



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action



LA KORA . PRD

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

Synthèse du 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

Sommaire

1.	Introduction.....	3
1.1.	Cadre de l'évaluation.....	3
1.2.	Rappel des résultats attendus initiaux de la mission d'évaluation.....	3
1.3.	Méthodologie de l'évaluation	4
2.	Description du dispositif de formation des apprentis au moment de l'évaluation.....	5
2.1.	Organisation du dispositif de formation des apprentis	5
2.1.1.	Ingénierie de formation	5
2.1.2.	Fonctionnement du dispositif de formation des apprentis menuisiers.....	5
2.1.3.	Gestion, ressources humaines et matérielles et financement du dispositif.....	6
2.2.	Rôle et missions des bénéficiaires, acteurs et partenaires du dispositif de formation	7
2.2.1.	Rôle et missions des bénéficiaires : les apprentis et les artisans.....	7
2.2.2.	Rôle et missions des acteurs du dispositif de formation	7
2.2.3.	Rôle et missions des partenaires du dispositif de formation.....	8
3.	Analyse des enjeux.....	9
3.1.	La participation massive et régulière des apprentis aux formations.....	9
3.2.	L'amélioration du programme de formation, en termes d'adéquation entre contenus et volume- horaire de formation	9
3.3.	L'évolution du rôle des comités de formation	10
3.4.	Le renforcement des compétences pédagogiques des artisans.....	11
3.5.	La mobilisation des parents des apprentis	12
3.6.	Le suivi-évaluation de la formation des apprentis	12
3.7.	L'adoption d'une véritable politique d'accompagnement post-formation favorisant l'insertion professionnelle	13
3.8.	L'ancrage territorial du dispositif de formation (implication et responsabilisation des acteurs publics et privés du territoire)	13
3.9.	La reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'EFTP au Sénégal.....	14
3.10.	L'autonomisation du dispositif de formation à long terme.....	15
4.	Conclusions et recommandations en vue d'une autonomisation et d'une amélioration des performances du dispositif de formation.....	16
4.1.	L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle post-apprentissage	16
4.2.	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	17
4.3.	Le repositionnement fonctionnel de l'ONP Bois, de La Kora PRD et de Frères des Hommes dans la perspective d'une gestion autonome du dispositif de formation par les organisations professionnelles	19

1. INTRODUCTION

1.1. Cadre de l'évaluation

Le dispositif de formation des apprentis menuisiers mis en place par La Kora PRD est unanimement apprécié par les apprentis ainsi que par les artisans. Le nombre d'inscriptions élevé témoigne du succès du dispositif.

L'originalité de ce dispositif de formation tient à une démarche concomitante visant, d'une part, à organiser les professionnels du bois et, d'autre part, à favoriser le renforcement des compétences en développant localement une offre de formation technique et pédagogique à destination des apprentis des entreprises artisanales de menuiserie bois, mais aussi des artisans, maîtres d'apprentissage. Dans cette démarche, la formation est conçue comme un moyen par lequel le secteur artisanal s'organise et se développe économiquement et assume son rôle au sein de la société, en particulier en termes d'emploi des jeunes.

Le dispositif de formation revêt un caractère évolutif. La démarche trouve son origine à la fin des années 1990 à Tambacounda. Elle a connu au gré des différentes étapes de sa mise en œuvre une extension géographique aux localités de Dakar, Thiès, Louga, Mékhé, Tambacounda puis Touba, Saint-Louis, Kaolack, Matam et Kolda. Les contenus et les méthodes pédagogiques ont également profondément évolué, en tenant compte notamment des attentes des artisans. Il en résulte que le dispositif de formation est multiforme : ce que l'on peut observer à Dakar dans le cadre du programme actuellement soutenu par l'Union Européenne, est sensiblement différent, en termes de contenus ou de modalités de mise en œuvre, du dispositif développé à Thiès avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD) ou encore du dispositif originel de Tambacounda.

Aujourd'hui, la formation complémentaire à l'apprentissage en atelier 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 apprentis sont les premiers bénéficiaires visés par le dispositif de formation. Mais les actions de formation visent aussi les artisans : d'abord parce que ceux-ci peuvent participer aux formations techniques en atelier et aux formations pédagogiques complémentaires à côté des apprentis, ensuite parce que le dispositif de formation comporte un volet visant spécifiquement les artisans, ainsi d'ailleurs que les apprentis déjà formés et installés à leur compte.

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

La mission a pour objet de faire une évaluation prospective du dispositif de formation des apprentis menuisiers, en se situant dans la perspective de la duplication de ce dispositif au bénéfice de nouveaux secteurs artisanaux et de son autonomisation. De plus, l'évaluation s'inscrit dans l'optique de la définition d'un nouveau programme.

Le commanditaire attend de la mission qu'elle établisse 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 sont 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

La mission d'évaluation a mobilisé deux experts : Monsieur Yvon Bourdin, chef d'équipe, et Monsieur Alioune N'Diaye. Elle s'est ouverte à la prise en compte des aspects suivants :

- 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 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 ;
- 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 formation développée.

La mission s'est attachée à impliquer les principaux acteurs dans le processus évaluatif, de manière à confronter les réflexions des experts avec les attentes et les perceptions des commanditaires, des artisans, des apprentis, des formateurs,... de sorte que les observations et les conclusions soient partagées au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

La mission d'évaluation a été réalisée sur le terrain du lundi 18 mars au samedi 30 mars 2013. Elle a permis 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'une mutuelle, l'Espace de services et métiers)¹.

La mission a recueilli une importante documentation, 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 et , d'autre part, à l'issue des rencontres sur le terrain. Cette documentation a permis à la mission de disposer d'une information détaillée sur la réalisation des programmes AFD et UE, sur les référentiels de formation (dispositif de La Kora PRD et autres référentiels en application au Sénégal) et sur les statuts et le fonctionnement des organisations des professionnels du bois.

¹ 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.

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

2.1. Organisation du dispositif de formation des apprentis

2.1.1. Ingénierie de formation

La Kora PRD est le concepteur du dispositif de formation et elle en assure la totale maîtrise d'œuvre.

A partir du diagnostic de l'existence d'un besoin en alphabétisation fonctionnelle des apprentis (notamment les « jeunes déscolarisés ») et un besoin en gestion d'entreprise, marketing et management pour les artisans, La Kora PRD a conçu un dispositif basé sur le principe d'une formation complémentaire des apprentis ainsi que sur l'idée d'un développement de mutuelles devant servir de support aux formations. La première formation a eu lieu en 1999 à Tambacounda, sous forme d'expérimentation, concomitamment avec l'ouverture de l'Espace services métiers (ESM). Entre 1999 et 2002, plusieurs formations sont mises en place, à l'issue desquelles un bilan est établi. Cette démarche pragmatique aboutit en 2002 à l'élaboration des référentiels des trois modules : alphabétisation, fondamentaux du métier et dessin et sculpture. L'évaluation du dispositif est menée en interne par La Kora PRD et Frères des Hommes et une évaluation externe est réalisée en 2004. Les recommandations conduisent à modifier le premier module vers une notion plus large de « prérequis » et l'intégration d'un volet « vie citoyenne ». De 2006 à ce jour se succèdent un programme soutenu par l'AFD (2009-2011) et un programme soutenu par l'Union Européenne (2011-2013). Ces programmes intègrent et combinent le volet « formation » et le volet « structuration du milieu professionnel ».

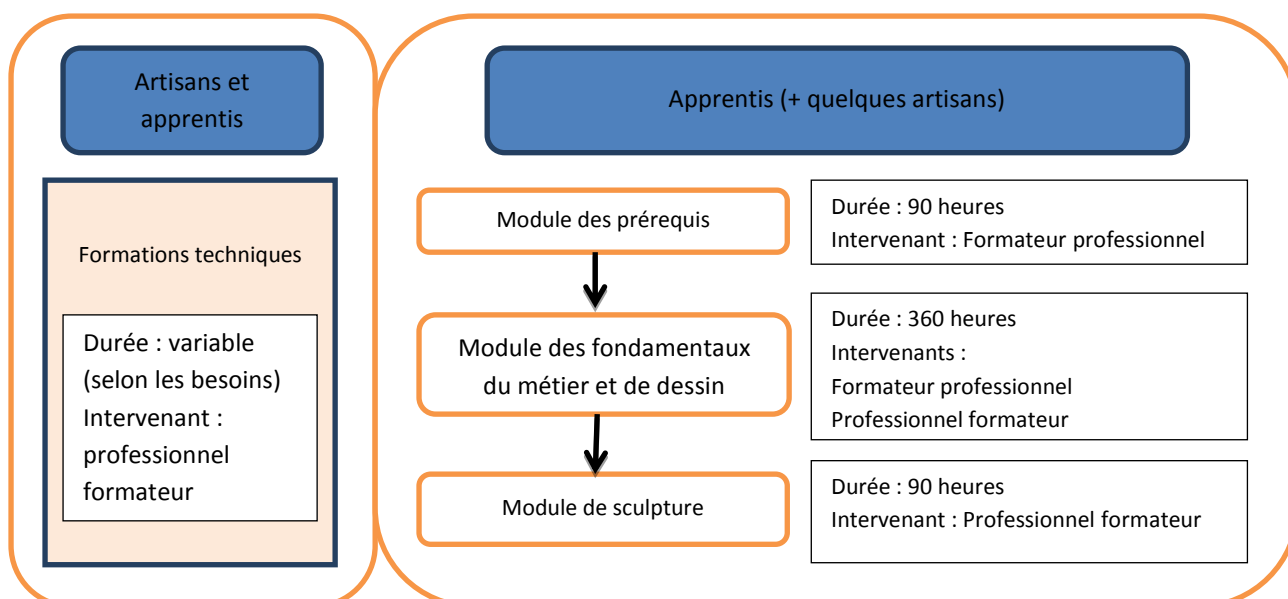
Les référentiels des trois modules sont régulièrement améliorés au terme d'un processus impliquant les formateurs et les artisans. La dernière version des référentiels date de décembre 2011.

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) impactent les référentiels élaborés depuis 2005.

2.1.2. Fonctionnement du dispositif de formation des apprentis menuisiers

La formation des apprentis mise en œuvre par La Kora PRD est très proche d'une formation par alternance : la formation technique sur le lieu de travail est complétée par l'enseignement des trois modules de prérequis, de fondamentaux du métier et de dessin et sculpture.

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



L'organisation de la formation nécessite une ingénierie pédagogique particulière qui prend en compte la nécessité de coordonner les deux espaces de formation et d'assurer la complémentarité des acquis dans chacun de ces espaces et le suivi-évaluation de l'apprenti notamment en situation de travail. Ceci implique l'existence d'outils et de méthodes adaptés. Or, nous n'avons pas observé sur le terrain l'existence de ces outils et méthodes spécifiques à la formation par alternance.

La zone géographique de recrutement des apprentis coïncide avec le périmètre de constitution de l'Organisation régionale des professionnels du bois (ORP Bois). Les apprentis sont recrutés à l'issue d'une démarche d'information et de sensibilisation des artisans locaux. Cette démarche prospective se fait principalement par le système du bouche à oreille et manque de supports, si l'on excepte la note d'information aux maîtres d'apprentissage. Elle pourrait passer par d'autres canaux (par exemple par des communiqués à la radio). Par ailleurs, le recensement exhaustif des artisans n'est pas nécessairement antérieur à la démarche. Cette situation, qui tend à privilégier certains artisans proches des leaders porteurs du dispositif de formation, est critiquée, surtout à Touba et à Tambacounda.

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).

Les cours, d'une durée de 2 à 3 heures, ont lieu 2 à 3 fois par semaine suivant un calendrier établi par La Kora PRD en concertation avec l'ORP locale. Les premiers cours du module de prérequis vont permettre de fractionner la classe selon le niveau scolaire. A l'issue de la formation, les apprenants reçoivent une attestation.

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

La gestion administrative et financière du dispositif de formation est assurée en totalité par La Kora PRD.

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

- des formateurs de métier, issus du secteur éducatif sénégalais (appelés aussi formateurs professionnels), chargés du module des prérequis et pour partie, du module de dessin et technologie ;
- 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 et spécifiquement formés pour intervenir dans le dispositif de formation.

Les cours sont encadrés par deux personnes : un formateur et son assistant, lui-même recruté en conséquence.

En matière de locaux mobilisés, nous retiendrons d'abord les écoles publiques (ou autres locaux publics mis à disposition). A ces locaux s'ajoutent des espaces appelés « mutuelles » (ESM à Tambacounda, Djoko à Dakar et, plus récemment, les mutuelles de Touba et de Kolda) dévolus aux services aux entreprises, à la production et à la formation. 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.

Sur le plan des fournitures, les apprenants ne bénéficient pas d'une dotation en outillage. C'est là une des demandes exprimées par les maîtres d'apprentissage.

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. Certaines formations sont partiellement financées par La Kora PRD au travers notamment des activités des « mutuelles ». Une participation financière des apprentis ou de leurs parents, même relativement aléatoire et d'un montant symbolique, existe également. Son intérêt tient au fait qu'elle est collectée et gérée par le comité de formation. Les fonds collectés servent à l'achat de petits équipements pour les apprentis et à la prise en charge d'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

Les **apprentis** ont des profils divers. Agés de 12 à 25 ans², ils sont pour certains totalement analphabètes, ou sortent des Daara³ (alphabétisés en arabe) ou du système scolaire avec des niveaux très variables. On peut identifier deux catégories d'apprentis : les jeunes ayant un lien familial avec l'artisan⁴ et ceux issus de familles très défavorisées. En général, les apprentis bénéficiaires du dispositif de formation complémentaire au sein d'un atelier sont ceux qui ont des liens de proximité avec l'artisan.

Les **artisans menuisiers** disposent de petites entreprises (employant au maximum 10 apprentis, la moyenne étant plutôt 3 à 4, et parfois quelques compagnons). Le matériel dont ils disposent et les locaux qu'ils occupent sont souvent très vétustes. Ils dépendent des revendeurs locaux pour le prix, la qualité et la disponibilité du bois. Ce manque d'équipements, de locaux et de matière première apparaît comme un handicap majeur qui pèse sur la possibilité d'améliorer la qualité de l'apprentissage traditionnel. Les artisans sont en général regroupés en réseau au sein d'associations locales.

2.2.2. Rôle et missions des acteurs du dispositif de formation

L'**Organisation Nationale des Professionnels du Bois (ONP Bois)** a été constituée en 2005. Elle fédère les ORP Bois des 13 régions du Sénégal. La mission a mis en évidence une faiblesse dans l'organisation actuelle des professionnels du bois et des activités menées, peu nombreuses et de nature quasi informelle. Une fois que la ou les sessions de formation sont terminées, l'ORP semble paralysée, 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.

Les **comités de formation** sont issus des ORP et sont constitués en amont du démarrage des actions de formation. Le comité de formation informe les artisans locaux de la mise en œuvre de la formation. Avec l'animateur de La Kora PRD, il collecte les fiches d'inscription des apprentis et les fiches d'engagement des artisans, il identifie le lieu de la formation et les formateurs. Les membres du comité assurent un contrôle régulier des effectifs en cours. Ces activités nécessitent de nombreux déplacements et communications et les membres des comités revendiquent une prise en charge plus conséquente de leurs frais. Il apparaît que le bénévolat des artisans ne peut être suffisant pour garantir la pérennité du dispositif de formation.

Il ressort des témoignages recueillis auprès des artisans que les **parents** n'assument pas leurs responsabilités et se manifestent que très peu dès lors que leurs enfants sont devenus apprentis. La pauvreté, l'analphabétisme, ou le nombre d'enfants à charge sont autant d'arguments avancés pour comprendre le désintérêt des parents. A cela s'ajoute le manque d'information des parents sur l'offre de formation proposée par La Kora PRD.

La Kora PRD est le maître d'œuvre pour la mise en place du dispositif de formation. L'ONG est porteuse d'un concept original qui fait de la formation un moyen pour aider au développement et à l'organisation du milieu artisanal. Dans le cas présent, il s'agit du secteur de la menuiserie, mais La Kora PRD investit d'autres secteurs : la métallerie, le tissage,... Que ce soit en termes d'organisation ou de formation, les besoins des artisans sont considérables et le soutien apporté par La Kora PRD est accueilli avec enthousiasme. Cependant, le nombre de personnes travaillant à La Kora PRD (notamment au niveau des animateurs) dépend de ressources financières essentiellement apportées par les projets ou programmes sur financement extérieur. Cette fragilité structurelle pèse sur la stratégie de La Kora PRD.

² Officiellement l'âge d'entrée dans le dispositif de La Kora est de 14 ans.

³ Le mot « Daara » (ou Dahra) se réfère le plus souvent à une école coranique. D'origine arabe, passé au wolof, le terme désigne d'abord une cour, une maison, puis un centre d'éducation religieuse (Source : Wikipédia).

⁴ Le sens du terme « familial » est très large, il est à prendre dans le contexte socioculturel africain.

2.2.3. Rôle et missions des partenaires du dispositif de formation

L'**ONG Frères des Hommes** se positionne comme maître d'ouvrage du dispositif de formation mis en œuvre par La Kora PRD. Une collaboratrice de Frères des Hommes, en poste à Dakar, s'occupe des questions de communication, de reporting des activités et de capitalisation.

Les **Chambres des métiers** regroupent l'ensemble des artisans. Toutefois, l'adhésion est individuelle. 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 fédérer les artisans. La Chambre de Tambacounda s'inscrit dans la même ligne, mais avec moins de véhémence.

Toutes les **collectivités locales** rencontrées connaissent le dispositif de formation des apprentis menuisiers mis en œuvre par La Kora PRD. Elles sont disposées à apporter leur appui, dans le cadre de leurs compétences et moyens, à l'ORP locale. A Touba, un terrain a été mis à disposition de la mutuelle.

La **Direction de l'Apprentissage** (Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat / MFPA) et la **Direction de l'Artisanat** (même Ministère) sont des partenaires naturels de La Kora PRD. Cependant, les liens entre La Kora PRD et la Direction de l'Apprentissage 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. Un des principaux projets de la Direction est la « rénovation de l'apprentissage », fondée sur la conception de référentiels de formation par l'APC. La Direction de l'artisanat exerce la tutelle des Chambres de métiers et, de fait, celle des artisans. La similitude des interventions avec La Kora PRD a amené à la signature d'une convention entre les deux parties pour une synergie des actions en direction du secteur artisanal. La Direction souhaite être plus fortement impliquée dans le pilotage du dispositif de formation complémentaire des apprentis, à travers les Chambres de métiers. Elle est prête à porter le projet de rapprochement entre les formations pilotées par Chambres des métiers et celles menées par La Kora PRD. 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 PRD, avec son expérience et son expertise dans le domaine, pourrait y jouer un grand rôle.

3. ANALYSE DES ENJEUX

3.1. La participation massive et régulière des apprentis aux formations

La défection des apprentis au cours de la mise en œuvre de la formation complémentaire est retenue comme une problématique à résoudre. Le problème se pose, de manière plus générale, en termes d'assiduité des apprentis dans les ateliers. On soulignera que la question de l'assiduité des apprentis semble se poser avec plus d'acuité à Dakar qu'en région.

Selon les artisans, la défection des apprentis résulte principalement :

- de l'éloignement (et du manque de moyens de transport) entre le domicile et l'atelier et entre l'atelier et le lieu de formation.
- des cours jugés trop théoriques et mal articulés avec la formation pratique. L'adhésion aux cours oscille paradoxalement entre une attente réelle et l'impression d'une perte de temps, qui conduit parfois à la démotivation de l'apprenti.
- du manque de disponibilité des apprentis retenus par leur patron (si la présence de l'apprenti est nécessaire dans l'atelier, sa formation passe au second plan) ou par les parents.
- du manque de suivi et le manque de sanction en cas de manquement.
- du manque de perspectives à court terme pour exploiter les acquis de la formation et de l'attrait des rémunérations associées aux jobs de services (taxi-moto, vente de cartes de téléphone,...).
- du manque d'attractivité du cadre de la formation. Les salles de classe utilisées pour les formations complémentaires, bien que dotées d'un minimum de moyens matériels, sont souvent trop étroites et inadaptées pour accueillir des apprenants qui ont quitté ou jamais connu le système scolaire. Quant aux ateliers des artisans, le cadre est très pauvre en espace et en outillages. De plus, les apprentis n'ont que rarement accès à l'outillage. Le cadre offert par l'atelier de formation-production de Touba ou de Tambacounda semble mieux adapté et permet une meilleure formation technique et pratique.
- de la compétence des formateurs. Dans le cas des formateurs professionnels, on regrettera que nombre d'entre eux ne font pas l'effort de se rendre dans les ateliers, marquant ainsi une distance culturelle et sociale qui ne favorise pas la valorisation du statut de l'apprenti. Dans le cas des professionnels formateurs, outre des niveaux techniques très variables, le manque de pratique pédagogique peut être un frein au développement de la formation.

Par ailleurs, une explication du manque d'assiduité semble résider dans le profil des apprentis. Si une partie d'entre eux – liée « familialement » à l'artisan – est plutôt encline à respecter la discipline de l'atelier, une autre partie – souvent analphabète et issue de familles pauvres – est plus inconstante. Un niveau scolaire de base (CM2, par exemple) et un lien d'allégeance du jeune à l'égard de l'artisan vont favoriser l'assiduité. Une orientation possible serait de fixer une durée minimum d'apprentissage en atelier avant que les apprentis ne puissent s'inscrire en formation complémentaire (3 à 4 ans minimum). Une catégorisation par niveaux permettrait ensuite de répartir les apprentis par groupe homogène en vue du démarrage des prérequis.

Enfin, dans le dispositif de formation actuel, les apprentis ont un rôle relativement passif. Ils pourraient être plus impliqués, aux côtés des artisans, dans la mise en œuvre et le développement de la formation et devraient être des acteurs privilégiés au niveau des réflexions sur leur devenir professionnel post-apprentissage.

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

Le choix des modules découle d'une analyse des besoins et s'avère globalement pertinent.

La pertinence des prérequis n'est jamais mise en cause. L'alphabétisation en langue française et l'apprentissage du calcul sont jugés indispensables autant par les artisans que par les apprentis. L'évaluation révèle cependant

que le volume de connaissances à acquérir en français et en calcul est difficilement assimilable pour tous les apprentis entrant dans le dispositif, et ce d'autant plus que le temps dévolu à ce module est jugé très insuffisant. Mais les critiques portent surtout sur l'adéquation du contenu du module de prérequis avec le profil des apprentis et sur le manque d'interrelation entre les connaissances acquises dans les prérequis et les modules techniques.

Le module de fondamentaux de la menuiserie et de dessin technique suscite un grand engouement chez les apprentis, car il leur permet de développer et de systématiser les compétences techniques acquises en atelier par l'ajout de la dimension conceptuelle manquante. Le curriculum demande cependant à être allégé, en ne tenant compte que des compétences nécessaires à l'exercice du métier. En ce qui concerne le module de sculpture, son introduction semble avoir permis une amélioration de la qualité des produits réalisés en atelier.

Le manque d'interrelation entre les acquis du prérequis et la pratique traduit la tendance à la prédominance de la connaissance scolaire sur la pratique professionnelle et, de fait, la récurrence du modèle éducatif français. La Kora PRD semble en avoir pris conscience et des dispositions sont prises actuellement pour tester un enseignement technique en binôme (formateur technique et formateur en prérequis).

Le niveau scolaire ou l'antériorité dans une Daara détermine des profils très différents et donc des besoins très différents en formation. L'offre de formation en prérequis 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 sont indispensables. Cette démarche conditionne une nouvelle organisation pédagogique du dispositif de formation basée sur un fractionnement en sous-modules optionnels.

Au-delà de ces améliorations techniques, il semblerait plus pertinent de prendre en considération l'ensemble du parcours de professionnalisation de l'apprenti et d'adapter l'offre de formation selon les besoins (nécessairement différents) liés au stade de maîtrise du métier, aux responsabilités de l'apprenti dans l'atelier et à ses perspectives post-apprentissage (incluant la préparation à l'auto-emploi).⁵ De sorte que l'offre de formation se justifierait par rapport à une logique de mobilité dans l'atelier de l'artisan et d'insertion post-formation. Ainsi conçue, la formation complémentaire améliorerait l'employabilité des apprentis.

3.3. L'évolution du rôle des comités de formation

Les artisans membres des comités de formation sont très impliqués dans la mise en œuvre du dispositif de formation. Pour maintenir cet élan, La Kora PRD se propose de les associer plus étroitement à la gestion du dispositif, à la définition des besoins et à l'élaboration des modules de formation et de les faire bénéficier des sessions de formation de formateurs. Cette responsabilisation se heurte à certaines difficultés : le manque de moyens financiers notamment est évoqué. 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 de La Kora PRD est aujourd'hui indispensable pour assurer l'organisation et le suivi-évaluation des actions de formation.

La motivation des membres du comité de formation demeure un enjeu essentiel du dispositif. L'initiative prise à Toubia et consistant à faire participer financièrement les artisans et les apprentis à leur propre formation est à saluer. La somme ainsi collectée prend en effet 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. En somme, l'organisation actuelle pourrait être améliorée par une meilleure dotation financière ou matérielle des comités de formation.

Néanmoins, l'organisation actuelle présente un défaut notable : elle ne prépare pas au transfert des missions assumées par La Kora PRD en n'accordant aux artisans qu'un rôle, certes important, mais limité. L'essentiel de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion administrative et financière leur échappe. Si l'on souhaite tendre vers une autonomisation du dispositif, il ne s'agit pas de faire évoluer seulement le rôle du comité de

⁵ Sur un plan purement technique ces contenus sont directement liés aux Chartes de compétences développées dans les ateliers.

formation mais de concevoir un positionnement de La Kora PRD par rapport à l'ORP qui soit de nature à permettre cette autonomisation ou tout au moins, à court terme, à favoriser une meilleure implication des artisans dans tous les mécanismes d'organisation, de fonctionnement et de gestion du dispositif. Pour cela, un renforcement des capacités de l'ORP, et donc du comité de formation, pour le montage technique et financier de nouvelles formations est nécessaire. La mission et le rôle de La Kora PRD doivent être alors repensés : il s'agit, pour La Kora PRD, de créer les conditions préalables et d'accompagner ce processus de formation, de conseil et de transfert au bénéfice des professionnels.

Les comités de formation devraient également s'ouvrir aux autorités académiques assurant la tutelle de la formation professionnelle au niveau régional ou départemental, mais aussi aux parents d'apprentis.

3.4. Le renforcement des compétences pédagogiques des artisans

Les maîtres artisans ont été identifiés comme les acteurs incontournables de la formation ; ils en sont aussi les bénéficiaires, dans la mesure où les apprentis formés améliorent la qualité de la main d'œuvre et où les artisans eux-mêmes sont visés par certaines formations techniques et pédagogiques. Un aspect du rôle des artisans dans le dispositif de formation est leur mission d'encadrement pédagogique. On constate une réelle valorisation des compétences des artisans impliqués en tant que professionnels formateurs et l'émergence d'une catégorie d'artisans capable de jouer un rôle décisif pour la pérennisation du dispositif de formation.

Néanmoins, dans le dispositif actuel, les apprentis demeurent privilégiés. L'offre de formation est jugée insuffisante pour les artisans. Or, la pertinence de l'offre de formation tient, selon nous, à sa répartition équilibrée entre les apprentis et les artisans. Il conviendra d'approfondir les actions de renforcement des compétences des artisans en mettant un accent particulier sur la maîtrise du français. De même, les artisans sont fortement demandeurs de renforcement de compétences en gestion d'entreprise.

Le renforcement des compétences des artisans, en améliorant les performances économiques des entreprises artisanales, améliorera la capacité d'organisation professionnelle des artisans.

Les espaces équipés et dévolus à la formation, comme les mutuelles, sont une solution pour développer l'offre plurielle de formation. Ces mutuelles pourraient regrouper aussi un ensemble d'ateliers locaux labellisés sur la base de critères d'équipement et d'encadrement. Afin de faciliter la présence des maîtres artisans en formation, la réflexion doit aussi porter sur l'aménagement des horaires, la mise en place d'un système de formation-production leur permettant de produire des biens commercialisables lors de la formation ou la délocalisation des formations en fonction du lieu d'installation des artisans.

Nous avons observé à Tambacounda la formation en cours de 12 jeunes ex-apprentis formés dans le cadre du dispositif et installés à leur compte. Cette option traduit le souhait de La Kora PRD de s'appuyer sur les ex-apprentis pour constituer un modèle d'encadrement en apprentissage dans les ateliers. Mais cette démarche de formation de formateurs manque de lisibilité. La question doit être posée en termes de définition d'une stratégie à court et moyen termes qui doit s'inscrire dans un objectif de renforcement de la structuration des artisans menuisiers et de création des conditions nécessaires à la prise en charge et au 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, il y a un besoin considérable en matière de développement des compétences techniques des artisans et il serait difficile de passer outre cette demande dans l'élaboration de la stratégie, car elle conditionne, à terme, la motivation des artisans à l'égard du dispositif de formation des apprentis. De plus, le processus de formation des formateurs ne peut se limiter à la seule reproduction des savoirs des artisans en poste. L'élévation du niveau de compétences techniques – qui 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.

3.5. La mobilisation des parents des apprentis

Le manque d'implication des parents d'apprentis dans le dispositif de formation n'est pas de nature à améliorer qualitativement la formation en apprentissage. La réflexion sur le rôle des parents doit être approfondie.

Des actions de sensibilisation peuvent être utilement engagées. Par ailleurs, la contribution financière des parents reste sans nul doute un puissant facteur de motivation. Le coût de la formation complémentaire est actuellement pris en charge soit par les activités internes de La Kora PRD soit grâce aux financements externes. L'arrêt du financement externe provoque de manière systématique l'arrêt de la formation complémentaire. Ainsi, à Thiès ou à Touba, 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'ESM. La pérennisation du dispositif passe nécessairement par une diversification et une stabilisation des ressources financières. La gratuité n'étant pas un facteur d'engagement des acteurs, la contribution financière des apprentis et/ou des parents sera indispensable.

Pour autant, l'implication souhaitée des parents ne peut être réduite à un aspect financier. La reconnaissance du système d'apprentissage traditionnel passe par une valorisation des parcours professionnels par apprentissage – valorisation à laquelle les parents pourraient activement participer. Une intégration des parents dans le comité de formation pourrait également être envisagée.

3.6. Le suivi-évaluation de la formation des apprentis

Le suivi de l'apprenti s'attache à son parcours de formation. La situation actuelle appelle à une amélioration du processus de suivi existant, tout en sachant que le contrôle des effectifs en classe n'est pas le seul moyen pour lutter efficacement contre l'absentéisme des apprenants.

L'évaluation, quant à elle, a un objectif plus qualitatif de mesure de l'acquis des formations. Le dispositif de formation ne prend pas suffisamment en compte le caractère alterné de la formation et ses contraintes en matière d'évaluation. Il n'y a pas suffisamment de liens entre la formation complémentaire et la formation délivrée dans les ateliers. Il manque notamment des outils permettant de jeter un pont entre l'espace de formation théorique et l'atelier artisanal. C'est une des limites du dispositif actuel qu'il conviendrait d'améliorer.

La question de l'interrelation entre les référentiels déclinés en cours du soir et les Chartes de compétences adoptées à l'atelier est posée. La référence aux savoirs exigés par les Chartes de compétences pourrait servir à l'instauration d'un système d'évaluation individuelle basée sur la pratique en atelier. Une évaluation individualisée des apprentis – impliquant le maître d'apprentissage et le formateur – permettrait d'établir une relation plus étroite entre les formations complémentaires et les activités formatrices de l'apprenti dans l'atelier. Les sessions d'évaluation des formations devraient permettre de réajuster les enseignements théoriques en fonction des activités pratiques en atelier. Concomitamment, les enseignements pratiques devraient s'appuyer sur les notions théoriques abordées dans les modules de formation complémentaire. Il se pose ainsi la question de la présence du formateur professionnel pendant les enseignements pratiques. Cette question est d'autant plus cruciale que les apprentis acquièrent en formation complémentaire des connaissances théoriques que le maître artisan ne possède généralement pas. La présence des deux formateurs (le formateur professionnel et le maître artisan) pendant la formation reste une formule à étudier. Le choix du lieu de formation est aussi un élément important de réflexion. Le lieu de formation devrait être aménagé pour permettre la transition « pratique – théorie-pratique ».

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

La formation complémentaire dure une douzaine de mois, alors que l'apprentissage dure de 7 à 8 années, voire plus. La formation complémentaire de l'apprenti s'insère dans un processus long et complexe. Elle peut être dispensée en début d'apprentissage ou à la fin, mais elle ne signifie pas la libération de l'apprenti. 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.

Il est nécessaire de s'inspirer des voies empruntées par les apprentis nouvellement libérés. La libération de l'apprenti ne relève pas nécessairement d'une rupture. Très souvent, le jeune, âgé de 25 ans en moyenne, va devenir progressivement un « compagnon ». Le lieu de travail peut être l'atelier de l'ancien maître d'apprentissage ou un autre atelier. Le jeune « libéré » peut même apporter son propre travail et l'exécuter chez l'artisan qui l'accueille. L'objectif du jeune reste souvent l'installation à son propre compte, mais seuls quelques-uns disposent des moyens pour se lancer dans l'auto-entrepreneuriat dès la sortie de l'apprentissage. De nombreux artisans sont prêts à soutenir ce genre d'initiative. La concurrence éventuelle des jeunes n'est pas vécue comme une crainte mais comme une opportunité. Le succès des jeunes apprentis renforce l'image sociale du maître d'apprentissage.

Par ailleurs, le suivi post-apprentissage pourrait devenir un excellent indicateur de performance du dispositif de formation.

Ces remarques 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) et qui intègre les pratiques en cours dans le milieu artisanal en matière d'insertion post-apprentissage.

3.8. L'ancrage territorial du dispositif de formation

L'ancrage territorial est tout à fait complémentaire du souhait d'une reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP) et d'une autonomisation du dispositif. Cette démarche vise à asseoir institutionnellement le dispositif dans un souci de pérennisation et de facilitation à l'égard des contraintes qui pèsent sur les artisans et les apprentis (installation, déplacements,...). En revanche, les ressources financières des partenaires institutionnels étant faibles, l'ancrage territorial 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.

L'appui des élus locaux au dispositif ne pose pas de problème, a priori tout au moins. Il s'agit d'un appui à négocier localement. 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 matières premières,...

Compte tenu de leur mission, les Chambres de métiers devraient être des partenaires incontournables du dispositif de formation. Mais la recherche d'un leadership au niveau du secteur artisanal local tend à opposer les Chambres et les ORP locales. 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 de métiers, la Direction de l'Artisanat. Dans une perspective de la mise en place d'outils destinés à répondre aux attentes des artisans locaux, les mutuelles pourraient héberger des projets communs. C'est une première piste de collaboration.

Le principe de fonctionnement d'une ONG comme La Kora PRD et d'une organisation professionnelle comme l'ONP ne favorise pas toujours l'ancrage territorial souhaité. Les oppositions liées au leadership local, l'existence d'intérêts économiques contradictoires, la défiance à l'égard du secteur privé,... sont autant de raisons qui tendent à réduire l'impact du dispositif de formation à une expérience locale de durée limitée. D'une certaine manière, il en est de même pour les activités de l'ORP Bois locale. Or, 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 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.

3.9. La reconnaissance du dispositif de formation par les acteurs de l'ETFP au Sénégal

L'intérêt du cadre de référence mis en place par La Kora PRD est de permettre l'étude d'une convergence des différents référentiels de certification en application au Sénégal. Progressivement, une telle démarche de convergence reviendra à intégrer le système d'apprentissage traditionnel dans le champ d'un EFTP plus global. Cette stratégie ambitieuse implique une très large coordination avec la Direction de l'Apprentissage du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPA) et les autres acteurs (Direction de l'Artisanat, notamment).

Pour donner plus de gage au dispositif de formation développé par La Kora PRD et lui permettre d'entrer dans le dispositif de formation officiel, la Direction de l'Apprentissage et la Direction de l'Artisanat doivent favoriser la valorisation des acquis de l'expérience, au bénéfice de la population cible encadrée par La Kora PRD. 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 et a fait l'objet d'une expérimentation dans les régions nord. Pour autant ce processus de formation et de certification est différent de celui porté par La Kora PRD. Les référentiels sont différents et ne s'adressent pas aux mêmes publics, le cadre de formation aussi est différent (centres de formation publics pour le dispositif d'Etat). Mais ces différences ne doivent pas constituer des obstacles insurmontables.

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 (voie formelle, alternance, apprentissages traditionnels,...), mais elles doivent conduire à un cadre unique de certification. La reconnaissance des qualifications doit s'inscrire dans une logique de reconnaissance plus globale de la pluralité des parcours de professionnalisation. C'est aussi un enjeu pour le secteur artisanal pour faire reconnaître les qualifications produites par le système d'apprentissage traditionnel.

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 par exemple) permettra de faciliter cette reconnaissance.

Il est important que le secteur artisanal (les ORP en l'occurrence) ne se désapproprie pas le 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.

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

Dans la perspective d'un retrait progressif de La Kora PRD du portage du dispositif de formation, il convient de s'interroger sur le transfert de compétences au bénéfice des ORP locales.

Dans le dispositif actuel, le rôle que jouent les ORP résulte essentiellement des missions dévolues par La Kora PRD. Partant de la situation actuelle, le tableau ci-dessous résume les compétences pouvant être transférées à court ou moyen terme de La Kora PRD vers les ORP. Ce tableau doit être considéré comme un document de travail introductif à un débat entre les acteurs : ONP/ORP Bois, La Kora PRD et Frères des Hommes.

Ingénierie de formation	
Identification des besoins en formations (tant pour les apprentis que pour les artisans)	Cette fonction peut relever des compétences de La Kora PRD, sous réserve que les termes de référence et les conclusions des enquêtes soient validés par les bénéficiaires. La Kora PRD pourrait devenir un des « prestataires » possibles en matière d'ingénierie de formation.
Fonctionnement du dispositif	
Ingénierie pédagogique	Cette fonction pourrait relever des compétences de La Kora PRD, qui pourrait ainsi devenir un des « prestataires » possibles.
Recrutement	Le recrutement doit rester une des prérogatives de l'ONP et des ORP.
Formation	La mise en œuvre des formations doit devenir une des prérogatives de l'ONP et des ORP.
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 PRD pourrait devenir un des « prestataires » possibles.

La stratégie d'ancrage institutionnel et de pérennisation 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 PRD. 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 préalable au transfert de compétences entre La Kora PRD et les organisations professionnelles. L'enjeu de l'autonomisation du dispositif est d'abord un enjeu de la structuration du milieu professionnel.

Il apparaît nécessaire que La Kora PRD définisse clairement une stratégie d'autonomisation du dispositif de formation avec, au préalable, une 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.

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 constituent à cet égard une opportunité pour rassembler les artisans. Mais les structures actuelles soit sont gérées par La Kora PRD (ESM de Tambacounda), soit ont périclité (GIE de Djoko), soit sont sans cadre juridique (Touba et Kolda)⁶. Si ces structures constituent bien le cadre de réponse aux attentes des professionnels, il convient urgemment de définir un modèle de gestion et de fonctionnement.

⁶ Cette situation d'absence de cadre de gestion est d'autant plus étonnante que ces structures ont démarré ou vont incessamment démarrer leurs activités.

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

Il est important de rappeler que le bilan de la mise en œuvre de la formation complémentaire des apprentis menuisiers est très positif. Les témoignages reçus de la part des apprentis et des artisans menuisiers montrent que le dispositif doit être pérennisé, mais aussi 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 le rendre plus performant. Ces recommandations doivent être hiérarchisées, au sens d'une priorisation des actions. Les mesures pour améliorer l'employabilité des jeunes sont envisageables à court terme. La structuration des organisations professionnelles et surtout le repositionnement des acteurs sont, en revanche, à prévoir à plus long terme. Ceci dit, il est indispensable d'inscrire ces actions dans une stratégie globale que l'on doit décliner dès aujourd'hui pour l'ONP et les ORP Bois, pour La Kora PRD et pour Frères des Hommes.

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

L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelles post-apprentissage sont des enjeux stratégiques non seulement pour la pérennisation du dispositif de formation mais aussi pour asseoir sa reconnaissance par l'ensemble des bénéficiaires, acteurs et partenaires. L'employabilité des jeunes et les perspectives d'insertion professionnelle renvoient aux mêmes problématiques : i) la qualité de l'offre de formation, ii) l'adaptation des contenus et des méthodes aux publics cibles, 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.

Le principe d'une formation complémentaire des apprentis est perçu comme une formidable opportunité pour faire évoluer qualitativement le système d'apprentissage traditionnel. La seule critique concernant l'offre de formation porte sur le manque de formations techniques pour les artisans et le caractère incomplet de la formation, qui pourrait inclure des modules comme l'initiation et le perfectionnement en informatique. Mais cette critique doit être nuancée dans la mesure où l'offre de formation évolue régulièrement.

Le contexte particulier du milieu artisanal urbain et du système d'apprentissage traditionnel impose des contenus et des méthodes pédagogiques particuliers. Un effort important doit-être fait pour améliorer la qualité des supports utilisés en cours, dans une logique de rapprochement entre les contenus du prérequis et des modules techniques et pratiques et pour fournir une documentation et un outillage manuel aux apprenants.

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 PRD. A ce niveau, l'élaboration partagée avec les ORP Bois des Chartes de compétences établit un cadre de référence et un puissant moyen de valorisation et de reconnaissance des compétences produites dans le cadre de l'apprentissage.

En ce qui concerne la capacité à dégager, grâce à une activité professionnelle, un revenu valorisant la qualification acquise en apprentissage, 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 et parfois plus. 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 PRD) ;

- ensuite, l'insertion professionnelle du jeune apprenti n'est pas seulement liée à sa formation. D'autres facteurs vont jouer, telles les pratiques de mobilisation de la main d'œuvre qualifiée (post-apprentissage) dans les ateliers artisanaux⁷, ou encore des opportunités pour s'installer à son compte.

C'est la raison pour laquelle l'évolution du dispositif de formation ne peut se limiter aux seuls contenus et méthodes pédagogiques. 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 s'inscrivant dans une logique de parcours de professionnalisation par alternance. Il s'agit, 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.

En second lieu, il s'agit de fonder le nouveau dispositif de formation en partant d'un objectif de certification basée sur un ensemble de compétences répertoriées dans des Chartes de compétences. Cette démarche servira pour établir un ancrage national du dispositif de formation complémentaire.

Mais la formation complémentaire mise en œuvre par La Kora PRD 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. Pour améliorer l'insertion professionnelle 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. L'objectif serait d'accroître la productivité et la qualité pour dégager une marge brute d'exploitation suffisante pour tendre vers une forme de rémunération partagée et réglementée entre l'artisan, les compagnons et les apprentis.

4.2. 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 mise en œuvre par La Kora PRD tient au lien étroit 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. Or, les causes de cette difficulté, à notre avis, ne sont pas suffisamment approfondies et prises en compte dans l'étude des futurs projets. Si l'on conçoit que les ORP locales doivent être porteuses à terme du dispositif de formation, le renforcement de leur structuration et de leurs compétences est un enjeu stratégique très important pour l'avenir du dispositif.

Il est nécessaire, aujourd'hui, de définir les modalités du transfert de compétences de La Kora PRD vers les organisations professionnelles, mais aussi les conditions du renforcement de la structuration des organisations professionnelles, qui constitue le préalable au transfert des compétences.

La solidité et la durabilité de l'organisation locale et nationale des artisans menuisiers dépendront directement de la capacité de l'ORP à répondre aux attentes formulées par les artisans :

- mise en place d'une centrale d'achat et de stockage du bois. L'objectif est de lutter contre l'hégémonie des commerçants locaux qui maîtrisent les prix de vente, la qualité, et les stocks de bois disponibles. L'existence d'une centrale d'achat et de stockage est un puissant moyen de rassemblement et d'organisation. Par ailleurs, cette centrale d'achat pourrait utilement couvrir la fourniture en outillages et autres produits de traitement et d'assemblage du bois.

⁷ 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.

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

La question qui se pose 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 est une solution envisageable. Notre démarche nous a conduits à étudier les différentes solutions de mutualisation. 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 chacune des avantages et des inconvénients.

Avantages	Inconvénients
Structure gérée par La Kora PRD (ex. ESM de Tambacounda)	
Une évolution possible consisterait à passer par une association regroupant La Kora PRD et les artisans.	En l'état, ce mode de gestion exclut l'organisation professionnelle des artisans.
Structures de type « coopérative »	
Les artisans gèrent la structure. Cette solution offre la possibilité statutaire d'ouverture du conseil d'administration aux élus locaux et à la Chambre des métiers (et à La Kora PRD).	La gestion nécessite une culture de la « coopération » qui est difficilement compatible avec les problèmes actuels de leadership.
Structure de type « GIE » (groupement d'entreprises) (ex. Djoko à Dakar)	
Il y a une responsabilisation directe des artisans membres du GIE (participation au capital).	La Kora PRD se trouve exclue de la gestion ; il n'y a plus de contrôle sur les activités, notamment de formation. Le GIE n'est pas non plus 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 PRD, qui implique une responsabilisation directe de l'artisan bénéficiaire.	Le principe qui consisterait à appuyer un atelier plutôt qu'un autre peut générer des conflits au sein du milieu professionnel, ce qui peut nuire au processus de structuration des artisans.

Une analyse comparative exhaustive 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 financier des structures existantes. Les artisans 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.⁸ 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 PRD et Frères des Hommes.

⁸Afin de solutionner aussi le problème de déplacement des apprentis dont nous avons vu qu'il était une des causes de leur manque d'assiduité.

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). Ces structures doivent être des entités financièrement autonomes et équilibrées. Ce type de projet peut être soutenu par les partenaires techniques et financiers (PTF), notamment l'Agence Française de Développement (AFD), qui serait intéressée pour appuyer un projet de mutuelle support de la structuration du milieu professionnel et cadre de développement de la formation dès lors que ce projet sera piloté par les professionnels eux-mêmes⁹, en incluant d'autres partenaires (coopération décentralisée).

A ce titre, le rôle des PTF devrait être revu dans l'unique perspective de la mise en œuvre de la stratégie de structuration du milieu professionnel et d'autonomisation du dispositif de formation. Il est urgent de rompre avec une logique qui fait du dispositif l'otage des financements extérieurs. Dans le prolongement de cette réflexion, il est indispensable de sortir du cadre d'exécution imposé par les projets successifs, 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.

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

Il ressort de l'analyse la nécessité d'un repositionnement fonctionnel de l'ONP Bois (et des ORP), de La Kora PRD et de Frères de Hommes, qui s'inscrit dans le cadre de la perspective de gestion autonome du dispositif de formation. Cette redéfinition du rôle et des missions vise à donner à l'ONP (et aux ORP), de manière solide et durable, les capacités techniques et financières nécessaires. La première condition à ce repositionnement tient à l'élaboration d'une stratégie pour chacun des acteurs concernés, en fonction des objectifs de structuration du milieu professionnel et de gestion autonome par les ORP du dispositif de formation. Or, au moins en ce qui concerne l'ONP et La Kora PRD, la mission n'a pas noté l'existence d'un document de stratégie.

A terme, l'ONP (et le réseau des ORP Bois) assumera son rôle en matière de supervision des mutuelles et assurera la gestion du dispositif de formation. L'ONP devra 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. Pour ce faire, la relation entre l'ONP et les ORP doit être assainie durablement. 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 aussi 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. Les rôles de l'ONP ainsi qu'un plan d'actions doivent être définis dans cette perspective. 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.

La Kora PRD doit progressivement passer d'un rôle de maître d'œuvre à un rôle de prestataire de services et de conseil auprès de l'ONP et des ORP Bois. C'est une reconversion importante qui doit se dérouler par étapes. Si ces étapes sont liées au plan d'actions de l'ONP, il est nécessaire que La Kora PRD se dote elle aussi d'une véritable stratégie de développement et d'un plan d'actions à court et moyen terme. La Kora PRD devrait pouvoir établir des partenariats diversifiés afin de se positionner comme initiateur de projets de développement pour l'ensemble du secteur artisanal. En ce qui concerne le dispositif de formation

⁹ 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.

complémentaire à l'apprentissage en menuiserie, à terme, La Kora PRD pourrait se concentrer sur deux aspects transversaux : i) l'ingénierie de formation et ii) l'ingénierie pédagogique, avec pour objectif d'aider l'ORP à s'organiser et à monter techniquement et financièrement une nouvelle offre de formation.

Le repositionnement de l'ONP et de La Kora PRD redessine un mode d'organisation où le rôle et les missions de Frères des Hommes doivent aussi évoluer. La position à venir de Frères des Hommes devrait logiquement s'inscrire en lien avec la stratégie de La Kora PRD. Frères des Hommes peut dès à présent envisager deux pistes : i) l'expertise et ii) le lobbying institutionnel. Le premier axe consisterait à apporter une expertise à La Kora PRD dans le montage des projets de formation (technique et surtout financier) et la recherche de ressources locales de financement. Sur ce point, outre une participation symbolique des apprentis, des parents ou des artisans, deux pistes sont envisageables : le recours au cofinancement des projets par l'ONFP ou le FONDEF, et le recours à l'autofinancement partiel ou total sur les fonds tirés de l'activité des mutuelles de services, production et formation. Notons bien que la mobilisation des ressources financières ne peut constituer un cadre de collaboration durable ; la valeur ajoutée du partenariat entre l'ONP Bois, La Kora PRD et Frères des Hommes 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. Enfin, complémentirement à l'apport d'une expertise en termes de montage de projets et de recherche de financements, le second axe possible d'intervention de Frères des Hommes consisterait à identifier des partenaires et à aider au développement des coopérations décentralisées.