

# Sénégal : la formation technique, un moyen de structurer le secteur artisanal



La formation comme vecteur de la transformation sociale /  
Capitalisation de l'expérience de la Kora-PRD – la synthèse



# Sénégal : la formation technique, un moyen de structurer le secteur artisanal

Synthèse et rapport rédigés par  
Claire Honoré et disponibles  
sur demande à [fdh@fdh.org](mailto:fdh@fdh.org)

Crédits photos : Frères des Hommes  
2015

**La formation comme vecteur  
de la transformation sociale /  
Capitalisation de l'expérience  
de la Kora-PRD – la synthèse**



## La capitalisation : un outil pour valoriser des expériences et accompagner vers la transition

*Frères des Hommes s'est engagé de février 2013 à octobre 2014 dans un processus de capitalisation croisée de ses expériences et de celles de quatre de ses organisations partenaires au Sud : un mouvement paysan haïtien, une association sénégalaise de renforcement du secteur artisanal, une association indienne coordonnant un réseau d'action sociale et une association péruvienne de développement urbain. Cette démarche propose un cadre de réflexion et d'échange à l'échelle de cinq pays autour du thème « La formation, vecteur de transformation sociale ». Il s'agit pour Frères des Hommes d'opérer un changement dans ses pratiques d'intervention et de replacer la formation au cœur de ses actions.*

## La Kora-PRD et sa relation avec Frères des Hommes

*Organisation non gouvernementale créée en 1995, la Kora-PRD (Programmes, Ressources, Développement) est un acteur de changement économique et social au Sénégal par ses activités de renforcement du secteur artisanal. Son engagement prend des formes variées : appui à la structuration des artisans, développement de dispositifs de formation professionnelle pour jeunes en apprentissage ou pour maîtres artisans, animation de formations, mutualisation de moyens pour l'accès aux matières premières, aux équipements, au crédit, négociation avec les pouvoirs publics, développement de la production et la commercialisation des produits artisanaux.*

*En 1999, Frères des Hommes s'engage auprès de la Kora-PRD dans le soutien au secteur de la menuiserie bois. L'association appuie la Kora-PRD et sa volonté de développer le métier à l'image du compagnonnage en France, via l'organisation de formations d'apprentis et de maîtres artisans. Entre 2001 et 2013, Frères des Hommes et la Kora-PRD mènent plusieurs programmes de renforcement du dispositif de formation par apprentissage et de structuration des organisations professionnelles artisanales, dans le secteur de la menuiserie bois. Des centaines d'ateliers ont ainsi été renforcés en termes de formation d'apprentis, et les menuisiers artisanaux ont pu développer leurs capacités de production et de commercialisation.*

# Sommaire

**Remarque :** une capitalisation vise notamment à documenter des savoir-faire et expériences que l'on ne saurait résumer. Cette synthèse met en avant certains éléments d'analyse mais ne peut se substituer à la lecture du rapport intégral – disponible auprès de la Kora-PRD ou de Frères des Hommes. Le contenu des rapports et des synthèses est issu de la parole des partenaires, acteurs ou bénéficiaires, participant aux actions de la Kora-PRD.

## 1 — Pour la transformation sociale : vision et stratégie (p. 9)



1 — Obstacles politiques, économiques, organisationnels et culturels

2 — La vision de la transformation sociale pour la Kora-PRD

3 — La stratégie mise en œuvre et les moyens d'action

4 — Le rôle de l'animateur et la relation à l'Etat

## 2 — La formation (p. 13)



1 — La formation telle que la Kora-PRD la conçoit et la met en œuvre

2 — Le dispositif de formation professionnelle

3 — L'importance de la formalisation des supports pédagogiques

4 — Des savoir-faire spécifiques

## 3 — De la formation à la transformation sociale : les effets significatifs obtenus et les déterminants d'une absence d'effets (p. 21)



1 — Des gains économiques et organisationnels

2 — La création de ressources pour le changement social

3 — Des gains politiques et culturels

4 — L'absence d'effets ou des effets inattendus

## 4 — Quelles sont les conséquences de la transformation sociale sur la société sénégalaise ? (p. 25)



1 — Une entrée technique permet-elle de porter un changement politique ?

2 — Quelle représentativité des artisans au sein des organisations professionnelles ?

3 — Quelle place pour les jeunes apprentis ?



# 1 — Pour la transformation sociale : vision et stratégie

## *1. Obstacles politiques, économiques, organisationnels et culturels*

La transformation sociale se heurte à des obstacles : politiques liés à l'absence d'un agenda politique propre, un fort niveau de corruption et une offre de formation professionnelle insuffisante en termes d'accessibilité et de qualité ; organisationnels caractérisés par l'absence de leaders forts au sein du secteur artisanal capables de porter les revendications des artisans ; économiques liés à l'augmentation du coût de la vie, un exode rural continu et des défis importants auxquels doit faire face la production artisanale locale (difficulté d'accès aux marchés) ; socio-culturels avec une forte dévalorisation des métiers manuels et de l'artisanat.

## *2. La vision de la transformation sociale pour la Kora-PRD*

Pour la Kora-PRD, la transformation sociale passe par la structuration du secteur informel artisanal par filière en réponse à une absence de politique claire de la part de l'État. Elle ne pense pas un modèle à mettre en place, mais cherche à donner les moyens aux artisans de définir leur politique via la structuration du secteur et la formation.

---

### 3. La stratégie mise en œuvre et les moyens d'action

La vision de la Kora-PRD se concrétise à travers deux axes : la formation et la structuration. L'association a développé un dispositif de formation contribuant à l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier d'artisan menuisier et encourageant l'organisation des artisans, afin qu'ils deviennent une force de proposition et de plaidoyer importante dans le pays. La Kora-PRD accompagne ainsi les représentants de l'Organisation nationale des professionnels du bois (ONP Bois) dans l'interpellation directe des autorités sur des questions de commercialisation et d'obtention de marchés. Par la formation, la Kora-PRD cherche à augmenter la productivité et la qualité des ateliers, à montrer que l'on peut vivre décemment de l'artisanat et à donner aux artisans un meilleur accès aux marchés.

La structuration commence par un diagnostic des structures artisanales existantes, suivi d'un travail de conscientisation des artisans autour de leurs droits et devoirs de citoyens, mais aussi de leurs

responsabilités sociales. Une démarche d'accompagnement de ces structures artisanales, progressivement regroupées en organisations professionnelles, est alors mise en place (l'ONP Bois a été créée en 2005 et les organisations régionales des professionnels du bois [ORP] de 13 régions sénégalaises en 2009). Un processus de création de mutuelles d'équipement mécanisées et aménagées en lieux de formation et de production accessibles à tous les artisans a parallèlement été initié par la Kora-PRD. Ces espaces servent de support au déploiement du dispositif de formation et d'appui à la fédération du milieu artisanal.

### 4. Le rôle de l'animateur et la relation à l'Etat

La place de l'animateur est centrale dans la mise en œuvre du dispositif de formation (recensement des artisans, diffusion du dispositif, gestion des formations...) et dans la structuration des artisans au sein d'organisations (sensibilisation, création



Apprenti artisan

de dynamiques organisationnelles...). C'est également lui qui fait le lien entre les artisans et les représentants de l'Etat.

La Kora-PRD entretient des relations avec le secteur public à deux niveaux :

- **un niveau local via les collectivités locales** (chambres des métiers, communautés rurales, conseils régionaux) où les animateurs interviennent pour l'acquisition de terrains, l'organisation de foires, etc. ;

- **un niveau national via le ministère de la Formation professionnelle et technique** qui, à travers les directions de l'apprentissage et de l'artisanat, convie régulièrement la Kora-PRD à des échanges et a signé avec elle une convention en 2011. L'Etat apparaît d'une part comme un allié, avec lequel il faut entrer en dialogue, en l'associant aux actions et activités développées, et d'autre part comme un acteur qu'il faut interpellier via la mobilisation et le plaidoyer.

## 2 — La formation

### *1. La formation telle que la Kora-PRD la conçoit et la met en œuvre*

La formation vise à la fois l'apprentissage technique d'un métier, la transmission de valeurs sociales et politiques et le renforcement organisationnel. Elle doit pour cela s'appuyer sur des chartes de compétences et des référentiels élaborés de façon collective et participative entre l'association, les formateurs et les artisans. La formalisation de ces supports est garante de la crédibilité du secteur artisanal.

### *2. Le dispositif de formation professionnelle*

L'offre de formation proposée par la Kora-PRD comprend : une formation technique qui vise l'acquisition des compétences clés du métier d'artisan menuisier, et une formation « structurante » qui accompagne les artisans dans leur structuration et renforce les capacités des leaders des organisations professionnelles. La Kora-PRD entend ainsi donner aux artisans les moyens techniques de porter à un niveau plus politique leurs revendications.

#### *a. Les formations techniques*

Le dispositif de formation technique mis en œuvre par la Kora-PRD se définit par une formation « sans murs », ce qui permet à l'apprenant d'alterner entre centres de formation, ateliers et salles de cours. On distingue ainsi une formation complémentaire à l'apprentissage en atelier. Dispensée le soir, elle se compose de trois modules :

- le module de prérequis pour apprendre le français, certaines notions de mathématiques et de géométrie appliquées à la menuiserie. Le module est donné par un formateur de métier (enseignant ou directeur d'école) ;
- le module de dessin technique et autres fondamentaux de base de la menuiserie pour apprendre le dessin industriel, l'utilisation des outils et machines, le choix du bois, la rédaction d'un devis, d'une feuille de débit, etc. Ce module est dispensé par un formateur de métier et un professionnel formateur (artisan spécifiquement formé pour intervenir dans le dispositif de formation) ;



Apprenti menuisier formé par Kora-PRD



Atelier de capitalisation du dispositif de formation complémentaire à l'apprentissage

- le module de sculpture pour apprendre les différentes étapes de la sculpture du bois d'ameublement.

Les formateurs sont identifiés par l'ORP locale et le Comité de formation (composé de 4 artisans bénévoles volontaires généralement issus des ORP). Ils sont ensuite recrutés et employés par la Kora-PRD pendant la durée des modules. Des formations de formateurs sont parfois mises en œuvre par l'association afin de pallier la difficulté de trouver des formateurs techniques pédagogiquement capables de s'adresser à des adultes praticiens.

Parallèlement, des séminaires techniques de formation, regroupant plusieurs filières, sont adressés aux maîtres artisans : ce sont les formations en prototypes pour l'innovation et en technique de montage,

les séminaires de formation en fer forgé pour le secteur de la menuiserie bois et métallique, les séminaires de formation en technique de tissage et les formations en gestion de l'atelier et commercialisation.

Enfin, la Kora-PRD met ses compétences à disposition d'autres organisations en tant qu'opérateur technique pour des ONG (Intervida, le GIZ) ou pour le programme PALAM de la Banque islamique de développement depuis 2012.

L'ensemble des formations techniques développées par la Kora-PRD dépend de programmes financés par des organisations internationales, ce qui implique un arrêt des financements au moment où s'achèvent ces projets. Ceci représente une limite pour le développement d'un continuum d'activité formative.



Formateur en menuiserie

### b. Les formations structurantes

Ces formations visent à donner aux artisans des compétences sociales et organisationnelles. Un séminaire de formation « des leaders » est destiné aux membres du bureau des organisations professionnelles du bois. Ce séminaire de 5 à 8 jours vise à renforcer les capacités des artisans à s'organiser entre eux et à préparer des rencontres et des réunions pour identifier les problématiques clés et agir.

Un module pédagogique intitulé « Vie citoyenne » a été intégré au module de prérequis de la formation complémentaire en 2014 afin de renforcer les connaissances des artisans sur leur environnement social, politique et économique. Il prend la forme de petites séances de 30 minutes assurées par le formateur ou de journées d'intervention en présence des services

de l'Etat (service des eaux et forêts, acteurs de la santé, Chambre des métiers...). Enfin, pour impliquer les artisans dans la gestion et le pilotage du dispositif de formation, la Kora-PRD a créé en 2009 des Comités de formation dont les membres sont issus des dynamiques organisationnelles artisanales déjà présentes. Chaque début d'année, des journées d'échanges entre les 12 Comités sont organisées pour actualiser et ajuster leur rôle : sensibilisation sur l'organisation de la formation, collecte des inscriptions, identification des formateurs, gestion et suivi des formations, etc. Au-delà de ces formations modulaires, la Kora-PRD apporte un soutien continu au secteur artisanal dans sa structuration en appuyant par exemple la prochaine assemblée générale de l'ORP de Dakar.



Séance de formation

### 3. L'importance de la formalisation des supports pédagogiques

Formaliser les pratiques des artisans, capitaliser et améliorer de façon continue les supports fait partie de la stratégie de la Kora-PRD. L'association organise des ateliers participatifs réunissant les apprentis, maîtres artisans, formateurs et animateurs, qui aboutissent à la création et à l'actualisation de chartes métiers ou de compétences et de référentiels pédagogiques. La charte de compétences répertorie les compétences et tâches nécessaires à l'exécution d'un métier ou la réalisation d'un produit. Les référentiels découlent de la charte et distinguent, pour chaque compétence et tâche, les étapes, outils, durée et indicateurs de performance nécessaires. Ces documents, construits à partir des savoirs des artisans, « source principale d'information et d'expertise », sont des atouts pour la reconnaissance du dispositif par l'Etat et la progression des apprenants. Ces différents supports ont été élaborés sur la base d'un processus participatif, impliquant maîtres artisans, apprentis et formateurs. La création de la charte de compétences de la menuiserie bois,

par exemple, a fait l'objet d'un atelier de 3 jours, puis de 4 validations régionales. Le contenu des référentiels est quant à lui soumis aux formateurs techniques pour validation avant le début des formations et deux ateliers d'actualisation ont lieu chaque année.

### 4. Des savoir-faire spécifiques

#### a. La formation en prototype pour l'innovation et les techniques de montage

Ce séminaire est fortement apprécié des artisans d'une part pour sa forme : un séminaire de 5 jours pendant lequel ce qui est appris est immédiatement mis en application. Le succès de ce séminaire s'explique d'autre part par son adaptabilité aux besoins et demandes des artisans sur des produits innovants et des techniques nécessaires à l'obtention de marchés spécifiques, comme les portes de sécurité. Le module s'organise deux mois à l'avance pour trouver un lieu, sélectionner les participants, préparer les plans des produits à réaliser, acheter le bois, définir la participation financière demandée... La cotisation requise est directement versée aux organisations professionnelles du bois, ce qui leur permet de renforcer leur fonctionnement interne mais aussi d'affilier les artisans à la Chambre des métiers. Avant la for-



Groupe d'apprentis artisans

mation, un travail d'information et de sensibilisation est effectué auprès des autorités publiques. C'est l'occasion pour les artisans de rencontrer leurs élus. Les meubles réalisés pendant le séminaire sont répartis entre les ORP et les autorités locales. Le surplus est conservé par la Kora-PRD qui le montre aux visiteurs ou pendant les foires. Les artisans qui n'ont rien à exposer peuvent venir y chercher quelques modèles pour gagner en visibilité au sein de leur propre atelier

#### b. La formation des leaders

Ce séminaire de 5 jours doit permettre à des artisans de devenir des leaders pour leur secteur et relayer leurs besoins

auprès des instances publiques. Les thèmes du séminaire sont animés par des membres de la Kora-PRD et des personnes ressources extérieures. Cela permet de mettre l'accent sur plusieurs thématiques : la communication et la circulation de l'information, les sources de financement, le cadre juridique, la gestion d'équipe et des fonctions de chacun selon son titre, le jeu démocratique, la prévention des conflits et les relations publiques. Toutefois, l'accès à ce module est limité aux membres des ORP et ONP.



Entretien d'un apprenti artisan avec la télévision sénégalaise

### 3 — De la formation à la transformation sociale : les effets significatifs obtenus et les déterminants d'une absence d'effets

#### *1. Des gains économiques et organisationnels*

Le dispositif de formation a doté les artisans de compétences et techniques nouvelles qui ont eu un impact significatif sur leur capacité à répondre à une demande particulière. Cela s'est traduit par le positionnement des artisans formés sur des marchés spécifiques (portes de sécurité), une diversification et amélioration de leur production, mais aussi par une ouverture à des marchés internationaux. Des effets organisationnels se sont également dégagés avec la création d'une dynamique associative dans les localités où le dispositif de formation s'est déployé. Cela a encouragé également le développement de rencontres inter-secteurs et l'échange

de pratiques entre artisans. Les artisans ont senti la nécessité de s'unir pour mieux affronter les marchés publics.

---

#### *2. La création de ressources pour le changement social*

La formation en leadership dispensée aux représentants des organisations professionnelles a eu un impact fort sur la capacité des bénéficiaires à prendre la parole pour exprimer les besoins du secteur, à s'imposer dans le milieu et à être en capacité de gérer des conflits associatifs. Elle a également permis d'identifier de futurs leaders politiques susceptibles de

faire vivre les organisations professionnelles. Le dispositif de formation a fortement influé sur l'évolution de trajectoires personnelles, permettant pour certains artisans d'améliorer leur productivité au sein de l'atelier, d'évoluer socialement (en devenant artisan qualifié) ou encore de s'ouvrir à de nouvelles opportunités professionnelles.

### 3. Des gains politiques et culturels

L'effet conjugué d'un accompagnement à la structuration et d'une offre de formation complémentaire a eu pour impact la prise de conscience par les artisans de leur poids en tant que secteur économique porteur, de leurs droits et du rôle qu'ils peuvent jouer sur la scène politique. Un dialogue s'est peu à peu ouvert entre les artisans et les autorités publiques : les artisans sont de plus en plus sollicités pour participer à la définition de stratégies et politiques locales. Enfin, des évolutions culturelles sont perceptibles : les artisans s'intègrent peu à peu à la

vie publique (participation à la réfection d'écoles) et le métier d'artisan menuisier s'en trouve revalorisé.

---

### 4. L'absence d'effets ou des effets inattendus

#### a. Des limites dans l'efficacité de la formation

On observe des limites dans l'efficacité de la formation : le temps d'apprentissage est souvent jugé trop long par les artisans qui abandonnent la formation en cours de route, les horaires des formations sont considérés comme trop tardifs et un accompagnement post-formation des apprentis formés fait souvent défaut.

#### b. La perturbation du cycle d'apprentissage

Des effets inattendus de la formation sur des référentiels sociaux ont été mentionnés, comme la perturbation du cycle d'apprentissage, dont la durée initiale est de 7 à 8 ans. La formation accélère l'émancipation de l'apprenti, provoquant souvent son arrivée « prématurée » sur le marché du travail. Puis ont aussi été citées des tensions au sein de l'atelier lorsque l'apprenti dépasse le maître ou encore la dépendance de certains artisans devenus



Remise d'attestation de formation

formateurs qui s'investissent davantage dans la formation que dans leur atelier ; cela crée des « vocations » : les apprentis souhaitent devenir formateur et non plus de « simples artisans ».

#### c. Une volonté de structuration parfois limitée dans ses résultats

La pertinence des Comités de formation a été questionnée à plusieurs reprises. Ces derniers ont été créés pour impliquer les artisans dans la gestion du dispositif de formation. Leurs membres sont volontaires et bénévoles, ce qui peut poser un problème (notamment pour la zone de Dakar), lorsqu'il s'agit de faire face à divers frais de fonctionnement. Si certains Comités parviennent à trouver des alternatives (cotisation symbolique), d'autres

assistent à un désistement progressif de leurs membres, obligeant ainsi les animateurs de la Kora-PRD à assumer leur rôle. Par ailleurs, celle-ci observe une forte dépendance des artisans au dispositif de formation : une fois les formations terminées, la dynamique créée au sein des organisations professionnelles tend à retomber et nombreux sont les artisans qui attendent le démarrage de nouvelles formations.



Apprenti artisan

## 4 — Quelles sont les conséquences de la transformation sociale sur la société sénégalaise ?

### *1. Une entrée technique permet-elle de porter un changement politique ?*

La formation technique est dispensée pour servir un but politique mais l'association constate que le « politique » n'a pas su prendre le pas sur le « technique », comme le démontre la faiblesse de certaines organisations professionnelles. Les membres de ces organisations sont dans l'attente d'un accompagnement permanent de leur vie associative. La fin des formations a entraîné l'arrêt des activités pour beaucoup d'ORP, même si leur dynamisme et la présence de

leaders varient selon les zones. Le développement des mutuelles d'équipement encourage cependant le maintien d'une activité continue dans les ORP.

---

### *2. Quelle représentativité des artisans au sein des organisations professionnelles ?*

Le dispositif de formation a parfois soulevé la question de la représentativité des artisans de la menuiserie bois. Plusieurs situations conflictuelles et de rétention

d'information ont été identifiées au sein des ORP, ce qui complique l'activité de recensement effectuée par les animateurs de la Kora-PRD, surtout à Dakar. L'association en tire comme leçon qu'il vaut mieux commencer par un maillage local en vue de poursuivre progressivement une structuration par capillarité aux échelles régionale et éventuellement nationale. Concernant la formation des leaders, le fait qu'elle soit adressée aux seuls membres des ORP et de l'ONP Bois interroge à nouveau la représentativité des artisans mais aussi l'appropriation du dispositif par l'ensemble des artisans.

### 3. Quelle place pour les jeunes apprentis ?

Enfin, la perturbation du cycle traditionnel d'apprentissage évoquée plus haut questionne la place de l'apprenti dans ce dispositif. Bénéficiaire privilégié des formations techniques complémentaires à l'apprentissage en atelier, il n'est pas représenté au sein des organisations professionnelles et ne peut bénéficier de la formation des leaders. La Kora-PRD a tenté de sensibiliser l'ONP sur ce sujet en se basant sur les statuts des Chambres des métiers qui prévoient des quotas d'apprentis, mais les artisans ne sont pas prêts à voir évoluer le statut de l'apprenti qui, au Sénégal, est éminemment social.



Formateur en menuiserie

## **Frères des Hommes**

2 rue de Savoie, 75006 Paris - France

Tél. +33 (0)1.55.42.62.62

fdh@fdh.org

www.fdh.org

 [facebook.com/FreresdesHommes.org](https://facebook.com/FreresdesHommes.org)

 [twitter.com/FreresdsHommes](https://twitter.com/FreresdsHommes)

