



Evaluation prospective externe du dispositif de formation des apprentis menuisiers développé par La Kora PRD

Rapport final



01 BP 6490 Ouagadougou 01, Burkina Faso
Tél. : +226 50 30 88 60 – Fax : +226 50 31 25
E-mail : ici@fasonet.bf ou ici@mail-bf.com
Site web : www.ici-burkina.com

Rédacteurs :

- Yvon Bourdin, Chef d'équipe.
- Alioune N'Diaye, expert évaluateur

Date : 7 mai 2013

Sommaire

Résumé exécutif	6
1. Introduction.....	10
1.1. Cadre de l'évaluation.....	10
1.1.1. L'approche conceptuelle de La Kora concernant le développement du secteur artisanal urbain	11
1.1.2. Le caractère évolutif et, de fait, multiforme du dispositif de formation	11
1.1.3. L'existence de deux cibles complémentaires pour la formation : les apprentis et les artisans	11
1.2. Rappel des attendus initiaux de la mission d'évaluation	12
1.3. Méthodologie de l'évaluation	13
1.3.1. Une évaluation prospective et globale du dispositif de formation mis en œuvre par La Kora	13
1.3.2. Une démarche participative	13
1.3.3. La recherche documentaire	14
1.3.4. La démarche d'investigation prospective	14
1.4. Calendrier de déroulement de la mission d'évaluation	15
1.5. Moyens mobilisés pour réaliser l'évaluation	15
2. Description du dispositif de formation des apprentis au moment de l'évaluation	17
2.1. Organisation du dispositif de formation des apprentis	17
2.1.1. Ingénierie de formation.....	17
2.1.2. Fonctionnement du dispositif de formation des apprentis menuisiers.....	18
2.1.3. Gestion, ressources humaines et matérielles et financement du dispositif	19
2.2. Rôle et missions des bénéficiaires, acteurs et partenaires du dispositif de formation	21
2.2.1. Rôle et missions des bénéficiaires : les apprentis et les artisans.....	21
2.2.2. Rôle et missions des acteurs du dispositif de formation.....	24
2.2.3. Rôle et missions des partenaires du dispositif de formation.....	27
3. Analyse des axes relatifs aux questions évaluatives	31
3.1. Axe 1 : Appréciation des contenus et méthodes du dispositif de formation des apprentis menuisiers, notamment en vue d'améliorer leur employabilité (savoirs, compétences, etc.)	31
3.1.1. Questions sur les contenus de formation	31
3.1.2. Questions sur les méthodes pédagogiques.....	33
3.2. AXE 2 : Analyse du jeu d'acteurs dans la mise en œuvre du dispositif de formation	36
3.2.1. Analyse du rôle et du positionnement des bénéficiaires du dispositif de formation ...	37
3.2.2. Analyse du rôle et positionnement des acteurs du dispositif de formation	38
3.2.3. Analyse du rôle et du positionnement des partenaires du dispositif de formation	41

3.3. AXE 3 : Analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation.....	43
3.3.1. Analyse de l’employabilité des jeunes et les perspectives d’insertion professionnelles post-apprentissage	44
3.3.2. Analyse de la structuration des Organisations des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer à terme les services attendus par les artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation	46
3.3.3. Analyse du repositionnement fonctionnel de l’ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d’une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation	48
4. Analyse des enjeux	49
4.1. La participation massive et régulière des apprentis aux formations	49
4.2. L’amélioration du programme de formation, en termes d’adéquation entre contenus et volume-horaire de formation.....	52
4.3. L’évolution du rôle des comités de formation	53
4.4. Le renforcement des compétences pédagogiques des artisans	54
4.5. La mobilisation des parents des apprentis.....	55
4.6. Le suivi-évaluation de la formation des apprentis	56
4.7. L’adoption d’une véritable politique d’accompagnement post-formation favorisant l’insertion professionnelle.....	57
4.8. L’ancrage territorial du dispositif de formation (implication et responsabilisation des acteurs publics et privés du territoire).....	57
4.9. La reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l’EFTP au Sénégal	59
4.10. L’autonomisation du dispositif de formation à long terme	59
5. Conclusions et recommandations en vue d’une autonomisation et d’une amélioration des performances du dispositif de formation	61
5.1. L’employabilité des jeunes et les perspectives d’insertion professionnelle post-apprentissage	61
5.2. La structuration des Organisations des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer, à terme, les services attendus par les artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation	63
5.2.1. Les services attendus des artisans dans un contexte de coopération territoriale.....	63
5.2.2. La supervision des Mutuelles de services, de production et de formation	63
5.2.3. La gestion autonome du dispositif de formation	65
5.3. Le repositionnement fonctionnel de l’ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d’une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation.....	67
5.3.1. Repositionnement de l’ONP et des ORP du Bois.....	67
5.3.2. Repositionnement de la Kora	67

5.3.3. Repositionnement de Frères des Hommes (et des partenaires techniques et financiers)

68

Annexes		Intitulés	Pages
1	Annexe 1	Termes de référence	70
2	Annexe 2.1 Annexe 2.2 Annexe 2.3	Informations sur le déroulement de la mission d'évaluation. • Planning de réalisation de la mission. • Liste des personnes rencontrées. • Notes introductives aux entretiens	
3	Annexe 3.1 Annexe 3.2 Annexe 3.3 Annexe 3.4 Annexe 3.5 Annexe 3.6	Informations techniques. • Statuts de l'ONP Bois. • Composition du Bureau de l'ONP. • Composition du Comité directeur de l'ONP. • Modèle de Fiche d'engagement artisan. • Modèle de Fiche d'inscription apprenti. • Organigramme de la Kora PRD.	
4	Annexe 4.1 Annexe 4.2 Annexe 4.3	Atelier de restitution • Compte-rendu de l'atelier • Synthèse des groupes de travail • Liste des participants et composition des groupes de travail	

Table des acronymes

AFD	Agence française de développement
ARD	Agence régionale de développement (Structure technique d'appui au Conseil régional)
AO	Appel d'offres
ESM	Espace services et métiers (Mutuelle de Tambacounda).
FDH	Frères des Hommes
MFPAA	Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat.
ONP Bois	Organisation nationale des professionnels du Bois
ORP Bois	Organisation régionale des professionnels du Bois
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCAC	Service de coopération d'action culturelle

Définition des termes employés

- Le terme « **dispositif de formation** » couvre en fait la formation des apprentis menuisiers et la formation des artisans ; ces deux formations sont indissociables ;
- En cas de besoin, pour cibler plus précisément la partie du dispositif visant spécifiquement les apprentis le terme employé sera « **dispositif de formation des apprentis** » ;

- Concernant l'avenir des jeunes en situation de post apprentissage, le terme de « **transition professionnelle** » sera préféré au terme « d'insertion professionnelle » puisque les jeunes en apprentissage sont, de fait, déjà insérés professionnellement.

RESUME EXECUTIF

1	Le dispositif de formation des apprentis-menuisiers mis en place par La Kora est unanimement apprécié par les apprentis ainsi que par les artisans, maîtres d'apprentissage. Le nombre d'inscriptions toujours très élevé montre le succès du dispositif. L'originalité de ce dispositif de formation tient à une démarche concomitante visant, d'une part, à organiser, au sein d'une structure nationale et régionale, les professionnels du Bois (ONP et ORP Bois) et d'autre part, à développer localement une offre de formation à destination des apprentis en poste dans les entreprises artisanales. Une formation est proposée aussi aux artisans. La démarche est testée depuis la fin des années 90 ; elle fait l'objet de financements extérieurs (un projet soutenu par l'AFD et un projet soutenu par l'UE) depuis 1998. Aujourd'hui la formation comprend trois modules : un module dit des « prérequis » (alphabétisation, calcul,...), un module dit des « fondamentaux de base du métier et de dessin technique » et un module dit « de sculpture ». Les cours, d'une durée de 2 à 3 heures ont lieu en fin de journée 2 à 3 fois par semaine durant environ une année ; ils sont dispensés dans des Ecoles locales ou dans les ateliers. Les intervenants sont soit des formateurs de profession, soit des professionnels qui sont alors eux-mêmes formés. La présente mission avait pour objet de faire une évaluation prospective du dispositif de formation des apprentis menuisiers ; elle se situe dans la perspective de la duplication de ce dispositif au bénéfice de nouveaux secteurs artisanaux et à son autonomisation. De plus, cette évaluation se situe dans l'optique d'un nouveau programme. L'évaluation prospective portait globalement sur trois aspects : • l'appréciation des contenus et des méthodes du dispositif de formation ; • l'analyse du jeu des acteurs (rôle et positionnement) dans la mise en œuvre du dispositif de formation ; • l'analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation. NB : La méthodologie souhaitée par le commanditaire ne comprenait pas une référence explicite aux critères d'évaluation habituels de type CAD¹. Toutefois, ces critères sont sous-jacents à la présente analyse du dispositif actuel.
2	La mission d'évaluation a été réalisée sur le terrain, du lundi 18 mars au samedi 30 mars 2013 ; elle a permis aux deux experts constituant l'équipe de visiter quatre sites de mise en œuvre du dispositif de formation : Dakar-Yeumbeul (dispositif en cours), Thiès (dispositif clôturé), Touba (Mutuelle en cours d'installation) et Tambacounda (site historique de développement du dispositif de formation et d'un Espace de services et métiers - « mutuelle »)².
3	Au terme de cette mission, notre analyse fait ressortir trois problématiques centrales : • l'employabilité des jeunes et les perspectives de transition professionnelle post apprentissage ; <i>NB : Dans cette problématique, sont traitées notamment les questions relatives aux contenus et aux méthodes pédagogiques (au titre de l'employabilité) ainsi que tous les aspects liés à l'organisation du dispositif de formation.</i> • la structuration des Organisations des professionnels du Bois (ONP et ORP Bois) et la capacité de ces Organisations à assurer, à terme, les services attendus des artisans, la supervision des Mutuelles³ et la gestion du dispositif de formation ;

¹ Critères CAD : Pertinence, efficacité, efficience, impacte et durabilité.

² Le choix de ces sites a été fait en commun avec La Kora ; ces sites constituent un échantillon suffisamment représentatif pour que les observations réalisées soient significatives et valables pour l'ensemble du dispositif.

³ Par « mutuelle », il est entendu une structure et une organisation sous le contrôle de l'organisation professionnelle ayant pour mission de répondre localement aux besoins des artisans.

	le repositionnement (en termes de rôles et de missions réciproques) de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation. C'est sous l'angle de ces trois problématiques que la mission a formulé ses recommandations.
4	L'employabilité est vue comme une qualité acquise dans la perspective de la transition professionnelle des jeunes en fin d'apprentissage ; l'employabilité est conditionnée par : i) la qualité de l'offre de formation, ii) l'adaptation des contenus et des méthodes aux publics ciblés : apprentis et artisans et iii) la validation et la reconnaissance des qualifications acquises. i. Dans le cadre du dispositif actuel, la qualité de l'offre de formation est jugée satisfaisante. Cette offre est issue d'un processus d'ingénierie de formation contrôlé par La Kora ; elle est globalement bien adaptée aux besoins en formations complémentaires des apprentis. Ceci dit, dans une perspective d'auto-emploi, cette offre de formation pourrait être utilement complétée par des modules spécifiques (gestion commerciale, comptabilité, informatique,...). ii. Les contenus et les méthodes évoluent en s'améliorant régulièrement ; c'est un aspect très positif du fonctionnement du dispositif actuel. Concernant les contenus et les méthodes, nos observations recourent d'ailleurs globalement celles de La Kora. Elles se résument comme suit. Au démarrage, le processus d'information et de sensibilisation des artisans (et des apprentis) doit être amélioré, il devrait s'appuyer sur un inventaire plus exhaustif des bénéficiaires pour éviter toute discrimination. Le démarrage de la formation des apprentis à une date fixe tend à exclure un des candidats peu ou mal informés. Une meilleure communication en amont favoriserait le recrutement. La composition des classes est hétérogène du fait des niveaux très différents de scolarisation (niveaux scolaires qui incluent les sortants des Daara). Une approche multi-niveau est certainement nécessaire tant au niveau des contenus des prérequis qu'au niveau des méthodes pédagogiques. Si les référentiels de formation sont globalement satisfaisants, les problèmes observés rendent compte surtout de la difficulté à établir le lien entre les enseignements de base et les enseignements techniques. Des ajustements en matière d'ingénierie pédagogique sont à faire dans ce sens. Mais la question sans doute la plus importante reste l'articulation entre la formation complémentaire apportée par le dispositif et la formation dans l'atelier de l'artisan. A ce niveau, que ce soit en contenus et en méthodes des améliorations sont indispensables. Il faut inscrire les contenus mais surtout les méthodes dans une pratique de la pédagogie de l'alternance. Autre aspect important : la durée de la formation (environ une année) par rapport à la durée de l'apprentissage (7 à 8 ans, parfois plus). Vu sous l'angle de l'alternance, il faudrait inscrire la formation complémentaire des apprentis dans le cadre d'un parcours de professionnalisation étalé et tenant compte des acquis professionnels. Sur ce point, le calage peut se faire par rapport aux Chartes de compétences qui constituent une avancée remarquable pour la reconnaissance des qualifications professionnelles. iii. La validation et la reconnaissance des qualifications acquises est un enjeu essentiel pour l'avenir du dispositif. La remise d'une attestation par La Kora est un premier pas. Le rapprochement des référentiels de certification avec ceux mis en place par la Direction de l'apprentissage (MFPA), favoriserait l'émergence d'un système national.⁴
5	Mais l'employabilité ne se mesure-t-elle pas, au final, à la capacité des apprentis à dégager, grâce à une activité professionnelle, un revenu valorisant la compétence acquise en apprentissage ? Sur ce point, la

⁴ Notons que ce rapprochement ne signifie pas une uniformisation du système. Il doit au contraire souligner l'existence de voies différentes permettant d'atteindre ces qualifications.

	mission souligne que la vision d'une insertion « post-formation » en entrepreneuriat - qui plus est, en « salariat » - ne correspond pas à la réalité. Il faudrait parler de « transition post apprentissage » et considérer que les perspectives d'activité s'inscrivent souvent dans le même atelier mais avec un statut évolué de « compagnon ». L'atelier « initial » peut alors servir de tremplin vers d'entrepreneuriat pour l'ex-apprenti. Partant d'un objectif d'insertion (de transition professionnelle), c'est cette approche binomiale « apprenti-artisan maître d'apprentissage » qui nous semble indispensable à prendre mieux en considération à l'avenir. Il s'agit de rééquilibrer l'offre de formation entre les apprentis et les artisans en tenant compte d'objectifs de formation par alternance à la fois concomitants et complémentaires (Cf. « Parcours de professionnalisation »).
6	Mais cette approche « fonctionnelle » du dispositif de formation ne doit pas occulter une autre problématique quant à elle beaucoup plus « organisationnelle » qui implique un regard sur le rôle et les missions actuels des acteurs et les enjeux stratégiques. En effet, on peut s'intéresser au rôle assumé par les Comités de formation et dissenter sur leur composition, leurs missions, leurs moyens.... Pour autant, la mission constate que les ORP ne jouent qu'un rôle mineur dans le dispositif actuel et que le problème central est bien celui de leur niveau actuel de structuration. C'est, rappelons-le, la seconde problématique centrale retenue par la mission : « la structuration des Organisations des professionnels du Bois (ONP et ORP Bois) et la capacité de ces Organisations à assurer, à terme, les services attendus des artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation ». L'ancrage territorial du dispositif ainsi que sa pérennité vont dépendre de cette structuration et de ces capacités.
7	Or, la structuration actuelle de l'ONP et des ORP Bois est défaillante. Ce qui impose une réorganisation en profondeur, l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions, à court et moyen terme, avec une vision réaliste des moyens à mobiliser. Trois missions sont, selon nous, prioritaires (qui vont concourir à l'ancrage territorial du dispositif ainsi que sa pérennité) : • assurer les services attendus par les artisans dans un contexte de coopération territoriale ; <i>Les attendus des artisans ont été listés dans le rapport ainsi que le champ des coopérations territoriales envisageables. Sur ce point, la mission a noté une forte disponibilité des Collectivités territoriales locales mais en revanche, des contraintes à lever avec les Chambres des métiers dont les compétences locales en matière d'organisation des artisans interfèrent avec les missions des Organisations indépendantes de professionnels.</i> • assurer la supervision des « Mutuelles » de services, de production et de formation ; <i>Le principe d'un lieu pouvant centraliser divers services est une attente forte des artisans. La mission suggère d'opter pour un système mixte avec un point central de type « coopératif ou associatif » regroupant services, production et formation avec un réseau d'ateliers renforcés et labellisés dans le domaine de la formation.</i> • assurer la gestion autonome du dispositif de formation. <i>La mission suggère que cette autonomie de gestion couvre, à terme, le fonctionnement et la gestion du dispositif de formation et que les missions d'ingénierie (de formation et pédagogique) fassent l'objet d'un partenariat avec La Kora.</i> L'exercice de ces missions, par les Organisations des professionnels du Bois, nécessite un accompagnement de nature à permettre notamment le renforcement de leurs capacités (méthodes, moyens et compétences).
8	C'est cet accompagnement et la réponse aux besoins des Organisations des professionnels du Bois qui justifient la troisième problématique centrale retenue par la mission : « le repositionnement (en termes de rôles et de missions réciproques) de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective

	d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation ».
9	En regard de ce que nous venons d'exposer, l'ONP serait amenée à assumer la maîtrise d'œuvre du dispositif de formation avec un partenariat fort avec La Kora en matière d'ingénierie et pour le suivi-évaluation du dispositif. Outre les compétences nécessaires et l'organisation à mettre en place, le financement du dispositif nécessitera une diversification des ressources. La participation des bénéficiaires (apprentis et artisans) doit être retenue comme le recours aux organismes nationaux de financement de la formation professionnelle : ONFP et FONDEF. Sans minimiser l'impact des financements extérieurs, la mission estime que certaines dérives actuelles en sont les conséquences. La recherche d'une diversification des sources devrait conduire à privilégier les partenariats décentralisés.
10	Dans cette perspective, La Kora devrait se doter, elle aussi, d'un document de stratégie avec un plan d'actions ; démarche concomitante et coordonnée avec celle de l'ONP. Ce repositionnement de La Kora serait évidemment progressif. Il doit tendre à faire de la Kora un initiateur de projets de développement pour l'ensemble du secteur artisanal mais non un opérateur.
11	Enfin, ce repositionnement des Organisations des professionnels du Bois et de La Kora va nécessairement influencer sur Frères des Hommes. Dans la perspective d'un partenariat entre La Kora et Frères des Hommes, les besoins en expertises et en lobbying institutionnel sont importants. C'est certainement la piste à investir pour apporter une valeur ajoutée au mécanisme qui mettra les Organisations professionnelles au cœur du dispositif de formation.
12	On conçoit bien que ces différentes recommandations doivent s'étaler dans le temps. • les propositions relatives à l'amélioration de l'employabilité des jeunes (Cf. lignes 4 et 5) peuvent être envisagées à court terme ; • les mesures relatives à la structuration des Organisations des professionnels du Bois (ONP et ORP Bois) et leurs capacités à assurer, à terme, les services attendus des artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation, s'inscrivent dans une stratégie à moyen terme ; • enfin, le repositionnement de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation constitue une démarche à plus long terme. Ceci dit, cet étalement suppose un engagement de tous les acteurs. Autrement dit, les dispositions à court et moyen termes sont à réaliser avec la volonté, à plus long terme, de revoir le positionnement réciproques des Organisations professionnelles, de La Kora et des Frères des Hommes. Cette visibilité stratégique pour l'évaluation du dispositif de formation mais aussi pour les acteurs est un atout pour renforcer les coopérations en cours et pour développer de nouveaux partenariats tant au niveau du Sénégal (ONFP, MFPA, ...) que des partenaires extérieurs y compris dans une logique décentralisée (Chambre des Métiers de Vendée, ...).

1. INTRODUCTION

1.1. Cadre de l'évaluation

Depuis 13 ans, Frères des Hommes soutient les actions de structuration et de renforcement du secteur de la menuiserie et de l'ameublement menées par La Kora PRD au Sénégal. Lors d'une première phase d'action-test (juillet 1999 – juin 2000) est développé un projet d'appui à un groupe de menuisiers implantés dans la banlieue de Dakar, le GIE Diocko, en vue de permettre aux artisans et à leurs ouvriers et apprentis d'accéder à des marchés plus rémunérateurs. Ce projet vise particulièrement au renforcement des compétences des bénéficiaires, par la mise en place d'un système de formation par alternance des maîtres artisans et des apprentis, mais aussi à l'amélioration de l'outil de production.

Une deuxième phase d'expérimentation voit le jour en juillet 2000 avec le lancement du programme Action-Bois. Cette phase conduit à l'extension de la démarche de formation par alternance aux localités de Thiès, Louga et Mékhé, ainsi qu'à la mise en place d'une mutuelle d'équipements en banlieue de Dakar (à Guédiawaye).

Lors d'une phase suivante d'extension du dispositif (septembre 2006-novembre 2009), avec le soutien d'une association française et de la Chambre des Métiers de Vendée, des sessions de formation sont instaurées au sein de l'Espace Services Métiers de Tambacounda.

Viendra ensuite une phase d'élargissement du dispositif de formation à d'autres localités, via le programme 2009-2011 de structuration, d'appui et de production artisanale de menuiserie Bois cofinancé par le SCA puis par l'Agence Française de Développement. Les localités de Touba, Saint-Louis, Kaolack, Matam et Kolda bénéficieront alors de l'extension de la couverture géographique du dispositif de formation. A compter de cette phase, la formation des professionnels du bois sera conçue comme un vecteur visant à rassembler et appuyer les organisations professionnelles du bois des localités concernées, et donc à permettre une meilleure structuration de l'organisation des professionnels du bois tant au niveau local qu'au niveau national. C'est lors de cette phase que les organisations régionales des professionnels du bois seront identifiées comme des acteurs essentiels pour la mise en œuvre des formations et deviendront parties intégrantes des comités de formation.

Le programme 2011-2013 de renforcement du dispositif pédagogique et de services pour la formation technique et professionnelle dans le secteur informel artisanal de la menuiserie et de l'ameublement au Sénégal, développé par La Kora PRD et Frères des Hommes avec le soutien de l'Union Européenne, fait entrer le dispositif de formation dans une phase de consolidation. Le programme poursuit le double objectif de renforcer le dispositif de formation en termes de contenus et de méthodes pédagogiques et de le développer en termes de couverture géographique. Ce sont alors 13 régions du Sénégal qui bénéficient de la mise en œuvre du dispositif. En termes de contenus de formation, le programme de formation est largement revu et les contenus consolidés. Le programme permet également la mise en œuvre d'actions visant à développer la formation des formateurs, la production de supports pédagogiques et l'accès aux équipements.

Notre propos concernant le cadre de l'évaluation prospective du dispositif de formation portera sur trois aspects qu'il nous semble important de mentionner pour la suite de ce rapport :

- l'approche conceptuelle de La Kora concernant le développement du secteur artisanal urbain ;
- le caractère évolutif et, de fait, multiforme du dispositif de formation ;
- l'existence de deux cibles complémentaires pour la formation : les apprentis et les artisans.

1.1.1. L'approche conceptuelle de La Kora concernant le développement du secteur artisanal urbain

Le dispositif de formation mis en œuvre aujourd'hui par la Kora résulte d'une approche conceptuelle du développement du secteur artisanal urbain qui repose sur une démarche parallèle de structuration du milieu professionnel et de renforcement des compétences. Dans cette démarche, la formation n'est pas une fin en soi, elle est vue comme un moyen nécessaire et indispensable par lequel le secteur artisanal s'organise et se développe économiquement et assume son rôle au sein de la société⁵. Cette formation va à la fois toucher les jeunes en situation d'apprentissage mais aussi les compagnons et les artisans, maîtres d'apprentissage. Elle est à la fois technique, pédagogique et elle est aussi destinée à renforcer les capacités collectives d'organisation du milieu artisanal (dans le cas présent, celui des menuisiers).

L'évaluation du dispositif de formation des apprentis menuisiers doit bien prendre en considération l'approche conceptuelle mise en œuvre par La Kora. La formation complémentaire des apprentis (et donc son évaluation) est indissociable de l'émergence des Organisations Régionales des Professionnels du Bois (ORP), du développement d'outils collectifs de type « mutuelle de services » et de la formation des artisans et maîtres d'apprentissage. Nous constaterons par la suite que les performances du dispositif de formation des apprentis sont intimement liées à celles de l'organisation du milieu professionnel et que le niveau d'organisation des artisans est un facteur fondamental de la pérennisation du dispositif de formation.

1.1.2. Le caractère évolutif et, de fait, multiforme du dispositif de formation

Le dispositif de formation mis en œuvre aujourd'hui par la Kora résulte d'une démarche conceptuelle qui trouve son origine dès 1995 sur le site de Tambacounda. Depuis cette date, l'évolution est permanente et elle est une caractéristique essentielle du dispositif de formation et du mode de fonctionnement d'une ONG comme La Kora. Le contenu et les méthodes pédagogiques font l'objet d'une analyse régulière avec la participation active des artisans-formateurs. Il en résulte que le dispositif de formation est multiforme ; ce que l'on peut observer à Dakar dans le cadre du programme soutenu par l'Union Européenne, est sensiblement différent, en termes de contenus ou de modalités de mise en œuvre, du dispositif à Thiès avec l'AFD ou encore du dispositif originel de Tambacounda.

Cette dynamique qui modifie en permanence le dispositif de formation complexifie l'évaluation prospective que nous devons réaliser. Les observations ainsi que les informations recueillies sur le terrain dans un nombre limité de sites doivent toujours être interprétées en référence à l'historique du dispositif et notamment aux différents programmes soutenus par les partenaires techniques et financiers.⁶

1.1.3. L'existence de deux cibles complémentaires pour la formation : les apprentis et les artisans

Les apprentis sont les premiers bénéficiaires visés par le dispositif de formation. Certes, mais ils n'en sont pas les seuls puisque les actions de formation mises en œuvre par La Kora visent aussi les artisans : d'abord parce que ceux-ci peuvent participer aux formations à côté des apprentis (et même de leurs apprentis) ensuite parce que les artisans sont aussi visés par les formations « techniques » et « pédagogiques » dispensées dans les ateliers.

De manière très pertinente, le dispositif de formation mis en œuvre par La Kora comporte un volet de formations visant spécifiquement les artisans en poste ainsi d'ailleurs que les apprentis déjà formés et s'étant installés à leur compte (exemple, Tambacounda). Il existe d'ailleurs une interdépendance logique entre les

⁵ Le rôle social du secteur artisanal urbain est considérable notamment pour l'emploi des jeunes.

⁶ On notera d'ailleurs que les changements apportés au périmètre géographique des sites à visiter (modification des sites identifiés dans les termes de référence lors de la réunion de cadrage du 13 février 2013) auront permis d'observer différents aspects du dispositif de formation puisque ces sites illustrent bien les différentes phases de conception et d'extension du dispositif.

contenus des formations techniques en atelier (axés sur l'innovation et les techniques d'assemblage) et les trois modules de la formation complémentaire.

Or, selon les termes de référence, l'évaluation porte sur « le dispositif de formation des apprentis menuisiers ». Sur ce point, la mission estime que les deux cibles du dispositif de formation (apprentis et artisans) sont complémentaires et même indissociables. L'évaluation doit intégrer de manière complémentaire la formation des apprentis et la formation des artisans dans une logique unique visant à élever le niveau de connaissance et de technique des personnels employés dans le secteur artisanal.⁷ Dans cette optique, **les bénéficiaires de l'offre de formation développée par La Kora sont les apprentis et les artisans**. Cette complémentarité est d'ailleurs revendiquée par les artisans.

1.2. Rappel des attendus initiaux de la mission d'évaluation

Les termes de référence de la présente évaluation prospective (en annexe 1) précisent que le projet « est né d'une réflexion commune entre Frères de Hommes et la Kora PRD sur la nécessité d'apporter un regard extérieur sur le dispositif de formation des apprentis, pour mesurer l'impact du dispositif sur l'apprentissage et les perspectives d'emploi des jeunes formés et pour faire évoluer la stratégie développée afin d'améliorer l'offre de formation dans le secteur informel ».

Cette étude se situe dans la perspective de la duplication du dispositif de formation au bénéfice de nouveaux secteurs artisanaux et à son autonomisation. De plus, cette évaluation se situe dans l'optique d'un nouveau programme ; elle présente donc un caractère évaluatif et prospectif.

Les termes de référence qui ont été élaborés conjointement entre Frères des Hommes et La Kora PRD avec une implication active des artisans menuisiers représentés par les ORP et l'ONP bois font ressortir les enjeux suivants :

- i. la participation massive et régulière des apprentis aux formations ;
- ii. l'amélioration du programme de formation en termes d'adéquation entre contenus et volume-horaire de formation ;
- iii. l'évolution du rôle des Comités de formation (CF) ;
- iv. le renforcement des compétences pédagogiques des artisans ;
- v. la mobilisation des parents des apprentis ;
- vi. le suivi-évaluation de la formation des apprentis ;
- vii. l'adoption d'une véritable politique d'accompagnement post-formation favorisant l'insertion professionnelle ;
- viii. l'ancrage territorial du dispositif de formation (implication et responsabilisation des acteurs publics et privés du territoire) ;
- ix. la reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'ETFP au Sénégal ;
- x. l'autonomisation du dispositif de formation à long terme.

Ces enjeux sont autant de questionnements pour lesquels la mission doit apporter une analyse de la situation actuelle et formuler des recommandations. On retrouve logiquement ces questionnements dans les attentes

⁷ Pour autant, cette complémentarité ne doit pas conduire à un amalgame ; la formation des apprentis ne doit pas être confondue avec celle des artisans. En ciblant prioritairement les « apprentis », le dispositif de formation des apprentis vise une population jeune souvent analphabète ou sortie précocement du système scolaire ; population qui s'est orientée vers l'apprentissage d'un métier dans un cadre traditionnel lui-même peu modernisé et empreint à la reproduction sociale et technologique de faible niveau.

De fait, les enjeux de la formation complémentaire des apprentis sont sensiblement différents des enjeux de la formation en perfectionnement des artisans. Sur ce point le dispositif de La Kora cible bien de manière prioritaire les apprentis et il prend bien en considération la dimension particulière que revêt la fonction de « maître d'apprentissage » et de « professionnel formateur » dans le processus de formation des apprentis.

du commanditaire, la mission devant « établir un constat des forces et des faiblesses du dispositif de formation en termes de méthodologie et de contenus, et des stratégies actuelles de mise en œuvre ». A cet effet, trois axes ont été privilégiés dans les termes de référence :

- Axe 1 Appréciation des contenus et méthodes du dispositif de formation des apprentis menuisiers notamment en vue d'améliorer leur employabilité.
- Axe 2 Analyse du jeu des acteurs dans la mise en œuvre du dispositif de formation.
- Axe 3 Analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation.

1.3. Méthodologie de l'évaluation

1.3.1. Une évaluation prospective et globale du dispositif de formation mis en œuvre par La Kora

Partant des attendus initiaux relatifs au dispositif de formation des apprentis menuisiers, la mission s'est ouverte à la prise en compte des aspects que nous avons évoqués au chapitre précédent, à savoir :

- l'approche conceptuelle de La Kora concernant le développement du secteur artisanal urbain, d'où il ressort la nécessité de prendre en considération la structuration du milieu professionnel ;
- le caractère évolutif et, de fait, multiforme du dispositif de formation, d'où il ressort la nécessité de prendre en considération la dynamique qui modifie en permanence les contenus et les méthodes pédagogiques des formations ;
- l'existence de deux cibles complémentaires pour la formation : les apprentis et les artisans, d'où il ressort la nécessité de prendre en considération l'ensemble de l'offre de formations développée par La Kora et de considérer que les bénéficiaires du dispositif de formation sont les apprentis et les artisans.

De plus, l'évaluation prospective du dispositif de formation des apprentis menuisiers mis en œuvre par La Kora PRD présente la particularité de se situer dans la perspective de l'extension de ce dispositif au bénéfice de nouveaux secteurs artisanaux et à son autonomisation. En outre, cette évaluation se situe dans l'optique d'un nouveau programme (au sens de la validation des options et de la recherche d'un partenaire technique et financier).

Pour répondre aux exigences d'une approche prospective et au souhait du commanditaire, l'évaluation ne fait pas référence explicitement aux critères CAD habituels : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Néanmoins, à la demande du commanditaire, exprimée lors de la réunion de cadrage, ces critères sont sous-jacents à la démarche évaluative.

De fait, l'évaluation externe du dispositif a été organisée en tenant compte, autant que faire se peut, de la globalité du système mis en place par La Kora au bénéfice du secteur artisanal urbain. Ce choix méthodologique transparaît clairement dans les hypothèses formulées dans les notes introductives aux entretiens réalisés sur le terrain (Cf. Annexe 2.4).

1.3.2. Une démarche participative

La mission s'est attachée à impliquer les principaux acteurs dans le processus évaluatif de manière à confronter en temps réel les réflexions des experts en charge de l'évaluation prospective avec les attentes et la perception du dispositif par les commanditaires, les artisans, les apprentis, les parents d'apprentis, les formateurs,... De sorte que les observations et les conclusions soient partagées au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

La réunion de cadrage qui s'est tenue à Paris au siège de Frères des Hommes (13 février 2013) en présence de F3E a permis un échange sur la compréhension partagée des termes de référence et sur les sites à visiter, le calendrier de travail et la méthodologie de réalisation (Cf. Note n°2 « Synthèse de la réunion de cadrage à Paris, le 13 février 2013 »).

Le planning des rencontres sur le terrain a été élaboré à partir d'un échange entre La Kora PRD et la mission d'évaluation. Les RDV ont été pris par Mme Aby Diop, responsable du dispositif de formation au siège de la Kora à Dakar, qui a accompagné la mission lors de ses déplacements en région (Thiès, Touba et Tambacounda).⁸

La mission sur le terrain a démarré par une réunion au siège de la Kora à Dakar, présidé par le Directeur Exécutif de La Kora et regroupant les représentants nationaux et régionaux des organisations des professionnels du bois ainsi que la collaboratrice de Frères des Hommes. Elle s'est clôturée par une réunion de débriefing au cours de laquelle la mission a rendu compte de ses observations sur le terrain.

En outre, la méthode d'investigation retenue par les experts consistait à ouvrir de manière systématique le témoignage et le débat lors des rencontres avec les interlocuteurs (artisans, apprentis, formateurs, parents d'apprentis, collectivités territoriales, Chambre des métiers,...), sur leur rôle respectif dans le dispositif de formation ainsi que sur leur perception du dispositif et leur vision des enjeux exposés dans les termes de référence.

1.3.3. La recherche documentaire

La mission a recueilli une importante documentation indispensable pour mener à bien l'évaluation du dispositif de formation (Cf. annexe « liste des documents collectés ») :

- d'une part, en amont de la démarche sur le terrain, grâce aux nombreux et très riches documents transmis par Frères des Hommes et La Kora PRD.
- d'autre part, à l'issue des rencontres sur le terrain.

Cette documentation a permis à la mission de disposer :⁹

- d'une information détaillée sur la réalisation des programmes AFD et UE ;
- d'une information sur les référentiels de formation (dispositif de La Kora et autres référentiels en application au Sénégal) ;
- d'une information sur les statuts et le fonctionnement des organisations des professionnels du bois.

1.3.4. La démarche d'investigation prospective

La démarche d'investigation prospective comprend trois phases :

- une première phase d'approfondissement des termes de référence et de la documentation fournie, finalisée par la réalisation de la réunion de cadrage du 13 février à Paris, au siège de Frères des Hommes (Cf. Note N°2) ;
- une seconde phase de rencontres sur le terrain étayée par un ensemble des notes préparatoires aux entretiens et finalisée par un rapport provisoire ;

⁸ En revanche, les experts ont souhaité que les entretiens avec les bénéficiaires se réalisent sans la présence de La Kora.

⁹ Toutefois, d'autres documents auraient été utiles ; il s'agit notamment des données financières et techniques sur l'exécution des actions de formation à l'ESM de Tambacounda et dans le cadre des projets de l'AFD et de l'UE.

La quasi-totalité des entretiens se sont déroulés en binôme (en présence des deux experts, expert international chef d'équipe et expert évaluateur national).

La plupart des entretiens ont fait l'objet d'une note introductive remise préalablement par La Kora aux interlocuteurs visés. Ces notes sont méthodologiques elles précisent les objectifs et les résultats attendus des entretiens ainsi que les hypothèses qui sous-tendent l'interview.

- une troisième et dernière phase qui fait l'objet d'une présentation du rapport provisoire, d'un atelier de réflexion sur les propositions de la mission et la rédaction du rapport final.

Remarque importante : Selon les termes de référence, le dispositif de formation des apprentis menuisiers devait être observé, en particulier, sous l'angle de l'appréciation des contenus et des méthodes (axe 1 des questions évaluatives) ; la mission a préféré élargir le cadre d'analyse aux trois éléments constitutifs d'un dispositif de formation, à savoir : i) l'ingénierie de formation, ii) le fonctionnement (qui englobe le recrutement, la formation et la certification) et iii) la gestion administrative et financière. La mission pense, en effet, que l'approche sur les contenus et méthodes aussi utile soit-elle pour apprécier l'employabilité des jeunes, est insuffisante pour appréhender la question plus globale de l'autonomisation du dispositif de formation.

Cette option a été exposée dans les notes introductives aux entretiens.

1.4. Calendrier de déroulement de la mission d'évaluation

Voir page suivante

1.5. Moyens mobilisés pour réaliser l'évaluation

La mission a mobilisé deux experts :

Monsieur Yvon Bourdin Expert, chef d'équipe

Monsieur Alioune N'Diaye Expert évaluateur

La Kora PRD a désigné Madame Aby Diop, responsable du dispositif de formation, pour participer à l'élaboration du planning de la mission sur le terrain et pour accompagner les experts sur le terrain.

La Kora PRD a mis à la disposition de la mission un véhicule et un chauffeur.

Calendrier général de déroulement de la mission d'évaluation

NB : la remise du rapport final est prévue 8 jours calendaires après l'atelier dont la date est fixée le lundi 30 avril 2013 à Dakar.

Détail du calendrier de la mission sur le terrain (voir en annexe).

	Février		mars		avril	
1	V		V		L	
2	S		S		M	
3	D		D		M	
4	L		L		J	
5	M		M		V	
6	M		M		S	
7	J		J		D	
8	V		V		L	
9	S		S		M	
10	D		D		M	
11	L		L		J	
12	M		M		V	
13	M	Réunion de cadrage	M		S	Remise du rapport provisoire
14	J		J		D	
15	V		V		L	
16	S		S		M	
17	D		D		M	
18	L		L		J	Présentation FDH du rapport provisoire
19	M		M		V	Préparation atelier
20	M		M		S	
21	J		J		D	
22	V		V		L	
23	S		S		M	
24	D		D		M	
25	L		L		J	
26	M		M		V	
27	M		M		S	
28			J		D	
29			V		L	Atelier de réflexion / Propositions
30			S		M	
31			D			

Rédaction des notes
introductives et
élaboration du planning
des rencontres

Rédaction du rapport
provisoire

Mission sur le terrain

2. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE FORMATION DES APPRENTIS AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

Le présent chapitre expose le dispositif de formation des apprentis menuisiers tel qu'il a été observé par la mission. L'objectif est de décrire :

- l'organisation du dispositif de formation des apprentis au travers des processus et pratiques en matière d'ingénierie de formation, de fonctionnement du dispositif (en termes de recrutement des apprentis, de leur formation et de leur certification) et de gestion du dispositif (au sens de son administration, des moyens humains et matériels mobilisés et de son financement) ;
- le rôle et les missions des acteurs et des partenaires vis-à-vis du dispositif de formation des apprentis.

Cette présentation est une introduction aux chapitres suivants.

2.1. Organisation du dispositif de formation des apprentis

2.1.1. Ingénierie de formation

La conception du dispositif de formation des apprentis a été réalisée par la Kora. Suite à une étude en 1998 des parcours professionnels en partenariat avec la région « Pays de la Loire » et d'autres Partenaires techniques et financiers (PTF), un diagnostic a été établi sur le rapport entre l'offre et la demande de formation. Les recommandations ont fait apparaître un besoin en alphabétisation fonctionnelle pour les apprentis (notamment pour la population des « jeunes déscolarisés ») et un besoin en gestion d'entreprise, marketing et management pour les artisans.

C'est à partir de ce diagnostic que La Kora a conçu un dispositif de formation par alternance basé sur le principe d'une formation complémentaire des apprentis en situation d'apprentissage ainsi que sur l'idée d'un développement de « mutuelles » devant servir de support aux formations (des apprentis et des artisans).

La première formation a eu lieu en 1999 à Tambacounda concomitamment avec l'ouverture de l'Espace services métiers (mutuelle). Il s'agissait alors d'une phase d'expérimentation. La formation ne reposait pas encore sur un référentiel du métier et un référentiel de formation. Entre 1999 et 2002 plusieurs formations vont se dérouler à l'issue desquelles un bilan est établi par les formateurs et les artisans. Cette démarche pragmatique va aboutir en 2002 à l'élaboration des référentiels des trois modules : alphabétisation, fondamentaux du métier et dessin et sculpture.

Suit une période de test des référentiels métiers et formation qui s'étale de 2002 à 2008. L'évaluation est faite en interne par La Kora et Frères des Hommes et une évaluation est faite en externe en 2004. Les recommandations modifient le premier module vers une notion plus large de « prérequis » et l'intégration d'un volet « vie citoyenne ».

Le démarrage en mars 2006 d'un partenariat avec le SCAC marque le début d'une période où vont se succéder, jusqu'à ce jour, plusieurs programmes : un programme soutenu par l'AFD (2009-2011) et un programme soutenu par l'Union Européenne (2011-2013). D'une manière générale, ces programmes intègrent et combinent le volet « formation » et le volet « structuration du milieu professionnel ». Sur un plan fonctionnel, ces programmes confortent la création des Comités de formation. Sur un plan relationnel, un important travail de sensibilisation est mené auprès des groupes cibles (artisans) et des institutions (Collectivités locales, Chambre des métiers,...). Sur un plan organisationnel, la structuration des ORP locales est appuyée par La Kora.

Concernant le processus d'ingénierie de formation, les référentiels des trois modules sont régulièrement améliorés (annuellement) au terme d'un processus (finalisé par un séminaire) impliquant les formateurs et les artisans. L'élaboration des Chartes de compétences relatives à la réalisation de produits de menuiserie dans les ateliers artisanaux ainsi que l'application de l'APC (DACUM) vont impacter les référentiels élaborés depuis 2005. La dernière version des référentiels date de décembre 2011.

Au terme de ce chapitre sur l'ingénierie de formation, on constate que La Kora est le concepteur du dispositif de formation et qu'elle en assure la totale maîtrise d'œuvre. L'évolution de l'offre de formation repose

actuellement sur un processus d'amélioration du contenu et des méthodes pédagogiques des trois modules de formation complémentaire ; les Chartes de compétence jouant un rôle déterminant.

2.1.2. Fonctionnement du dispositif de formation des apprentis menuisiers

2.1.2.1. Ingénierie pédagogique

La formation des apprentis-menuisiers mise en œuvre par La Kora est très proche d'une formation par alternance ; la formation sur le lieu de travail est complétée par l'enseignement de trois modules : prérequis, fondamentaux du métier et dessin et sculpture (voir schéma page suivante). A ce titre, l'organisation de la formation nécessite une ingénierie pédagogique particulière qui prend en compte la nécessité de coordonner les deux espaces de formation. Cette coordination de la formation s'applique notamment à la complémentarité des acquis (contenu, rythme, progressivité,...) dans chacun des espaces de formation et au suivi-évaluation de l'apprenti notamment en situation de travail. Ceci implique l'existence d'outils et de méthodes adaptés.

Au terme de notre observation sur le terrain, nous n'avons pas observé l'existence de ces outils et méthodes spécifiques à la formation par alternance. De ce point de vue, la pédagogie mise en œuvre reste très classique. Dans la perspective d'une amélioration de la qualité de la formation des apprentis, il serait justifié que ces outils et méthodes soient élaborés et appliqués sous l'autorité de La Kora.¹⁰

2.1.2.2. Recrutement des apprentis

La zone géographique de recrutement des apprentis coïncide avec le périmètre de constitution de l'Organisation régionale des professionnels du bois.¹¹ Les apprentis sont recrutés à l'issue d'une démarche d'information engagée par les membres de l'Organisation régionale des professionnels au travers du Comité de formation. La démarche d'information concerne les artisans locaux.

Notons que le recensement exhaustif des artisans n'est pas nécessairement antérieur ni à la constitution de l'ORP ni aux contacts qui vont conduire à enregistrer les candidatures des ateliers et des apprentis ; cette situation, qui tend à privilégier certains artisans proches des leaders porteurs du dispositif de formation et interlocuteurs privilégiés de La Kora, est critiquée¹².

Le recrutement se matérialise de la manière suivante : Les apprenants candidats¹³ rédigent une fiche d'inscription (Cf. Annexe) et les artisans concernés rédigent une fiche d'engagement (Cf. Annexe), par laquelle le patron, en général maître d'apprentissage, donne son accord pour la participation de l'apprenti à la formation complémentaire. La fiche d'inscription de l'apprenti comporte quelques renseignements sur le profil de l'apprenti qui sont synthétisés au niveau de la Responsable des formations à la Kora.¹⁴

La demande des apprentis est très importante et les inscriptions dépassent largement les effectifs admissibles. Cette situation conduit souvent à réaliser une seconde session de formation (comme à Thiès, par exemple).

2.1.2.3. Formation des apprentis

Dans la version développée par les programmes soutenus par l'AFD et l'UE, le dispositif de formation se caractérise par l'existence de trois modules de formation (prérequis, fondamentaux du métier et dessin et

¹⁰ L'outil le plus utilisé est un cahier d'échange entre le formateur et le maître d'apprentissage. Ce cahier permet de connaître l'avancement de la formation dans l'atelier et dans l'espace « formel » dans la perspective d'une meilleure complémentarité. C'est aussi un moyen pour faire le suivi et l'évaluation individualisé de l'apprenti et de vérifier son assiduité.

¹¹ La constitution de l'ORP qui précède et anticipe la mise en place du dispositif de formation va donc influencer sur le processus de recrutement

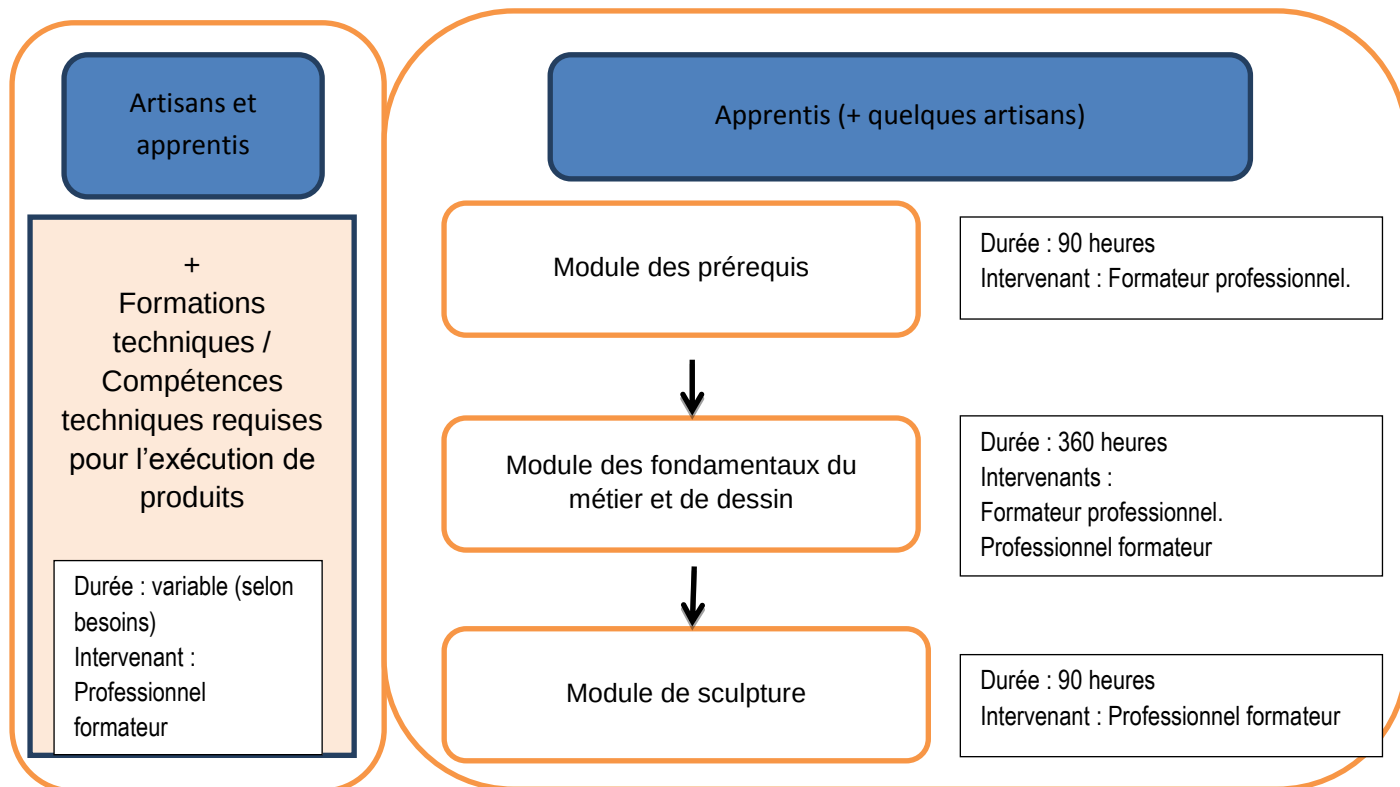
¹² Notamment par ceux qui n'ont pas été touchés par l'information et le recrutement

¹³ Certains artisans s'inscrivent aux modules de formation.

¹⁴ Dans cette fiche, il manque le niveau scolaire ou le parcours antécédent à l'entrée en apprentissage.

sculpture) associés à une formation « technique » dans les ateliers (en référence aux compétences définies dans les chartes de compétences).

Schéma simplifié du dispositif de formation mis en œuvre dans le cadre des programmes AFD et UE.



Une fois établis la liste des participants, le recrutement des formateurs et les conditions matérielles d'accueil, la formation démarre à une date fixée d'un commun accord entre l'ORP et La Kora. De fait, les apprentis (ou artisans) ayant reçu l'information en retard ne peuvent intégrer la formation¹⁵.

Le suivi-contrôle des formations est assuré par : i) une feuille de présence qui est rédigée par l'animateur (avec membre du Comité de formation) et ii) une fiche de suivi hebdomadaire et mensuelle qui est rédigée par l'animateur et transmise à la Responsable des formations à la Kora (fiche non fournie au Comité de formation). L'ensemble des feuilles de présence est collecté par La Kora à la fin de la formation.

La durée des cours est de 2h00 ou 3h00. Les cours ont lieu 2 à 3 fois par semaine suivant un calendrier établi par La Kora en concertation avec l'ORP locale. Les premiers cours du module de prérequis vont permettre de fractionner la classe selon le niveau scolaire.

2.1.2.4. Attestation de qualification des apprentis

A l'issue de la formation, les apprenants reçoivent une attestation délivrée par La Kora avec le concours de l'ORP locale.

2.1.3. Gestion, ressources humaines et matérielles et financement du dispositif

2.1.3.1. Gestion du dispositif de formation

¹⁵ Processus pénalisant qui génère une certaine frustration et qui peut être préjudiciable, à terme, à l'organisation des artisans.

La gestion administrative et financière du dispositif de formation est assurée en totalité par La Kora au travers d'un réseau constitué par la Responsable des formations et les animateurs.

Ainsi, La Kora assure le pilotage du dispositif de formation avec comme relai le Comité de formation issu de l'ORP.

2.1.3.2. Ressources humaines et matérielles

○ Ressources humaines.

Les formateurs intervenant dans le dispositif de formation mis en œuvre par La Kora sont :

- des formateurs de métier (appelés aussi formateurs professionnels) chargés du module des prérequis et pour partie, du module de dessin et technologie ; ils sont issus du système éducatif sénégalais (enseignant, directeur d'école, ou professeur technique) ;
- des professionnels formateurs chargés des formations techniques (module de sculpture et techniques innovantes et d'assemblage) et, pour partie, du module de dessin et technologie ; ces professionnels sont spécifiquement formés pour intervenir dans le dispositif de formation.

Les formateurs intervenant dans le dispositif de formation mis en œuvre par La Kora sont identifiés par l'ORP local et le Comité de formation ; ils sont recrutés et employés par la Kora pour la durée de réalisation du cycle de formations complémentaires. Ils sont rémunérés par La Kora par l'intermédiaire du trésorier du Comité de formation^{16 17}.

Le recrutement des formateurs ne semble pas une difficulté. Ceci étant, nous ne disposons pas d'éléments permettant de mesurer la qualité des recrutements et des enseignements dispensés. Sur ce point on aura noté que nombre de formateurs de métiers impliqués dans le module des prérequis ne connaissent pas le monde professionnel, ils ne se rendent jamais dans les ateliers de artisans.

Les cours qui durent entre 2h00 et 3h00 sont encadrés par deux personnes : un formateur et son assistant lui-même recruté en conséquence.

○ Ressources matérielles.

Dans ce chapitre, il convient de distinguer la question des locaux de celle des équipements.

En matière de locaux mobilisés par le dispositif de formation, nous retiendrons d'abord les Ecoles publiques (ou autres locaux souvent publics mis à disposition localement pour les cours en salles : prérequis et fondamentaux du métier et dessin). Identifiés par le Comité de formation, les sites scolaires bénéficient d'une amélioration succincte des conditions d'accueil dans les salles concernées (éclairage,...).

A ces locaux s'ajoutent des espaces appelés « mutuelles » (ESM à Tambacounda, par exemple) dévolus aux services aux entreprises, à la production et à la formation. Ces espaces sont aménagés et sont en partie destinés à accueillir des sessions de formation (en salle ou en atelier).

La mission a relevé l'existence de plusieurs expériences en ce domaine : des expériences engagées et soutenues par La Kora (Djoko à Dakar, ESM à Tambacounda et plus récemment les mutuelles de Touba et de Kolda soutenue par le programme mis en œuvre avec l'Union Européenne) et des expériences hors champ de la Kora (Coopérative du Vice-Président de l'ONP à Dakar) ou encore le Centre International des Métiers du Bois à Thiès. Le bilan de ces expériences est assez contradictoire notamment du point de vue de leur capacité à servir de cadre au développement d'une offre de formation.

Nous développerons cet aspect important dans le chapitre 4.10 « autonomisation du dispositif de formation ».

¹⁶ Un nombre minimum de 12 apprenants présents au cours est nécessaire pour valider une prestation.

¹⁷ Cette rémunération doit être d'un montant suffisamment attractif (nous avons constaté qu'elle pouvait constituer jusqu'à 50% du revenu d'un artisan) car elle suscite des vocations. Les 12 jeunes artisans en formation à Tambacounda que nous avons rencontrés s'orientaient unanimement vers cette activité de professionnel-formateur.

Les locaux des artisans sont aussi considérés comme des lieux de formation. Mais ils ne font pas aujourd'hui l'objet d'aménagements particuliers.

Sur le plan des fournitures, les apprenants bénéficient d'une dotation stylo, crayon, cahier, craie, ardoise, équerre, règle,... La Kora participe aussi à la confection des planches à dessin.

Les apprenants ne bénéficient pas d'une dotation en outillage. C'est là une des demandes exprimées par les artisans maîtres d'apprentissage.

2.1.3.3. Financement du dispositif de formation

Une grande partie du coût induit par la réalisation des actions de formation est couverte aujourd'hui par les ressources fournies par les programmes : AFD et UE. Ceci dit, certaines formations sont partiellement financées par La Kora au travers notamment des activités des « mutuelles » (ESM à Tambacounda par exemple).

La gestion financière du dispositif relève exclusivement des compétences de la Kora. L'ONP et les ORP n'ont aucune donnée globale sur les conditions financières de réalisation des formations.

Pour autant, cela n'exclut pas la participation financière des apprentis ou de leurs parents. Même relativement aléatoire et d'un montant symbolique, cette contribution financière doit être prise en compte dans notre évaluation du dispositif de formation. **Son intérêt tient au fait qu'elle est collectée et gérée par le Comité de formation.** Les fonds collectés ont servi à l'achat de petits équipements pour les apprentis et à prendre en charge une partie des frais du Comité de formation.

2.2. Rôle et missions des bénéficiaires, acteurs et partenaires du dispositif de formation

2.2.1. Rôle et missions des bénéficiaires : les apprentis et les artisans

2.2.1.1. Les apprentis

Les apprentis-menuisiers sont les cibles bénéficiaires du dispositif de formation faisant l'objet de la présente évaluation.

Pour analyser comment le dispositif de formation peut toucher les apprentis dans le contexte de l'apprentissage dit « traditionnel », il est nécessaire de bien comprendre la relation qui s'établit entre l'artisan (maître d'apprentissage) et l'apprenti et les enjeux spécifiques de la formation des apprentis au sein des ateliers artisanaux.

La relation entre l'artisan (maître d'apprentissage) et son apprenti est tacite, elle repose sur un « engagement » oral peu contraignant ; il n'y a pas de contrat écrit. C'est une relation de faible dépendance où l'équilibre précaire entre un artisan et son apprenti est assuré par un échange entre un savoir (celui de l'artisan) en contrepartie d'une force de travail (l'apprenti).

Dans le domaine des métiers du bois au Sénégal, la durée de l'apprentissage peut atteindre 7 à 8 années parfois plus. Dans ce système, l'apprenti a autant besoin de l'artisan que l'artisan a besoin de l'apprenti et la stabilité de l'apprenti auprès de son maître d'apprentissage est un enjeu fondamental de leurs relations et de l'échange qui s'opère entre force de travail et savoir-faire.

Les apprentis rencontrés sur le terrain ont des profils divers. Dans la menuiserie ce sont quasi exclusivement des garçons¹⁸. Agés de 12 à 25 ans¹⁹, ils sont pour certains totalement analphabètes (aucun parcours scolaire)

¹⁸ Le système d'apprentissage « traditionnel » est très sexué. Il y a des métiers de garçon comme il y a des métiers de fille.

¹⁹ Officiellement l'âge d'entrée dans le dispositif de La Kora est de 14 ans.

ou sortent des Daara ²⁰(alphabétisés en arabe) ou sortent du système scolaire avec des niveaux très variables (du CE2 à la classe de 3^{ème} du collège en passant par de nombreux élèves de CM2) ²¹. Globalement on observe que plus le niveau scolaire s'élève moins les jeunes entrent en apprentissage dans le milieu artisanal.

Il ressort de nos observations dans les ateliers artisanaux que l'on peut identifier deux catégories d'apprentis : les jeunes ayant un lien familial avec l'artisan ²² et les jeunes issus de familles très défavorisées. Le comportement de ces deux catégories tant en cours qu'en atelier est souvent très différent. C'est une observation que nous allons développer dans les lignes suivantes.

D'une manière générale, la formation de l'apprenti se déroule exclusivement dans l'atelier de son patron. Sa participation à la production et donc son accès au savoir-faire sont très lents : plusieurs années s'écoulent avant que l'apprenti utilise un outil. Au démarrage, il est souvent condamné à l'exécution de tâches simples de manutention, de nettoyage,... L'apprenti doit allégeance à son patron et l'accès au savoir va dépendre de sa capacité à accepter cette discipline. En contrepartie, selon les circonstances, le patron donne un peu d'argent de poche à l'apprenti pour sa nourriture, son déplacement ou ses loisirs.

Durant son apprentissage l'apprenti n'a pas accès aux machines qui sont réservées aux compagnons ou à l'artisan. L'apprenti termine sa « formation » d'un commun accord avec son patron et selon des modalités de « libération » variables. A l'issue de cette période, l'apprenti peut rester chez le même patron et, dans ce cas, il peut venir avec son propre travail, ses propres clients, en utilisant les ressources de l'atelier. Ce n'est qu'à l'issue de ce parcours « quasi-initiatique » que l'ex-apprenti s'installera à son compte, il peut ainsi avoir accumulé près de 15 années auprès du même patron sans rémunération régulière ou presque.

La mission a rencontré plusieurs apprentis lors des réunions (voir liste en annexe) et a visité plusieurs ateliers en présence d'apprentis. Certains de ces apprentis bénéficiaient des formations complémentaires apportées par La Kora alors que d'autres, parfois dans les mêmes ateliers, n'en bénéficiaient pas. En général, les apprentis bénéficiaires sont ceux qui ont des liens de proximité avec l'artisan.

C'est dans ce contexte que se situe la formation complémentaire des apprentis-menuisiers proposée par La Kora.

2.2.1.2. Les artisans

Les rencontres avec les artisans ont été au cœur de la mission d'investigation sur le terrain. Réunis par l'ORP locale, les artisans sont venus en nombre important aux rencontres. La mission a engagé un dialogue avec les artisans à Dakar (Yeumbeul), Thiès, Touba et Tambacounda (Cf. Listes en annexe).

Exemple du panel d'artisans rencontrés à Dakar.

Voir page suivante.

²⁰ Le mot « Daara »(ou Dahra), au Sénégal, se réfère le plus souvent à une école coranique. D'origine arabe, passé au wolof, le terme désigne d'abord une cour, une villa, une maison, puis plus précisément un centre d'éducation religieuse, voire tout lieu où s'enseigne le Coran (Source : Wikipédia).

²¹ Résultat des déperditions massives entre la fin du cycle Primaire et l'entrée dans le 1^{er} cycle du Secondaire.

²² Le sens du terme « familial » est très large, il est à prendre dans le contexte socioculturel africain.

Nom Prénom	Fonction	Commentaires
Tidiane N'Diaye	Artisan menuisier non mécanisé. Membre du Comité de formation	5 apprentis (14 à 22 ans) 3/5 sont en formation. L'artisan participe avec ses apprentis aux cours.
Alassane Diattara	Artisan menuisier.	5 apprentis (dont trois frères) (10 à 25 ans) 2/5 étaient en formation – Abandon pour cause de regroupement confrérique.
Matar N'Diaye	Artisan menuisier. Membre ONP Thiaroye	4 compagnons 4 apprentis (14 à 25 ans) 2/5 sont en formation.
Aliou Diallo	Artisan menuisier. Membre ONP Malika	6 apprentis (18 à 25ans) 2/6 étaient en formation (abandon).
Codé Wade	Artisan menuisier. Membre ONP Yeumbeul	4 compagnons 10 apprentis (15 à 25 ans) 1/10 était en formation Abandon pour cause changement de patron.
Cheikh Diong	Artisan menuisier. Membre ORP Yeumbeul	3 apprentis (13 à 24 ans) 1/3 était en formation – Abandon cause échec à la formation.
Serigne Mbacké Sarr	Artisan menuisier.	9 apprentis (12 à 25 ans) Pas d'apprentis en formation (cause indisponibilité des apprentis pour raisons personnelles).

Remarque : Il est difficile de savoir si les artisans rencontrés sur chacun des sites étaient représentatifs du milieu artisanal local. Dans le cadre d'un bilan plus approfondi du dispositif de formation, il serait utile d'en mesurer l'impact par rapport à l'ensemble des artisans pouvant être inventoriés en mesurant notamment le taux de couverture du dispositif tant au niveau des ateliers que des apprentis.

Il semble que le recensement des artisans soit effectivement réalisé par l'animateur de La Kora (accompagné et les leaders de l'organisation des menuisiers) mais parfois postérieurement au démarrage des formations. Il en résulte le ressenti d'un manque d'information (des artisans mais aussi des apprentis) générateur de frustrations et de ressentiments. Ce phénomène a été observé surtout à Touba (critique des artisans de Mbacké) et à Tambacounda.

Les artisans menuisiers sont de petites entreprises (employant au maximum 10 apprentis, la moyenne étant plutôt 3 à 4 et parfois quelques compagnons) installées, au mieux, en bord de rue²³ et qui disposent pour certaines de quelques machines-outils (raboteuse, dégauchisseuse, scie à ruban ou scie circulaire, toupie, défonceuse,...). Le matériel et les locaux sont souvent très vétustes. Il y a surtout un manque flagrant d'outillage de coupe. L'outillage manuel est en nombre limité. Pour les gros travaux, les ateliers non équipés font appel aux ateliers équipés (réseau local). Tous les artisans se fournissent en bois chez des revendeurs locaux dont ils dépendent pour le prix, la qualité du bois et sa disponibilité. Ils n'ont pas de stock. Les activités sont centrées sur la production de meubles et d'huissieries pour le bâtiment. Dans ce dernier domaine, la concurrence est vive avec les menuisiers métalliques (huissierie en profilés d'aluminium).

Ce manque d'équipements, de locaux, de matériels, d'outillage, de matière première apparaît comme un handicap majeur pour le développement du secteur artisanal. Cette situation pèse sur la possibilité d'améliorer la qualité de l'apprentissage traditionnel.

Dans ce contexte, les apprentis jouent un rôle capital pour la survie des entreprises artisanales. Ils fournissent la main d'œuvre flexible et à bon marché dont ont absolument besoin les artisans (eux-mêmes issus de l'apprentissage).

Les artisans, avant d'être invités par la Kora à s'organiser au sein d'une ORP, sont en général regroupés en réseau au sein d'associations locales (exemple, association des menuisiers de Touba). **La constitution de l'ORP coïncide alors avec la mise en place du dispositif de formation mis en œuvre par La Kora.** Un animateur de la Kora joue un rôle essentiel à la fois pour la constitution de l'ORP et la promotion du dispositif de formation et de la Kora. Il se déplace dans les ateliers pour identifier les artisans susceptibles de jouer un rôle leader dans l'ORP et dans le Comité de formation.

NB : La constitution des ORP se heurte souvent à un problème de leadership des artisans ; problème qui interfère avec celui de la représentation des artisans au niveau national et au sein des Chambres consulaires.

2.2.2. Rôle et missions des acteurs du dispositif de formation

Nous avons identifié trois acteurs du dispositif de formation :

- les Organisations des professionnels du Bois et les Comités de formation ;
- les parents des apprentis ;
- et, bien entendu, La Kora elle-même.

2.2.2.1. Organisation des professionnels du Bois et Comités de formation

- ONP & ORP Bois.

L'ONP a été constituée en 2005. Elle regroupe des ORP des 13 régions du Sénégal. Elle est dotée de statuts (Cf. Annexe). Le Bureau national de l'ONP issu de l'Assemblée générale du 27 septembre 2009 est constitué de 17 membres et de 6 Commissaires aux comptes (Cf. Annexe « composition du Bureau de l'ONP »). Il existe au sein du Bureau de l'ONP une Commission chargée de la formation. L'ONP est doté aussi d'un Comité Directeur composé de 24 membres représentant les 13 régions et les 13 ORP (Cf. Annexe « composition du Comité directeur de l'ONP »).

La mission n'a pas rencontré le Président de l'ONP (indisponible) ni le vice-président chargé de la formation (en poste à Ziguinchor). En revanche, elle a rencontré plusieurs membres du Bureau de l'ONP au travers des

²³ La question de la localisation et de l'installation durable des ateliers artisanaux est un problème soulevé par les artisans car cette stabilité a un impact sur le recrutement et la stabilisation des apprentis. Les artisans ont besoin d'être au plus près de leur clients et des familles mais pour des raisons de nuisances et de disponibilité foncière, il sont maintenant soit cantonnés au fond des cours soit repoussés en périphérie des centres ville.

rencontres au niveau local avec les ORP de Dakar-Yeumbeul (qui se confond avec l'ONP), Thiès, Touba et Tambacounda.

Malgré les formations et l'appui apporté par La Kora, ces contacts ont mis en évidence une certaine faiblesse dans l'organisation actuelle des professionnels du Bois. L'activité des ORP rencontrées est faible et de nature quasi « informelle » ; il n'y a que peu de réunions et les adhérents ne disposent pas de carte. Elles ont été néanmoins capables de mobiliser plusieurs dizaines d'artisans lors des rencontres avec la mission d'évaluation. Tout ceci semble traduire une forte attente du milieu professionnel²⁴ mais aussi une absence de vie associative, un vide dans les activités qui semble n'être comblé que par les activités de formation ou, le cas échéant, le développement d'une mutuelle (Touba et Kolda). Autrement dit, La Kora a été à l'origine de la création des ORP (fondée en général sur la base d'une association professionnelle existante) et La Kora a appuyé les activités de l'ORP avec le souci de mettre en place le dispositif de formation (création des Comités de formation)²⁵. Une fois que la ou les sessions de formation sont terminées, l'ORP semble paralysée, démunie, incapable de développer ses propres activités. De plus, en raison de la concurrence en matière de représentativité des artisans, elle se trouve souvent engluée dans une problématique conflictuelle avec la Chambre des métiers locale.

Nous n'avons pas pu faire d'observation au niveau national (ONP), mais il semble bien que le niveau d'activités soit tout aussi faible qu'au niveau régional.

Ce bilan est un objet de souci pour les artisans eux-mêmes car la structuration du milieu professionnel est un des objectifs fondamentaux de La Kora et, surtout, elle est concomitante avec le développement de l'offre de formation et donc du dispositif de formation de La Kora.

NB : La mission pense qu'il est regrettable que le cadre de la présente évaluation se soit limité au dispositif de formation des apprentis menuisiers et n'ait pas intégré la création et le développement des ORP. En effet, le dispositif de formation trouve sa légitimité dans le renforcement du secteur artisanal et donc de son organisation. Toute réflexion sur le devenir du dispositif de formation de la Kora passe nécessairement par un diagnostic des ORP et une réflexion sur leurs perspectives d'organisation.

- Les Comités de formation

Les Comités de formation sont issus des ORP²⁶, ils sont constitués en amont du démarrage des actions de formation pour les apprentis menuisiers. Au niveau d'un site, leur nombre est variable: soit un seul Comité de formation pour l'ensemble des classes, soit un Comité par classe. Chaque Comité de formation regroupe en général quatre membres issus de l'ORP²⁷, chaque membre ayant une fonction différente^{28 29}.

Les activités du Comité de formation débutent avec l'information orale et la sensibilisation des artisans locaux concernant la mise en œuvre prochaine d'une formation complémentaire à destination des apprentis menuisiers. Le Comité de formation va ainsi collecter les inscriptions des ateliers et des apprentis. On notera que cette démarche prospective manque de supports si l'on excepte la note d'information aux maîtres d'apprentissage. Le Comité de formation avec l'animateur collecte les fiches d'inscription et d'engagement des artisans.

Nous n'avons pas noté l'existence d'une information à destination des parents des apprentis

²⁴ L'arrivée des « friperie du bois » a été un déclencheur pour l'organisation des professionnels qui souhaitent défendre leur intérêt.

²⁵ Les réunions du Comité de formation sont beaucoup plus fréquentes que celles de l'ORP.

²⁶ Bien que, statutairement, le Président de l'ORP ne puisse être le Président du Comité de formation.

²⁷ Les non membres de l'ORP peuvent aussi être adhérents aux Comités de formation.

²⁸ Un Président, un trésorier, un coordonnateur et un secrétaire (qui gère les fournitures fournies par La Kora)-

²⁹ Il semble qu'un document existe définissant le rôle et les missions du Comité de formation. Selon ces règles, le Président de l'ORP ne peut être le Président du Comité de formation.

Accompagné par un animateur (superviseur) de La Kora, le Comité de formation va identifier le lieu où se déroulera la formation complémentaire ; il s'agit en général d'une école de quartier. Un accord est alors passé entre La Kora, l'ORP et l'Ecole. De même, le Comité de formation identifie les formateurs et propose leur candidature à La Kora. Une fois les formations en cours, les membres du Comité de formation assurent un contrôle régulier des effectifs en cours ; le paiement des formateurs est réalisé par le Comité de formation auquel La Kora transmet les fonds nécessaires.

Ces activités nécessitent de nombreux déplacements et communications par téléphone ; **les membres des Comités de formation revendiquent une prise en charge plus conséquente de leurs frais**³⁰. Il apparaît clairement que le bénévolat des artisans, qui est accepté au démarrage des activités du Comité de formation, ne peut être suffisant pour garantir la pérennité du dispositif de formation.

2.2.2.2. Les parents des apprentis

Malgré les invitations lancées, la mission, au cours de son déplacement sur le terrain, n'a pas pu rencontrer les parents des apprentis. Les seuls parents qui se sont déplacés étaient des artisans menuisiers ou métalliers proches du dispositif de la Kora. Les témoignages recueillis sur l'implication des parents ne sont donc issus que du milieu professionnel.

Il ressort de ces témoignages le sentiment que les parents n'assument pas leurs responsabilités à l'égard de leurs propres enfants. Les parents ne se manifestent que très peu dès lors que leurs enfants sont devenus apprentis auprès d'un artisan ; c'est le maître d'apprentissage qui s'occupe de l'apprenti, lui donne à manger à mi-journée, lui procure quelques moyens de subsistance et assure les soins en cas de maladie ou d'accident. Très rares sont les parents qui suivent ou participent à l'apprentissage de leurs enfants. La pauvreté des parents, leur analphabétisme, le nombre d'enfants à charge et la position de l'apprenti dans la fratrie sont autant d'arguments avancés pour comprendre le désintérêt des parents. A cela s'ajoute semble-t-il le manque d'information des parents : i) sur l'offre de formation proposée par la Kora ainsi que ii) sur les succès enregistrés par le dispositif qui devraient améliorer l'image de l'apprentissage traditionnel.

Dans ces conditions on comprend aisément la difficulté rencontrée par le Comité de formation et La Kora pour mobiliser et impliquer les parents d'apprentis que ce soit pour être aux côtés des maîtres d'apprentissage ou pour participer au financement des formations.

Cette problématique constitue un enjeu pour La Kora et Frères des Hommes qui sera abordé dans le chapitre 4.5.

2.2.2.3. La Kora

Notre propos n'est pas, dans ces lignes, de faire l'historique des activités de la Kora et du soutien apporté à la structuration du milieu artisanal et au développement d'un dispositif original de formation complémentaire des apprentis. Nos entretiens avec le Directeur exécutif, la Responsable du dispositif de formation et le Responsable administratif et financier avaient surtout pour but de bien comprendre le rôle de La Kora et son positionnement dans le dispositif actuel et comment elle envisageait l'avenir.

L'organigramme de la Kora PRD (en annexe) fournit un renseignement intéressant sur son organisation actuelle. La hiérarchie est en « râteau » ; le pilotage global de l'ONG est assuré par le Directeur exécutif (Monsieur Makhtar Anta Diop) qui en est le fondateur. Le Directeur exécutif prend en charge tout le volet relatif à la structuration des Organisations professionnelles. Quatre postes d'encadrement dépendent du Directeur exécutif :

- la Responsable des formations (Madame Aby Diop) qui encadre 3 animateurs ;

C'est au niveau de ce poste que se situe une grande partie de la gestion administrative du dispositif de formation : préparation et organisation des travaux sur l'évolution des référentiels, organisation et

³⁰ Nous avons observé que La Kora pouvait prendre en charge certains frais de communication.

supervision des Comités de formation (via les animateurs). En revanche tous les aspects financiers sont gérés par le responsable administratif et financier.

Les orientations stratégiques du dispositif de formation relèvent du Directeur exécutif.

- le responsable administratif et financier (Monsieur Issa Gueye) qui encadre le personnel de soutien ;³¹
- le responsable du Palam (Monsieur Ahmadou Samba Souna Fall) qui encadre 3 superviseurs (animateurs) ;
- le superviseur de Tambacounda (Monsieur Tidiane Diallo) qui est responsable (et chef d'atelier) de l'Espace services métier³² et encadre six personnes.

A ce personnel permanent s'ajoute une collaboratrice, volontaire de Frères des Hommes en charge des questions de communication et de capitalisation.

Le nombre de personnes travaillant à La Kora (notamment au niveau des animateurs et superviseurs) dépend des ressources financières qui sont essentiellement apportées par les projets ou programmes sur financement extérieur. Le financement de l'Union Européenne prenant fin courant 2013, les activités à venir de la Kora sont donc dépendantes des futurs programmes. **Cette fragilité structurelle pèse sur la stratégie de la Kora ainsi que sur son fonctionnement.** C'est un des aspects que nous développerons dans les chapitres suivants.

La Kora est le maître d'œuvre pour la mise en place du dispositif de formation des apprentis menuisiers. C'est un positionnement logique qui résulte naturellement du rôle que la Kora a joué pour concevoir, tester et étendre le dispositif de formation. Ce processus qui trouve son origine à Tambacounda à la fin des années 90 a bénéficié dès le milieu des années 2000 d'un soutien de la Coopération française et aujourd'hui de l'Union Européenne avec le concours de Frères des Hommes.

La Kora est porteuse d'un concept original qui fait de la formation (et donc du dispositif de formation des apprentis-menuisiers) un moyen pour aider au développement et à l'organisation du milieu artisanal. L'offre de formation développée par la Kora est intimement associée à la création d'une Organisation professionnelle (l'ONP et les ORP Bois en l'occurrence). Dans le cas présent, il s'agit du secteur de la menuiserie mais la Kora investit d'autres secteurs : la métallerie (exemple : Touba, Tambacounda), le tissage Tambacounda),...

Ce positionnement de La Kora à l'égard, d'une part, des professionnels et, d'autre part, de ses partenaires extérieurs (Frères des Hommes et les PTF) est essentiel pour comprendre quel rôle et quelles missions assume la Kora et comment La Kora s'organise pour assumer ces fonctions.

A l'égard des professionnels (les artisans), La Kora apporte son expertise pour la mise en place d'une organisation professionnelle qui, dans le cas des menuisiers, présente une dimension nationale avec l'ONP et un réseau de 13 ORP. Cette organisation est le support à partir duquel, notamment au niveau local, les artisans sont accompagnés pour mettre en place le dispositif de formation des apprentis. **Que ce soit en termes d'organisation ou de formation, les besoins des artisans sont considérables et le soutien apporté par La Kora est accueilli avec enthousiasme.**

Le choix des sites pour le déploiement de l'appui de la Kora et la mise en place du dispositif de formation est officiellement négocié avec l'ONP. En réalité il est fort probable que les choix de la Kora soient déterminants.

2.2.3. Rôle et missions des partenaires du dispositif de formation

Nous avons identifié trois partenaires du dispositif de formation :

- Frères des Hommes ;
- les partenaires techniques et financiers ;

³¹ Le RAF réalise en outre des formations en gestion.

³² Siège historique de la Kora.

- les Partenaires institutionnels (Chambres des métiers, les Collectivités territoriales et les structures d'Etat).

2.2.3.1. Frères des Hommes

L'ONG « Frères des Hommes » se positionne comme maître d'ouvrage du dispositif de formation des apprentis menuisiers mis en œuvre par La Kora. L'ONG « Frères des Hommes » est signataire des projets et programmes avec les partenaires : AFD et UE et à ce titre elle assure la responsabilité des engagements financiers.

La Kora est, de fait, partenaire de Frères des Hommes pour la mise en œuvre du projet ou du programme.

Par ailleurs, comme noté plus haut, une collaboratrice, volontaire de Frères des Hommes est en poste à Dakar et assure un lien entre Frères des Hommes et la Kora. Chargée d'appui, elle s'occupe des questions de communication, de reporting des activités et de capitalisation (mise en place d'outils et de méthodes).

Ce positionnement entre Frères des Hommes et La Kora ne nous semble pas être une bonne organisation. C'est un des points que nous développerons dans les chapitres suivants.

2.2.3.2. Partenaires techniques et financiers

La mission a rencontré les représentants du SCAC et de l'AFD à l'Ambassade de France à Dakar. Cette rencontre a permis de constater que La Kora et les projets portés par l'ONG étaient très bien perçus.

Le SCAC ne dispose pas de moyens financiers importants et ne peut pas participer au financement du dispositif de formation. En revanche, les Conseillers du SCAC sont totalement disponibles pour faciliter la mise en relation entre La Kora et d'éventuels partenaires techniques et financiers (le Japon a été cité en exemple). Cette mise en relation peut aussi concerner des institutions françaises dans une perspective de partenariats décentralisés (Collectivités territoriales, Chambres consulaires,...).

L'AFD peut être un partenaire de la Kora pour financer le dispositif de formation et plus globalement les projets de la Kora notamment ceux en faveur de la création de mutuelles de production-formation gérées par les professionnels³³. A ce stade deux niveaux de décision sont à prendre en considération : le siège de l'AFD à Paris pour ce qui relèverait du FISONG et l'Agence à Dakar. Cependant, dans ce dernier cas, seule une institution d'Etat pourrait être l'interlocuteur de l'AFD. C'est une option importante pour la Kora dans le cadre de ses relations avec ses partenaires naturels que sont la Direction de l'Apprentissage et le Direction de l'Artisanat (tutelle des Chambre des métiers).

La mission regrette de ne pas avoir pu rencontrer d'autres partenaires techniques et financiers. On notera toutefois, que le projet SEN028 de la Coopération luxembourgeoise est en cours de démarrage³⁴. Ce projet comprend un important volet de financement des projets de formation professionnelle mis en œuvre par l'ONFP. Les projets de La Kora sont a priori, au moins pour les régions nord et centre, éligibles au fonds ainsi constitué.³⁵

Toutefois, l'attrait que peut constituer ces sources de financement extérieures ne doit pas occulter la nécessité pour la Kora d'avoir une stratégie de développement à court et moyen terme. Dans ce cadre stratégique, il conviendrait de (re)positionner le partenariat entre La Kora et Frères des Hommes. En d'autres termes, la mobilisation des ressources financières ne peut constituer un cadre de collaboration durable ; la « valeur ajoutée » du partenariat avec La Kora doit s'inscrire plus clairement dans une perspective stratégique de capitalisation des acquis, de renforcement de la structuration du milieu professionnel et d'autonomisation du dispositif de formation.

³³ Le Représentant de l'AFD a fait référence à une étude réalisée en 2010 définissant un modèle en matière d'approche de la formation en apprentissage. Malheureusement cette étude ne nous a pas été transmise comme convenu.

³⁴ Les précédentes tentatives de contact avec le SEN024 qui s'est terminé fin 2012 ont été des échecs.

³⁵ Les précédents contacts entre La Kora et l'ONFP n'ont pas été très positifs, semble-t-il. Mais cela ne doit pas constituer une entrave pour aboutir à un partenariat qui permettrait de trouver une source de financement pérenne pour le dispositif de formation.

2.2.3.3. Partenaires institutionnels

- *Les Chambres des métiers*

Le programme des visites sur le terrain prévoyait la rencontre avec les Chambres des métiers de Dakar, Thiès, Touba et Tambacounda. Malheureusement, pour des raisons diverses, seules les Chambres consulaires de Touba et de Tambacounda ont été rencontrées.

Les Chambres des métiers regroupent l'ensemble des artisans. Toutefois, l'adhésion est individuelle, seules les personnes morales ou physiques peuvent être membres. Ce qui exclut les organisations professionnelles comme les ORP Bois. A ce problème de représentativité s'ajoute un problème de leadership ; il en résulte un conflit latent entre les ORP et les Chambres de métiers.

La Chambre de Touba ne veut pas reconnaître l'ORP Bois et considère qu'elle est seule habilitée à organiser les artisans. La Chambre de Tambacounda s'inscrit dans la même ligne mais avec moins de véhémence. Néanmoins, la perspective d'une extension et d'un développement du dispositif de formation mis en œuvre par La Kora notamment au travers des Mutuelles constitue une opportunité pour établir des partenariats locaux entre les Chambres de métiers et les ORP. Le rôle que pourrait alors jouer la tutelle des Chambres des métiers, i.e. la Direction de l'artisanat, pourrait être déterminant.

- *Les collectivités territoriales*

La mission a rencontré :

- Monsieur le Maire de Thiès ;
- Monsieur le vice-Président de la Communauté rurale de Touba ;
- Monsieur le représentant de la Gouvernance de Tambacounda ;
- Monsieur le Maire de Tambacounda.

Toutes les collectivités locales rencontrées connaissent La Kora, l'ORP locale (ou l'ONP le cas échéant) et, bien entendu, le dispositif de formation des apprentis menuisiers mis en œuvre par La Kora.

Les collectivités rencontrées sont disposées à apporter leur appui, dans le cadre de leurs compétences et moyens, à l'ORP locale. A Thiès, un terrain de 1.000 m² a été mis à la disposition de l'ONP (mais l'ORP ne semblait pas informé), à Touba la Communauté a mis à disposition le terrain pour la mutuelle et elle est disposée à intercéder auprès des transporteurs urbains pour faciliter les déplacements des apprentis et des artisans, Comme à Tambacounda, la Mairie de Touba est sensible à l'installation des ateliers dans des zones artisanales périphériques. Il est même envisageable de prévoir une dotation matérielle pour les jeunes apprentis.

Ceci montre que les collectivités territoriales sont des partenaires des ORP et sont susceptibles de jouer un rôle déterminant pour un ancrage durable du dispositif de formation. Pour autant, il est nécessaire que l'ORP existe réellement et soit un interlocuteur représentatif des menuisiers. De plus, cette situation doit être abordée en concertation avec la Chambre des métiers locale.

- *Les structures d'Etat*

La mission a rencontré la Direction de l'Apprentissage (Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat) et la Direction de l'Artisanat (même Ministère). A Thiès, la mission a rencontré le Proviseur du Lycée technique et professionnel. En revanche, la mission n'a pas pu rencontrer les services déconcentrés de l'Etat en matière d'éducation et d'enseignement technique.

- La Direction de l'apprentissage

La Direction de l'apprentissage relève actuellement de la tutelle du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat. A ce titre, elle est un partenaire naturel de la Kora. Les liens entre la Kora et la Direction de l'Apprentissage ont existé mais ne sont pas aujourd'hui très entretenus. La Direction de

l'apprentissage élabore en ce moment un plan de développement massif de ses activités au niveau national. Les ambitions de la Direction de l'apprentissage ont été soutenues jusqu'en 2012 en particulier par le projet SEN024 (régions nord) de la Coopération luxembourgeoise et seront accompagnées par le SEN028 dont le champ a été élargi aux régions du centre.

Un des principaux projets de la Direction de l'apprentissage est la « rénovation de l'apprentissage » fondée sur la conception de référentiels de formation par l'APC par les formateurs des établissements publics de formation et les inspecteurs de spécialité en collaboration avec des artisans. Mis en œuvre avec le soutien du SEN024 dans les régions nord, le projet a permis la certification de près de 450 apprentis fin 2012.

Les programmes élaborés par la Direction de l'apprentissage sont disponibles sur demande écrite de la Kora, de même que les statistiques relatives à la rénovation de l'apprentissage.

Un partenariat est envisageable entre la Kora et la Direction de l'Apprentissage sous réserve d'une Convention qui déterminera les conditions d'une implication des personnels de la Direction de l'apprentissage. Les pistes les plus intéressantes semblent être la convergence des référentiels de formation et surtout de certification.

- La Direction de l'artisanat.

Récemment placée sous la tutelle du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat, la Direction de l'artisanat est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'encadrement et de promotion de l'artisanat. Elle exerce la tutelle des Chambres de métiers et, de fait, celle des artisans.

La similitude des interventions avec La Kora a amené à la signature d'une convention entre les deux parties pour une synergie des actions en direction du secteur artisanal. Elle souhaite être plus fortement impliquée dans le pilotage du dispositif de formation complémentaire des apprentis à travers les Chambres de métiers au niveau régional. La Direction de l'artisanat est prête à porter le projet de rapprochement entre les formations pilotées par Chambres des métiers et celles menées par La Kora en direction des organisations professionnelles du bois.

Parmi les projets de la Direction de l'artisanat figure le renforcement des capacités des artisans à travers l'appui à l'apprentissage et celui d'appui à la qualification des artisans. La Kora avec son expérience et son expertise dans le domaine pourrait y jouer un grand rôle. Une synergie d'actions entre l'approche pédagogique de la Kora combinée à celle développée par la Direction de l'apprentissage à travers les référentiels élaborés avec l'appui du SEN 024 de la coopération luxembourgeoise permettrait d'atteindre les résultats escomptés.

3. ANALYSE DES AXES RELATIFS AUX QUESTIONS EVALUATIVES

Dans ce chapitre, nous nous proposons d'analyser les axes relatifs aux questions évaluatives posées dans les termes de référence. Il s'agit d'une lecture critique des éléments descriptifs fournis au chapitre précédent (Chapitre 2 « Descriptif du dispositif de formation au moment de l'évaluation »).

Pour répondre à l'attente du commanditaire, ce chapitre abordera les points suivants :

- AXE 1 : Appréciation des contenus et méthodes du dispositif de formation des apprentis menuisiers, notamment en vue d'améliorer leur employabilité (savoirs, compétences, etc.) ;

Cet axe d'analyse s'appuiera sur le descriptif du dispositif de formation présenté dans le chapitre précédent : § 2.1 « Organisation du dispositif de formation ».

- AXE 2 : Analyse du jeu d'acteurs dans la mise en œuvre du dispositif de formation ;
- AXE 3 : Analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation.

Ces deux derniers axes d'analyse s'appuieront sur le chapitre 2.2 : « descriptif du rôle et des missions des acteurs et des partenaires du dispositif de formation ».

3.1. Axe 1 : Appréciation des contenus et méthodes du dispositif de formation des apprentis menuisiers, notamment en vue d'améliorer leur employabilité (savoirs, compétences, etc.)

3.1.1. Questions sur les contenus de formation

L'élaboration des contenus de formation a suivi plusieurs étapes. Pour rappel, le diagnostic établi suite à l'étude sur la trajectoire professionnelle des apprentis a permis, entre 1999 et 2002, l'organisation de formations expérimentales afin de définir les besoins en formation indispensables à la maîtrise du métier de menuisier. L'évaluation de cette phase expérimentale a abouti à la rédaction de trois modules jugés indispensables pour l'acquisition de savoirs et savoir-faire nécessaires au métier de menuisier : **l'alphabétisation** (en français), **le dessin technique**, **la sculpture**.

Suite à des tests, le module alphabétisation a évolué en 2008 vers une notion plus large de prérequis (*mathématiques, calcul, notions de géométrie plane...*), avec intégration d'un volet vie citoyenne. Ce réaménagement des modules a donné naissance à l'identification d'un ensemble de connaissances préalables nécessaires pour l'assimilation des techniques associées aux activités professionnelles, pour le renforcement des capacités d'organisation et de gestion au sein de l'atelier ou dans la vie quotidienne. Quatre domaines de compétences ont été déclinés dans ce module des « prérequis » : il s'agit des mathématiques, du français (lecture, écriture), des pratiques citoyennes et de la méthodologie d'organisation et de gestion.

- **Les contenus sont-ils adaptés à la cible des apprentis menuisiers ?**

L'alphabétisation et le calcul contribuent à pallier en partie l'absence de scolarisation de certains apprentis et leur permettent de bénéficier de connaissances utiles pour comprendre les documents techniques et administratifs, les notions de base en calcul, les notions spécifiques à l'apprentissage du métier (lecture de plan, traçage en dessin).

L'évaluation révèle que le volume de connaissances à acquérir en français et en calcul est assez important, et difficilement assimilable pour les apprentis entrant dans le dispositif, d'autant plus que le temps dévolu à ce module de formation est jugé très insuffisant par tous les apprentis rencontrés (2 fois par semaine à raison de 2 à 3 heures par séance). L'adaptation des manuels de lecture au métier est une doléance formulée par les apprentis, car aucun lien n'existe entre le manuel et le métier qu'ils apprennent. Il est à noter que les

formateurs en alphabétisation ne prennent pas l'initiative d'appréhender le métier en allant visiter et étudier l'environnement de l'atelier.

S'agissant du dessin technique, le manuel se décline en une série d'exercices juxtaposés, sans lien permettant de placer l'apprenant dans une situation réelle d'apprentissage. Le curriculum proposé est trop vaste, il demande à être allégé en ne tenant compte que des compétences relatives à l'exercice du métier. Les modules devraient être réaménagés pour une meilleure progression dans les apprentissages.

La mission a cependant constaté un grand engouement chez les apprentis. Le dispositif de formation complémentaire leur permet de développer et de systématiser les compétences techniques acquises en atelier par l'ajout de la dimension conceptuelle manquante, la pratique du métier dans la formation traditionnelle se limitant à une reproduction de gestes. A l'issue du suivi des modules de la formation complémentaire, les apprentis se sont déclarés aptes à élaborer un devis et à faire des offres de prix. Par ailleurs, les exercices de dessin qui ont été présentés au niveau de l'ESM Tambacounda démontrent des progrès réalisés en traçage chez les apprentis ayant suivi le dispositif de formation.

En ce qui concerne le module de sculpture, si l'on se réfère aux témoignages des apprentis et des artisans, l'introduction de ce module a permis une amélioration de la qualité des prestations et une augmentation de la valeur ajoutée des produits réalisés.

- **Le choix et la répartition des trois modules, en termes de contenus et de complémentarités, correspondent-ils aux besoins des apprenants ?**

Le choix des modules est pertinent et découle d'une analyse des besoins. Cependant, il y a lieu de revoir leur agencement, en fonction des notions pratiques présentées à l'atelier. Compte tenu de la flexibilité et de la capacité du dispositif à s'adapter en fonction des cibles, les aménagements nécessaires ont pu être apportés en vue d'un meilleur ajustement des contenus aux problèmes rencontrés dans la pratique.

- **L'introduction de fondamentaux de la menuiserie en complément du dessin technique depuis 2011 est-elle pertinente ?**

Le curriculum élaboré demande à être allégé pour ne tenir compte que des compétences relatives à l'exercice du métier. Les fondamentaux de la menuiserie introduits sont certes utiles à la culture générale du formateur et de l'apprenti. Mais, à ce stade de la trajectoire de l'apprentissage, l'apprenti est plus tourné vers la pratique professionnelle que vers les aspects théoriques.

- **D'autres modules seraient-ils à intégrer au dispositif de formation ?**

L'insertion professionnelle est la finalité de toute formation. Ainsi, il pourrait être intégré au dispositif de formation, en fin d'apprentissage, un module visant à l'acquisition des compétences pouvant faciliter cette insertion. Il en est de même du renforcement des connaissances en matière de gestion de l'atelier, mais aussi des connaissances relatives aux mutuelles qui ont été créées en vue de l'autonomisation préconisée.

- **Les supports pédagogiques proposés pour les modules de formation en cours du soir (référentiels) et l'apprentissage au sein des ateliers (chartes de compétences) sont-ils suffisamment clairs et utiles, adaptés aux besoins de formations des apprentis et des maîtres artisans formateurs pour l'apprentissage ?**

Les outils didactiques mis en place déclinent les enseignements selon un chronogramme et un programme pré établis.

La formation complémentaire délivrée en cours du soir devrait trouver son application pratique dans les ateliers au retour de l'apprenti chez son maître d'apprentissage. Ainsi, les applications pratiques en atelier devraient être le prolongement des connaissances enseignées la veille en cours du soir.

Or, dans les faits, le lien entre les cours du soir et la pratique en atelier du lendemain n'est pas établi. Le travail à l'atelier dépend en grande partie des commandes, qui n'ont en pratique souvent pas de lien avec les apprentissages de la veille.

Par ailleurs, dans certains cas, les apprentis acquièrent des connaissances théoriques que le maître artisan ne possède pas. Ceci pose la question de la formation de ces derniers.

Lors du séjour à l'atelier, la performance de l'apprenti est renforcée par l'expérience pratique du patron et par la « pédagogie par l'assimilation pratiquée » appliquée par le maître artisan. Dès lors, on peut en conclure qu'il n'existe pas (si ce n'est qu'exceptionnellement) de lien entre la théorie en cours du soir et la pratique à l'atelier.

Dans la démarche initiale, le dispositif prévu se fonde sur une approche par alternance à deux niveaux :

- Une alternance basée sur l'évolution des apprentis simultanément dans l'atelier et dans les lieux de formation théorique, les centres ressources ;
- Une alternance sur fond de combinaison entre la théorie et la pratique.

L'alternance doit être organisée. Les formateurs professionnels ne sont pas en mesure de déterminer à quel moment le professionnel formateur ou le maître artisan utilisera les connaissances acquises dans leurs cours. La question de l'interrelation entre les référentiels déclinés en cours du soir et les chartes de compétences adoptées à l'atelier est posée. Les sessions d'évaluation des formations, auxquelles participe l'ensemble de l'équipe pédagogique intervenant dans la formation, devraient permettre de réajuster les enseignements en fonction des activités pratiques.

Les enseignements pratiques devraient donc s'appuyer sur les notions théoriques en vue de l'acquisition des compétences. Il se pose ainsi la question de la présence du formateur pendant les enseignements pratiques, afin de repréciser et de rappeler certaines notions enseignées avant leur application pratique.

Le choix du lieu de formation devient ainsi un élément important de réflexion. Le lieu de formation doit être aménagé pour permettre cette transition « pratique – théorie-pratique ». La présence des deux formateurs pendant la formation reste une formule à étudier. L'APC telle que pratiquée en apprentissage se caractérise par la capacité des maîtres artisans à prendre en charge la formation des apprentis. La formation théorique et le perfectionnement des artisans envisagés par La Kora trouvent ici tout leur sens.

Le rôle des animateurs devrait être élargi, en vue de leur permettre de contrôler l'application d'un cahier de charge des apprentissages à la fin de chaque module.

Le contrôle et le suivi des apprentissages pourraient donner lieu à la remise d'un Certificat de compétences professionnelles (CCP) à tout apprenti ayant acquis un certain nombre de compétences ; plusieurs CCP donnant lieu à un CAP pour le métier.

3.1.2. Questions sur les méthodes pédagogiques

- **Les critères de sélection des apprenants sont-ils efficaces et pertinents ? Y a-t-il des améliorations à apporter dans la définition des critères ?**

La mission a constaté que l'information et la sensibilisation des apprentis se font par le système du « bouche à oreille ». Les inscriptions se font après cette démarche de sensibilisation et d'information ; des fiches sont remplies par les apprentis et des engagements sont pris par les artisans. Dans certains sites, des droits d'inscription sont demandés, mais sont difficilement recouvrables (ils sont souvent abandonnés). Il y a lieu de

revoir ce procédé et de mieux organiser cette étape préalable au démarrage des formations par une communication plus adaptée (par exemple par des communiqués à la radio)³⁶.

Une amélioration possible serait de fixer une durée minimum d'apprentissage avant que les apprentis ne puissent s'inscrire (3 à 4 ans minimum), une catégorisation par niveaux suivrait pour classer les apprentis par cohorte homogène en vue du démarrage des prérequis.

Les comités de formation et les formateurs professionnels devraient réfléchir sur un seuil minimum de démarrage de cours de prérequis en fonction du niveau scolaire de l'apprenti. Certaines disciplines requièrent que les apprenants aient au moins un niveau CM2. Cette prise en compte du niveau scolaire pourrait être un des moyens de lutte contre la déperdition des effectifs en cours de formation. Cette initiative favoriserait une plus grande implication des artisans dans la gestion du dispositif.

- **Quelles sont les raisons de la diminution des effectifs observée et quelles sont les solutions à apporter pour une participation plus importante et régulière ?**

Cette question sera traitée dans le chapitre 4.1.

- **Les maîtres artisans et ouvriers pourraient-ils aussi bénéficier des trois modules de formation ? Si oui, comment ?**

Les trois modules de formation (prérequis, dessin technique, sculpture) ont généré un engouement, à tel point que des artisans qui ne maîtrisaient pas ces savoirs ont demandé à en bénéficier. Ces modules permettent aux artisans de développer une précision accrue dans la production et une plus grande innovation dans le design des articles proposés. De la conception à la production, le dispositif permet d'acquérir des techniques en matière de prise de dimensions et de maîtriser les éléments géométriques indispensables pour la bonne qualité des produits. Pour les amener à suivre la formation, la réflexion tournera autour de :

- l'aménagement des horaires afin qu'ils puissent travailler dans leur atelier dans la journée et suivre les cours en horaires décalés ;
- l'organisation des formations de manière à ce que les artisans puissent y produire des biens et services commercialisables au terme de la formation (formation-production) ;
- la mise à disposition des artisans de l'équipement des mutuelles ou de l'ESM à des fins de production gratuitement et dans des limites et des conditions à négocier en fonction du temps passé en formation ;
- la délocalisation des formations en plusieurs endroits en fonction du lieu de résidence des artisans.

Il faut saluer les capacités d'adaptation du dispositif et son aptitude à répondre à cette nouvelle demande qui in fine permettra d'améliorer la communication et la compréhension entre apprentis et maître artisan au sein de l'atelier.

- **Comment appréhender le renforcement des compétences techniques et pédagogiques des maîtres artisans afin qu'ils encadrent mieux les jeunes au cours de leur apprentissage ?**

L'analphabétisme des artisans et l'insuffisance de formation pédagogique et technique constituent des facteurs bloquants dans le dispositif de formation. La langue française constitue l'outil de base sur lequel s'appuie le formateur en prérequis pour communiquer avec les apprentis. Lors de nos rencontres, nous avons constaté que cet outil de communication n'était pas maîtrisé par tous les artisans. Or, ces derniers devraient maîtriser la

³⁶ Les artisans passant la journée à l'atelier, la plupart des ateliers sont équipés de postes radio

langue de formation pour pouvoir être en phase avec les concepts et le vocabulaire utilisés par les formateurs professionnels lors des cours de formation complémentaire du soir. Des actions sont menées en vue du renforcement des compétences pédagogique des artisans. Il conviendra d'approfondir des actions de renforcement des compétences des artisans en mettant un accent particulier sur la maîtrise de langue utilisée pour la formation (i.e. le français). La forte demande de cours en alphabétisation enregistrée chez les artisans s'inscrit dans cette logique. De même, les artisans sont fortement demandeurs de renforcement de compétences en gestion d'entreprise de façon générale (gestion/comptabilité, gestion des ressources humaines etc.)³⁷.

Les artisans doivent aussi bénéficier d'un renforcement de leurs capacités techniques, à travers des séances de formation continue dans les ateliers équipés des mutuelles ou de l'ESM. Le renforcement des capacités permet aux artisans de se mettre à niveau par rapport aux normes en vigueur dans l'exercice du métier. Cet accompagnement relève sans conteste le niveau d'expertise des artisans.

L'implantation des mutuelles et ESM est à renforcer. Ces espaces permettent en effet à l'ORP de bénéficier de prestations de services à des tarifs préférentiels, d'espaces de rencontres, d'échanges mais aussi de formation.

- **Les comités de formation devraient-ils être plus responsabilisés dans la gestion du dispositif de formation ? Si oui, comment ?**

L'implication des artisans membres des comités de formation est très forte et appréciée par La Kora. Le Comité de formation est impliqué dans tout le processus de mise en œuvre du dispositif. Pour maintenir cet élan, La Kora se propose de mieux les impliquer dans la gestion du dispositif, dans la définition des besoins, dans l'élaboration des modules et de les faire bénéficier des sessions de formation de formateurs (pour leur permettre de pallier le manque à gagner entraîné par le suivi du dispositif).

- **Comment pourrait-on motiver les membres du comité de formation pour améliorer l'efficacité de la formation ?**

La motivation des membres du comité de formation qui donnent de leur temps (sensibilisation, suivi des formations, ...) demeure un enjeu essentiel du dispositif. L'initiative prise à Touba et consistant à faire participer les artisans et apprentis à leur propre formation est à saluer (3000 F CFA de frais d'inscription et 1 000 F CFA /mois pour les chefs d'ateliers ; 2 000 F CFA de frais d'inscription et 500 F CFA /mois pour les apprentis). La somme ainsi collectée prend en compte les frais de fonctionnement du Comité de formation. Une autre solution pourrait consister à allouer un pourcentage des ressources générées par les mutuelles aux membres du comité de formation.

- **Les comités de formation devraient-ils intégrer des représentants d'autres acteurs. Lesquels et à quels niveaux ?**

Au niveau local, afin de mieux faire adhérer les autorités locales (conseil régional, mairie) au dispositif et anticiper sur son ancrage territorial, les comités de formation devraient s'ouvrir :

- aux autorités académiques assurant la tutelle de la formation professionnelle au niveau régional ou départemental ;
- aux parents d'apprentis ; la mise en place à terme d'une association des parents d'apprentis plaide dans ce sens ;
- aux responsables des services décentralisés de la Sécurité sociale, du Travail, des Eaux et Forêts.

³⁷ Cf. synthèse de l'atelier de restitution en annexe ?

- **Quels seraient les améliorations à apporter au système de suivi évaluation des apprenants ?**

La Kora a réalisé des manuels « formateur » pour chaque module. Le formateur s'appuie sur ces documents pour dérouler ses enseignements. Des cahiers sont remis aux apprentis, mais il ne semble pas exister de manuel « apprenant » ou un livret d'apprentissage. L'édition d'un portfolio par module pourrait permettre aux formateurs, à l'artisan formé et aux parents de suivre l'évolution des apprentissages de l'apprenti.

On constate que les cahiers sont au format A 5 (210 X 197, 5). Or la plupart des documents fournis en dessin ou en sculpture sont sur format A4 (210 X 297). En prérequis, les apprentis utilisent le système classique en recopiant les cours sur les cahiers – ce qui constitue une difficulté pour des apprentis peu alphabétisés.

Le référentiel de formation doit s'appuyer sur un guide d'utilisation hiérarchisé en fonction de la trajectoire de l'apprenti.

Le MFAA a pris l'option d'élargir son champ d'action à l'apprentissage, ce qui a abouti à la création de deux Directions (Direction de l'Apprentissage et Direction de l'Artisanat). La rédaction de curricula répond à une forte propension à intégrer l'apprentissage traditionnel dans le dispositif formel de formation. Au travers de projets comme le SEN024 et le PALAM, avec l'APC comme nouvelle méthode pédagogique, des référentiels « métier », « compétences », « formation » et « certification » ont été élaborés. Avec cette approche APC, le système mis en œuvre par La Kora pourrait bénéficier d'une amélioration et d'une reconnaissance officielle par le MFAA. Une étude comparative des référentiels élaborés par le Ministère montre des convergences avec la Charte de compétences élaborée par La Kora. L'objectif final d'atteinte des compétences pour l'exercice du métier de menuisier est aussi bien mentionné dans la Charte de compétences de La Kora que dans les référentiels du Ministère. Les deux systèmes de formation, malgré des différences d'approche, ont la même finalité. Il y a lieu d'uniformiser les concepts utilisés dans les deux systèmes APC.

Cette intégration de l'apprentissage dans le dispositif formel ne doit pas consacrer deux systèmes de formation qui se développent en parallèle. Pour donner plus de gage au dispositif de formation développé par La Kora et lui permettre d'entrer dans le dispositif de formation officiel, la Direction de l'Apprentissage et la Direction de l'Artisanat se doivent d'être porteuses d'une convention tendant à la valorisation des acquis de l'expérience, au grand bénéfice de la population cible encadrée par La Kora.

Comme signalé ci-dessus, les contenus des différents modules structurés dans les référentiels et la charte de compétences sont des savoirs et savoirs faire pour l'exercice correct du métier de menuiserie bois. La réflexion consisterait à l'intégration des deux concepts (Charte de compétences, présentée sous forme de manuels avec des contenus lourds, et référentiel) dans un même document appelé « référentiel de formation ».

3.2.Axe 2 : Analyse du jeu d'acteurs dans la mise en œuvre du dispositif de formation

Les acteurs du dispositif de formation sont :

- Les organisations des professionnels du Bois et les Comités de formation ;
- Les parents des apprentis ;
- La Kora.

A ces acteurs, il convient d'ajouter les « partenaires » du dispositif de formation :

- Frères des Hommes ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les partenaires institutionnels (les Chambres des métiers, les Collectivités territoriales, et les structures d'Etat).

Enfin, à ces acteurs et partenaires, il convient d'ajouter les bénéficiaires du dispositif :

- les apprentis ;
- les artisans.

Cette catégorisation reprend les catégories précédemment identifiées par la mission dans le chapitre 2.2 : « Rôle et missions des bénéficiaires, des acteurs et des partenaires du dispositif de formation ». Cette catégorisation recoupe les attendus des Termes de référence en élargissant toutefois le cadre d'analyse. Nous nous proposons d'analyser le rôle et le positionnement de ces différents acteurs, partenaires et bénéficiaires du dispositif de formation en reprenant l'ordre dans lequel ils ont été observés dans le chapitre 2.2 :

- rôle et positionnement des bénéficiaires ;
- rôle et positionnement des acteurs ;
- rôle et positionnement des partenaires.

Par « rôle », nous entendons : l'emploi, la fonction et l'influence exercés par les bénéficiaires, les acteurs et les partenaires, au sens d'une participation au dispositif de formation.

Par « positionnement », nous entendons : la situation des bénéficiaires, des acteurs et des partenaires entre eux en regard de leur rôle réciproque.

3.2.1. Analyse du rôle et du positionnement des bénéficiaires du dispositif de formation

3.2.1.1. Rôle et positionnement des apprentis

En tant que « bénéficiaires » directs du dispositif de formation, les apprentis y assument-ils un rôle ? Cette question concernant les apprentis n'est pas posée dans les termes de référence alors que les apprentis ont, par leurs comportements, leurs relations avec les artisans maîtres d'apprentissage une influence sur le fonctionnement, l'organisation et les performances du dispositif de formation. Nous avons d'ailleurs constaté qu'une part non négligeable des problèmes rencontrés pour mettre en place le dispositif de formation résultait de leur assiduité tant au niveau des ateliers que des cours dispensés.

Dans le dispositif actuel, on constate que les apprentis ont un rôle relativement « passif » alors qu'ils sont les premiers bénéficiaires du dispositif de formation.

Une meilleure information à destination des apprentis sur les contenus mais surtout sur les perspectives « post-apprentissage » pourrait influencer sur leur comportement. De plus, les apprentis sont parfois âgés (plus de 16 ou 18 ans, jusqu'à 25 ans), ce ne sont plus des enfants et ils devraient être plus impliqués, aux côtés des artisans, dans la mise en œuvre et le développement de la formation. Ils devraient être notamment des acteurs privilégiés au niveau des réflexions sur leur devenir professionnel post-apprentissage. Enfin, dans une perspective d'évaluation individualisée des formations, le positionnement des apprentis au sein du dispositif et dans leurs rapports avec les maîtres d'apprentissage pourrait sensiblement évoluer.

3.2.1.2. Rôle et positionnement des artisans

Les maîtres artisans « ont été identifiés comme les acteurs incontournables de la formation » (Cf. termes de référence en annexe) ; ils en sont aussi les bénéficiaires dans la mesure où les apprentis formés améliorent la qualité de la main d'œuvre et que les artisans eux-mêmes sont visés par certaines formations techniques et pédagogiques. C'est au travers de cette dichotomie qu'il faut comprendre leur rôle et leur positionnement.

Le rôle des artisans découle de la mise en œuvre du dispositif de formation et de sa concomitance avec le regroupement des artisans au sein d'une Organisation des professionnels du Bois et la mise en place d'un Comité de formation. Dans ce processus, la répartition des rôles entre La Kora et les artisans est un élément important du fonctionnement du dispositif. Le rôle que jouent les artisans dans le dispositif de formation résulte essentiellement des missions dévolues par La Kora à l'ORP. La mise en place des Comités de formation

en est bon exemple. Les artisans au travers des Comités de formation ont acquis des compétences pour être des auxiliaires efficaces de La Kora. Pour autant, ils sont aujourd'hui mal qualifiés ~~incapables~~ pour gérer le dispositif de formation.

Posée en ces termes, la stratégie d'ancrage institutionnel et de pérennisation ~~mise en œuvre~~ du dispositif de formation ne deviendra réellement pertinente que si les artisans, au travers de l'ORP, sont en capacité de prendre progressivement le relais de La Kora (Cf. notion d'autonomisation du dispositif que nous développerons par la suite). C'est une revendication des artisans que nous nous devons de relayer. A l'enthousiasme suscité par la mise en place du dispositif de formation succède souvent une certaine amertume avec l'arrêt des formations et l'impression pour les membres de l'ORP (et des Comités de formation) d'une démarche inachevée.

Un autre aspect du rôle des artisans dans le dispositif de formation est leur mission d'encadrement pédagogique à l'égard des apprentis. Les artisans deviennent-ils de meilleurs formateurs dans le cadre du dispositif de formation ? En tant que professionnels-formateurs, impliqués dans la réalisation des modules, on constate indubitablement une réelle valorisation des compétences des artisans concernés et l'émergence d'une catégorie d'artisans capable de jouer un rôle décisif pour la pérennisation (et l'autonomisation) du dispositif de formation. En revanche, nous n'avons pas pu observer les pratiques dans les ateliers. Mais on peut penser que l'impact du dispositif de formation y reste peu sensible. C'est une des limites du dispositif actuel qu'il conviendrait d'améliorer.

Une évaluation individualisée des apprentis - impliquant l'artisan maître d'apprentissage et le formateur – permettrait d'établir une relation plus étroite entre les formations dispensées hors de l'atelier et les activités formatrices de l'apprenti dans l'atelier (au travers des Chartes de compétences par exemple).

3.2.2. Analyse du rôle et positionnement des acteurs du dispositif de formation

3.2.2.1. Rôle et positionnement des Organisations des professionnels du Bois et des Comités de formation

Nous ne reviendrons pas sur le rôle des artisans et donc de l'ORP dans le dispositif de formation. Cet aspect a été largement développé pour souligner le manque d'implication effective de l'ORP et du Comité de formation dans l'organisation et la gestion (administrative et financière) du dispositif.

Dans la perspective d'un retrait progressif de La Kora PRD du portage du dispositif de formation, il est plus intéressant de s'interroger sur le transfert de compétences au bénéfice des ORP locales. Cela aura en outre l'avantage de préciser le positionnement futur de La Kora vis-à-vis des ORP.

Dans le chapitre 2.1 « Organisation du dispositif de formation », nous avons décrit les principales fonctions qui caractérisent un dispositif de formation : i) l'ingénierie de formation, ii) le fonctionnement qui regroupe l'ingénierie pédagogique (formation en alternance), le recrutement des bénéficiaires, leur formation à proprement parler (contenu, méthode, support) et la certification et iii) la gestion des ressources humaines, matérielles ainsi que le financement du dispositif. Dans le dispositif actuel, les ORP (au travers des Comités de formation) maîtrisent le recrutement des apprentis, la relation entre le formateur et le maître d'apprentissage, la mise en place du cadre matériel (avec l'appui de La Kora), l'identification des formateurs (le recrutement effectif est assuré par La Kora) et pour partie, le contrôle de la présence des apprentis.

Partant de la situation actuelle, le tableau ci-dessous résume les compétences pouvant être transférées à court ou moyen terme de la Kora vers les ORP dès lors, évidemment, que les conditions seront requises.³⁸ Une fois ces transferts établis, il est plus aisé de définir les capacités que devront acquérir les ORP et quel rôle pourrait jouer La Kora pour développer et/ou renforcer ces capacités.

³⁸ L'acquisition des compétences requises par les ORP est un des enjeux de l'évolution du dispositif de formation.

Le tableau ci-dessous doit être considéré comme un document de travail introductif à un débat entre les acteurs : ONP/ORP, La Kora et Frères des Hommes.

Fonctions du dispositif de formation	Fonctions pouvant relever de l'ONP et des ORP à court ou moyen terme.
	Fonctions pouvant relever de La Kora à court ou moyen terme.
Ingénierie de formation	
Les processus d'identification des besoins en formations tant pour les apprentis que pour les artisans peut relever des compétences de la Kora sous réserve que les termes de référence et les conclusions des enquêtes soient validés par les bénéficiaires.	La Kora pourrait ainsi devenir un des « prestataires » possibles en matière d'ingénierie de formation
Fonctionnement du dispositif	
L'ingénierie pédagogique pourrait relever des compétences de La Kora.	La Kora pourrait ainsi devenir un des « prestataires » possibles en matière d'ingénierie pédagogique.
Le recrutement.	Le recrutement doit rester une des prérogatives de l'ONP et des ORP.
La formation.	La mise en œuvre des formations doit devenir une des prérogatives de l'ONP et des ORP.
La certification.	La certification doit rester une des prérogatives exclusives de l'ONP et des ORP.
Gestion du dispositif	
Gestion des ressources humaines.	La gestion des ressources humaines (sélection et recrutement) doit devenir une des prérogatives de l'ONP et des ORP.
Gestion des ressources matérielles.	La gestion des ressources matérielles doit devenir une des prérogatives à part entière de l'ONP et des ORP.
Gestion financière (incluant le montage des projets et la recherche des financements).	La gestion financière est un enjeu capital de l'autonomisation du dispositif, elle doit devenir une prérogative de l'ONP et des ORP.
Suivi et contrôle du dispositif	La Kora pourrait ainsi devenir un partenaire des « prestataires » possibles en matière d'ingénierie pédagogique.

NB : Dans le schéma ci-dessus les compétences de la Kora correspondent aux compétences transversales pouvant être utilisées pour d'autres secteurs artisanaux. Cet aspect peut être important pour la stratégie de développement de La Kora (extension du dispositif de formation à d'autres secteurs artisanaux).

3.2.2.2. Rôle et positionnement des parents des apprentis

Nous avons souligné le fait que les parents d'apprentis étaient très peu impliqués dans le dispositif de formation. Situation qui résulte d'une démission des parents, d'une déresponsabilisation après que le placement du jeune chez un artisan.

C'est une situation qui n'est pas saine (au sens humain et social) et qui n'est pas de nature à améliorer qualitativement la formation en apprentissage. La réflexion sur le rôle des parents doit être approfondie.

Quelle fonction ? Quelle influence ? La question centrale étant : comment mobiliser, responsabiliser les parents vis-à-vis de leurs propres enfants et vis-à-vis des artisans maîtres d'apprentissages ?

Des actions de sensibilisation peuvent être utilement engagées avec une implication des ORP et des formateurs. Pour autant, la contribution financière des parents reste sans nul doute un puissant facteur de motivation pour leur mobilisation aux côtés des artisans. Dans ces conditions, pourrait-on envisager une participation des parents au Comité de formation sur le modèle des Comités de gestion des établissements scolaires privés ?

3.2.2.3. Rôle et positionnement de La Kora PRD

Nous avons décrit succinctement le rôle et le positionnement actuels de La Kora PRD dans le chapitre 2.223 mais il convient d'approfondir la question du rôle à venir de la Kora. Notre réflexion portera plus particulièrement sur la question du rôle et du positionnement de la Kora PRD dans un processus d'autonomisation à terme du dispositif de formation.³⁹

Globalement, la Kora assume aujourd'hui une fonction de maître d'œuvre du dispositif de formation. Elle délègue une partie de ses fonctions à l'ORP locale au travers du Comité de formation. Dans la perspective d'un transfert plus conséquent de compétences au profit de l'ONP et des ORP, nous avons établi ci-dessus un tableau de répartition des fonctions. Ce tableau tend à montrer comment la Kora pourrait se concentrer sur deux aspects transversaux du dispositif de formation : i) l'ingénierie de formation et ii) l'ingénierie pédagogique et laisser aux ORP locales le soin de mettre en œuvre les formations au travers du montage technique et financier de projets. Les activités de l'ORP en matière de formation relèveraient ainsi d'une logique de « projet » fondée sur une analyse des besoins et l'élaboration d'outils et de méthodes par La Kora.

Le partenariat entre La Kora et les ORP pourrait alors être fondé sur ce principe général ; La Kora joue un rôle de prestataire dans le domaine de l'ingénierie et elle pourrait, en outre, assurer, plus globalement, un suivi-évaluation du processus d'autonomisation du dispositif de formation.

Pour autant ce transfert doit être apprécié aussi en fonction des intérêts à moyen et long terme de La Kora. A ce titre, le processus d'autonomisation et de partenariat dans lequel s'engagerait La Kora pourrait servir de modèle pour d'autres appuis et d'autres secteurs artisanaux.

Ceci dit, La situation actuelle de l'ONP et des ORP est incompatible avec un transfert de compétences dans le domaine de la formation. Le transfert de compétences dans le domaine de la formation doit être lié préalablement à un renforcement des compétences au travers de la structuration du milieu professionnel. En ce sens, le transfert de compétences et son corollaire l'autonomisation supposent une étude précise des conditions nécessaires et suffisantes pour que l'ORP locale puisse prendre le relais de La Kora⁴⁰.

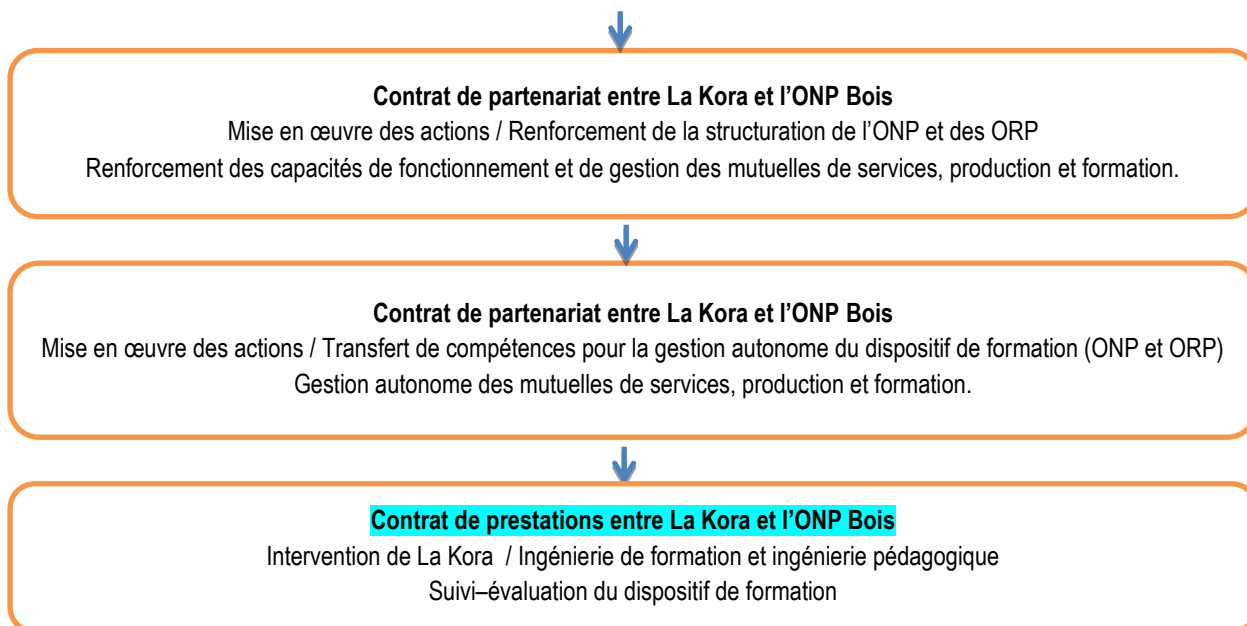
L'étude de ces conditions est une étape préparatoire au processus de (re)structuration du milieu professionnel qui doit préparer au transfert de compétences. La reconnaissance institutionnelle de l'Organisation professionnelle, la solidité et la stabilité de l'Organisation, son degré de formalisme et sa représentativité, sa capacité de financement (à lever des fonds et d'autofinancement),...sont autant de conditions préalables. Sur ce point, un important travail reste à faire. A ce stade, la création et la gestion des mutuelles de services, de production et de formation apparaissent comme un enjeu très important. Cet espace mutualisé pourrait d'ailleurs servir de cadre pour asseoir concrètement la structuration du milieu professionnel au travers d'activités correspondant aux attentes des artisans.

Le rôle et le positionnement de La Kora dans ce processus de structuration du milieu professionnel et d'autonomisation du dispositif de formation sont résumés dans le schéma suivant.^{41,42}

Contrat de partenariat entre La Kora et l'ONP Bois

Etude des conditions de transfert des compétences / Gestion du dispositif de formation par l'ONP et les ORP
Définition des modalités de fonctionnement et de gestion des mutuelles de services, production et formation.

⁴¹ Il est évident que la validation de ce processus doit être actée par un document de stratégie de la Kora et d'un contrat cadre entre La Kora et l'ONP Bois.



3.2.3. Analyse du rôle et du positionnement des partenaires du dispositif de formation

3.2.3.1. Rôle et positionnement de Frères des Hommes

Le repositionnement de La Kora à l'égard de l'Organisation des professionnelles du Bois tendrait à placer progressivement cette dernière comme un prestataire de l'ONP. Il devrait logiquement en résulter un repositionnement entre Frères des Hommes qui joue aujourd'hui un rôle de maître d'ouvrage et La Kora qui joue aujourd'hui un rôle de maître d'œuvre. Ce point sera développé dans le chapitre 5.3.

Dans cette perspective, la question centrale tient à la « valeur ajoutée » que peut avoir Frères des Hommes, à l'avenir, vis-à-vis de l'Organisation des professionnels du Bois et vis-à-vis de La Kora.

Le schéma ci-dessus peut être un point d'entrée sur l'expertise que pourrait développer Frères des Hommes au bénéfice des contractants sur le terrain : La Kora et l'ONP.

En référence à ce schéma, l'objectif de Frère des Hommes serait d'apporter une expertise à La Kora dans la mise en œuvre d'une stratégie⁴³ visant le renforcement de la structuration du milieu professionnel et l'autonomisation du dispositif de formation (sa gestion par les professionnels).⁴⁴ Ce ne serait pas un objectif original si un des attendus de cette démarche n'était alors de sortir du cadre actuel faisant de Frères des Hommes le financeur direct de La Kora ou son intermédiaire à l'égard des PTF.⁴⁵

Un des principes qui doit soutenir le repositionnement de Frères des Hommes et de La Kora est que les ressources financières qui dictent actuellement le rythme et le zonage de la mise en place du dispositif de

⁴² Ce positionnement de La Kora doit pouvoir se situer dans un cadre de ressources financières stables et suffisantes et avec, au préalable un règlement concernant la gestion des Mutuelles..

⁴³ Stratégie qui n'est pas encore élaborée ou tout au moins écrite.

⁴⁴ Frères des Hommes n'a pas, selon nous, vocation à se substituer à La Kora et à intervenir directement auprès des Organisations professionnelles (il s'agit d'une hypothèse lourde de conséquences qui doit être validée).

⁴⁵ C'est une évolution qui passe aussi par une capitalisation des actions qui est en cours avec l'expertise de Frères des Hommes en poste auprès de La Kora.

formation échappent au cadre trop aléatoire et contraignant des projets ou programmes financés par les PTF et, dans une moindre mesure, Frères des Hommes.

En ce sens, l'expertise de Frères des Hommes au profit de la Kora (et, indirectement, des ORP) pourrait aider au montage des projets de formation (technique et surtout financier) et à la recherche des ressources locales de financement. Sur ce dernier point, (outre une participation symbolique des apprentis, des parents ou des artisans), deux pistes sont envisageables : i) le recours au cofinancement des projets (actions de formation) par l'ONFP (ou le FONDEF) et ii) le recours à l'autofinancement partiel ou total sur les fonds tirés de l'activité des Mutuelles de services, production et formation.

NB : Le rôle et la place que pourraient occuper ces mutuelles de services, production et formation seront développés dans le chapitre 5 consacré aux conclusions et recommandations.

Complémentairement, l'expertise de Frères des Hommes peut aider au développement des coopérations décentralisées. Implanté et reconnu sur le territoire français, Frères des Hommes peut faciliter l'identification d'éventuels partenaires de La Kora ou des ORP. Sur ce point, le SCAC s'est proposé pour faciliter cette mise en relation y compris sur le plan international.

3.2.3.2. Rôle et positionnement des Partenaires techniques et financiers

Le rôle des PTF devrait être revu dans l'unique perspective de la mise en œuvre de la stratégie de la Kora à l'égard de la structuration du milieu professionnel et de l'autonomisation du dispositif de formation. Il est urgent de sortir d'une logique qui ferait de La Kora l'otage des financements extérieurs.

L'image de La Kora est excellente auprès de la Coopération française et de l'Union Européenne mais elle manque de diffusion auprès des autres bailleurs de fonds. Un lobbying doit être lancé pour faire connaître le dispositif de formation mis en œuvre par La Kora et pour faire connaître sa stratégie.

Il est fort probable alors que l'appui des PTF soit conditionné. C'est le cas notamment de l'AFD qui serait intéressée pour appuyer un projet de Mutuelle support de la structuration du milieu professionnel et cadre de développement de la formation pour le secteur artisanal dès lors que ce projet soit piloté, géré par les professionnels eux-mêmes. Mais un tel projet, pour être porté par l'AFD, devra faire l'objet d'une Convention avec une structure d'Etat, la Direction de l'apprentissage et/ou la Direction de l'Artisanat ou encore le Ministère de tutelle.

3.2.3.3. Rôle et positionnement des partenaires institutionnels

D'une manière générale, le rôle et le positionnement des partenaires institutionnels sont envisagés sous l'angle d'un meilleur ancrage territorial du dispositif de formation.

- Rôle et positionnement des Chambres des Métiers.

De par leur mission, les Chambres de métiers sénégalaises⁴⁶ devraient être des partenaires incontournables de La Kora et du dispositif de formation. La réalité est plus complexe. Les ORP qui sont soutenues par La Kora sont perçues comme des « concurrents » par la structure consulaire. La recherche d'un leadership au niveau du secteur artisanal local oppose les Présidents des Chambres avec les membres dirigeants de l'ORP locale.

Le rapprochement entre l'ORP locale et la Chambre des métiers locale est enjeu pour l'ancrage institutionnel et la pérennisation du dispositif de formation.

Dans le contexte actuel, la stratégie envisageable est, d'une part, de favoriser les rapprochements locaux dès lors que cela est possible et, d'autre part, d'œuvrer à une démarche plus globale avec la tutelle des Chambres consulaires, i.e. la Direction de l'Artisanat.

⁴⁶ La Chambre des métiers de la Vendée est un partenaire des projets développés par Frères des Hommes et La Kora.

Notons sur ce point que les Mutuelles sont gérées uniquement par La Kora (ONG). Aussi, dans une perspective de la mise en place d'outils destinés à répondre aux attentes des artisans locaux, ces Mutuelles pourraient héberger des projets communs. C'est une première piste de collaboration.

- Rôle et positionnement des Collectivités territoriales.

Les Collectivités territoriales rencontrées se sont toujours montrées ouvertes à des partenariats avec l'ORP locale. Des Conventions pourraient être établies avec les ORP qui permettraient de cofinancer le dispositif de formation par des apports d'équipements, de dégager des ressources foncières pour la Mutuelle ou les artisans, de solutionner des problèmes de déplacement ou encore d'apporter un appui politique pour aider à la solutions des problèmes de fournitures en matière première, contrôle routiers,...

- Rôle et positionnement des structures d'Etat

La Direction de l'Apprentissage sera d'un faible apport pour un ancrage territorial (local). En revanche, elle peut être un partenaire dans la perspective d'une convergence des référentiels notamment des référentiels de certification.

Comme indiqué plus haut, la Direction de l'Artisanat pourrait être aussi un partenaire pour l'ONP. Deux raisons justifient un lobbying de La Kora : tout d'abord, la Direction de l'Artisanat peut jouer un rôle décisif pour le rapprochement entre les ORP locale avec les Chambres des Métiers, ensuite la Direction de l'Artisanat peut être le partenaire étatique permettant de monter un projet avec l'AFD en faveur du développement des Mutuelles gérées par les Organisations professionnelles.

3.3. AXE 3 : Analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation

Nous avons (arbitrairement) identifié trois enjeux stratégiques⁴⁷ qui nous semblent particulièrement dépendant des résultats de la présente évaluation du dispositif de formation des apprentis-menuisiers mis en œuvre par La Kora, il s'agit de :

- l'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage ;
- la structuration solide et durable des Organisation des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer à terme les services attendus par les artisans ainsi que la gestion des Mutuelles et du dispositif de formation ;
- le repositionnement fonctionnel de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation.

Dans les lignes suivantes notre propos sera de développer ces problématiques. Nous nous réservons dans le chapitre 5 « conclusions et recommandations » le soin de développer les solutions envisageables.

En préambule, il convient de souligner que l'analyse de ces trois problématiques permet de dégager plusieurs pistes pour les conclusions et les recommandations. Toutefois, ces pistes doivent être hiérarchisées au sens d'une mise en œuvre progressive et d'une antériorité des actions. L'amélioration de l'employabilité que nous allons traiter au chapitre 3.31 suggère des mesures qui peuvent être envisagées à court terme sans modification profonde du rôle et des missions des acteurs. En revanche, la mise en place d'un processus de structuration des Organisations professionnelles leur permettant d'acquérir les compétences qui vont leur permettre de jouer un rôle majeur dans la gestion du dispositif de formation impose un délai plus long et une

⁴⁷ Ces enjeux stratégiques recoupent les questions posées dans les termes de référence : i) questions sur l'accompagnement vers l'insertion professionnelle des apprenants, ii) questions sur la reconnaissance de la formation et iii) questions sur le financement du dispositif de formation.

véritable stratégie de changement des rôles et des missions des acteurs. C'est d'ailleurs ce changement qui permet, à long terme, de repenser le positionnement respectif des acteurs.

3.3.1. Analyse de l'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelles post-apprentissage

L'employabilité des jeunes et les questions relatives aux perspectives d'insertion professionnelles post-apprentissage sont des enjeux stratégiques non seulement pour la pérennisation du dispositif de formation mais aussi pour asseoir sa légitimité, sa crédibilité et, finalement, sa reconnaissance par l'ensemble des bénéficiaires, acteurs et partenaires. L'employabilité des jeunes et les questions relatives aux perspectives d'insertion professionnelle renvoient, selon nous, aux mêmes problématiques : i) la qualité de l'offre de formation, ii) l'adaptation des contenus et des méthodes au publics cibles : les apprentis et les artisans, iii) la validation et la reconnaissance des qualifications acquises et iv) la capacité à dégager, grâce à une activité professionnelle, un revenu valorisant la qualification acquise en apprentissage.

3.3.1.1. La qualité de l'offre de formation

L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelles post-apprentissage sont dépendantes de la qualité de l'offre de formation dans le sens où une offre adaptée aux besoins est garante d'une meilleure capacité d'évolution transitionnelle des apprentis sur le marché du travail.

La qualité actuelle de l'offre de formation développée dans le dispositif reflète le résultat du travail d'ingénierie réalisé depuis 1999 par La Kora pour adapter la formation aux besoins identifiés. Sur ce point, le témoignage des bénéficiaires est unanime. Les apprentis comme les artisans sont très satisfaits. Certes, les contenus et les méthodes peuvent être améliorés, mais sur le fond, le principe d'une formation complémentaire des apprentis est perçu comme une formidable opportunité pour faire évoluer qualitativement le système d'apprentissage traditionnel dans les entreprises artisanales. La seule critique concernant l'offre de formation porte sur le manque de formations techniques pour les artisans et l'introduction de nouveaux modules comme « l'initiation et le perfectionnement en informatique ». Mais, cette critique sur la qualité de l'offre de formation développée par La Kora doit être nuancée dans la mesure où cette offre évolue régulièrement, elle s'enrichit continuellement avec, en plus, le soutien de professionnels venant de France⁴⁸.

En fait, la pertinence de l'offre de formation tient, selon nous, à la répartition de cette offre entre les apprentis et les artisans. Aujourd'hui, dans le dispositif actuel de formation, les apprentis sont privilégiés, ce qui semble justifié en regard de la fragilité de cette population jeune et déscolarisée. C'est aussi un enjeu social et économique dans la mesure où l'amélioration de la qualification des apprentis est un facteur déterminant pour l'avenir du secteur artisanal. Les changements dans ce domaine seront certainement portés par les jeunes générations.

Pour autant, l'offre actuelle de formation est jugée insuffisante pour les artisans. En effet, les artisans sont les premiers formateurs des apprentis et leur qualification professionnelle influe naturellement sur la qualification des apprentis⁴⁹. De plus, le renforcement de la formation des artisans notamment dans le domaine de l'innovation technique et productive est une réponse à leur demande. **Ce renforcement des compétences des artisans, en améliorant les performances économiques des entreprises artisanales, améliore la capacité d'organisation professionnelle des artisans.**

Les espaces équipés et dévolus à la formation, comme les Mutuelles de services, de production et de formation, sont une solution pour développer l'offre plurielle de formation. Ces Mutuelles pourraient

⁴⁸ Dans le cadre du partenariat avec la Chambre des métiers de la Vendée.

⁴⁹ L'idée qui consisterait à faire évoluer les pratiques professionnelle en dehors des entreprises artisanales est très discutable.

regrouper aussi un ensemble d'ateliers locaux labellisés sur la base de critères d'équipement et d'encadrement.

3.3.1.2. L'adaptation des contenus et des méthodes aux publics cibles : les apprentis et les artisans

L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage sont dépendantes de l'adaptation des contenus et des méthodes aux publics cibles. On est ici au cœur du dispositif. Le contexte particulier du milieu artisanal urbain et du système d'apprentissage traditionnel impose des contenus et des méthodes pédagogiques particulières qui vont avoir un impact sur l'acquisition des savoirs, des pratiques et des comportements. Pour les apprentis, l'enjeu est leur intégration sur le marché du travail, pour les artisans, l'enjeu est la performance économique des entreprises.

En termes de contenu, pour éviter toute redondance avec le chapitre 3.1 « Appréciation des contenus et méthodes du dispositif de formation des apprentis menuisiers, notamment en vue d'améliorer leur employabilité (savoirs, compétences, etc.), nous nous limiterons à souligner que le contenu de la formation doit englober aussi les supports utilisés par le formateur et les supports et outils remis aux apprenants. Un effort important doit-être fait à ce niveau pour améliorer la qualité des supports utilisés en cours dans une logique de rapprochement entre les contenus du prérequis et les modules techniques et pratiques et pour fournir une documentation et un outillage manuel aux apprenants.

Par ailleurs, le dispositif de formation ne prend pas suffisamment en compte le caractère alterné de la formation et ses contraintes en matière de suivi-évaluation. Il n'y a pas suffisamment de liens entre les formateurs impliqués dans les modules et la formation (supposée) délivrée dans les ateliers. Il manque notamment des outils de suivi permettant de jeter un pont entre l'espace de formation « formel » et l'atelier artisanal.

3.3.1.3. La validation et la reconnaissance des qualifications acquises

L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage sont intimement liées à la validation et à la reconnaissance des qualifications acquises. Soyons clair, c'est, dans le contexte actuel en Afrique et évidemment au Sénégal, un des enjeux fondamentaux des dispositifs de formation visant les apprentis du secteur artisanal. Car la qualification produite et l'employabilité dégagée par le système d'apprentissage traditionnel sont des vecteurs essentiels du développement économique de la plupart des pays africains et notamment du Sénégal. C'est aussi, dans le contexte d'une population très jeune et de dysfonctionnement chronique du système éducatif, un facteur essentiel de stabilité sociale.

La validation et la reconnaissance des qualifications acquises est une priorité de La Kora. Dans le dispositif actuel de formation, La Kora avec les ORP délivrent une attestation aux apprentis.

A ce niveau, l'élaboration, partagée avec les Organisations professionnelles représentatives (en l'occurrence, les ORP Bois), des **Chartes de compétences** développées par La Kora établit un cadre de référence et un puissant moyen de valorisation et de reconnaissance des compétences produites dans le cadre de l'apprentissage. La formation, hors des ateliers, des apprentis apportée par la Kora complète ces compétences.

L'intérêt de ce cadre de référence mis en place par La Kora est de permettre l'étude d'une convergence des différents référentiels de certification en application au Sénégal (un inventaire s'impose dès à présent). C'est un enjeu important de reconnaissance autant pour les artisans maîtres d'apprentissage que pour les apprentis. Progressivement, une telle démarche de convergence, reviendra à intégrer le système d'apprentissage traditionnel dans le champ d'un ETFP⁵⁰ plus global. On comprend alors que cette stratégie ambitieuse implique une très large coordination avec la Direction de l'apprentissage du MFPA et les autres acteurs (Direction de l'Artisanat, notamment).

⁵⁰ On rappellera utilement que le système d'apprentissage en France n'a été intégré dans le système éducatif qu'en 1960...

Ceci dit, la validation et la reconnaissance des qualifications complémentaires aux qualifications produites par le système d'apprentissage doivent s'inscrire dans une logique de reconnaissance plus globale de la pluralité des parcours de professionnalisation. Qu'importe le chemin suivi, que ce soit par la voie formelle, classique, par alternance ou par apprentissage traditionnel, l'important est la validation des acquis suivant un référentiel commun de certification. L'unicité du système de formation ne tient pas à son uniformisation mais à l'existence d'un mode unique de validation des compétences (lequel peut d'ailleurs être fractionné en niveaux et types de compétences).

Ce processus sera long et difficile, aussi tout ce qui peut concourir à l'amélioration de l'image de l'apprentissage - valorisation des qualifications, de l'insertion, rémunération, solidarité du milieu professionnel,... - au travers d'événementiels ou de pratiques ostentatoires (uniforme des apprentis), permettra de faciliter cette reconnaissance.

3.3.1.4. La capacité à dégager, grâce à une activité professionnelle, un revenu valorisant la qualification acquise en apprentissage

Les perspectives d'insertion professionnelle « post-formation » et « post-apprentissage » (problématique qui sera développée dans le chapitre 4.7, « l'adoption d'une véritable politique d'accompagnement post formation favorisant l'insertion professionnelle ») ne sont visibles qu'au travers de la réalité des pratiques mais aussi de la perception qu'ont les jeunes de ces activités sur le plan de la rémunération, de la pénibilité du travail, de la stabilité du poste et des perspectives d'évolution en termes notamment de statut social.

En d'autres termes, la formation complémentaire mise en œuvre par La Kora est certes nécessaire pour améliorer l'employabilité des jeunes mais elle est insuffisante pour déterminer les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage. Les pratiques du milieu professionnel en matière d'emploi et la perception qu'en ont les jeunes (et les familles) sont déterminantes. Si l'on souhaite améliorer non seulement l'employabilité mais aussi l'insertion professionnelle post formation et post apprentissage, il est nécessaire de s'attaquer aux problèmes de la rémunération, de la pénibilité du travail, de la stabilité du poste (notion de contrat de travail) et de l'évolution du statut social de l'artisan et de ses employés.

La formation dispensée dans le cadre du dispositif mis en œuvre par la Kora améliore seulement les capacités d'insertion dans le cadre des pratiques en vigueur dans les entreprises artisanales. Il serait illusoire de penser que le dispositif ait un impact sur ces pratiques. Il y a toutefois une exception notable ; il s'agit de la volonté affichée par les jeunes artisans (ex-apprentis) en formation à Tambacounda qui souhaitent prioritairement devenir des...formateurs⁵¹.

3.3.2. Analyse de la structuration des Organisations des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer à terme les services attendus par les artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation

La structuration solide et durable des Organisation des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer à terme les services attendus par les artisans ainsi que la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation sont des enjeux stratégiques pour la pérennisation du dispositif de formation mais aussi pour son autonomisation.

La structuration des Organisation des professionnels du Bois n'est pas notée comme un enjeu stratégique dans les termes de référence. Cela tient certainement au fait que, par hypothèse, cette structuration existe. Or, sur ce point, la mission a pu constater que cette organisation des professionnels du Bois était, au niveau local et national, très faible, à la limite de l'informalité. Les Organisations existantes sont souvent isolées et en conflit avec la Chambre des métiers locale. Lorsqu'elles sont privées des ressources apportées par La Kora à la fin des

⁵¹ S'il s'agit d'une orientation favorisée par La Kora, nous pensons qu'elle est en contradiction avec les objectifs d'insertion des apprentis.

sessions de formation, elles végètent. Ce constat a été développé dans le chapitre 2.22 « les acteurs du dispositif de formation ». Si l'on conçoit bien que les ORP locales doivent être porteuses à l'avenir du dispositif de formation, le renforcement de cette structuration est un enjeu stratégique très important pour l'avenir du dispositif de formation. Les modalités de ce renforcement ont été développées au chapitre 3. 223 « Rôle et positionnement de La Kora PRD ».

Partant du fait que l'offre de formation ne peut être isolée de l'ensemble des attentes des artisans, notre propos porte ici plus précisément sur la capacité des Organisations des professionnels du Bois à assurer les services attendus par les artisans⁵². C'est un sujet sur lequel la mission a collecté de nombreux témoignages. Mais avant d'entrer dans le détail des attentes des artisans, il convient de souligner que la solidité et la durabilité de l'organisation locale et nationale des artisans menuisiers dépendront directement de la capacité de l'ORP à répondre à ces attentes. Les artisans expriment les besoins suivants :

- mise en place d'une centrale d'achat et de stockage du bois⁵³ ;

L'objectif est de lutter contre l'hégémonie des commerçants locaux qui maîtrisent les prix de vente et la qualité, ainsi que les stocks disponibles. De plus, les artisans souhaitent à travers cette centrale, pouvoir faciliter le transport du bois brut mais aussi des meubles. C'est un puissant moyen de rassemblement et d'organisation des artisans.

Cette centrale d'achat est liée à une activité de débit et de pré façonnage et usinage du bois.

Par ailleurs cette centrale d'achat pourrait utilement couvrir la fourniture en outillages et autres produits de traitement et d'assemblage du bois : vernis, colle,....

- mise en place d'une expertise en vente pour répondre aux appels d'offres notamment du secteur public ;

L'objectif est de pouvoir concurrencer les entreprises industrielles qui souvent sous-traitent au secteur artisanal les marchés qu'elles ont captés. Le montage des dossiers de réponses aux AO ainsi que la démonstration d'une capacité productive sont autant de besoins qui nécessitent une expertise.

- mise en place d'un espace dédié à la mise en valeur du savoir-faire des artisans menuisiers et à la commercialisation des productions ;.

Notons que cet espace pourrait utilement être le lieu d'exposition des travaux des apprentis ; travaux qui ne sont pas suffisamment mis en valeur actuellement.

- mise en place d'une mutuelle bancaire permettant aux artisans de financer leurs investissements ou leur fonds de roulement ;
- enfin, l'attente des artisans concerne aussi et surtout la formation.

Le dispositif de formation mis en place par La Kora est limité dans le temps et les besoins n'ont pu être totalement satisfaits (ils sont d'ailleurs permanents et renouvelés). La capacité à mettre en place un dispositif pérenne de formation est un enjeu vital.

La question qui se pose à ce stade est de savoir comment un tel dispositif d'appui au secteur artisanal peut être mis en place.

Le développement de Mutuelles de services, de production et de formation (type ESM à Tambacounda ou Mutuelle à Touba) est une solution envisageable. Nous développerons cette éventualité dans le chapitre 5 « Conclusions et recommandations » en comparant les différentes solutions possibles.

⁵² Services qui englobent évidemment la formation.

⁵³ Un tel projet existe au niveau de la Chambre des métiers de Tambacounda avec le soutien de la mairie mais sans lien avec l'ESM.... Si ce projet doit se mettre en place il est absolument nécessaire que l'ESM soit partie prenante.

Notre propos tient ici à souligner le rôle que devraient jouer les ORP locales pour la gestion de ces Mutuelles. En effet, actuellement l'ESM de Tambacounda est géré par La Kora et les Mutuelles de Touba et de Kolda n'ont pas encore de statuts ni de modalités de gestion⁵⁴.

Sur le fond, ces structures porteuses des activités de services, de production et de formation doivent être des entités financièrement autonomes et équilibrées. Leur création devrait être préalablement conditionnée par un business plan mentionnant à moyen terme l'origine et le montant des ressources financières. C'est à ce stade que l'on sera en mesure d'établir les conditions d'équilibre de l'activité de formation.

3.3.3. Analyse du repositionnement fonctionnel de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation

Le rôle et les missions des bénéficiaires, des acteurs et des partenaires ont été exposés dans le chapitre 2.2. Dans la perspective d'une meilleure structuration du milieu professionnel et d'une gestion autonome du dispositif de formation par les Organisations professionnelles, il ressort de cet exposé la nécessité d'un repositionnement fonctionnel de l'ONP, de la Kora et de Frères des Hommes.

Par repositionnement fonctionnel, nous entendons une redéfinition du rôle et des missions réciproquement assumés pour accompagner les artisans, appuyer leur organisation locale et nationale, développer un ensemble de services (incluant la formation), assurer un ancrage national et territorial du dispositif de formation et rendre pérenne et durable l'ensemble du système constitué par les ORP et le dispositif de formation.

La première condition à ce repositionnement tient à l'élaboration d'une stratégie pour chacun des acteurs concernés : La Kora, l'ONP et Frères des Hommes. Or, au moins pour les deux premiers, la mission n'a pas noté l'existence d'un document de stratégie.

Le repositionnement fonctionnel suppose un changement radical des rôles avec comme objectifs : i) la structuration du milieu professionnel et ii) la gestion autonome par les ORP du dispositif de formation. C'est à partir d'une définition précise de ces deux objectifs et des conditions nécessaires pour les atteindre que les stratégies réciproques de la Kora et de Frères des Hommes pourront être conçues. Deux aspects essentiels sont certainement à explorer : l'expertise et le financement. Sur ce dernier point, la mission pense qu'il est nécessaire de sortir du cadre d'exécution (rythme, zonage, calendrier) imposé par les projets successifs. De nombreux effets pervers de ce système sont apparus lors de notre mission notamment le démarrage et l'arrêt brusque des formations dans un contexte non abouti de structuration du milieu professionnel.

⁵⁴ Le Président de l'ORP de Touba assure le fonctionnement courant de la Mutuelle de Touba....

4. ANALYSE DES ENJEUX

Dans ce chapitre, nous nous proposons de développer une réflexion sur les enjeux exposés dans les termes de référence. Il s'agit d'une lecture analytique des éléments descriptifs fournis au chapitre précédent (Chapitre 2 « Descriptif du dispositif de formation au moment de l'évaluation »).

Pour répondre à l'attente du commanditaire, ce chapitre abordera les points suivants :

- la participation massive et régulière des apprentis aux formations ;
- l'amélioration du programme de formation, en termes d'adéquation entre contenus et volume-horaire de formation ;
- l'évolution du rôle des comités de formation ;
- le renforcement des compétences pédagogiques des artisans ;
- la mobilisation des parents des apprentis ;
- le suivi-évaluation de la formation des apprentis ;
- l'adoption d'une véritable politique d'accompagnement post-formation favorisant l'insertion professionnelle ;
- l'ancrage territorial du dispositif de formation (implication et responsabilisation des acteurs publics et privés du territoire) ;
- la reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'EFTP au Sénégal ;
- l'autonomisation du dispositif de formation à long terme.

L'objectif de ce chapitre est de compléter l'analyse des questions évaluatives (Chapitre 2) et de développer l'argumentaire qui permettra d'introduire les conclusions et surtout les recommandations de la mission d'évaluation.

4.1. La participation massive et régulière des apprentis aux formations

La défection des apprentis au cours de la mise en œuvre de la formation est retenue comme une problématique à résoudre. Il est rapporté dans les termes de référence que « les apprentis s'inscrivent en grand nombre au démarrage de la formation mais qu'au cours du temps les effectifs diminuent ».

En cherchant à approfondir les causes de la défection des apprentis au cours de la mise en œuvre de la formation complémentaire, nous avons observé que **le problème se posait, de manière plus générale, en termes d'assiduité des apprentis dans les ateliers**. Autrement dit, ce qui se passe au niveau de la formation complémentaire reflète ce qui se passe dans les ateliers. Interrogés sur la défection des apprentis au niveau des cours, les artisans ont identifié les causes suivantes.

NB : On observera alors que les causes avancées ci-dessous pour comprendre la défection des apprentis aux formations sont tout aussi valables pour comprendre l'absentéisme des jeunes dans les ateliers. Les causes identifiées sont :

- **l'éloignement (et le manque de moyens de transport), entre le domicile et l'atelier et, bien entendu, entre l'atelier et le lieu de formation :**
Après une journée de travail, qui aura duré entre 8h00 et 10h00, sans avoir le temps d'une restauration, l'apprenti doit rejoindre, souvent sans moyen de transport, le lieu de formation (une école

primaire de quartier) et suivre jusqu'à 2h00 ou 3h00 de cours et cela 2 à 3 fois par semaine (semaine qui précisons-le comprend en général 6 jours de travail...).⁵⁵

- **des cours jugés trop « théoriques » et mal articulés avec la formation « pratique » :**
Les artisans critiquent le caractère insuffisamment fonctionnel des modules de prérequis, et leur absence de lien avec la pratique dans les ateliers. Il en résulte que l'adhésion aux cours d'alphabétisation ou de dessin oscille paradoxalement entre une attente réelle et l'impression d'une perte de temps. Cela conduit parfois à une démotivation de l'apprenti. En revanche, plus les cours sont en lien avec la « pratique », plus ils motivent les apprentis et favorisent leur assiduité.
- **le manque de disponibilité des apprentis retenus par leur patron :**
Les impératifs de la production prennent le pas sur la formation. L'apprenti assume une fonction de main d'œuvre dans l'atelier et si sa présence est nécessaire, sa formation passe au second plan. Ce phénomène est assimilable à une rétention patronale.
- **le manque de suivi et le manque de sanction en cas de manquement :**
Le pouvoir discrétionnaire de l'artisan sur l'apprenti est limité et ce sont surtout les liens « familiaux » entre l'artisan et l'apprenti qui comptent. En cas d'absence de l'apprenti aux cours, qui est sanctionné, pénalisé : l'apprenti, l'artisan, les parents ou même le formateur si le cours est annulé ?
- **le manque de disponibilité des apprentis retenus par leurs parents :**
Le manque d'information des parents sur les horaires de formation peut, par exemple, entraîner une interférence avec les travaux domestiques notamment si le jeune en apprentissage est socialement sous-évalué au sein de la famille. Ce phénomène est assimilable à une rétention familiale.
- **le poids des événements (familiaux, religieux, sportifs,...) et l'attrait des rémunérations associées aux jobs de services (taxi-moto, vente de cartes de téléphone,...) :**
Entre-t-on en apprentissage dans un atelier d'artisan faute de mieux ? Il semble que l'activité artisanale ne soit pas très attractive et que l'absentéisme des apprentis soit inhérent au lien plus ou moins établi entre l'apprenti et l'artisan et aux différentes sollicitations extérieures. La notion d'investissement dans la formation (au sens du capital humain) que ce soit au niveau de l'apprenti ou de l'artisan semble complexe du fait de la situation de subsistance à court terme et du manque de visibilité sur les perspectives d'avenir (que ce soit pour l'apprenti ou l'artisan).

En ce sens, une des causes de la défection des apprentis tant au niveau de la formation que dans les ateliers tient au manque de perspective à court terme pour exploiter les acquis des formations reçues.
- **le manque d'attractivité du cadre général de la formation**, cadre que l'on peut décliner entre, d'une part, l'Ecole où se déroulent les formations (notamment les prérequis) et, d'autre part, l'atelier artisanal :
Pour l'Ecole, La Kora apporte son appui pour doter les classes de moyens matériels minimum pour assurer les enseignements. Pour autant, les salles de classe sont souvent trop étroites et inadaptées pour accueillir des apprenants, jeunes ou adultes qui ont quitté ou jamais connu le système scolaire. Le cadre offert par les salles des ateliers de formation-production de Touba ou de Tambacounda semble mieux adapté.

Pour les ateliers des artisans, le cadre est effectivement très pauvre en espace et en outillages. C'est un véritable handicap pour le développement de la formation professionnelle. De plus, les apprentis n'ont que rarement accès à l'outillage et moins encore aux machines-outils. Là encore, le cadre offert par l'atelier de formation-production de Touba ou de Tambacounda permet une meilleure formation technique et pratique.

⁵⁵ Plutôt que voir la défection d'une partie des apprentis, la mission souligne l'extrême motivation de ceux qui suivent la totalité des trois modules de formation complémentaire ; processus qui soulignons-le s'étale sur plus d'une année. Si l'analyse des causes de la défection est sans doute utile, la mission pense que l'analyse de la motivation de ceux qui restent est tout aussi intéressante pour le devenir du dispositif.

- **la compétence technique et pédagogique des formateurs :**

Il n'est pas de formation de qualité sans formateurs qualifiés maîtrisant à la fois la technique enseignée et une méthode pédagogique adaptée aux apprenants. Sur ce point nous devons considérer deux catégories de formateurs : i) les formateurs de métier impliqués dans le module de prérequis et pour partie dans le module de dessin-technologie et ii) les professionnels (artisans) devenus formateurs et impliqués dans les formations techniques et pratiques.

Dans le cas des formateurs de métier (désignés aussi par « formateurs professionnels »), on peut regretter que nombre d'entre eux ne font pas l'effort de se rendre dans les ateliers où se déroulent l'apprentissage marquant ainsi une « distance culturelle et sociale » qui ne favorise pas la valorisation du statut des apprentis.

Dans le cas des professionnels devenus formateurs, outre des niveaux techniques très variables, le manque de pratique pédagogique peut être un frein au développement de la formation. On notera que cet aspect « pédagogique » touche aussi les artisans maîtres d'apprentissage pour lesquels une information devrait accompagner le dispositif de formation.

Par ailleurs, l'explication du manque d'assiduité semble se trouver dans le profil des apprentis. Si une partie des apprentis – souvent liés « familialement » à l'artisan - est plus encline à respecter la discipline de l'atelier, une autre partie – souvent analphabète et issue de familles pauvres – est, elle, plus inconstante. Un niveau scolaire de base (CM2, par exemple) et un lien d'allégeance ou de proximité du jeune à l'égard de l'artisan vont favoriser l'assiduité du jeune dans l'atelier mais aussi lors des formations complémentaires. A contrario, l'abandon du jeune par sa famille, son placement d'autorité auprès d'un artisan et un faible niveau scolaire seront des facteurs d'instabilité tant au niveau de l'atelier que de la formation complémentaire.

En outre, la question de l'assiduité des apprentis aux modules de formation complémentaire et notamment aux modules des prérequis semble se poser avec plus d'acuité à Dakar qu'en région. Alors que le problème de l'assiduité des apprentis a été soulevé lors des rencontres avec les artisans à Dakar comme une constante, les artisans de Thiès ou de Touba ont, pour leur part, témoigné différemment⁵⁶. La lecture qui peut être faite des causes de la défection des apprentis serait donc différente selon que la formation se déroule dans un espace urbain dense comme Dakar ou un espace semi-urbain.

Recherche de solutions

Les causes de défection que nous venons d'exposer sont :

- soit des contraintes « externes » (éloignement, rétention patronale, rétention familiale, poids des événements externes, attrait des petits jobs de service,...)
- soit des facteurs « internes » de démotivation (cours trop « théorique » et dissocié des apprentissages pratiques, manque de sanction,...)
- soit des éléments inhérents au profil de l'apprenti et à sa situation socio-familiale.

Comme nous l'avons souligné, la recherche de solution à l'absentéisme dans les ateliers aidera à lutter contre la défection des apprentis dans le dispositif de formation. De plus, poser la question de la recherche de solutions à l'absentéisme et à la défection suppose une réflexion croisant : i) chacune des causes identifiées avec ii) le rôle que peut jouer chacun des acteurs : l'apprenti, l'artisan, les parents ou les formateurs, pour réduire ces causes⁵⁷.

⁵⁶ A Thiès, les effectifs des apprentis sont d'abord restés sensiblement constants au cours de la première session (170 apprentis) ; en revanche au cours de la seconde session, sur 150 inscrits, seule environ une centaine a terminé les trois modules de formation (soit 50 défections, 30% environ).

⁵⁷ Notons qu'à aucun moment de nos rencontres, la Charte de l'apprentissage n'a été évoquée comme d'ailleurs toute référence à un contrat liant plus étroitement l'apprenti et l'artisan.

4.2. L'amélioration du programme de formation, en termes d'adéquation entre contenus et volume-horaire de formation

Cette problématique est exposée en détail dans le chapitre 3.1.

Le contenu, la durée du module des prérequis ainsi que sa progressivité avec les autres modules techniques (fondamentaux du métier et dessin, sculpture, et formations techniques en atelier) est une problématique constante exprimée par tous les artisans interrogés mais aussi par les apprentis eux-mêmes.

La pertinence des prérequis n'est jamais mise en cause. L'alphabétisation en langue française⁵⁸ et l'apprentissage du calcul sont jugés indispensables autant par les artisans que par les apprentis qui ont été consultés.⁵⁹ Les critiques portent surtout sur l'adéquation du contenu du module de prérequis avec le profil des apprentis et sur le manque d'interrelation (d'antériorité) entre les connaissances acquises dans les prérequis et les modules techniques.

Le niveau scolaire (en référence au système scolaire) ou l'antériorité dans une Daara détermine des profils très différents et donc des besoins en formation tout aussi différents. L'offre de formation en prérequis en termes de contenu ou de durée doit être adaptée à ces besoins. A cet effet, l'évaluation du profil de l'apprenti au démarrage de la formation ainsi que le suivi-évaluation continu et individualisé de l'apprenti sont indispensables. Cette démarche conditionne une nouvelle organisation pédagogique du dispositif de formation basée sur un fractionnement en sous-modules optionnels.

Le manque d'interrelation entre les acquis du prérequis et la pratique traduit, en quelque sorte, la tendance à la prédominance de la connaissance scolaire sur la pratique professionnelle et, de fait, la récurrence du modèle éducatif français. Il semble que La Kora en ait pris conscience et que les dispositions sont prises actuellement pour tester un enseignement technique en binôme (formateur technique et formateur en prérequis). Sur ce point, nous pensons qu'une plus grande souplesse dans l'organisation pédagogique basée sur un fractionnement en sous-modules optionnels permettrait de mieux adapter l'offre de formation.

Recherche de solutions

La recherche d'une amélioration du contenu, de la durée ou de la progressivité des formations passe certes par une meilleure prise en compte du profil scolaire de l'apprenti (et de son maître d'apprentissage ?) et d'une interrelation entre prérequis et modules techniques. Ceci est d'ailleurs en cours d'application ou de test selon le témoignage de La Kora.

Toutefois, au-delà de ces améliorations « techniques », il nous semblerait plus pertinent de prendre en considération l'ensemble du **parcours de professionnalisation** de l'apprenti, de son entrée en apprentissage jusqu'à sa libération (soit, rappelons-le, une durée de 7 à 8 ans en moyenne) et caler l'offre de formation selon les besoins (nécessairement différents) selon le stade de maîtrise du métier par l'apprenti, ses responsabilités et ses fonctions dans l'atelier de l'artisan et ses perspectives post-apprentissage (incluant la préparation à l'auto-emploi).⁶⁰

De sorte que l'offre de formation réorganisée en conséquence se justifie par rapport à une logique d'intégration ou de mobilité dans l'atelier de l'artisan et dans une logique d'insertion post-formation. Ainsi conçue, la formation complémentaire des apprentis améliore leur employabilité au sein de l'atelier de formation et au sein du marché du travail.

⁵⁸ Nous avons testé l'idée d'un passage préalable par une alphabétisation en Wolof qui est rejetée par tous les artisans et apprentis consultés.

⁵⁹ Sur ce point, toutes les personnes interrogées étaient toutes volontaires pour participer au dispositif de formation. Nous n'avons malheureusement pas pu avoir le témoignage de ceux qui auraient refusé d'y participer.

⁶⁰ Sur un plan purement technique ces contenus sont directement liés aux Chartes de compétences développées dans les ateliers.

4.3. L'évolution du rôle des comités de formation

Partant des constats observés sur le terrain, le principe qui sous-tend la création des Comités de formation, au niveau d'un site, est de responsabiliser les artisans (souvent membres de l'ORP) pour la mise en place et le suivi du dispositif de formation complémentaire des apprentis. Cette responsabilisation se heurte à certaines difficultés : le manque de moyens financiers notamment est évoqué comme une contrainte pour permettre le déplacement des membres du Comité lors de leurs tournées de sensibilisation des artisans et maîtres d'apprentissage. A cela s'ajoute le manque de disponibilité des membres du Comité qui sont eux aussi des artisans en activité. Au final, on observe que le rôle de l'animateur (superviseur) de la Kora est aujourd'hui indispensable pour assurer l'organisation et le suivi-évaluation des actions de formation. Il est présent au cours, recueille les effectifs, coordonne les actions de formation et surtout, il assure la liaison entre La Kora et l'ORP local.

A ce stade deux questions se posent : en premier lieu, cette organisation sur le terrain (Comité de formation – Kora) est-elle pertinente, efficace, efficiente, avec un impact et est-elle durable ? En second lieu, cette organisation est-elle adaptée à une autonomisation future du dispositif de formation, i.e. à un management par l'ORP ?

Soulignons tout d'abord que dans tous les sites visités, la mission a toujours pu rencontrer les membres des Comités de formation alors qu'il n'y avait plus de formation dispensées (et parfois depuis plusieurs années) ; les membres du Comité de formation se confondant souvent avec ceux du Bureau de l'ORP locale. Ainsi, les difficultés et certaines faiblesses des Comités de formation n'ont pas conduit à leur disparition. La structure perdue en jouant difficilement son rôle mais avec le souci de voir se pérenniser le dispositif.

Ainsi à court terme, l'organisation actuelle pourrait sembler suffisante et elle pourrait être améliorée par une meilleure dotation financière ou matérielle. Pour autant, cette organisation actuelle présente un défaut notable, elle ne prépare pas à l'autonomisation du dispositif. Elle ne favorise pas le transfert des missions assumées par La Kora en n'accordant aux artisans qu'un rôle, certes important, mais limité de prospection et de contact avec les artisans locaux ainsi que d'observateur au niveau des formations dispensées. L'essentiel de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion administrative et financière échappe aux artisans.

En ce sens, si l'on souhaite tendre vers une autonomisation du dispositif, il ne s'agit pas de faire évoluer seulement le rôle du Comité de formation mais de concevoir un positionnement de la Kora par rapport à l'ORP qui soit de nature à permettre cette autonomisation ou tout au moins, à court terme, de nature à favoriser une meilleure implication des artisans dans tous les mécanismes d'organisation, de fonctionnement et de gestion du dispositif.

Pour cela, il n'est d'autre solution que celle qui passe par le renforcement des capacités de l'ORP, et donc du Comité de formation, pour le **montage technique et financier de nouvelles formations**⁶¹. La mission et le rôle de la Kora doivent être alors repensés ; il s'agit, pour La Kora, de créer les conditions préalables et d'accompagner ce processus de formation, de conseil et de transfert au bénéfice des professionnels. De fait, on conçoit que ce processus est intimement dépendant de la structuration de l'ORP elle-même. Le renforcement de l'organisation interne de l'ORP est une condition nécessaire⁶².

⁶¹ Par nouvelles formations, il est entendu l'éventuelle reconduction des formations des apprentis mais aussi le développement de formations techniques au bénéfice des artisans, maîtres d'apprentissage.

⁶² La situation actuelle tend ainsi à montrer que le processus de la mise en place d'une ORP concomitamment avec la mise en place du dispositif de formation (et du Comité de formation) satisfait le rythme fixé par la Kora (logique de projet) mais ne correspond pas nécessairement au délai nécessaire pour garantir le transfert de compétences et la pérennisation tant au bénéfice de l'ORP que du dispositif de formation.

Recherche de solutions

La redéfinition du rôle et de la mission de la Kora dans son rapport avec les ORP en vue du développement de l'offre de formation est un enjeu capital pour l'autonomisation future du dispositif de formation. En d'autres termes, il ne doit plus s'agir, comme aujourd'hui, de développer une voire deux sessions de formation au niveau d'un site mais d'inscrire ces actions comme une étape vers une prise en charge progressive du dispositif par l'ORP.

A cette fin, La Kora ne doit plus se positionner comme maître d'œuvre du dispositif de formation mais, progressivement, comme **un prestataire au service de l'ORP pour l'aider à s'organiser et à monter techniquement et financièrement une nouvelle offre de formation**. Sur ce point, la question du financement sera prépondérante et il convient que La Kora assume un rôle de facilitateur auprès des organes de financement nationaux de la formation professionnelle : l'ONFP et le FONDEF.

4.4. Le renforcement des compétences pédagogiques des artisans

Le questionnement exposé dans les termes de référence de la mission porte sur « la formation de maîtres artisans afin qu'ils assurent les formations en menuiserie aux apprentis au sein de l'atelier et les formations pratiques (en prototypes innovants et techniques de montage, par exemple) ». Cette formation semble stratégique ; elle vise à constituer un vivier de ressources humaines parmi les maîtres artisans.

Sur ce thème, nous avons observé à Tambacounda la formation en cours de 12 jeunes ex-apprentis formés dans le cadre du dispositif et installés récemment à leur compte. Il s'agit d'une formation ayant pour objet de développer des compétences techniques et aussi leurs compétences en matière d'encadrement de futurs apprentis. Cette option traduit le souhait de la Kora de s'appuyer sur les ex-apprentis pour constituer un modèle d'encadrement en apprentissage dans les ateliers.

La nuance apportée par la démarche de La Kora à Tambacounda porte sur la cible : dans les termes de référence il s'agit des artisans, à Tambacounda, il s'agit d'ex-apprentis récemment installés.

Sur ce point, la mission pense que constituer un vivier de formateurs techniques dans le domaine de la menuiserie est certainement utile. Mais que le choix des cibles reste à discuter. Pour autant, cette démarche de formation de formateurs manque de lisibilité. Un tel vivier constitue une ressource, un moyen au profit d'une stratégie, visant des objectifs, des résultats à atteindre au travers d'un projet...Mais quelle stratégie, quel projet ?

La question doit être posée en terme de définition d'une stratégie à court et moyen termes ; stratégie partagée entre La Kora et l'ONP (ou tout au moins, les ORP partenaires)⁶³. La définition partagée de cette stratégie doit pouvoir viser prioritairement les sites déjà investis par La Kora avec le souci de renforcer la structuration des artisans menuisiers et de créer les conditions nécessaires à la prise en charge et le développement par l'ORP d'un nouveau dispositif de formation. C'est dans ce cadre de développement du dispositif de formation et de renforcement des capacités des artisans que l'on peut justifier la formation de formateurs techniques issus du milieu professionnel.

Par ailleurs, pour l'élaboration de cette stratégie, la demande des artisans est sans appel : il y a un besoin considérable en matière de renforcement et de développement des compétences techniques (au sens des compétences professionnelles) et il serait difficile de passer outre cette demande car elle conditionne, à terme, la disponibilité et la motivation des artisans à l'égard du dispositif de formation des apprentis.

De plus, le processus de formation des formateurs qui est envisagé dans ce chapitre ne peut se limiter à la seule reproduction des savoirs des artisans en poste. L'élévation du niveau de compétences techniques – qui

⁶³ Le montage d'un futur projet ne constitue en aucune manière un document de stratégie.

est un préalable à l'acquisition de compétences pédagogiques – suppose une intervention externe au système artisanal sénégalais pour permettre aux artisans d'accéder aux standards internationaux et être concurrentiels vis-à-vis des importations de mobiliers.

Recherche de solutions

Le renforcement des compétences visant les artisans ne se limite pas aux compétences pédagogiques. Une telle démarche doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie claire et partagée entre La Kora et l'ONP qui reste à élaborer. Le renforcement des compétences touchera alors très certainement les besoins liés à la structuration des entreprises artisanales et les besoins liés au développement maîtrisé par les artisans du dispositif de formation.

Soulignons-le : Le montage d'un futur projet ne constitue en aucune manière un document de stratégie.

4.5. La mobilisation des parents des apprentis

Dans le chapitre précédent consacré au descriptif du rôle et des missions des acteurs et partenaires du dispositif, nous avons souligné la très faible mobilisation des parents d'apprentis. Vécue par les artisans maîtres d'apprentissage comme une déresponsabilisation quasi totale, cette absence des parents pèse autant dans l'atelier de l'artisan sur la relation entre l'apprenti et son maître d'apprentissage qu'au sein du dispositif de formation lui-même au niveau du suivi des apprentis et de la participation souhaitée (humaine, matérielle et financière) des parents au dispositif.

Comme pour l'assiduité des apprentis, les causes de cette absence des parents au niveau du dispositif de formation se confondent avec celles qui expliquent l'absence de relation entre le parent et le maître d'apprentissage⁶⁴. Il est ainsi fort probable qu'en cherchant à améliorer la relation parent-maître d'apprentissage, on puisse améliorer l'implication des parents dans le dispositif de formation. Cette relation parents – maître d'apprentissage devrait s'inscrire avec la même logique que celle qui rapproche les parents d'élèves des instances dirigeantes au sein des établissements scolaires ou de formation.

Mais soyons clair, une des questions essentielles posées par l'implication des parents d'apprenti est financière. Les artisans revendiquent une contribution financière⁶⁵ pour la formation des apprentis dans leurs ateliers ; contribution qui est parfois versée par certains apprentis dans certains métiers : la coiffure, la couture, par exemples. De plus, la formation complémentaire des apprentis menuisiers telle que développée par La Kora a un coût qui actuellement est pris en charge soit par les activités internes de La Kora (ESM à Tambacounda, par exemple) soit grâce aux financements externes apportés par les programmes du SCAC, de l'AFD ou de l'UE (ou plus récemment du projet Palam).

L'arrêt du financement « externe » provoque de manière systématique l'arrêt de la formation complémentaire. Ainsi, à Thiès ou à Touba, sites visités par la mission, les sessions de formation risquent de s'arrêter faute de moyens financiers. Seules quelques formations techniques complémentaires à Tambacounda perdurent grâce au financement partiel résultant des activités de l'Espace services métiers (ESM).

De fait, la pérennisation du dispositif ainsi d'ailleurs que son évolution qualitative passent nécessairement par une diversification et une stabilisation des ressources financières. La gratuité n'étant pas un facteur d'engagement des acteurs, on comprend que la contribution financière des apprentis et/ou des parents – qui s'ajoutera aux autres ressources - sera indispensable pour pérenniser et améliorer le dispositif de formation

⁶⁴ Lorsque cette question est abordée avec les artisans, elle conduit irrésistiblement à poser celle de l'assiduité des apprentis ; comme si le rôle des parents devait se limiter à faire respecter la discipline des apprentis à l'égard de leur présence dans les ateliers.

⁶⁵ A priori, l'origine de cette contribution financière est sans importance.

des apprentis (et des artisans). Pour autant, l'implication souhaitée des parents ne peut être réduite à un aspect financier. La reconnaissance du système d'apprentissage traditionnel au sein du système éducatif national passe par une reconnaissance et une valorisation des parcours professionnels par apprentissage ; valorisation à laquelle les parents pourraient activement participer au même titre que les autorités politiques.

Recherche de solutions

L'implication des parents dans le système d'apprentissage et dans le dispositif de formation des apprentis suppose une rupture avec l'organisation actuelle et la mise en place d'un nouveau dispositif dont une des clés doit être l'arrêt de la gratuité. On peut supposer que l'investissement financier des parents et/ou des apprentis engendrera alors une meilleure responsabilisation et un regard plus positif sur le système de formation par apprentissage. Le dispositif de formation complémentaire y gagnerait en efficacité et en durabilité.

L'étude de différents scénarii pour le montage d'une offre diversifiée de formation (pour les apprentis mais aussi pour les artisans) devrait donner une meilleure visibilité aux futurs projets. La recherche d'une diversification des ressources devrait alors conduire à une répartition des charges avec une responsabilisation attendue des parents et/ou des apprentis. Il s'agit d'une démarche innovante où la finalité doit être non seulement la recherche de la pérennisation du dispositif mais aussi son amélioration qualitative (diversification et enrichissement de l'offre de formation).

4.6. Le suivi-évaluation de la formation des apprentis

Le témoignage de la Responsable des formations à la Kora, des animateurs et même des membres des Comités de formation rend compte de l'existence d'un processus de suivi-évaluation fondé sur un contrôle en classe et une production documentaire (Le descriptif du processus est développé dans le chapitre 2.12). Pour autant, il conviendrait de distinguer le « suivi » de « l'évaluation » même si les deux fonctions sont complémentaires. Le suivi de l'apprenti vise à contrôler sa présence et à fournir les outils articulant la formation donnée hors de l'atelier et la formation en situation de travail. En résumé, le suivi de l'apprenti observe son parcours de formation. L'évaluation de l'apprenti quant à elle vise surtout à mesurer l'acquis des formations. Elle présente un caractère plus qualitatif.

La situation actuelle appelle certainement à une amélioration du processus de suivi existant sachant que le contrôle des effectifs en classe n'est pas le seul moyen pour lutter efficacement contre l'absentéisme des apprenants. Les mesures et les pistes de travail en ce domaine sont nombreuses et elles ont été développées dans le précédent chapitre 4.1.

L'évaluation des apprentis présente un objectif plus qualitatif. Dans ce domaine, nous pensons que le volet « évaluation individuelle » pourrait être amélioré avec pour objectif d'influer sur les performances du dispositif de formation en termes de contenus de formation et de méthodes pédagogiques. Dans une optique, à la fois de certification par étape des acquis et de parcours de professionnalisation, l'évaluation est un outil pour mesurer l'impact des formations sur la progression professionnelle de l'apprenti.

Recherche de solutions

La référence aux savoirs exigés par les Chartes de compétences pourrait servir utilement à l'instauration d'un système d'évaluation individuelle basée sur la pratique en atelier. Formateur et artisan-maître d'apprentissage doivent être en mesure d'évaluer les savoirs acquis en situation d'activité professionnelle. Il s'agit ainsi de mettre en place un système d'évaluation respectant les principes de l'APC et fondé sur un partage entre le formateur et le maître d'apprentissage.

4.7.L'adoption d'une véritable politique d'accompagnement post-formation favorisant l'insertion professionnelle

Il s'agit d'un enjeu fondamental du dispositif de formation. On pourrait d'ailleurs inverser les priorités et considérer que l'objectif d'insertion professionnelle des apprentis justifie l'offre de formation. Mais doit-on parler d'insertion « post-formation » ou d'insertion « post-apprentissage » ? La question n'est pas anodine car la formation complémentaire dure une douzaine de mois tout au plus alors que l'apprentissage lui dure de 7 à 8 années, voire plus. La formation complémentaire de l'apprenti s'insère dans un processus long et complexe. La formation complémentaire peut être dispensée en début d'apprentissage ou à la fin mais elle ne signifie pas la libération prématurée de l'apprenti.

On voit bien que concevoir une insertion « post-formation » est en contradiction avec l'engagement de l'apprenti auprès du maître d'apprentissage. En revanche, la prise en compte, dans le dispositif de formation, des besoins nécessaires à une insertion professionnelle « post-apprentissage » s'avère beaucoup plus pertinente.

Ceci étant, les perspectives d'insertion proposées dans les termes de référence comme piste de réflexion sont très théoriques : les possibilités répertoriées sont : « l'auto-entrepreneuriat, le salariat, le suivi des formations supplémentaires pour assurer une polyvalence, la reconversion vers l'enseignement ou la pratique d'un autre métier ».

La mission pense qu'il est plutôt nécessaire de s'inspirer des voies actuellement empruntées par les apprentis nouvellement libérés. Sur ce point, le témoignage des artisans et des apprentis converge, la libération de l'apprenti ne relève pas nécessairement d'une rupture. Très souvent, le jeune qui est désormais âgé de 25 ans en moyenne, va entrer dans la position « post-apprenti » pour devenir progressivement un « compagnon ». Le lieu de travail peut être l'atelier chez l'ancien maître d'apprentissage soit un autre atelier. Pour autant, il n'y a toujours pas « salariat », la rémunération augmente avec la productivité et l'autonomie (capacité à remplacer le patron). Le jeune « libéré » peut même apporter son propre travail et l'exécuter chez l'artisan qui l'accueille. Ceci dit, l'objectif du jeune reste souvent l'installation à son propre compte mais seuls quelques jeunes disposent des moyens pour se mettre en auto-entrepreneur dès la sortie de l'apprentissage.

Interrogés sur l'aide que pourraient apporter les artisans pour cette installation, nombreux sont ceux qui sont prêts à soutenir ce genre d'initiative. La concurrence éventuelle des jeunes n'est pas vécue comme une crainte mais comme une opportunité (notion de réseau). Le succès des jeunes apprentis renforce l'image sociale du patron-maître d'apprentissage. Par ailleurs, le suivi post-apprentissage pourrait devenir un excellent indicateur de performance du dispositif de formation.(

Recherche de solutions

Les remarques précédentes amènent à concevoir un dispositif d'appui à l'insertion professionnelle des apprentis qui s'articule avec le dispositif de formation (lui-même mieux intégré dans le parcours de professionnalisation de l'apprenti) et qui intègre les pratiques en cours dans le milieu artisanal en matière d'insertion post-apprentissage.

4.8.L'ancrage territorial du dispositif de formation (implication et responsabilisation des acteurs publics et privés du territoire)

La notion d'ancrage territorial s'est ajoutée aux enjeux retenus initialement dans les termes de référence (Cf. réunion de démarrage du 13 février 2013). L'objectif est d'observer les conditions et modalités qui permettraient au dispositif de formation de sortir du cadre « ORP-Kora » pour s'inscrire dans une démarche de reconnaissance et de soutien par divers partenaires institutionnels (qui deviendraient alors « acteurs » du

dispositif). Ces partenaires identifiés sont : les Chambres des métiers, les Collectivités territoriales locales et les structures d'Etat.

L'ancrage territorial est tout à fait complémentaire au souhait d'une reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'EFTP au Sénégal (Chapitre suivant 4.9) et d'une autonomisation du dispositif de formation à long terme (Chapitre suivant 4.10).

Cette démarche d'ancrage territorial vise à asseoir institutionnellement le dispositif dans un souci de pérennisation (et de généralisation) des mécanismes de formation des apprentis et de facilitation à l'égard des contraintes qui pèsent sur les artisans et les apprentis (installation, déplacement,...). En revanche, les ressources financières des partenaires institutionnels étant faibles, l'ancrage territorial tel qu'envisagé, ne peut répondre que de manière marginale aux besoins en financement du dispositif de formation. On peut toutefois considérer que les partenariats institutionnels favoriseront l'accès aux organismes de financement de la formation professionnelle : ONFP et FONDEF.

Les artisans sont des électeurs et les responsables élus des collectivités locales en ont bien conscience. Leur appui au dispositif ne pose pas de problème, a priori tout au moins. Il s'agit d'un appui à négocier localement. Il en va tout autrement des Chambres de métiers dont le leadership est concurrencé par l'ORP locale. C'est pourtant là qu'il faut envisager la possibilité d'une reconnaissance du dispositif de formation ; le lien entre l'organisme consulaire et la Direction de l'Artisanat est, en effet, une opportunité pour autonomiser le dispositif et drainer des financements extérieurs (Cf. entretien avec l'AFD).⁶⁶ Concernant les structures d'Etat, la décentralisation (en fait, le plus souvent, la déconcentration des services de l'Etat) est peu avancée. Les régions ont certes compétence dans le domaine de la formation professionnelle mais elles ont peu de moyen et peu de capacités (ce sont les ARD qui apportent leur appui technique). Toutes les Directions centrales des Ministères ne disposent pas de relais régional. Dans le domaine de la formation c'est souvent l'Inspection d'Académie qui assume ce rôle avec le concours des inspecteurs de spécialité du système EFTP (aujourd'hui fractionné entre ET et FP).

Recherche de solutions

Le dispositif de formation fait indubitablement partie du paysage éducatif des zones où il est développé. Aucun des partenaires institutionnels identifiés que ce soit les Chambres des métiers, les Collectivités territoriales (Gouvernance, Préfecture ou Maire) ou encore les structures d'Etat n'ignore l'existence de La Kora et son activité formative auprès des artisans notamment des apprentis-menuisiers.

Pour autant, le principe de fonctionnement d'une ONG comme La Kora et d'une Organisation professionnelle comme l'ONP (créée avec l'appui de La Kora) ne favorise pas toujours l'ancrage territorial souhaité. Le manque d'information, les oppositions liées au leadership local, l'existence d'intérêts économiques contradictoires, la défiance à l'égard du secteur privé,...⁶⁷ sont autant de raisons qui tendent à réduire l'impact du dispositif de formation à une expérience locale de durée et d'impact limités. D'une certaine manière, il en est de même pour les activités de l'ORP Bois locale. Or l'un et l'autre sont indissociables. Il ne peut y avoir d'ancrage du dispositif de formation sans qu'il y ait aussi un ancrage territorial de l'organisation professionnelle qui porte ce dispositif.

Pour être efficace, la recherche d'un meilleur ancrage territorial suppose la validation préalable des objectifs visés, à savoir : i) la reconnaissance de l'ONP (ORP) et du dispositif de formation par les partenaires institutionnels et ii) l'autonomisation administrative et financière du dispositif de formation et des structures de soutien comme les mutuelles de services, de production et de formation. Ceci étant validé, ces objectifs pourront être analysés en regard des opportunités et des contraintes relatives à chacun des partenaires institutionnels : les Chambres des métiers, les Collectivités territoriales (Gouvernance, Préfecture ou Maire) ou

⁶⁶ Dans les sites où le dispositif de la Kora s'est développé (avec la création des ORP), il est nécessaire d'engager un dialogue ouvert sur l'avenir et non sur le passé...

⁶⁷ La liste n'est pas exhaustive et il conviendrait de la compléter selon la zone de développement du dispositif de formation.

encore les structures d'Etat.

4.9. La reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'EFTP au Sénégal

Il existe un cadre juridique national qui autorise la certification des acquis des apprentis. Il est porté et organisé par la Direction de l'Apprentissage (Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat) et a fait l'objet d'une expérimentation dans le cadre du SEN024 dans les régions nord.

Pour autant ce processus de formation et de certification est différent de celui porté par La Kora et les ORP locales. Les référentiels sont différents et ne s'adressent pas aux mêmes publics, le cadre de formation est différent (centres de formation publics pour le dispositif d'Etat),... Sur ce point, il conviendrait de faire une analyse détaillée des éléments qui rapprochent ou qui séparent les deux dispositifs.

Mais ces différences ne doivent pas constituer des obstacles insurmontables pour tendre vers une certification commune. C'est un enjeu capital pour le Sénégal que de disposer d'un système de formation professionnelle homogène (et non uniforme). Les voies d'accès à la qualification peuvent être différentes mais elles doivent conduire à un cadre unique de certification, i.e. de validation des qualifications. C'est aussi un enjeu pour le secteur artisanal pour faire reconnaître les qualifications produites par le système d'apprentissage traditionnel (validation pour les apprentis et pour les maîtres d'apprentissage).

Recherche de solutions

C'est en partant de ce principe de rapprochement des référentiels de certification, en vue d'un système national unique de certification, qu'il faut travailler avec la Direction de l'Apprentissage. La prise en compte des Chartes de compétences sera un des points à aborder. Par ailleurs, il est important que le secteur artisanal (les ORP en l'occurrence) ne se désapproprie pas le dispositif de formation (par hypothèse, nous nous situons dans la perspective d'une autonomisation du dispositif, à défaut c'est La Kora qui est porteuse du dispositif de formation).

Les professionnels doivent garder leur pouvoir de décision sur les contenus et les méthodes pédagogiques ainsi que sur les compétences à développer. La convergence des référentiels de certification ne doit pas signifier une uniformisation des dispositifs de formation mais le souci des différents partenaires de tendre vers des critères communs de validation des qualifications.

4.10. L'autonomisation du dispositif de formation à long terme

Dans le contexte actuel où La Kora assure la totalité de la maîtrise d'œuvre du dispositif de formation, l'autonomisation de ce dispositif, i.e. sa maîtrise par les Organisations professionnelles suppose un transfert de compétences entre la Kora et les Organisations professionnelles.

Ainsi posée, l'autonomisation va dépendre de ce transfert de compétences et donc des capacités intrinsèques des Organisations professionnelles. Or sur ce point, le niveau d'organisation de l'ONP et des ORP Bois est notablement insuffisant. Le renforcement de l'organisation et de la gestion des professionnels du Bois est une condition sine qua non du transfert. L'enjeu de l'autonomisation du dispositif est d'abord un enjeu de la structuration du milieu professionnel.

Sur ce point, le travail réalisé par La Kora sur le terrain mérite une réflexion de fond. Selon les modalités actuelles de développement du dispositif de formation, l'organisation des professionnels apparaît comme un moyen pour mettre en place une ou deux sessions de formation. Ce qui, soulignons-le ne constitue pas

l'implantation durable d'un dispositif de formation. Les ORP locales sont d'ailleurs plus ou moins laissées à elles-mêmes une fois que la ou les sessions de formation mises en œuvre par La Kora (avec l'appui de l'ORP locale au travers notamment du Comité de formation) sont terminées.⁶⁸

En conclusion, il apparaît nécessaire que La Kora définisse clairement une stratégie d'autonomisation du dispositif de formation avec, au préalable, une véritable stratégie d'autonomisation des organisations professionnelles locales basée sur l'acquisition par l'ONP et les ORP locales des capacités nécessaires au transfert des compétences de La Kora.

Sur ce point, la mission pense que la structuration des ORP sera conditionnée par la prise en compte des attentes et des besoins des artisans en matière de services et de formations. Les « mutuelles » sur le modèle de l'ESM de Tambacounda constituent à cet égard une solution et une opportunité pour rassembler les artisans. Mais les structures actuelles soit sont gérées par La Kora (ESM), soit ont périclité (GIE de Djoko), soit sont sans cadre juridique (Touba et Kolda)⁶⁹. En d'autres termes, si ces structures constituent bien le cadre de réponse aux besoins et attentes des professionnels, il convient urgemment de définir un modèle de gestion et de fonctionnement (financièrement équilibré). La Coopérative, le GIE ou un cadre associatif sont autant de pistes de réflexion pour lesquelles les artisans ont besoin d'un éclairage neutre et indépendant.

Nous insistons sur le fait que cette question de la structuration du milieu professionnel doit être un préalable au développement du dispositif de formation comme de l'autonomisation. La perspective, par exemple, de labellisation d'ateliers privés utilisés comme cadre pour le développement de la formation serait peu productive si au préalable les artisans locaux n'avaient pas établi les modalités d'une organisation solide et durable.

Recherche de solutions

L'autonomisation est un objectif qui doit être décliné dans un document de stratégie de La Kora.

Cette stratégie doit d'abord viser le renforcement des capacités de gestion des ORP pour garantir les conditions d'un transfert à terme de compétences dans le domaine de la formation. La question de la gestion des mutuelles doit être éclaircie dans le cadre d'un projet d'activités de services, de production et de formation financièrement équilibré et administrativement viable.

Cette stratégie doit en outre viser l'ancrage territorial.

⁶⁸ Le « transfert » ou plutôt le passage de relais se fait presque exclusivement par le biais de la Mutuelle de services, production et formation mise en place.

⁶⁹ Nous soulignons le fait que cette situation d'absence de cadre de gestion est d'autant plus étonnante que ces structures ont démarré ou vont incessamment démarrer leurs activités.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS EN VUE D'UNE AUTONOMISATION ET D'UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES DU DISPOSITIF DE FORMATION

La mission souhaite souligner la très grande satisfaction des apprentis et des artisans menuisiers à l'égard du dispositif de formation. Il est important, en effet, à l'issue d'une démarche d'investigation qui aura permis de mettre en évidence certaines faiblesses actuelles, de rappeler que **le bilan de la mise en œuvre de la formation complémentaire des apprentis menuisiers est très positif**. Plusieurs centaines de jeunes ont bénéficié de cette formation et les témoignages reçus de leur part montre que le dispositif doit être pérennisé, élargi à d'autres régions et à d'autres métiers.

Ceci étant dit, la mission peut exprimer certaines critiques sur le dispositif actuel et formuler des recommandations pour rendre plus performant ce dispositif. L'approche que nous allons privilégier pour aborder ce dernier chapitre repose sur les trois enjeux stratégiques identifiés et présentés dans le chapitre 3.3 « AXE 3 : Analyse des enjeux stratégiques identifiés pour la pérennisation du dispositif de formation », il s'agit de :

- l'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage ;
- la structuration des Organisations des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer à terme les services attendus par les artisans ainsi que la gestion des Mutuelles et du dispositif de formation ;
- le repositionnement fonctionnel de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation.

Nous pensons qu'à travers ces trois thématiques nous pourrions exposer les conclusions et les recommandations qui nous semblent les plus importantes pour l'avenir.

Nous rappelons que les recommandations qui sont formulées doivent être hiérarchisées au sens d'une priorisation et d'une antériorité des actions (temporalité). Comme nous l'avons souligné précédemment, les mesures pour améliorer l'employabilité des jeunes (Chapitre 5.1) sont envisageables à court terme. La structuration des organisations professionnelles et surtout le repositionnement des acteurs (Chapitres 5.2 et 5.3) sont, en revanche, à prévoir à plus long terme. Ceci dit, il est indispensable dès aujourd'hui d'inscrire toutes ces actions dans une stratégie globale que l'on doit décliner : i) pour l'ONP et les ORP, ii) pour La Kora et iii) pour Frères des Hommes.

5.1.L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage

La thématique de l'employabilité des jeunes et des perspectives d'insertion professionnelles post-apprentissage recouvre selon nous l'ensemble de la réflexion que nous avons développée sur les contenus et les méthodes mis en œuvre dans le cadre du dispositif de formation. De sorte que l'insertion professionnelle soit vue comme l'objectif et la finalité du dispositif de formation.

L'employabilité des jeunes est une des conditions de leur insertion professionnelle. Nous avons noté que cette employabilité était conditionnée par : i) la qualité de l'offre de formation, ii) l'adaptation des contenus et des méthodes aux publics cibles : les apprentis et les artisans, iii) la validation et la reconnaissance des qualifications acquises, et qu'elle pouvait se mesurer au final à la capacité à dégager, grâce à une activité professionnelle, un revenu valorisant la compétence acquise en apprentissage. A ce stade de notre exposé, deux aspects essentiels sont à prendre en compte :

- tout d'abord, la formation complémentaire s'étale sur une période d'un an environ ; période qu'il faut mettre en perspective avec la durée de l'apprentissage traditionnel, soit 7 à 8 années parfois plus ; elle peut se dérouler au début ou à la fin de cette période ; la clôture de la période de formation complémentaire ne signifie pas la libération de l'apprenti et par conséquent l'employabilité dépend

surtout de l'ensemble des qualifications acquises en apprentissage (que complète et enrichit le dispositif de formation mis en place par la Kora) ;

- ensuite, l'insertion professionnelle du jeune apprenti (notamment telle que vue dans les termes de référence : entrepreneuriat et salariat) n'est pas seulement liée à sa formation ; d'autres facteurs vont jouer, il s'agit notamment : i) des pratiques et des conditions de mobilisation⁷⁰ de la main d'œuvre qualifiée (post-apprentissage) dans les ateliers artisanaux⁷¹, ii) ou encore des opportunités existantes pour s'installer à son compte en reproduisant le modèle d'emploi des apprentis. Différents facteurs externes, autres que la formation, vont orienter l'ex apprenti vers un atelier existant ou la création d'un nouvel atelier.

C'est la raison pour laquelle l'évolution du dispositif de formation ne peut se limiter aux seuls contenus et méthodes pédagogiques de la formation des apprentis. On peut certes, ainsi, améliorer l'efficacité du dispositif de formation mais on n'améliorera l'employabilité des jeunes que de manière marginale (presque théorique). Une approche plus globale s'impose.

En premier lieu, il s'agit **de rééquilibrer l'offre de formation entre les apprentis et les artisans en tenant compte d'objectifs de formation à la fois concomitants et complémentaires**. En d'autres termes, la formation des apprentis et celle des artisans doivent être menées de front en s'inscrivant dans une logique de **parcours de professionnalisation par alternance** étalée sur une durée de l'apprentissage que l'on peut alors réduire (3 années, par exemple) ou démarrer plus tard (au bout de trois années par exemple). Ce parcours concerne l'artisan et l'apprenti. Il s'agit en fait, grâce à la formation, de jouer sur la productivité de l'apprenti et celle de l'atelier.

Les ateliers qui entreraient dans cette démarche devront être réunis en réseau (autour d'une Mutuelle) et faire l'objet d'un accompagnement et d'un soutien (expertise et moyens) en vue d'une **labellisation**.

De toute évidence, cette démarche oblige à reconsidérer l'offre de formation mais aussi les contenus et les méthodes pédagogiques.

En second lieu, il s'agit de fonder le nouveau dispositif de formation en partant d'un **objectif de certification nationale basée sur un ensemble de compétences répertoriées dans des Chartes de compétences**. Ce n'est pas l'ensemble des modules qui constitue la formation mais l'ensemble des compétences à acquérir (et cela quelles que soient les voix suivies, formelles ou informelles)⁷².

C'est une démarche longue et difficile mais qui servira pour établir un ancrage national du dispositif de formation complémentaire des apprentis (menuisiers et autres).

Enfin, il s'agit de s'attaquer, par la voie de la formation, **aux conditions de travail** dans les ateliers artisanaux et donc à l'image de l'apprentissage dans la population et notamment la population jeune en cours de scolarisation). Il est ici question tout autant des conditions de travail des apprentis et des compagnons dans les ateliers existants que des jeunes créant un nouvel atelier.

Les ateliers existants entreraient dans la catégorie des ateliers labellisés. L'objectif serait d'accroître la productivité et la qualité pour dégager une marge brute d'exploitation suffisante pour, affaire par affaire, tendre vers une forme de rémunération partagée et réglementée entre l'atelier, l'artisan, les compagnons et les apprentis.⁷³

Le caractère récent des nouveaux ateliers rend plus difficile l'application de ce modèle. En revanche, il est nécessaire de soutenir matériellement, dans le cadre du réseau, les nouvelles activités.

⁷⁰ Nous ne pouvons pas utiliser le terme « d'embauche ».

⁷¹ Les conditions de travail comme la rémunération, la pénibilité du travail, la stabilité du poste (notion de contrat de travail) et l'évolution du statut social de l'artisan et de ses employés.

⁷² Ne devrait-on pas alors parler de dispositif de certification et non de dispositif de formation ?

⁷³ Suivant le modèle de la répartition des bénéfices par « parts » sur un bateau de pêche.

L'ensemble de ces mesures devrait concourir à améliorer l'employabilité des jeunes et à favoriser leur insertion professionnelle.

NB : les solutions envisagées pour améliorer les contenus et les méthodes ont été développées dans les chapitres précédents.

5.2. La structuration des Organisations des professionnels du Bois et la capacité de ces Organisations à assurer, à terme, les services attendus par les artisans, la supervision des Mutuelles et la gestion du dispositif de formation

L'originalité de la démarche soutenue et mise en œuvre par La Kora tient au lien étroit (concomitance) établi entre l'organisation du milieu professionnel local et la mise en place d'un dispositif de formation. Le principe est excellent mais la pratique est moins satisfaisante. La multiplication rapide des sites et le rythme auquel les dispositifs ont été mis en place n'ont pas permis aux Organisations des professionnels du Bois tant au niveau régional que national de se structurer correctement. Les formations ont bien eu lieu mais après leur clôture, le dispositif est en situation d'attente passive (sauf à Tambacounda du fait des activités de l'ESM). Ce phénomène est sans doute la conséquence de la logique de financement des projets et programmes dans laquelle sont entrés La Kora et Frères des Hommes depuis 1998-1999.

De plus, la gestion du système au niveau de certains sites historiques comme à Tambacounda ou Dakar montre que les conditions d'un transfert de gestion au bénéfice des artisans locaux ne sont pas réunies. Or, les causes de cette difficulté, à notre avis, ne sont pas suffisamment approfondies et prises en compte dans l'étude des futurs projets.

Partant de l'hypothèse selon laquelle les artisans doivent eux-mêmes gérer, à terme, le dispositif de formation, on comprend que la (re)structuration solide et durable des Organisations des professionnels du Bois soit un enjeu fondamental. C'est dans cette perspective que l'organisation et les compétences, l'ONP et les ORP Bois, doivent être renforcées. Concrètement, l'objectif est que ces Organisations soient, à termes, en mesure :

- d'assurer les services attendus par les artisans dans un contexte de coopération territoriale ;
- d'assurer la supervision des Mutuelles de services, de production et de formation ;
- d'assurer la gestion autonome du dispositif de formation.

5.2.1. Les services attendus des artisans dans un contexte de coopération territoriale

L'ancrage territorial tel que souhaité par les principaux acteurs du dispositif de formation (Cf. termes de référence modifiés) est, selon nous, assimilable au développement d'une coopération territoriale qui sera de nature à pérenniser et consolider le dispositif de formation.

La coopération « par principe » présente d'évidentes limites. Elle conduit souvent à des impasses. Pour fédérer les éventuels partenaires, il est préférable de partir d'un projet concret. Sur ce point nous pensons que la création des Mutuelles peut être l'occasion de créer ces liens entre l'Organisation professionnelle locale et les Collectivités territoriales et La Chambre des métiers.

5.2.2. La supervision des Mutuelles de services, de production et de formation

Pour le dispositif de formation, l'intérêt des mutuelles réside dans l'existence d'un pôle équipé permettant de dispenser différentes formations notamment techniques et pratiques en lien avec des activités de production. La formation est intégrée à un espace de services et de production ; elle est donc proche des besoins des

artisans. Nous partons donc de l'hypothèse que ces Mutuelles font intrinsèquement partie du dispositif de formation.

Nous avons abordé la problématique des services attendus et de la place des Mutuelles dans le chapitre 3.32 en listant les services attendus et en mettant en avant le rôle que pouvaient jouer les Mutuelles du type ESM pour y répondre. Nous avons souligné qu'aujourd'hui ces Mutuelles étaient soit gérées par La Kora (ESM) soit sans statut ni mode de gestion formalisée (Touba et Kolda). Nous avons aussi fait référence à des échecs (Djoko).

Partant de la demande de services des artisans, notre démarche sur le terrain nous a conduits à étudier avec eux différentes solutions qui aboutissaient naturellement à une forme de mutualisation. Ce qui conforte le principe des Mutuelles mises en place par La Kora⁷⁴. A ce stade, partant de l'hypothèse selon laquelle l'Organisation des professionnels doit en être partie prenante et même gestionnaire, quatre structures ont été envisagées qui présentent des avantages et des inconvénients.

Avantages	Inconvénients
Structure gérée par La Kora	
C'est le cas, aujourd'hui, de l'Espace services et métiers de Tambacounda. ⁷⁵ Une évolution possible consisterait à passer par une Association regroupant La Kora et les artisans.	L'inconvénient est rédhibitoire. En l'état, ce mode de gestion exclut l'Organisation professionnelle des artisans.
Structures de type « coopérative »	
Les artisans gèrent la structure, principe de la « coopération » : 1 homme = 1 voix. Possibilité statutaire d'ouverture du Conseil d'administration de la Coopérative aux Elus locaux et à la Chambre des métiers (et à la Kora).	La gestion nécessite une culture de la « coopération » qui est difficilement compatible avec les problèmes actuels de leadership (opposition entre les ORP et les Chambres consulaires).
Structure de type « GIE » (groupement d'entreprises)	
C'est une expérience tentée avec Djoko à Dakar. Il y a une responsabilisation directe des artisans membres du GIE (participation au capital).	La Kora s'est trouvée exclue de la gestion. De fait, il n'y a plus de contrôle sur les activités notamment pour la formation. Le GIE n'est pas ouvert aux autres partenaires : Collectivités locales et Chambre des métiers.
Structure de type « entreprise privée » renforcée.	
C'est une des options actuelles retenues par La Kora. Il y a une responsabilisation directe de l'artisan bénéficiaire.	Elle nécessite le renforcement d'une structure privée ; mais qui va décider et sur quels critères ? Le principe qui consisterait à appuyer un atelier plutôt qu'un autre peut générer des conflits au sein du milieu professionnel. Cette situation peut être négative à l'égard du processus de structuration des artisans.

Une analyse exhaustive, détaillée et comparative de ces différentes structures, notamment sur le plan juridique, comptable et fiscal doit être réalisée. Cette analyse devrait conduire à faire un bilan technique et

⁷⁴ Espaces mutualisés qui peuvent avantageusement concerner plusieurs corps de métiers éventuellement complémentaires.

⁷⁵ Rappel : les services proposés sont : la découpe et l'usinage du bois, un espace de formation.

financier des structures existantes. Les artisans, en particulier, ont montré qu'ils étaient peu compétents dans ces domaines ; ils ont besoin d'une information sur ces alternatives.

A priori, notre recommandation serait de combiner deux modes de gestion. Un espace central de type coopération ou associatif regroupant l'essentiel des services (dans des villes très étendues, il devrait y avoir plusieurs pôles) et un réseau d'ateliers privés renforcés et labellisés (capables éventuellement de se regrouper en GIE pour répondre aux Appels d'offres des marchés publics) afin de diversifier la localisation des centres de formation.⁷⁶

Le choix de ce mode de gestion est un acte fondateur d'un dispositif de formation géré par les artisans et il doit être adopté par l'ONP (et les ORP locales), La Kora et Frères des Hommes.

Indépendamment du statut choisi, **la création de ces structures mutualisées doit impérativement être fondée sur un projet** ; au sens d'un projet d'entreprise avec une définition précise des activités, et du mode de gestion mais surtout avec un business plan fournissant les besoins en immobilisations (foncier, constructions, équipements), les besoins en fonds de roulement (démarrage des activités) et l'ensemble des charges et des ressources financières (compte d'exploitation pressionnelle).

Une fois que l'offre de formation a été redéfinie (Cf. chapitre 5.1), ce type de projet fondé sur une gestion directe des artisans peut être aisément présentable et soutenu par les PTF, notamment l'AFD en incluant d'autres partenaires (coopération décentralisée – Voir chapitre suivant, 5.3)).

5.2.3. La gestion autonome du dispositif de formation

Partant de la situation actuelle où la Kora est le maître d'œuvre du dispositif de formation et de l'hypothèse selon laquelle le dispositif de formation doit être géré, à terme, par les Organisations professionnelles (ONP et ORP Bois), il est nécessaire, aujourd'hui, de définir les modalités du transfert de compétences de La Kora vers les Organisations professionnelles.

Cette problématique a été développée dans le chapitre 3.2.2.3. En conclusion, il ressort que ce transfert de compétences suppose au préalable un indispensable renforcement de la structuration des Organisations professionnelles et la mise en place des Mutuelles. Cette étape doit permettre de créer les conditions nécessaires au transfert de compétences. Ce renforcement devra faire l'objet d'un partenariat, par étape, entre La Kora et l'ONP Bois pour :

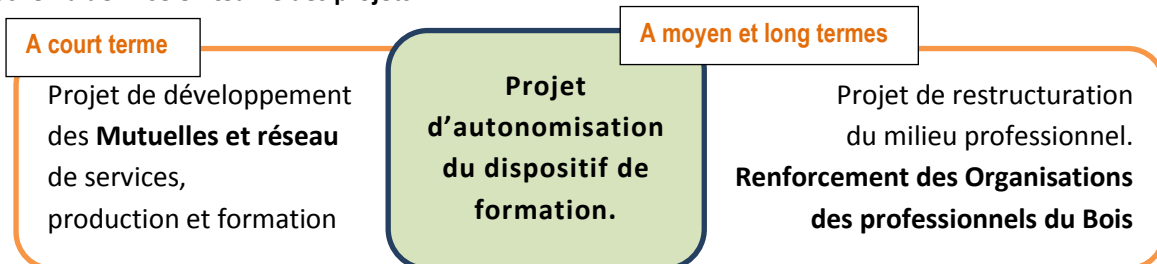
- réaliser une étude des conditions de transfert des compétences / Gestion du dispositif de formation par l'ONP et les ORP ;
- définir les modalités de fonctionnement et de gestion des mutuelles de services, production et formation (Mutuelle = élément intrinsèque du dispositif de formation) ;
- procéder à la mise en œuvre des actions / Renforcement de la structuration de l'ONP et des ORP ;
- renforcer les capacités de fonctionnement et de gestion des mutuelles de services, production et formation ;
- procéder à la mise en œuvre des actions / Transfert de compétences pour la gestion autonome du dispositif de formation (ONP et ORP) ;
- appuyer la gestion autonome des mutuelles de services, production et formation

A l'issue de ce processus ayant logiquement abouti à une gestion autonome du dispositif de formation par les artisans, La Kora devra :

⁷⁶ Afin de solutionner aussi le problème de déplacement des apprentis dont nous avons vu qu'il était une des causes de leur manque d'assiduité.

- se positionner comme prestataire dans le domaine de l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique ;
- se positionner comme prestataire / Suivi-évaluation du dispositif de formation.

Schéma de mise en œuvre des projets.



La gestion autonome du dispositif de formation par les Organisations professionnelles ne peut être envisagée qu'à l'issue des résultats d'un projet de développement des Mutuelles et d'un réseau de services, production et formation et d'un projet de structuration du milieu professionnel fondé sur un renforcement des compétences.

5.3. Le repositionnement fonctionnel de l'ONP, de La Kora et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome, par les Organisations professionnelles, du dispositif de formation

Le repositionnement fonctionnel de l'ONP (et des ORP), de La Kora et de Frères des hommes s'inscrit dans le cadre de la perspective de gestion autonome du dispositif de formation. Cette redéfinition du rôle et des missions réciproques vise à remplacer la situation actuelle et de donner à l'ONP (et aux ORP), de manière solide et durable, les capacités techniques et financières nécessaires.

5.3.1. Repositionnement de l'ONP et des ORP du Bois

La relation entre l'ONP et les ORP Bois doit être assainie durablement. C'est la condition première pour envisager toute démarche de renforcement des structures actuelles. La convocation d'une Assemblée générale est aujourd'hui indispensable pour mettre en place un système efficace d'organisation et apurer les conflits latents entre les dirigeants. Un audit de la structure serait, à cet effet, très utile.

Cette étape franchie, l'ONP et les ORP Bois doivent se doter d'une **véritable stratégie de développement**, à court et moyen terme, qui servira de guide pour mettre en place les Mutuelles et la gestion du dispositif de formation. Les rôles de l'ONP ainsi qu'un **plan d'actions** doivent être définis dans cette perspective. Ce plan d'actions doit préciser le phasage, les objectifs et les résultats à atteindre au même titre qu'un projet.

De sorte que l'intervention, à venir, de la Kora et de Frères des Hommes s'inscrive dans le cadre de ce plan d'actions, **toujours en réponse à une demande de l'ONP**. Il faut rompre, en effet, avec la méthode d'intervention actuelle où les actions, le zonage et le rythme d'exécution tiennent moins aux attentes des artisans que des contraintes des projets qui financent ces actions.

De sorte qu'à terme l'ONP (et le réseau des ORP du Bois) assume son rôle en matière de supervision des Mutuelles et assure la gestion du dispositif de formation. L'ONP doit aussi assurer la mise en place des partenariats de coopération territoriale. L'ONP pourrait jouer un rôle de maître d'ouvrage et les ORP locales un rôle de maître d'œuvre à l'égard des Mutuelles et du dispositif de formation.

De plus, le financement du dispositif de formation étant un élément essentiel de son autonomisation, l'ONP doit rapidement établir un partenariat avec les organismes en charge du financement de la formation professionnelle : l'ONFP et le FONDEF.

5.3.2. Repositionnement de la Kora

Le transfert de compétences au bénéfice des Organisations professionnelles que nous avons déjà évoqué et qui conditionne l'autonomisation du dispositif de formation conduit logiquement à un repositionnement fonctionnel de la Kora, à la fois vis-à-vis de l'ONP et du réseau des ORP, et vis-à-vis de Frères des Hommes et des autres PTF.

La Kora doit progressivement passer d'un rôle de maître d'œuvre, gestionnaire du dispositif de formation, à un rôle de prestataire de services et de conseil auprès de l'ONP et des ORP. C'est une reconversion importante qui doit se dérouler par étapes. Si ces étapes sont bien entendu liées au plan d'actions de l'ONP, il est nécessaire aussi que la Kora se dote elle aussi d'une **véritable stratégie de développement et d'un plan d'actions à court et moyen terme**.⁷⁷

En tant qu'ONG indépendante, La Kora devrait, en outre, pouvoir établir des partenariats diversifiés (et décentralisés) afin de se positionner comme **initiateur de projets de développement pour l'ensemble du**

⁷⁷ Il est évident que l'élaboration de ces stratégies (ONP et La Kora) doit être concomitante pour que les plans d'actions soient convergents et synchronisés.

secteur artisanal. En revanche, il serait dommageable que La Kora s'inscrive dans une logique de « subsidiologie » qui conforterait son statut actuel d'opérateur.

5.3.3. Repositionnement de Frères des Hommes (et des partenaires techniques et financiers)

Le repositionnement de l'ONP et de La Kora redessine un mode d'organisation où le rôle et les missions de Frères des Hommes doivent aussi évoluer. La position à venir de FdH devrait logiquement s'inscrire en lien avec la stratégie de La Kora (elle-même, rappelons-le, dépendante de la stratégie de développement de l'ONP). Répondant à une demande et sur la base du plan d'actions de La Kora, FdH peut dès à présent envisager plusieurs pistes : l'expertise (soutien aux activités de La Kora) et le lobbying institutionnel (facilitation des coopérations internationales au bénéfice de La Kora).⁷⁸

L'important à ce stade est non seulement de définir les champs possibles d'intervention au sens technique) mais aussi de préciser quelle est la **valeur ajoutée de Frères des Hommes**.

⁷⁸ Cadre d'intervention qui peut ne pas se limiter à la Kora (ni au Sénégal).

ANNEXES