disséminée au profit des groupements d'associations de femmes entrepreneurs existantes. Le but est que ces associations doivent prendre en charge la gestion des structures techniques et commerciales pour assurer leur autonomie et en conséquence la durabilité des activités du DEFSAM.

La coopération avec le FAFPA mérite d'être renforcée, surtout en ce qui concerne les projets de formation pour les personnes physiques, organisations professionnelles et autres associations au niveau des projets d'investissement au profit des organismes locaux de formation professionnelle, dans le but d'améliorer la qualité de cette formation et optimiser l'utilisation des capacités de formation, particulièrement à l'intérieur du pays.

La stratégie du projet prévoit que les structures régionales de formation et d'appui aux femmes entrepreneurs du secteur agro-alimentaire soient centrées autour des associations féminines. En suite, ces groupements devraient prendre en charge la gestion commerciale de ces structures en vue d'assurer leur autonomie et, en conséquence, la durabilité des activités du projet.

IX. CONCLUSIONS

- Le projet répond bien à une nécessité précise de développement des femmes au Mali, à la compétitivité des entreprises féminines dans l'agro-alimentaire et a eu la pertinence et l'impact attendu en développant la qualité de la transformation des produits alimentaires, en formant les femmes entrepreneurs, les formateurs en technologies agro-alimentaire, gestion d'entreprise et, finalement, en renforçant les institutions d'appui existant au Mali et les associations des femmes.
- La mission d'évaluation a eu des entrevues avec une vingtaine de femmes de trois différentes régions du pays, qui ont bénéficié de la formation dispensée par le projet. Toutes les personnes ont exprimé leur satisfaction pour la formation et l'assistance reçue. En outre, six formateurs

formés par le projet ont aussi confirmé à l'équipe d'évaluation leur appréciation pour l'entraînement reçu et la validité de la conception du programme pour sa diffusion à l'intérieur du Mali.

- La mission d'évaluation a constaté que dans l'exercice de leurs activités les femmes se trouvent confrontées à trois difficultés majeures :
 - o problèmes d'équipement et d'approvisionnement ;
 - o problème de perfectionnement de la formation ;
 - o problèmes d'accès au crédit.
- Le projet a contribué à sensibiliser les femmes, les institutions et les associations du secteur sur l'importance de la fonction qualité, hygiène et marketing/gestion.
- En un peu plus de trois ans 22 séminaires de formation d'une durée d'environ d'une à deux semaines chacune ont été organisés, dont trois dans les régions (Sikasso, Gao et Kayes). Un quatrième séminaire en technologie et gestion est prévu au mois de juillet 2000 à Ségou.
- Sept de ces 22 séminaires concernaient la formation des formateurs pour obtenir une retombée en cascade des bénéficiaires dans tout le pays.
- Jusqu'à présent 269 femmes entrepreneurs ont été formées.
- Un équipement pour environ 45,000 dollars des Etats-Unis a été acheté par le projet et passé au Laboratoire de Technologie Alimentaire (LTA) de l'Institut d'Economie Rurale (IER), un organisme du Ministère du Développement Rural.
- Grâce au projet 32 formateurs potentiels en technologie alimentaire et 21 en gestion d'entreprise ont été formés et, facteur très important, ils sont éparpillés dans plusieurs régions du Mali, favorisant d'une telle façon les possibilités des retombées des bénéficiaires de la formation sur tout le territoire national.
- Le projet a élaboré avec les consultants internationaux et de personnes de ressources locales une série d'outils appropriés pour les besoins de formation en technologie et gestion/ marketing.
- Le projet a établi une banque nationale des données sur les femmes du secteur agro-alimentaire. Le but est de mieux les faire connaître et d'encadrer les besoins des entreprises féminines dans l'agro-alimentaire. Ce fichier met à la disposition des femmes entrepreneurs une liste des acteurs économiques du secteur dont elles pourraient avoir besoin. En outre, la banque inclut plus de cent fiches techniques avec la chaîne de production pour la transformation agro-alimentaire des produits.
- La banque de données peut être consultée dans les huit régions du pays auprès des Directions régionales chargées de la promotion de la femme. Les données sont mises à jour tous les six mois sur le territoire national, mais périodiquement au centre de documentation de la banque.
- La collecte des données dans les régions est faite à travers les directrices régionales du Ministère de la femme.
- Les femmes produisent beaucoup pour la consommation à l'intérieur de leur famille, mais ont un accès limité à la production pour la vente, au crédit et aux équipements. Ce projet leur a permis de se lancer dans la production et le commerce de leurs activités en les formant et en contribuant en même temps à la création des associations de production et de commercialisation.

- Le projet a répondu pleinement aux objectifs de la coopération belge pour un développement durable, pour ce qui concerne la formation, l'agriculture et la sécurité alimentaire, la promotion de la femme et l'économie rurale.
- Sans soutien extérieur, la continuité de ce programme au stade actuel n'est pas réalisable, parce qu'il n'a pas la possibilité de s'autofinancer.

X. RECOMMANDATIONS

- La mission d'évaluation ayant constaté que le projet s'est adressé surtout aux filières céréales, fruits et légumes recommande que dans la phase finale et éventuellement dans un suivi du projet, autres filières soient prises en considération. Certaines femmes et institutions entrevues ont manifesté leur intérêt pour d'autres secteurs comme produits laitiers, farine infantile, apiculture, etc.
- Toutefois cette proposition doit être attentivement considérée parce qu'il faut se poser la question de savoir s'il est trop tôt de commencer la formation dans d'autres filières avant que les femmes déjà formées aient bien assimilé les acquis reçus dans leur propre domaine.
- Pour étendre le réseau de formation dans le pays, il est recommandé de sélectionner et former comme formateurs des personnes basées dans les différentes régions, utilisant comme antennes les ONG locales. La Coopération avec les ONG opérant dans les régions doit être renforcée et cette possibilité mérite une attention particulière, parce que les bureaux d'étude s'occupant de la formation sont chers et c'est impossible pour les femmes de payer leurs honoraires.
- Il est souhaitable de revoir le module gestion/marketing, compte tenu du faible niveau d'alphabétisation des femmes. Il faudrait prendre en considération le fait que dans certaines régions la formation devrait être faite dans la langue nationale : le BAMBARA.
- Dans le cas des ateliers de formation, la mission a pu constater que le volet gestion/marketing est suivi difficilement car trop académique en considération du niveau scolaire des femmes participantes, tandis que le volet technologie pour la transformation alimentaire est suivi plus facilement pour son contenu pratique. La mission recommande que la formation donne initialement la base nécessaire et quelques mois plus tard une formation plus approfondie sur le sujet gestion.
- Dans beaucoup de cas le centre Djoliba est sollicité par le projet pour donner des cours de formation en gestion/marketing. Il faudrait examiner la possibilité d'utiliser directement les formateurs ou de faire appel à d'autres structures comme les ONG spécialisées dans le domaine. Dans ce cas, on pourrait payer des honoraires inférieurs et en même temps diversifier les partenaires.
- La mission, ayant constaté qu'il y a beaucoup de requêtes des femmes pour une assistance plus approfondie pour les emballages et le montage des dossiers de crédit, recommande au projet de considérer ces points pour aider plus concrètement les femmes au passage à la phase de commercialisation de leurs produits.
- Dans les perspectives futures pour la continuation des activités du projet, il faudrait mettre les femmes en condition d'arriver à une productivité acceptable. La mission recommande de considérer un plan pour centraliser certaines activités d'intérêt commun comme : approvisionnement, transports, achat des matières premières, équipement, etc.

- Etant donné que, surtout dans les régions rurales, l'esprit d'association et de solidarité entre les femmes est très fort, il faudrait continuer à renforcer cette tendance en organisant des activités en commun et aidant les femmes à organiser proprement la gestion et le partage des bénéfices.
- La mission recommande que le centre de documentation de la banque de données fasse des statistiques sur le nombre de personnes qui se sont renseignées, à quel propos et quelles fiches de transformation ont été consultées et par qui. Tout cela pour mieux apprécier l'impact des activités du projet.
- La mission recommande la connexion Internet entre la banque des données et les différentes directions régionales.
- Un suivi devrait être envisagé pour la formation en matière de montage de dossiers pour les requêtes de financement. La mission comprend bien que ce suivi est plus cher que la formation générale, car il est personnalisé.
Si on veut réellement promouvoir les activités des femmes, cet aspect mérite une attention particulière.
- La mission recommande au Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille d'étudier la possibilité d'établir un fonds de financement pour les entreprises féminines.
- La formation devrait aussi mettre l'accent sur le fait que les femmes, pour avoir des perspectives futures de leurs activités productives, doivent apprendre à avoir une vision à long terme et à réinvestir une partie de leurs profits.
- La mission d'évaluation considère que la couverture médiatique de la formation n'a pas été suffisante. Une cassette audiovisuelle a été préparée avec le soutien du FAFPA, mais n'a pas été diffusée à travers les médias.
- La mission recommande qu'il y ait plus de programmes de formation dans les régions pour mieux tenir compte des besoins et spécialisations locales.
- Dans le futur la sélection des participants à la formation doit être plus stricte, faisant attention au niveau de formation scolaire, les domaines d'activité et le fait si les femmes ont déjà initié une activité. Ces considérations permettront d'avoir de groupes homogènes avec un intérêt commun plus spécifique.
- La mission recommande une synergie en matière de formation avec le projet des plates-formes multi-fonctionnelles.
- La mission recommande d'étudier la possibilité de créer de « mini zones » de micro entreprises, pour avoir certains services en commun comme l'eau et l'électricité. Le financement d'une « mini zone industrielle » ne devrait pas être trop cher et pourrait être envisagé dans le programme intégré ou proposé à la Belgique comme application pratique des achèvements du projet.
- Les résultats du projet sont positifs, mais fragiles. Il faudrait considérer la façon de garantir sa durabilité par l'ONUDI, avec l'inclusion du suivi du projet dans le programme intégré pour le pays ou par le gouvernement malien dans le cadre des initiatives pour la promotion de la femme et la lutte contre la pauvreté.
- Pour résumer, les recommandations suivantes sont applicables avant la fin du programme :
 - o formation décentralisée
 - o sélection plus rigoureuse des participantes
 - o diffusion par la télévision de la cassette préparée sur le programme

- traduction du matériel de formation en Bambara
- actualisation de la banque de données dans les régions
- connexion Internet entre le centre de documentation de la banque de données et les régions
- diversification des partenaires formateurs en gestion/marketing.

XI. LEÇONS A TIRER

La mise en oeuvre du projet DEFSAM, développement de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur agro-alimentaire au Mali, permet de tirer un certain nombre d'enseignements valables pour tout autre projet d'assistance technique de ce genre.

- Quand un projet prévoit des programmes de formation parmi les activités, la direction du projet devrait faire son possible pour établir une collaboration avec les universités et/ou d'autres institutions locales qui s'occupent de la formation à fin de préparer ensemble les plans de formation. Une telle collaboration pourrait faire augmenter les probabilités que les résultats du projet puissent être durables dans l'avenir.
- Pour pouvoir déterminer les progrès et l'impact d'un projet, c'est impératif de définir dans la phase de formulation du projet des indicateurs pour pouvoir juger l'état d'avancement des produits prévus.
- Il est toujours souhaitable de procéder à une évaluation à mi-parcours, afin d'apporter, si nécessaire, des ajustements permettant d'assurer la durabilité des acquis du projet.
- Dans la formulation d'un projet de ce genre, le cadre institutionnel et la situation des bénéficiaires dans le pays doivent être pris en compte. Cela doit être préalablement défini au niveau des ressources humaines mobilisables (qualifications et niveau scolaire des bénéficiaires, situation de l'infrastructure dans le pays, possibilités de marché, problèmes d'équipement et d'approvisionnement, coopération de l'Etat).
- Une réunion périodique (annuelle) des bailleurs de fonds et participants au projet est indispensable pour suivre les activités et pouvoir prendre les décisions opportunes et immédiates sur les actions qui sortent de la gestion courante.