

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E (ref.180Ev) pour :

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**



frères des hommes

9 rue de Savoie, 75006 Paris
01 55 42 62 62
fdh@fdh.org www.fdh.org

Evaluation du programme d'appui à la menuiserie artisanale de qualité et de formation professionnelle - SENEGAL

Rapport final Mission effectuée en février 2004

Rapport de mai 2004

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Hervé DI GREGORIO
Amadou DIONE

CONCEPT

BP 21014 Dakar Ponty - Sénégal
T. (221) 835.45.27
F. (221) 835.45.37
concept@sentoo.sn

SOMMAIRE

T. 33 (0)1 44 83 03 55	1
-------------------------------------	----------

F. 33 (0)1 44 83 03 25	1
-------------------------------------	----------

1. Présentation de l'évaluation.....4

Termes de référence.....	4
Objectifs pour le projet en cours.....	4
Objectifs pour les ONG demandeuses	4
Objet de l'évaluation	5
Note méthodologique.....	7
Enjeux et perspectives de l'évaluation.....	7
Méthodologie employée	8
Budget de l'étude	9

2. Synthèse du rapport10

Présentation du programme.....	10
Les objectifs	10
Les activités	11
Le GIE DIOCKO et le projet d'Unité de production	13
Freins et potentiels de l'évolution des ateliers	14
Propositions.....	15
Rectifier les postulats fondateurs	15
Organisation du programme.....	16
Le renforcement du GIE DIOCKO	18
Positionnement de Frères des Hommes	19

3. Contexte du programme21

Contexte du secteur artisanal.....	21
La structuration de l'artisanat	22
La formation en milieu artisanal	23
Le financement de l'artisanat.....	23

4. Présentation du programme24

L'historique	24
Les objectifs du programme.....	24
L'organisation institutionnelle interne.....	25

5. Descriptif des activités27

L'appui et l'accompagnement	27
La recherche de nouveaux marchés et l'appui à la commercialisation.....	27
L'appui technique	29
La formation	30
Fonctionnement du GIE DIOCKO	36

L'activité de la Centrale d'achat.....	37
Le projet d'Unité de production.....	37

6. Analyse du système.....42

Système d'action	42
Relations entre les partenaires et les structures d'appui	42
Relations entre les structures d'appui et les artisans	45
Analyse du marché.....	47
Freins et potentiels de l'évolution des ateliers	52
Evolution du marché et de la clientèle	52
Evolution du système d'apprentissage	52
Evolution de l'organisation collective	55
Le manque d'analyse de l'activité	56

7. Conclusions et recommandations.....57

Les postulats fondateurs	57
Organisation du programme	59
Préciser la stratégie	59
Adapter la méthode	59
Améliorer le dispositif	61
Envisager l'ouverture du programme	63
Le renforcement du GIE DIOCKO.....	66
Positionnement de Frères des Hommes	69

8. Annexes71

Etapes successives de l'évolution d'un projet.....	71
Liste des partenaires rencontrés	72
Artisans formés rencontrés le 11/02	72
Répartition des parts sociales au sein de DIOCKO	73
Présence à la réunion de cadrage du 09/02	73
Membres du Comité de formation rencontrés	74
Formateurs rencontrés	74
Artisans rencontrés sur l'appui technique.....	74
Apprentis rencontrés le 12/02.....	75
Participants à la restitution interne.....	76
Participants à la restitution aux partenaires	76
Documents exploités.....	76
Calendrier de travail	78

1. Présentation de l'évaluation

Termes de référence

Objectifs pour le projet en cours

Le programme concerné est un programme a priori de longue durée, qui, partant d'une expérience pilote ponctuelle entreprise dans une banlieue de Dakar et dans le domaine de la menuiserie du bois, a pour ambition, à terme, de s'étendre, au delà du territoire sénégalais, à d'autres pays de la sous-région, ainsi qu'à d'autres branches d'activité de l'artisanat professionnel.

L'évaluation demandée intervient au cours d'une période charnière entre une première phase de 3 ans, qui a permis de démarrer le programme en un lieu unique (Pikine-Guédiawaye) ainsi qu'avec un groupe d'artisans limité (le GIE DIOCKO BOIS), et une seconde phase pluriannuelle qui doit voir, en principe, tant sa dissémination géographique (Guinaw Rail, Thiès,...) que sa diversification professionnelle avec son extension à la menuiserie métallique.

Il est donc particulièrement important, avant de préciser davantage les orientations, objectifs et modalités de réalisation de cette seconde phase, d'une part d'apprécier la pertinence du programme engagé depuis l'Action-Test, sur la base de ses premières réalisations, et d'autre part, de tirer de sa première phase, comme de la période intérimaire en cours, toutes les leçons nécessaires ou utiles au succès de la seconde phase.

Plus précisément, il s'agira donc pour l'évaluateur :

- a) d'apprécier la pertinence des postulats fondateurs du programme d'ensemble (cf infra II-B-1),
- b) d'apprécier également la façon dont ces postulats ont commencé d'être mis en œuvre au cours de la première phase (stratégie, méthodes, moyens),
- c) d'évaluer les résultats acquis ou en voie de l'être, et de mettre en évidence tant les forces que les faiblesses de ces réalisations,
- d) et d'apporter en conséquence tous les conseils qu'il jugera nécessaires ou utiles pour permettre à FDH et LA KORA de mener à bien la seconde phase du programme d'ensemble.

Objectifs pour les ONG demandeuses

FDH, comme sa partenaire locale LA KORA, sont toutes deux demandeuses de cette évaluation, dont elles ont élaboré de façon concertée les termes de référence.

Pour ce qui concerne l'association FDH, organisation européenne de solidarité internationale et d'appui au développement, ce programme de formation professionnelle de jeunes par la promotion d'un artisanat de qualité est une composante majeure de sa stratégie actuelle d'intervention en Afrique.

Pour autant, elle n'a ni l'ambition ni la capacité de devenir, ce faisant, une organisation spécialisée dans la formation technique professionnelle.

Elle attend donc de cette évaluation des éléments de réflexion et des conseils sur son rôle et ses limites en tant qu'organisation d'appui dans ce domaine de l'artisanat professionnel de qualité.

Pour ce qui est de LA KORA, qui a déjà une longue expérience d'appui au secteur artisanal à Tambacounda, il s'agit de mieux apprécier les avantages et les inconvénients de cette approche par la conquête de nouveaux marchés rémunérateurs, par rapport à ceux de l'approche plus classique par le renforcement des moyens et des compétences des artisans,

- d'une part, en termes d'efficience et de viabilité financière,

- d'autre part, en termes de capacité d'organisation, de structuration, et d'auto-développement du milieu artisanal, tant au Sénégal que dans la sous-région.
- Il s'agit également pour elle d'avoir une évaluation/conseil sur son travail de mise en place d'un dispositif de formation pour et avec des artisans et apprentis, dispositif qui concerne un ensemble d'acteurs avec des parents d'apprentis, qui y interviennent.

Enfin, il convient de signaler que, tant pour FDH que pour LA KORA, cette évaluation s'inscrit dans la perspective d'un renouvellement de leur demande au MAE d'un cofinancement pluriannuel nécessaire pour la poursuite du programme, à l'issue de la phase intermédiaire actuelle qui se termine en juillet 2004.

Objet de l'évaluation

Postulats fondateurs du programme, dont l'évaluateur aura à apprécier la pertinence :

- L'ouverture de nouveaux marchés rémunérateurs est la clé de voûte d'un travail de développement du métier, c'est à dire à partir de laquelle toutes les autres questions peuvent être abordées, dont, notamment, celle de la modernisation de l'outil de production, de la formation professionnelle, et de la mise au point de nouveaux produits.
- Il est possible aux menuisiers sénégalais d'accéder au marché des produits « haut de gamme » actuellement accaparés par l'importation, moyennant quelques appuis techniques simples, et de s'y maintenir, à condition de les aider à en maîtriser les contraintes de qualité, de quantité et de délais de livraisons.
- Une augmentation de la valeur de l'apprentissage, en tant que formation professionnelle, va aussi, à terme, influencer sur les conditions sociales des apprentis.
- Ce travail novateur de développement, mené dans le domaine de la menuiserie du bois, pourrait servir de catalyseur à l'ensemble de l'artisanat.

Questions à traiter par les évaluateurs

Evaluation quantitative et qualitative du système de formations mis en place

- Evaluation de la nature, des modalités et des effets des formations réalisées ; contenu et méthodes pédagogiques utilisées, adéquation des formateurs, matériels didactiques... Ces formations sont-elles appropriées aux besoins des bénéficiaires (chefs d'ateliers, apprentis) ? aux objectifs de conquête de nouveaux marchés et de développement du métier ?
- Evaluation de la gestion et de la pérennisation de ce système : le Comité de Formation mis en place (rôle, composition, fonctionnement,...), son articulation avec le Programme, ses relations avec les organismes de formation professionnelles et les autorités concernées, ses moyens financiers propres et ses perspectives de financement local,... Quelles sont les forces et les faiblesses de ce système. Quelles sont ses conditions de reproduction tant sur un plan géographique que dans un cadre interprofessionnel ?

Evaluation des actions réalisées en matière d'amélioration des capacités de production et de conquête de nouveaux marchés rémunérateurs

- L'expérience du Projet de Mobilier National : quels ont été ses effets, au niveau économique, technique, social ?
- Comment s'est faite la recherche de nouveaux produits/créneaux ? Sur quelles bases ? A-t-elle été le seul fait du programme, ou a-t-elle été aussi prise en charge par certains artisans ? A-t-elle déjà eu des retombées ?
- Quels ont été les effets sur les acteurs du projet des difficultés liées à la mise en place de l'Unité de Production ? Comment préparer le GIE DIOCKO à assumer sa fonction de gestion de l'Unité de Production ?

Evaluation du rôle des ONG demandeuses

- Quelles sont les principales forces et faiblesses de LA KORA dans son rôle de maître d'œuvre du programme depuis janvier 2002, notamment vis à vis des artisans bénéficiaires, et dans la perspective de l'élargissement du programme tant sur le plan géographique que professionnel ?
- De même, quelles sont les principales forces et faiblesses de l'appui méthodologique et financier apporté par FDH à LA KORA et au programme en général, compte-tenu là aussi des souhaits d'élargissement de ce dernier ?
- Rôle de FDH et La Kora dans la réalisation de l'outil de production : FDH et LA KORA se sont contenté de jouer dans ce domaine un rôle d'intermédiaire et de conseiller technique auprès de DIOKO. Compte-tenu des problèmes rencontrés par DIOCKO dans la réalisation de son unité de production, quelle évaluation peut-on faire de ce rôle, et quelles leçons en tirer pour l'avenir dans la perspective d'un élargissement du programme à un autre groupe ?

Appréciation de la pertinence de la stratégie mise en œuvre par le programme, à la lumière de ce qui a été réalisé depuis l'Action-Test en 2000, jusqu'à la fin de 2003 :

- Est-il pertinent de penser que ce système dual de formation professionnelle, maîtrisé par les artisans et mis en œuvre sous leur responsabilité puisse devenir autonome et pérenne ? Si oui, quelles en sont les conditions, en termes de ressources financières et humaines ?
- Quel est l'intérêt réel manifesté par les artisans et les apprentis, tant de la menuiserie que d'autres secteurs, pour cette démarche ? Est-il pertinent de penser que DIOCKO jouera effectivement un rôle de locomotive vis à vis des autres artisans ?

Appréciation de la stratégie envisagée pour l'élargissement du programme

- L'ouverture à de nouveaux groupements proches (AAMEGR à Guinaw Rail) ou plus éloignés (Groupements des Artisans Professionnels du Bois à Thiès) est-elle opportune compte-tenu de l'état de réalisation du programme ?
- L'extension envisagée à la menuiserie métallique semble-t-elle judicieuse ?

Plus généralement, compte-tenu de la situation actuelle du programme, de ses forces et de ses faiblesses comme de celles des ONG qui le conduisent et l'appuient, à quelles conditions les élargissements prévus sont-ils possibles ? quels sont les principaux facteurs (financiers, sociaux, organisationnels, institutionnels ...) pouvant permettre leur réussite ?

Note méthodologique

Enjeux et perspectives de l'évaluation

L'évaluation du programme Action-bois Sénégal consiste à approfondir la connaissance de l'action menée afin d'apprécier sa pertinence et de préparer l'élaboration de son développement.

A ce titre, elle ne se limitera pas à une étude du présent mais **elle prendra en compte le passé et l'avenir**.

Nous proposons d'étudier le programme en tant que processus dynamique, en tant que dispositif qui évolue et se développe au travers d'une histoire. Celle-ci peut être appréhendée en suivant l'évolution de la démarche d'accompagnement initiée par Frères Des Hommes, également en parcourant la trajectoire des principaux acteurs impliqués et de leurs organisations, ou bien à partir du vécu des bénéficiaires et de l'évolution de leur parcours...

L'évaluation du programme Action-bois Sénégal est **une évaluation globale de ce dispositif**, considéré comme un système d'action impliquant des relations entre plusieurs organisations et acteurs.

Nous entendons par "acteurs" l'ensemble des personnels des organisations chargés de ce programme, à des titres divers (partenaires financiers et techniques, formateurs et animateurs) mais aussi les bénéficiaires, maîtres artisans, apprentis et leurs familles.

L'évaluation impliquera l'ensemble des acteurs concernés invités à une participation volontaire et active aux entretiens, aux séances de travail collectives et aux réunions de restitution.

Cette évaluation intervient à un moment déterminant pour l'avenir du programme, entre deux phases de programmation qui marquent son évolution.

Sur plusieurs points, il s'agira d'apprécier l'écart entre les objectifs prévus initialement et ce qui a été réalisé, de façon à mieux comprendre ce qui participe à modifier les prévisions.

Notre démarche d'évaluation porte surtout sur les différentes perceptions en présence, l'étude du programme étant utilisée pour mieux les comprendre et saisir leurs interactions.

En considérant le programme comme un système complexe mettant en jeux des acteurs, des groupes et des organisations, nous mettrons l'accent sur la façon dont les différents acteurs se le représentent, sur les rapports de coopération qu'ils développent et non seulement sur un ensemble de moyens techniques de production.

Nous proposons **une démarche qui rend compte de plusieurs dimensions selon lesquelles la vie organisationnelle peut être analysée** : institutionnel, organisationnel, relationnel, etc., en cherchant à comprendre leurs relations et interactions.

Pour cela, nous nous appuyons sur différentes méthodes d'analyse des organisations que nous articulons de façon complémentaire : analyse systémique, historique, économique, sociale.

Notre compréhension de la situation du programme Action-bois Sénégal, à partir des documents fournis et de notre propre connaissance du milieu, permet de dégager trois axes essentiels d'étude :

Trois axes d'étude ont été retenus pour analyser la situation du programme :

□ *L'axe d'analyse du fonctionnement des organisations :*

Il s'agissait de repérer les facteurs de complémentarité et d'un réel travail de partenariat entre les structures impliquées, Frères Des Hommes, LA KORA et le GIE DIOCKO.

□ *L'axe des rapports entre le programme et les bénéficiaires :*

Le recueil de l'avis des bénéficiaires concernant les obstacles, les facilités et les perspectives qu'ils rencontrent dans leur relation avec le programme devait permettre de répondre aux questions de la pertinence du programme et de son intégration.

□ *L'axe de l'adéquation du programme à son environnement :*

Il s'agissait d'appréhender l'environnement général du programme en tant que contexte de la situation dans laquelle il se trouve afin d'identifier les facteurs déterminant pour son évolution et son développement.

Des outils et méthodes d'évaluation participative et dynamique adaptés à chaque groupes ont suscité des échanges féconds sur les différents thèmes. Cela a permis de surmonter les obstacles (résistances aux changements, conflits d'intérêts, différence de niveaux d'information..) dans la mise en œuvre du processus qui mise fortement sur la réflexion collective pour favoriser l'évolution des comportements et des modes de travail.

Méthodologie employée

Les travaux devaient démarrer en janvier mais ont finalement débuté et se sont déroulés sans interruption du début du mois de février au mois de mars 2004. Après les rencontres de Paris entre l'évaluateur principal et les parties prenantes de Frères des Hommes, les travaux ont démarré à Dakar le 09 février par une première journée consacrée à un cadrage et à une planification des autres étapes de l'évaluation.

L'évaluation s'est déclinée en quatre phases : la première analyse, l'analyse approfondie et élargie, la restitution, l'aide aux décisions (cette dernière sera limitée aux propositions exprimées par les participants et aux recommandations faites par les évaluateurs).

La première analyse a consisté à travailler avec les interlocuteurs directement intéressés par l'intervention¹. Il s'agissait de recueillir leur perception de la situation du programme et de classer ces informations suivant plusieurs thèmes : la vie du groupement, la Centrale d'achats, l'Unité de production, la formation, l'appui technique aux ateliers et les relations avec l'environnement. Une synthèse était restituée aux acteurs de façon à vérifier la propre compréhension des évaluateurs et à expliciter de façon fidèle leur représentation de la situation.

L'analyse approfondie et élargie a consisté à compléter les premières informations recueillies, à élargir les échanges à d'autres interlocuteurs, notamment aux partenaires du programme et à étudier la documentation disponible. Ce travail a été structuré en fonction des indications fournies par les entretiens et des objectifs de l'évaluation.

La faible disponibilité du coordinateur de LA KORA et le manque de documents de suivi des activités ont fortement limité les investigations concernant les forces et les faiblesses de LA KORA dans son rôle de maître d'œuvre du programme ainsi que son partenariat avec Frères des Hommes.

L'ensemble de ces informations a été trié pour retenir les plus significatives. Il s'agissait d'approfondir le problème, de rechercher ses jonctions, ses relations, ses liaisons causales. L'intuition et l'expérience professionnelle des évaluateurs ont été mobilisées ainsi que les références théoriques pour orienter le sens des recherches.

¹ Vous trouverez en annexe les listes des personnes rencontrées aux différentes séances de travail.

Progressivement, l'interprétation a tissé des liens entre les éléments, leur a donné de la cohérence.

Les restitutions n'ont pas été une parole d'expert mais une recherche d'aide à des acteurs pour mieux comprendre leur situation, pour évoluer vers des changements et de nouvelles possibilités.

Celle menée avec DIOCKO a permis des échanges fructueux entre artisans, apprentis, formateurs et techniciens. Le groupe a pu progresser dans l'analyse de ces difficultés et relativiser les points conflictuels au profit d'une démarche constructive de recherche de solutions.

Une séance de synthèse réalisée avec LA KORA a servi à échanger sur les recommandations proposées et à préciser les changements envisagés pour la poursuite du programme.

La restitution finale en présence des partenaires a servi plus particulièrement à attirer leur attention sur les difficultés et les facteurs déterminants de l'environnement.

La perspective du changement concerne toutes les personnes et organisations du programme. L'enjeu de cette évaluation était d'apporter aux acteurs les éléments de compréhension nécessaire pour faire face à cette évolution.

En participant à l'éclairage des perceptions des uns et des autres, en soutenant l'expression des points de vue différents, divergents ou complémentaires, en renforçant la capacité des acteurs à co-construire le sens de l'action, l'évaluation a favorisé l'identification d'objectifs partagés et la définition collective de voies et de moyens.

Cette dynamique d'adaptation ou de transformation pourra ensuite être consolidée par la définition de nouvelles perspectives et l'élaboration de nouvelles modalités de fonctionnement intégrées à la seconde phase du programme.

Budget de l'étude

Honoraires consultant principal	31 jours x 280 □	8 680 □
Honoraires consultant assistant	21 jours x 230 □	4 830 □
Frais de mission	21 jours x 75 □	1 575 □
Frais de transport forfaitaire	1 000 □	1 000 □
TOTAL		16 085 □

2. Synthèse du rapport

A partir de 1998, l'association Frères des Hommes France s'engage dans l'étude, la conception et la réalisation d'un programme d'appui à la menuiserie, mené à Guédiawaye dans la banlieue de Dakar, au Sénégal.

Ce programme "Action bois" vise l'accès des artisans au secteur moderne et rémunérateur de la menuiserie (mobilier de bureau, menuiserie de construction...) et la mise en place d'un système de formation professionnelle par alternance de leurs apprentis assurant le développement du métier.

Mis en œuvre les premières années par un volontaire technicien de Frères des Hommes, sa réalisation a été confiée ensuite à LA KORA PRD, une association sénégalaise de développement. Le programme collabore avec le GIE DIOCKO et appuie les artisans membres de ce groupement.

L'évaluation intervient après une phase pluriannuelle cofinancée par le Ministère des Affaires Etrangères, en préparation à une nouvelle étape envisagée pour poursuivre l'action engagée et pour la démultiplier par une expansion géographique et sectorielle. Il s'agit d'apprécier la pertinence du programme sur la base de ses premières réalisations et de tirer toutes les leçons nécessaires ou utiles au succès de la seconde phase.

Elle a été réalisée par deux consultants de l'association CONCEPT, un sénégalais et un français, qui ont mobilisé lors d'entretiens individuels et de séances collectives une soixantaine de personnes, en France et au Sénégal. Plusieurs restitutions ont été organisées avec eux afin de partager les réflexions et de valider les résultats.

Présentation du programme

Les objectifs

Le programme Action-bois a pour objectif principal de permettre aux professionnels de la menuiserie artisanale d'accroître leurs revenus en accédant à des marchés haut de gamme rémunérateurs, et ce de manière durable.

Sa stratégie est définie par quatre postulats fondateurs :

- L'ouverture de nouveaux marchés rémunérateurs est une approche pertinente pour moderniser l'outil de production, renforcer la formation professionnelle et développer la mise au point de nouveaux produits.
- Moyennant quelques appuis techniques simples, il est possible aux menuisiers d'accéder au marché des produits "haut de gamme" et de s'y maintenir.
- L'augmentation de la valeur de l'apprentissage influera, à terme, sur les conditions sociales des apprentis.
- Cette stratégie novatrice de développement pourrait servir de catalyseur à l'ensemble de l'artisanat.

Pour ce faire, le programme met en œuvre trois types d'activités : La recherche de nouveaux marchés et l'appui à la commercialisation, l'appui technique et la formation.

Les activités

La recherche de nouveaux marchés et l'appui à la commercialisation

Afin d'accéder à de nouveaux marchés de produits "haut de gamme", les techniciens du programme ont assuré les démarches commerciales (démarchage, réponses à des appels d'offre) et se sont fortement impliqués dans leur réalisation : dossier de candidature, conception de modèles de mobilier, répartition de la réalisation sur plusieurs artisans, introduction de nouvelles techniques, suivi de la production, contrôle de la qualité, etc.

Plusieurs formations ont été conçues de façon à répondre aux besoins que posait la réalisation de ces commandes par les artisans :

- Initiation au design et collaboration avec des professionnels ;
- Dessin et plan des pièces à réaliser, calcul d'échelle et du débit du bois ;

poursuivies ensuite dans les ateliers par un appui technique.

Ces marchés ont été limités en volume et en montant de commandes. Ils ont bénéficié principalement aux artisans les plus compétents ou les mieux équipés.

L'appui technique

Cette activité a été mise en œuvre successivement par deux techniciens expatriés, un professionnel de la menuiserie et de l'ébénisterie et un spécialiste des machines.

Tous deux sont intervenus dans les ateliers pour apporter maints conseils utiles pour améliorer les techniques de production et l'organisation du travail :

- Fabrication de quincaillerie et nouvelles techniques d'assemblage de meuble ;
- Technique de substitution à l'utilisation des machines ;
- Amélioration des techniques de fixation, de collage du bois et de finitions ;
- Techniques d'entretien des outils et des machines ;
- Consignes de sécurité ;
- Amélioration des positions de travail et organisation de l'effort.

L'accompagnement technique a également facilité la mise en pratique des apports théoriques de la formation. Directement rattachés à la production, l'appui technique comme certaines formations gagnent en intérêt et en applicabilité, facilitant ainsi l'appropriation de nouveaux savoirs et savoir-faire par l'artisan et ses apprentis.

L'appui technique a un impact certain dans les ateliers :

- Amélioration des savoir-faire, simplification du travail, économie de fatigue ;
- Introduction de nouvelles techniques de fabrication ;
- Mise en pratique des formations (travail sur plans, sculpture) ;
- Valorisation des acquis de certains apprentis formés ;
- Augmentation de la qualité ;
- Meilleure réponse à la demande des clients ;
- Augmentation de la notoriété des ateliers.

Répondant à des besoins spécifiques de façon adaptée aux caractéristiques de l'atelier, l'appui technique apporte des solutions que ne couvrent pas les formations. Les deux démarches sont complémentaires et leurs articulations peuvent être encore renforcées.

La formation

L'approche proposée consiste à intéresser le patron à transmettre ses connaissances, en lui démontrant qu'avec des menuisiers bien formés il peut accéder à de nouveaux marchés, plus rémunérateurs, et s'y maintenir, le coût de ces formations étant financé par une partie de l'augmentation des bénéfices.

Un Comité de formation, composé de quatre artisans, a été mis en place au sein de DIOCKO. Il est chargé de l'organisation des différentes formations, de la planification des cours, de la préparation des locaux, de la gestion des équipements et matériels

pédagogiques et du choix des formateurs, etc. Il diffuse l'information auprès des artisans et des apprentis, inscrit les candidats et collecte les cotisations.

Ce système a effectivement fonctionné au départ puis il s'est progressivement essoufflé. La multiplication des problèmes non résolus a eu raison de la motivation initiale des membres du Comité et a finalement provoqué l'arrêt de ses activités.

Le programme a réalisé différentes formations :

- Deux modules complémentaires de dessin suivies par 125 personnes ;
- Des cycles de formation en sculpture au bénéfice de 194 personnes ;
- Des modules d'alphabétisation (lecture et écriture) et de calcul (utilisation de la calculatrice, calcul de cubage, application des échelles numériques) au profit de 93 bénéficiaires.

Un nombre réduit de maîtres artisans a suivi les premières formations tandis que par la suite, ce sont les grands apprentis qui en ont bénéficié. Ces derniers sont pour la plupart en fin d'apprentissage et ont déjà acquis les bases du métier, certains d'entre eux, d'âge adulte, aspirent à une évolution de leur situation professionnelle.

Le programme a résolu la difficulté de trouver des formateurs techniques pour adultes et a progressivement amélioré les modules de formation et systématisé les enseignements.

Mais on peut déplorer la faiblesse du dispositif organisationnel et pédagogique.

Malgré l'intérêt des artisans pour la formation de leurs apprentis et les effets positifs qu'elle apporte au fonctionnement quotidien de l'atelier, ce processus n'est pas encore intégré dans une vision à long terme et à un projet de développement de leur activité. Leur participation semble plus définie par une position opportuniste où il s'agit de profiter des avantages du dispositif sans en subir les inconvénients.

Ainsi, les formations techniques en sculpture et en dessin qui offrent une rentabilité économique effective sont privilégiées au détriment de celles de culture générale (alphabétisation et calcul). La valorisation des connaissances et compétences nouvelles acquises par les apprentis varie très fortement selon les chefs d'ateliers. Si les formations sont économiquement rentables, c'est essentiellement l'artisan qui en tire profit. Dans bien des cas, elles ne produisent pas de changement significatif des conditions de travail des apprentis qui supportent seuls les contraintes de la formation.

Si cette position opportuniste des artisans est possible, c'est parce qu'elle est tolérée par le dispositif de formation. En confiant sa responsabilité au Comité de formation, celui-ci perd toute extériorité et toute indépendance vis à vis des bénéficiaires, tout pouvoir pour garantir des règles de fonctionnement. De plus, les difficultés du Comité ont certainement participé à le décrédibiliser tandis que le manque d'appui renforçait la position des artisans et la dérive du système.

Ces raisons plaident pour la remise en cause de la responsabilisation des artisans dans la mise en œuvre du dispositif. Certes, leur participation est souhaitable pour faciliter le fonctionnement et améliorer les contenus pédagogiques mais elle doit aussi être limitée.

Avant d'envisager un transfert de responsabilité vers une autre organisation ou vers un Comité de formation élargi qu'il faudra constituer, les structures d'appui se doivent d'assumer la direction de l'expérimentation du dispositif et de sa mise au point. Elles doivent réaffirmer le rôle de la formation comme élément central de leur stratégie qui, comme l'appui technique, est un passage nécessaire à l'évolution des ateliers.

Lacunes du dispositif d'appui

Les actions d'appui technique et de formation sont marquées par l'importante dispersion des bénéficiaires. Cela semble provenir de la contradiction entre une

approche qui cherche à toucher le plus grand nombre d'artisans et une démarche plus élitiste centrée sur l'appui aux artisans les plus performants ou les plus dynamiques. Ces deux approches, l'une sociale, l'autre économique, sont souvent en opposition dans les sphères des décideurs politiques comme dans le secteur des ONG et ne facilitent pas une prise de position volontariste.

En s'appuyant sur DIOCKO, c'est l'ensemble des membres qui sont concernés. Parallèlement, l'appui effectue des sélections sur des critères arbitraires de compétences ou d'équipements, au profit généralement des leaders de DIOCKO.

Le GIE DIOCKO et le projet d'Unité de production

Le groupement DIOCKO a été créé en 1996 pour mettre en place et gérer une Centrale d'achats du bois afin de résoudre les difficultés d'approvisionnement. Son fonctionnement démocratique a favorisé la promotion de la solidarité entre ses membres. La dynamique du groupe s'est constituée sur l'initiative de quelques leaders reconnus pour leur modernisme, leur fonctionnement proche de la petite entreprise et leur engagement dans l'organisation de la profession.

Mais ses activités ne sont pas exemptes de problèmes.

Actuellement, la grande majorité des membres traverse une période de forte démobilisation et de manque d'initiatives du fait notamment de l'absence de renouvellement des instances dirigeantes du GIE, des difficultés économiques que connaît la Centrale d'achats, des tensions entre les grands ateliers et les plus petits.

A l'origine, le projet d'Unité de production a vu le jour de la rencontre entre une opportunité de financement proposée par ADF, une structure de la coopération américaine et le souhait de Frères des Hommes d'améliorer l'outil de production des artisans. Il consiste à mettre en place un vaste atelier, équipé de toutes les machines et outils de menuiserie nécessaires à une production de qualité.

Créée et gérée par DIOCKO, cette Unité doit être aux services des artisans pour renforcer leurs capacités de production. Elle réalisera des prestations de services d'usinage aux membres et aux non-membres ne disposant pas de machines. Elle permettra d'aborder des marchés nouveaux et rémunérateurs. Elle pourra également être un lieu de formation et de perfectionnement privilégié.

De fait, l'Unité occupe une place centrale dans le programme pour compléter ses autres actions d'appui.

Mais la gestion du projet entre ADF et DIOCKO pose d'importants problèmes :

- Le projet a été défini de façon à privilégier la rentabilité économique au détriment des objectifs de développement des artisans ;
- Le risque est réel que l'Unité devienne un concurrent direct des artisans ;
- Cette logique financière compromet la possibilité d'utiliser l'Unité comme lieu de formation et de perfectionnement.

Cette situation ambiguë et conflictuelle a pour effet de rendre impossible une vision réaliste de l'avenir, personne aujourd'hui ne pouvant garantir ce que sera à terme l'Unité de production. Ainsi, de nombreuses interrogations subsistent concernant l'organisation du fonctionnement de l'Unité, les modalités de ses prestations pour les artisans/clients et les mécanismes de gestion à mettre en place par DIOCKO.

Egalement, la responsabilisation totale de DIOCKO établi avec ADF une relation autonome et exclusive qui ne facilite pas les relations et la participation avec le programme.

LA KORA et Frères des Hommes souhaitent observer un strict respect de l'indépendance des élus et de leurs décisions de gestion concernant le fonctionnement et la structuration du groupement d'intérêt économique.

Mais progressivement les relations avec DIOCKO ont évolué, celui passant d'un rôle de partenaire de terrain à celui de bénéficiaire direct de plusieurs actions :

- appui pour l'obtention de financements ou la recherche de nouveaux marchés;
- appui à la gestion du projet Unité de production : négociation avec l'ADF, montage du dossier, étude technique et recherche de fournisseurs pour les machines-outils, démarche administrative pour la régularisation du terrain, suivi du chantier, etc. ;
- participation du GIE au Comité de formation.

L'importance de l'Unité de production et du Comité de formation tend à structurer le dispositif dans le sens d'un appui au GIE.

Cette logique d'action se superpose à la démarche d'appui aux artisans.

Les objectifs poursuivis deviennent imprécis, les actions se dispersent sur différents bénéficiaires et perdent en efficacité.

Freins et potentiels de l'évolution des ateliers

Evolution du marché et de la clientèle

La croissance de l'immobilier sur la région de Dakar dynamise l'investissement des particuliers dans l'habitat et le mobilier.

Le marché évolue notamment par :

- L'augmentation de l'exposition/vente ;
- La croissance de l'offre de produits importés ;
- La recherche de création et de nouveaux modèles de mobilier ;
- L'évolution du mode d'achat de la clientèle qui apprécie de pouvoir juger de la qualité des produits, de supprimer les délais de fabrication et de minimiser les risques financiers.

La croissance de la demande aggrave les contraintes des artisans. Les exigences des clients modifient les relations sociales traditionnelles et exercent une « pression sociale » sur les artisans pour qu'ils évoluent vers plus de professionnalisme et adoptent des modes de production modernes. C'est un important levier de changement des modes de fonctionnement de l'artisanat, justifié par les nécessités économiques, mais qui s'inscrit aussi dans l'évolution des mentalités et des comportements de la population dakaroise.

A l'inverse, la clientèle visée par les nouveaux marchés - administration, sociétés immobilières, clients de matériel importé (mobilier de bureau) - n'est pas intégrée dans le système social de l'artisanat. Elle est perçue par les artisans comme étant extérieure à leur réalité sociale, relevant des sphères financières et politiques.

La majeure partie des artisans est peu encline à consentir les efforts nécessaires pour capter cette clientèle.

Evolution du système d'apprentissage

La situation particulière de Dakar renforce la remise en cause du système d'apprentissage dans sa fonction de formation et d'éducation et dans sa fonction de système de production.

L'absence d'un dispositif de formation professionnelle capable de requalifier l'artisan limite ses capacités d'évolution. Ses compétences sont insuffisantes pour s'adapter aux marchés et cette inadaptation est de plus en plus visible.

D'autre part, l'évolution de la jeunesse Dakaroise favorise celle des conditions d'apprentissage : amélioration du travail des enfants, refus des surcharges de travail, statut mieux défini, accès au statut de compagnon, reconnaissance des compétences, rémunération adéquate.

Evolution de l'organisation collective

L'examen des interactions entre les contraintes et les ressources qui influencent l'activité des artisans montre la prédominance des relations sociales pour pallier les difficultés économiques.

La valorisation du lien social au sein de DIOCKO permet d'alléger les contraintes dues aux fournisseurs et de renforcer l'outil de production.

Mais il s'agit aussi, certainement, de limiter un sentiment d'isolement et d'apporter des réponses collectives aux bouleversements qu'apporte l'évolution urbaine et moderne.

Le manque d'analyse de l'activité

L'absence d'une comptabilité et d'outil de gestion prive l'artisan des données indispensables à l'analyse de l'activité.

Elle l'enferme dans un cycle de reproduction et l'empêche de se projeter dans l'avenir et d'envisager de nouvelles perspectives.

Cela limite l'impact des actions du programme qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie de long terme portée par l'artisan.

Propositions**Rectifier les postulats fondateurs**

Le premier des quatre postulats fondateurs affirmait que "L'ouverture de nouveaux marchés rémunérateurs est une approche pertinente pour moderniser l'outil de production, renforcer la formation professionnelle et développer la mise au point de nouveaux produits."

L'évaluation a montré que les nouveaux marchés rémunérateurs n'étaient pas ceux des produits "haut de gamme", difficilement accessibles aux artisans.

La majeure partie d'entre eux a saisi l'opportunité de renforcer ses capacités pour mieux satisfaire sa clientèle et profiter ainsi de l'expansion du marché sur Dakar.

Ce renforcement des capacités est motivé par la perspective de constituer une offre recevable par le marché. Elle ne saurait être systématique et généralisable.

Pour ces raisons, l'approche par le marché paraît pertinente mais elle demande à être enrichie, d'une part en approfondissant la connaissance des marchés conditionnés par l'environnement socioéconomique, d'autre part en soutenant les artisans dans la réalisation de leur projet de développement d'activité.

Le second postulat prévoyait que "Moyennant quelques appuis techniques simples, il est possible aux menuisiers d'accéder au marché des produits "haut de gamme" et de s'y maintenir."

L'analyse a démontré la complexité de cette démarche. Ces marchés posent de nombreuses contraintes et nécessitent des capacités commerciales et de gestion importantes incompatibles avec le fonctionnement traditionnel des artisans.

Les caractéristiques socioéconomiques des marchés "haut de gamme" font qu'ils ne sont pas intégrés au système social des artisans, qu'ils relèvent d'une autre sphère sociale ayant ses propres caractéristiques et règles.

Le troisième postulat fondateur compte sur l'augmentation de la valeur de l'apprentissage pour influencer, à terme, sur les conditions sociales des apprentis.

L'évaluation confirme effectivement une évolution des rapports au travail des apprentis formés mais qui n'implique pas systématiquement une amélioration de leurs conditions sociales.

Pour cela, trois conditions nous paraissent nécessaires :

- Intégrer l'augmentation de la valeur de l'apprentissage comme un élément stratégique du projet de développement de l'artisan ;
- Qualifier les artisans, par la formation, afin qu'ils progressent dans leur fonction de formateur des apprentis ;
- Renforcer l'intégration des acquis de la formation dans les ateliers par la reconnaissance du niveau acquis, la responsabilisation des apprentis formés, la progression de leur statut et rémunération.

Le dernier postulat estime que "ce travail novateur de développement, mené dans le domaine de la menuiserie du bois, pourrait servir de catalyseur à l'ensemble de l'artisanat".

Cette idée renvoie à une conception mécaniste des processus de développement où la méthode produirait le résultat. C'est oublier l'importance du contexte qui sur-détermine ce qui est possible, la singularité et la complexité de chaque situation et la nécessaire élaboration de stratégies spécifiques.

Certains éléments paraissent fondamentaux dans l'expérience du Programme Action-bois :

- La nature des marchés économiques conditionnés par les caractéristiques de la clientèle et de l'environnement géographique ;
- Les spécificités du métier considéré, différentes dans le cas d'autres professions, définies par sa fonction sociale et sa place dans la société sénégalaise (système d'apprentissage, fonctionnement traditionnel, organisation professionnelle, rapport à l'environnement, etc.).

La prise en compte de ces différents éléments, dans un autre contexte ou pour un autre métier, pour définir une stratégie d'appui à l'artisanat, aboutirait certainement à définir d'autres postulats, à envisager d'autres hypothèses, démontrant ainsi la singularité des situations et la nécessaire innovation des processus de développement.

Organisation du programme

Préciser la stratégie et adapter la méthode

Le programme devrait renforcer son choix de favoriser l'évolution des artisans vers un développement de micro-entreprises au profit des plus performants et des plus dynamiques. Cela permettrait de définir une cible des actions plus cohérente, évitant la dispersion des bénéficiaires, et de favoriser l'intégration des objectifs opérationnels à ses besoins.

De toute évidence, le renforcement de la capacité des ateliers à répondre aux marchés des particuliers constitue une première marche d'évolution où se situe la plus part des artisans concernés.

Ce renforcement pour être efficace a besoin d'être intégré dans des perspectives portées par l'artisan, s'inscrire dans son projet de développement d'activité.

En terme stratégique, ces différents constats concordent pour proposer un accompagnement centré sur la définition et la mise en œuvre du projet de développement d'activité de l'artisan.

L'accompagnement devrait investir sur la volonté de certains artisans de progresser et sur leur capacité à devenir promoteur de leur propre développement. Il devrait soutenir la conception de projet de développement des ateliers.

Améliorer le dispositif

Concernant le marché

L'importance de l'évolution des marchés de proximité et de leurs rôles prépondérants dans l'évolution des ateliers incite à les étudier plus précisément. Il s'agit de mieux

comprendre la demande, les attentes des clients, les modes de négociation et les relations sociales qui déterminent les relations commerciales. Quels sont les facteurs de satisfaction les plus déterminants ? Quels atouts utilisent les artisans les plus novateurs ?

L'amélioration technique peut progresser en répondant davantage à la demande grâce à la connaissance des produits souhaités.

Egalement, le développement de l'offre commerciale de produits de menuiserie incite à étudier les possibilités de développer l'exposition/vente. La mise au point de produits standardisés, répondant à la demande du marché par l'analyse des besoins de la clientèle, pourrait se faire dans le cadre de l'Unité de production mais aussi à partir d'autres initiatives (magasin collectif, dépôt vente, etc.).

Concernant l'appui technique

Face à l'absence au Sénégal d'un dispositif de formation professionnelle adapté aux artisans et à la pénurie de professeur ou de technicien capables d'assumer les fonctions requises, nous recommandons le recours à un professionnel expatrié.

Une démarche intéressante consiste à lui adjoindre un binôme sénégalais ce qui facilite l'intégration du technicien, accroît les complémentarités et permet le transfert de compétences vers un professionnel local pouvant continuer l'action par la suite.

Si l'action de l'appui technique est orientée sur l'accompagnement du projet de l'artisan, un processus d'amélioration des conditions de production et de renforcement des capacités peut être programmé et mis en œuvre sur la base d'un accord entre l'artisan et l'appui.

L'appui technique peut alors être structuré et suivi par le technicien en fonction des besoins spécifiques de l'atelier et des progrès réalisés.

Concernant les formations

Comme l'appui technique, la formation doit être un élément central d'une stratégie de renforcement des ateliers intégrée aux perspectives portées par l'artisan. A ce titre, le dispositif organisationnel du programme devrait accueillir et porter le dispositif de formation qui ne serait plus semi-autonome mais intégré aux autres activités.

En définissant et en garantissant le cadre et les règles de fonctionnement des formations, de façon explicite, le programme peut résoudre plusieurs des dysfonctionnements actuels.

Comme pour l'appui technique, si les formations sont intégrées et articulées au projet de l'artisan, un plan de formation de l'artisan et de certains apprentis peut être défini, programmé et mis en œuvre sur la base d'un accord bipartite entre l'artisan et le Programme.

Dans ces conditions, le développement des "ressources humaines" devrait en priorité concerner les artisans, particulièrement absents des sessions de formation passées. En effet, nous avons noté le besoin de qualifier les artisans pour mieux s'adapter à l'évolution du métier, notamment dans les domaines de la comptabilité simplifiée, de l'analyse de l'activité, du calcul et de la gestion commerciale.

Les progrès dans ces matières sont indispensables pour que les artisans puissent davantage structurer leur activité, l'orienter et prévoir son développement.

Ils sont certainement nécessaires pour modifier ses rapports aux savoirs et à l'apprentissage, particulièrement concernant ses grands apprentis.

Concernant les apprentis

La tendance du programme à améliorer le passage entre l'apprentissage et le statut d'ouvrier devrait être renforcée. C'est une problématique complexe enracinée dans le rapport entre enseignement et activité économique, dans la perception que l'artisan a de sa propre activité : vocation à perdurer une tradition de transmission des savoir-faire ou volonté d'assumer la direction d'ouvrier.

Les formations ont montré le besoin d'une meilleure intégration dans ces deux processus :

- en amont, apporter aux apprentis une formation de base (alphabétisation et calcul) nécessaire pour l'entrée dans un cycle de formations qualifiantes ;
- en aval, valoriser les formations par la reconnaissance du niveau acquis et de la compétence technique (épreuves, diplômes, etc.), accroître l'utilisation des acquis dans les ateliers, faciliter le passage au statut d'ouvrier (responsabilisation, salaire).

Si le processus de formation des apprentis est intégré dans le projet des artisans de renforcer les capacités professionnelles de l'atelier, il peut effectivement améliorer le passage entre l'apprentissage et le statut d'ouvrier. Pour cela, le dispositif pourrait proposer un cursus progressif permettant de valider les enseignements et une mise en pratique des acquis professionnels.

Actuellement, l'évolution des conditions d'emploi (responsabilisation, salaire) est irrégulière et insuffisante malgré l'augmentation des compétences, de la spécialisation et de la rentabilité des apprentis. Certains d'entre eux deviennent progressivement des ouvriers qualifiés et bénéficient d'une reconnaissance professionnelle et financière, pour d'autres, les compétences restent à améliorer ou sont sous-utilisées dans les ateliers.

Envisager l'ouverture du programme

L'orientation stratégique de recentrer les actions du Programme sur l'appui au projet de développement des artisans conduit à remettre en cause l'approche via un groupement ou à en préciser les termes.

Le programme devrait pouvoir sélectionner les artisans avec lesquels il souhaite collaborer, sur la base de critères objectifs, sans impliquer systématiquement l'ensemble des membres des groupements.

L'amélioration de l'appui technique et des contenus de formation paraît indispensable pour professionnaliser l'accompagnement et travailler avec un plus grand nombre de bénéficiaires. L'appui technique doit être structuré de façon à constituer un programme d'accompagnement homogène, utilisant des outils de suivi permettant d'évaluer les progrès ou les difficultés des ateliers et de mieux identifier les apports du technicien. Egalement, la formalisation des contenus des modules de formation doit être poursuivie, améliorée et aboutie.

La recherche d'une utilisation optimale des moyens humains et logistiques conduit à privilégier une stratégie d'augmentation du nombre de bénéficiaires sur un même site plutôt que leur multiplication qui impliquera une augmentation des moyens nécessaires. A ce titre, la région de Dakar offre certainement un potentiel largement suffisant pour assurer la croissance du Programme.

Mais d'autres sites géographiques ont déjà été identifiés pour être intégrés au Programme. Ces choix de nouvelles implantations devraient tenir compte des contraintes logistiques, notamment de la nécessité d'atteindre une taille suffisante pour les dispositifs de formation et de la pénurie de formateurs et techniciens.

La recherche de solution pour renforcer les capacités de production des ateliers (mécanisation, lieu de vente) devrait s'orienter vers des projets endogènes, portés et maîtrisés par les artisans et nécessitant un appui et des financements limités.

Le renforcement du GIE DIOCKO

Malgré les risques de dysfonctionnement que comporte le partenariat avec les groupements qu'il s'agit de limiter et de maîtriser à l'avenir, on ne peut ignorer l'importance du rôle de DIOCKO dans la phase actuelle du Programme et la nécessité de sa prise en compte pour la réussite de l'action engagée.

Pour cette raison, le programme sur le site de Pikine/Guédiawaye devrait mettre en œuvre une démarche d'accompagnement spécifique en direction de DIOCKO, parallèlement à sa stratégie centrée sur les artisans.

Quelques axes de travail paraissent essentiels :

L'organisation interne du GIE devrait se restructurer autour :

- de l'élargissement des fonctions, du renforcement de la délégation de certaines responsabilités et du renouvellement des élus,
- de la réalisation de formations, pour les élus, spécialisées dans l'administration de ce type de structure,
- de la création de deux Comités de gestion pour l'Unité de production et pour la Centrale d'achat,
- du renforcement de la participation des membres par l'information et la collaboration aux prises de décisions.

Il est également souhaitable de favoriser de nouvelles prises de participation au sein des membres de DIOCKO afin de :

- Rééquilibrer progressivement la répartition du capital social au sein des membres;
- Sensibiliser et de mobiliser les membres sur les activités du GIE et sur la responsabilité de tous dans la réussite du fonctionnement collectif ;
- Augmenter la trésorerie disponible pouvant être utilisée pour les activités de la Centrale d'achat et de l'Unité de production.

Pour conforter la mise en œuvre de l'Unité de production, DIOCKO devrait résoudre la contradiction entre sa rentabilité économique envisagée et ses missions de formation et de services aux artisans. Egalement, l'organisation de l'Unité, de ses services et de sa gestion devrait être étudiée et préparée afin de lever les interrogations existantes.

L'ADF devrait être sensibilisé sur les risques du projet et associé à la recherche de modalités qui permettraient de respecter un équilibre entre les objectifs économiques et ceux de développement des ateliers.

Le Programme Action-bois peut accompagner DIOCKO dans cette réflexion, cette structuration et cette négociation. Il semble possible que Frères des Hommes et LA KORA puissent trouver un accord avec ADF pour améliorer l'articulation des actions d'accompagnement prévues : conseils à la structuration et au pilotage des activités, appui technique, soutien à la commercialisation, à la conception de nouveaux produits et formation.

Positionnement de Frères des Hommes

L'évolution des relations et des prérogatives des deux structures d'appui, Frères des Hommes et LA KORA, conduit à repréciser leur positionnement.

Si à l'origine Frères des Hommes portait le programme, l'association a fait le choix de déléguer progressivement les responsabilités opérationnelles à LA KORA.

Il s'agit pour elle de préciser si elle maintient une position de maître d'ouvrage du programme ou si elle souhaite transférer cette responsabilité à la KORA et se recentrer sur un rôle de partenaire.

LA KORA bénéficie d'une longue expérience d'appui au secteur artisanal et renforce ses capacités dans la formation technique professionnelle. Mais ses ressources humaines et financières sont encore limitées et son renforcement institutionnel progressif ne doit pas cacher ses difficultés actuelles. Les faiblesses de l'implication de Frères des Hommes ont progressivement augmenté ses charges de travail sans qu'elle soit en mesure d'assumer pleinement ces nouvelles responsabilités.

Pour ces différentes raisons, la situation ne semble pas propice à un désengagement de Frères des Hommes. Cette évolution peut être envisagée par les deux organisations, à terme, suivant un processus de responsabilisation et de renforcement organisationnel de LA KORA propice à son autonomie et à sa pérennisation.

3. Contexte du programme

Comme beaucoup de pays africain, le Sénégal fait parti des pays les moins avancés qui ont une lourde dette extérieure ayant amenée la mise en place de programmes d'ajustements structurels.

La pauvreté varie en zone rurale de 72 à 88% et de 44% à 59% en zone urbaine. L'analphabétisme touche plus de la moitié de la population surtout des femmes dont le taux atteint les 70% contre 48.9% pour les hommes.

La région de Dakar concentre une forte expansion démographique productrice d'inégalités et génératrice d'exclusions économiques, sociales et culturelles.

Le secteur dit formel malgré certaines performances économiques n'a su apporter une solution au chômage et à la pauvreté, ni répondre à l'urbanisation en terme d'habitat, de services publics...

Face à cet échec, l'économie informelle s'est largement développée et enracinée constituant un mode majeur de transformation économique et sociale. Elle offre une réponse à la baisse des revenus et du pouvoir d'achat et devient grâce à une de ses principales composantes, l'artisanat, la principale pourvoyeuse d'emploi, acquérant ainsi une légitimité sociale.

Cette dualité économique se retrouve au niveau de la division de l'espace :

- D'un côté les centres d'affaires, installations industrielles et habitats équipés aux normes des pays riches ;
- De l'autre de vastes quartiers spontanés et précaires sans service urbain de base dont les municipalités se retrouvent à avoir de plus en plus de responsabilités à assumer face aux désinvestissements de l'Etat.

C'est dans ce contexte que la ville de Guédiawaye, partition de la ville de Pikine, a refusé son statut de "ville-dortoir" pour s'affirmer comme un pôle économique dominé par le commerce et l'artisanat de production, de services et d'art.

Ce dernier se révèle être un levier important aussi pour la formation professionnelle et apportent des services et équipements à des coûts accessibles.

Les villes jumelées de Guédiawaye et de Grande Synthe ont apporté une contribution financière ponctuelle au programme et ont appuyé la participation du GIE DIOCKO au projet de Mobilier National, à deux expositions organisées par la ville de Dakar ainsi qu'une collaboration avec le lycée technique Limamoulaye.

Contexte du secteur artisanal

L'artisanat s'exerce dans trois grands secteurs :

- La production rassemblant 69% des entreprises, la menuiserie bois en fait partie ;
- L'art, lui 13% ;
- Services 19%.

Classification datant d'un arrêté de 1987, il existe aussi celle par filières :

- l'habillement ;
- le bâtiment ;
- la construction métallique ;
- l'agro-alimentaire.

Selon un recensement de 1992, l'artisanat compte 78000 entreprises employant 158000 personnes à temps complets soit 18% de la population active mais concerne en réalité une grande partie de la population.

La région de Dakar concentre 26.5% des entreprises artisanales.

Les entreprises doivent être immatriculées et s'acquitter des impôts sur le bénéfice, mais la plupart opte pour le paiement de la patente, les chefs d'entreprises n'ayant pas les compétences administratives pour ces degrés de formalisation.

La majorité des artisans exerçant dans l'informel, ils ne bénéficient pas du régime de sécurité social, ni leurs apprentis. C'est au chef d'atelier ou aux familles de prendre en charge les accidents du travail.

L'Etat a mis en place un programme visant à limiter sinon à sécuriser le travail des enfants.

Les apprentis apprennent dans des conditions très dures, sans réelle rémunération et n'ont pas de statut. L'artisanat représente un débouché de prédilection pour les jeunes écartés du système scolaire, il supplée ainsi le rôle traditionnel de l'Etat de formateur sans aucun appui de celui-ci.

Mais c'est aussi la famille de l'apprenti, qui est indifférente au sort de celui-ci, déléguant au chef d'atelier l'éducation, la gestion des problèmes de santé voir même la nourriture...

L'enfant qui va à l'école bénéficie de plus de considération.

La stratification sociale ancestrale sépare ceux qui vivent de la parole : les griots et ceux d'un métier : les artisans et les cultivateurs. La tradition restent très influentes dans l'artisanat et le système d'apprentissage malgré le changement dû à la modernisation de l'économie, la religion, la colonisation...

Depuis longtemps l'Etat a perçu le rôle de levier de l'artisanat ayant un rôle de régulateur de la conjoncture et de valorisation du patrimoine culturel national et un moyen de substitution aux importations de plusieurs produits...

Pour promouvoir ce secteur quatre priorités sont régulièrement mentionnées par le gouvernement dans ses lettres politiques ayant trait à ce secteur :

- La création d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel adapté ;
- L'amélioration du système de formation ;
- L'amélioration du financement du secteur ;
- L'amélioration du niveau de commercialisation des produits et services issus de l'artisanat.

La structuration de l'artisanat

Pour l'aider les autorités ont créé successivement différentes structures dont la plupart ont échoué dans leurs missions du fait de la mise à l'écart des artisans, de la diversité des corps de métiers et de la faiblesse des moyens mise en oeuvre.

La structuration actuelle de ce secteur s'articule entre :

- Les chambres de métiers créées en 1981 qui ne rassemblent que 10% des artisans du fait du manque de services et d'avantages offerts ;
- Des organisations professionnelles constituées par filière ou corps de métier initiées par les acteurs eux mêmes. Entre 1992 et 2002 leur nombre a augmenté de 3 à 8%. La plupart sont régionales, seules deux fédérations sont nationales l'habillement et les restauratrices et leurs statuts sont variés (GIE, associations ou syndicats).

Contrairement aux pays voisins, il n'y a pas de fédération nationale des artisans au Sénégal, malgré l'essai de la FENAS qui n'a pas de véritable assise régionale ou du projet de fédération nationale proposé par le président de la fédération du cuir de Thiès.

Aujourd'hui l'Etat opte pour une promotion de l'effort de mutation de la structure artisanale de subsistance vers la PME en encourageant à l'auto-organisation verticale des organisations professionnelles.

La formation en milieu artisanal

Pour l'Etat, la formation de l'artisan doit lui permettre de devenir compétitif et d'augmenter la productivité en renforçant ses connaissances des domaines techniques, des nouvelles technologies et de la gestion. Celle de l'apprenti doit pallier aux lacunes liées à l'analphabétisme et à l'absence de programmes prédéfinis du système traditionnel. La formation sur le tas doit céder progressivement le pas au système diplômant et qualifiant de formation dans le souci de faire passer certaines entreprises du secteur informel au secteur moderne.

Le financement de l'artisanat

Quelques initiatives récentes doivent montrer leur preuve :

- L'agence de développement de l'artisanat créée pour appuyer les projets privés des artisans dans l'accès au crédit, à l'approvisionnement et dans la commercialisation de leur produit ;
- Un fonds d'appui de l'artisanat a été contracté entre l'Etat et la Banque Ouest Africaine de Développement de 3 milliards de CFA géré par le "Le fonds de promotion économique" organisme tripartite entre l'Etat, les artisans et les chambres des métiers. Il doit financer les besoins en financement et en fonds de roulement des entreprises via les mutuelles et les banques agréées...

La précarité des zones d'installation des ateliers en raison de l'occupation de la voie publique est rarement prise en compte dans les politiques d'urbanisation. Le parc foncier sur Dakar est épuisé, seul Thiès peut proposer une ZAC. Prévue de longue date, la réhabilitation des villages artisanaux est attendue.

Pour les artisans organisés le partenariat avec la coopération internationale et les ONG demeure la principale ressource pour leurs projets de développement.

4. Présentation du programme

L'historique

Ce programme "Action bois", basé à Guédiawaye dans la banlieue de Dakar vise l'accès des artisans au secteur moderne et rémunérateur de la menuiserie (mobilier de bureau, menuiserie de construction...) et la mise en place d'un système de formation professionnelle par alternance de leurs apprentis assurant le développement du métier.

Un projet de 20 ans initié en 1978 par Jan Kieckens, alors volontaire de Frères des Hommes au Rwanda visait la création d'emplois non agricoles en zone rurale, d'ateliers de menuiserie et le remplacement des produits importés par des productions locales. Ce projet fut reproduit en Zambie.

La réussite significative de ce programme a incité Frères des Hommes à poursuivre cette action au Sénégal, où la tradition artisanale et le contexte économique étaient bien différents.

Après deux missions préalables en 1998, Jan Kieckens soulignait tant le dynamisme du secteur et sa recherche d'un saut qualitatif et technique que les limites de l'approche classique des ONG d'appui, laissant les apprentis sans suivi, après quelques mois de formation ou celle de l'apprentissage traditionnel où le patron rechigne à transmettre son savoir, de crainte d'une future concurrence.

Son approche propose de démontrer au patron que des apprentis bien formés permettraient l'accès à de nouveaux marchés plus rémunérateurs et le bénéfice ainsi acquis couvrirait le coût des formations.

Après une étude de faisabilité de 9 mois réalisée par Frères des Hommes, une action-test d'un an a démarré en 1999, suivi d'un projet de 3 ans, cofinancés par le ministère des affaires étrangères français.

L'action-test a permis de créer une plate-forme avec les artisans pour définir les caractéristiques du métier, leur niveau de développement et en déduire les grands axes des actions du programme d'appui triennal.

Actuellement, une phase intermédiaire d'un an doit permettre de consolider les deux dispositifs mis en place :

- Les formations par alternance dont le Comité de formation du GIE DIOCKO est fragile ;
- L'Unité de production qui a été retardé par des problèmes foncier et administratif.

Les objectifs du programme

L'objectif principal est de permettre aux menuisiers d'accroître leurs revenus en accédant à des marchés haut de gamme plus rémunérateurs et ce de manière durable.

La stratégie retenue découle de l'analyse suivante :

- En Afrique, de nombreux jeunes déscolarisés n'ont d'autres solutions pour survivre que le secteur informel ;
- L'artisanat, principal élément de ce secteur subit de nombreux handicaps et contraintes empêchant de se développer ;

Ce sous-développement a pour conséquences :

- L'augmentation des importations de produits manufacturés faute d'offre locale compétitive ;
- Le maintien au chômage de nombreux jeunes non qualifiés et désœuvrés.

Le programme s'attache à améliorer :

- Les compétences des artisans et à former par alternance les apprentis ;

- Les capacités de production par la mise en place d'une Unité de production de qualité appartenant à 57 entreprises regroupées dans le GIE DIOCKO.

Cette dernière permettant :

- aux membres et non-membres d'accéder aux services d'un parc de machines performantes permettant à tous d'accéder aux nouveaux marchés ;
- de servir d'atelier de référence pouvant influencer la qualité du travail des artisans ;
- d'organiser un service d'entretien des machines pouvant servir aussi aux ateliers individuels ;
- d'offrir des sessions de complément de formation pour les apprentis sous une forme duale et de perfectionnement pour les artisans.

Egalement, il souhaite renforcer la structuration du secteur artisanal afin de pérenniser et de faire reconnaître le système de formation par les pouvoirs publics et plus largement d'occuper pleinement la place qu'il lui revient dans le paysage socio-économique national.

L'organisation institutionnelle interne

Frères des Hommes est le maître d'ouvrage du programme et assume la responsabilité de la gestion des financements.

La responsabilité de la mise en oeuvre sur le terrain a tout d'abord été confiée à Jan Kieckens. Simultanément des liens ont été tissés avec La KORA France. L'antenne sénégalaise s'étant peu à peu autonomisée est devenue la KORA PRD association de droit sénégalais, bénéficiant d'un accord de coopération avec le gouvernement sénégalais. Frères des Hommes a décidé en 2002, au départ en retraite de Jan Kieckens de leur confier la poursuite du programme.

Leur coordinateur est chargé de la mise en oeuvre du programme notamment du volet formation et des relations avec le GIE DIOCKO.

Un technicien menuisier expert, plus spécialisé dans la conduite des ateliers mécanisés notamment au Rwanda et en Tanzanie a été embauché.

Il a pour rôle :

- La mise en pratique des formations théoriques au niveau de l'Unité de production. Le retard de la construction de celle-ci l'a conduit à réaliser la vulgarisation de nouvelles techniques dans les ateliers ;
- La recherche de nouveaux marchés ;
- La réalisation de formation à la sécurité, sur les machines et dans les ateliers.

La répartition des tâches entre le GIE DIOCKO d'un côté et Frères des Hommes et la KORA de l'autre est définie comme suit :

- Le GIE est responsable de l'Unité de production ;
- LA KORA s'occupe de l'encadrement de la formation, de l'appui technique et aide le GIE dans la recherche de marché ;
- Des membres de DIOCKO constituent le Comité de formation chargé d'organiser et de superviser les formations avec la KORA ;
- Frères des Hommes et la KORA aident à financer la formation en cherchant des subventions ;
- DIOCKO apporte le matériel et l'équipement de formation grâce à une subvention de l'ADF.

Les principaux bénéficiaires et acteurs sont les membres du GIE DIOCKO et leurs apprentis. C'est une Centrale d'achat de bois, créée en 1996, regroupant 57 membres tous chefs d'atelier.

Sa capacité d'organisation et d'action collective qui dépasse les seuls intérêts économiques ont incité Frères des Hommes à le choisir pour commencer le

programme et expérimenter avec lui des méthodes d'intervention pouvant servir à un public plus large.

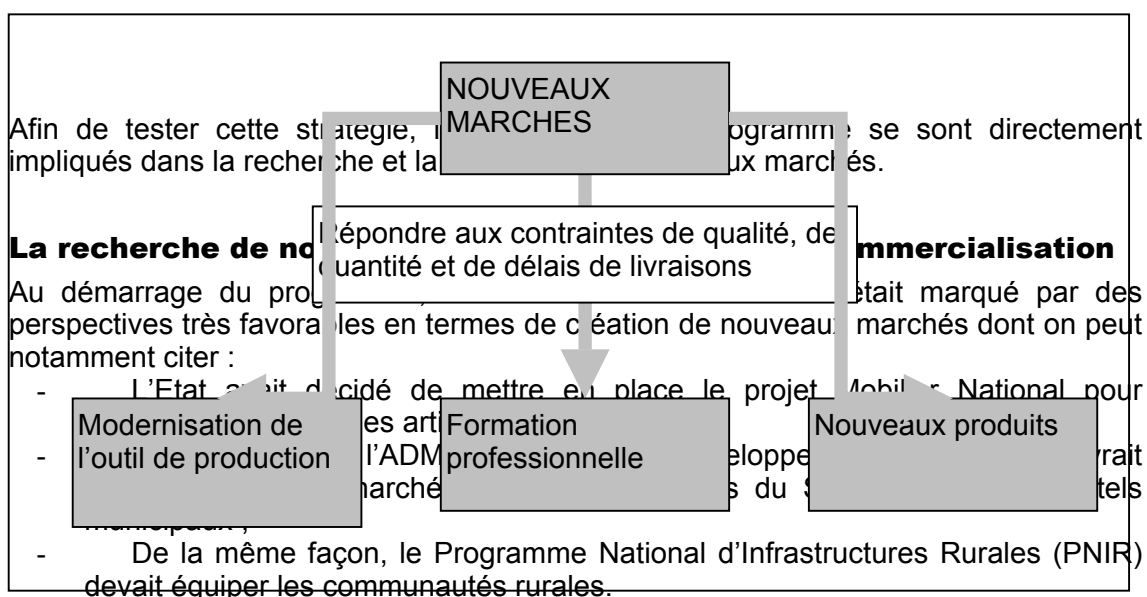
5. Descriptif des activités

L'appui et l'accompagnement

Le programme Action-bois a pour objectif principal de permettre aux professionnels de la menuiserie artisanale d'accroître leurs revenus en accédant à des marchés haut de gamme rémunérateurs, et ce de manière durable.

Les fonctions assurées par Frères des Hommes et LA KORA sont structurées autour de trois types d'actions destinées à renforcer la capacité des artisans : La recherche de nouveaux marchés et l'appui à la commercialisation, l'appui technique et la formation.

Ces trois activités doivent concourir au développement de l'artisanat selon la stratégie définis par les **postulats fondateurs**.



L'appel d'offre du Mobilier National allait fournir une première opportunité de réaliser un nouveau marché. Initié par le gouvernement sénégalais pour faire fabriquer localement le mobilier nécessaire à l'administration, cet appel d'offre nécessitait de proposer une gamme complète de mobilier haut de gamme conçue selon un design attractif. Suite à sa participation, DIOCKO fut l'un des sept lauréats retenus et une commande de quelques échantillons permit la réalisation effective de certains mobiliers.

La gestion de ce marché a démontré la complexité de sa réalisation, nécessitant une importante implication du technicien : dossier de candidature, conception de modèles de mobilier, répartition de la réalisation sur plusieurs artisans, introduction de nouvelles techniques, suivi de la production, contrôle de la qualité, etc.

A cette occasion, plusieurs formations ont été conçues de façon à répondre aux besoins techniques que posait la réalisation de cette commande par les artisans :

- Initiation au design et collaboration avec des professionnels ;
- Dessin et plan des pièces à réaliser, calcul d'échelle et du débit du bois ;

poursuivies ensuite dans les ateliers par le débit effectif, le traçage en grandeur réelle et la découpe des pièces conformément aux plans établis.

Cette démarche d'articulation des différents supports techniques nécessaires à la commande fut d'une grande efficacité. Nous approfondirons cette question par la suite.

Les retombées promotionnelles de cette opération furent la présentation à la Télévision Nationale des prototypes destinés au Projet de Mobilier National et la production d'une image positive du groupement et du secteur de l'artisanat. Par la suite, cela a eu de

nombreux effets d'entraînement : partenariat avec la coopération canadienne et américaine et avec l'ONFP (Organisme Nationale de la Formation Professionnelle).

Mais depuis, il y a eu beaucoup de déceptions et de frustrations car les échantillons réalisés pour le Projet de Mobilier National n'occasionnent toujours pas de commandes. Par ailleurs, beaucoup de participants n'avaient pas pu respecter les délais de livraison et les non participants se sont plaints du déficit d'informations à propos de ce projet.

Après l'expérience du Mobilier National, l'équipe technique a procuré aux artisans d'autres marchés de moindre importance, plus facile à réaliser, tels que du mobilier de maison ou de bureau pour des coopérants ou le BIT.

Ces marchés haut de gamme ont été limité en volume et en montant de commandes et surtout peu d'artisans y ont accédé. Ils ont bénéficié aux plus compétents ou mieux équipés ce qui provoqua des tensions entre les différents ateliers.

Le programme a apporté à certains artisans des techniques pour réaliser des établis de sculpture et des tables de dessins. Des applications pratiques ont été effectuées avec la commande des équipements destinés à la formation en dessin et en sculpture. Des innovations ont été introduites avec la vulgarisation des gabarits, la formation technique pour la fabrication de portes coulissantes et de tabourets tournants, de poignets en fonderie avec des motifs africains.

En prévision du démarrage de l'Unité de production, le technicien a facilité la fabrication de produits de démonstration : meubles de bureau, portes de sécurité et il a réalisé la maquette d'un dépliant de promotion.

Mais globalement, cette démarche commerciale d'accès à de nouveaux marchés n'est pas portée par les artisans mais par l'équipe d'appui. Par exemple, les artisans attendent les clients et n'ont pas de stratégies de recherche de marché. Ils ne conçoivent pas de nouveaux produits pour innover et ont la conviction que les marchés importants se donnent sur la base de relation.

Egalement, aucune activité de renforcement des capacités de prise en charge du volet commercial, de recherche de nouveaux marché par les membres de DIOCKO n'a été programmée ni mise en œuvre. Il n'y a pas de processus envisagé pour transférer cette fonction, hormis l'idée d'avoir recours à un représentant commercial.

Ces activités n'étaient pas explicitement prévues dans le programme et il est difficile d'en apprécier les contenus avec précision.

Toutefois, cette relation directe de l'équipe d'appui avec les clients peut paraître ambiguë. En effet, elle se substitue à la relation traditionnelle et privilégiée de l'artisan avec son client, relation définie par des liens sociaux. Ici, la relation se limite à une démarche commerciale méconnue de la plupart des artisans.

De plus, l'introduction d'un tiers responsable du marché crée une dépendance des artisans vers l'appui, le technicien devenant commanditaire. Or, en méthodologie d'accompagnement des entreprises, il est souvent démontré que les rapports d'argent sont incompatibles avec une fonction de conseil, les deux services devant être clairement séparés.

L'appui technique

Cette activité a été fortement marquée par les différences de savoir et de méthodes des deux techniciens qui se sont succédés.

Le premier est un professionnel de la menuiserie et de l'ébénisterie manuelle. Il s'est intégré auprès des artisans par mimétisme professionnel. Il a privilégié une approche

par le "faire" (démonstration) et le "faire avec" (collaboration) similaire à l'apprentissage pratiqué dans les ateliers.

Sa présence régulière en immersion dans les ateliers a certainement permis à ce technicien de connaître de façon approfondie les modes de production et de pouvoir conseiller l'artisan sur de multiples aspects.

Le second technicien, un spécialiste des machines, a été choisi pour faciliter la mise en place de l'Unité de production. Face au retard du projet, il s'est investi dans d'autres actions de conseil auprès des ateliers. Sa démarche est de maintenir une certaine distance avec l'artisan, de le laisser responsable et libre de ses décisions.

Tous deux ont apporté maints conseils utiles pour améliorer les pratiques :

Amélioration des techniques de production et des produits :

1. Fabrication de quincaillerie et de gabarit de montage de meuble
2. Visites des ateliers et consignes de sécurité
3. Technique de substitution à l'utilisation des machines
4. Amélioration des techniques de fixation et de collage du bois
5. Nouvelles techniques de montage
6. Techniques d'entretien des outils
7. Les techniques de finitions
8. Les techniques d'entretien des outils et des machines

Amélioration des méthodes et de l'organisation du travail :

1. L'amélioration des positions de travail pour réduire les risques d'accidents
2. La maîtrise de soi par l'organisation de l'effort au travail
3. L'information sur les risques liés à l'utilisation des machines

Le programme a choisi par ailleurs une approche qui n'est ni expliquée ni donnée dans les postulats de base et qui a consisté à mettre l'accent sur l'appui aux plus grands artisans (une dizaine d'artisans a bénéficié du projet Mobilier National, les mêmes pour le marché du BIT et des coopérants).

Bien qu'étant en partie responsable du malaise au sein de DIOCKO, cette approche est de plus en plus partagée. Nombre de professionnel estime qu'il est nécessaire de distinguer l'artisanat de survie qui a besoin de projets de lutte contre la pauvreté de l'artisanat qui se développe vers des PME et qui sera capable de tirer le secteur vers le haut.

L'accompagnement technique pour la mise en pratique dans les ateliers des apports théoriques de la formation, effectuée à l'occasion de la réalisation de nouveaux marchés, paraît particulièrement efficace.

En effet, lorsqu'ils sont directement rattachés à la production, l'appui technique comme certaines formations gagnent en intérêt et en applicabilité, facilitant ainsi l'appropriation de nouveaux savoirs et savoir-faire par l'artisan et ses apprentis.

L'appui technique à un impact certain dans les petits ateliers :

- Amélioration des savoir-faire, simplification du travail, économie de fatigue, introduction de nouvelles techniques ;
- Mise en pratique des formations (travail sur plans, sculpture)
- Augmentation de la qualité
- Meilleure réponse à la demande des clients.

Dans les grands ateliers ont noté les mêmes progrès et un impact en terme :

- d'amélioration et de reconnaissance des savoir-faire, de maîtrise des techniques de production ;
- d'augmentation de la notoriété.

On peut regretter notamment que cette expérience ne serve pas à la confection d'un programme d'accompagnement technique ou d'un manuel des bonnes pratiques qui puissent être utilisés par la suite par les structures sénégalaises. De l'avis du technicien, ce programme pourrait porter notamment sur :

- *L'aménagement de l'espace de travail et de l'atelier ;*
- *La sensibilisation à la sécurité ;*
- *L'entretien des outils et des machines ;*
- *La sélection du bois à l'achat et la gestion économe de son utilisation ;*
- *Les conseils que peut fournir l'artisan à son client ;*
- *L'amélioration de la qualité de finition des produits, des conditions de stockage, de transport et d'installation.*

difficultés des ateliers.

La formation

La formation professionnelle des artisans et apprentis est un des axes de la stratégie définie par les postulats fondateurs.

Une des hypothèses du programme est que « l'apprentissage en atelier traditionnel rencontre des limites dans le fait que bien souvent le patron rechigne à transmettre son savoir aux apprentis, par crainte d'une future concurrence. L'approche proposée consiste à intéresser le patron à transmettre ses connaissances, en lui démontrant qu'avec des menuisiers bien formés il peut accéder à de nouveaux marchés, plus rémunérateurs, et s'y maintenir, le coût de ces formations étant financé par une partie de l'augmentation des bénéfices. »

L'accès à de nouveaux marchés doit justifier et stimuler l'intérêt des artisans pour la formation. En retour, celle-ci doit renforcer la capacité des artisans à répondre à la demande par une orientation et une organisation adaptée.

Il s'agissait à l'origine de mettre en place un système de formation professionnelle par alternance des artisans et des apprentis, maîtrisé par les hommes de métiers et mis en œuvre sous leur responsabilité.

Cette responsabilisation devait faciliter l'intégration de la formation dans le processus de renforcement des ateliers et être une réponse à la viabilité du dispositif.

Comité de formation et système d'organisation

Pour ces raisons, un Comité de formation a été mis en place au sein de DIOCKO. Il est composé de quatre artisans volontaires membres du GIE.

Il est chargé de l'organisation des différentes formations prévues dans le programme, de la planification des cours, de la préparation des locaux, de la gestion des équipements et matériels pédagogiques et du choix des formateurs, etc. Il diffuse l'information auprès des artisans et des apprentis, inscrit les candidats et collecte les cotisations.

Il se réunissait au départ à la veille de chaque réunion mensuelle du groupement pour faire le bilan et évaluer les perspectives en vue de présenter la situation de la formation à l'assemblée.

Ce système a effectivement fonctionné au départ, porté par la motivation des membres du Comité puis il s'est progressivement essoufflé, à mesure que les problèmes apparaissaient.

En effet, il était prévu de faire évoluer le dispositif en renforçant le Comité par la participation d'autres personnes ou organismes et le développement de collaboration et de relation de partenariat. Les organismes de formation professionnelle et les institutions municipales et académiques étaient pressentis de même que la sensibilisation des parents d'apprentis devait les inciter à plus de coopération. Mais le programme n'a pas fait d'avancées significatives en ce sens.

Cette fragilisation continue encore aujourd'hui alors qu'elle fut constatée en ces termes par Frères des Hommes et La KORA : « Quant au besoin de consolidation, il concerne principalement le Comité de formation mis en place par DIOCKO, qui restait encore fragile à la fin de la première phase. »

Malgré ce constat, les structures d'appui se sont peu impliquées pour soutenir le Comité ou apporter des améliorations au système. La multiplication des problèmes non résolus a eu raison de la motivation initiale des membres du Comité et a finalement provoqué l'arrêt des activités.

Le Comité a rencontré sans cesse des difficultés pour mobiliser des moyens propres du fait de la baisse régulière des droits d'inscription et d'un niveau de recouvrement ne dépassant jamais les 50%. En effet, en exigeant leur versement avant le démarrage de la formation, le Comité de formation s'est rendu compte qu'il n'aurait pas les effectifs pour démarrer. Malgré une réduction de plus de 50% du montant des frais demandés, la situation est restée la même.

Ce manque de mobilisation des contributions des bénéficiaires a justifié la faiblesse des ressources affectées par le programme au Comité de formation. Celui-ci a manqué de ce fait des moyens nécessaires à son fonctionnement et à l'accomplissement de ses missions.

D'autre part, DIOCKO avait construit, sur son propre terrain, un petit bâtiment dont deux salles servaient à la formation en sculpture et en dessin. Du fait de la construction de l'Unité de production sur ce site, ces locaux ont été démolis. Le matériel pédagogique est actuellement stocké dans deux salles louées par le programme. Il est envisagé que certaines formations puissent se tenir au sein de l'Unité de production mais celle-ci ne disposera pas d'espace adéquat pour les formations en sculpture pour lesquelles une autre solution devra être trouvée.

A l'avenir, davantage d'efforts devraient être faits dans la planification pour éviter certaines difficultés.

Par ailleurs, les membres du Comité de formation sont élus pour permettre à DIOCKO de jouer pleinement son rôle dans l'organisation et la gestion des activités de formation. Cependant, ils se sont beaucoup plaints d'un manque réel d'information sur le programme. Ils n'ont jamais eu connaissance du budget de la formation et aucune

convention ne précise les responsabilités et les engagements du groupement et de ses partenaires.

Dans ces conditions, il est difficile d'apprécier les forces et faiblesses du système qui n'a pas pu fonctionner conformément aux prévisions, faute d'avoir réussi à mettre en place le dispositif avec la composition souhaitée, à développer les relations prévues ou d'avoir bénéficié d'un appui technique, organisationnel et financier à la hauteur de ses besoins.

Les contenus de formation

Une étude a été réalisée au printemps 2002 pour identifier les besoins et évaluer la demande des artisans. Elle a ciblé les quatre principaux types d'acteurs du secteur : les maîtres artisans, les apprentis, les parents d'apprentis et les structures et a pris en compte l'existant en matière d'offres de formations.

Ses résultats ainsi que les besoins identifiés lors de la réalisation de la commande du Mobilier National ont servi à mettre au point les différentes formations réalisées.

Le programme a permis des formations multiples, diverses, gratuites et de proximité au profit des apprentis et des artisans de DIOCKO. Certaines ont même accueillis des bénéficiaires non-membres du GIE.

Actuellement, sont testés et reproductibles :

- Deux modules complémentaires de dessin ;
- Des cycles de formation en sculpture ;
- Des modules d'alphabétisation (lecture et écriture) et de calcul (utilisation de la calculatrice, calcul de cubage, application des échelles numériques).

La répartition des participants aux différentes formations a été la suivante :

	Maîtres artisans	Apprentis	Total
Dessin	12	113	125
Alphabétisation / calcul	11	82	93
Sculpture	0	194	194
Formateurs dessin	01	08	09
Total	24	397	421

Un nombre réduit de maîtres artisans a suivi les premières formations tandis que par la suite, ce sont les grands apprentis qui en ont bénéficié. Ces derniers sont pour la plupart en fin d'apprentissage et ont déjà acquis les bases du métier, certains d'entre eux, d'âge adulte, aspirent à une évolution de leur situation professionnelle.

Toutes les formations de sculpture et de dessin ont été effectuées par deux instructeurs. L'un des formateurs de dessin était un artisan formé par le programme.

Les différentes formations ont eu des durées très variées jusqu'en avril 2002. Depuis lors, une durée fixe de douze semaines a été fixée permettant ainsi au formateur de décider, suivant l'assiduité et le niveau de maîtrise des contenus du module, de permettre aux apprenants d'accéder à un niveau supérieur.

Le programme s'est doté du matériel pédagogique adéquat à des formations de qualité, utilisable pendant plusieurs années. Il s'agit de tables de dessins, d'établis de sculpture et de trousseaux d'outils manuels.

Pour pallier la difficulté de trouver des formateurs techniques pédagogiquement capables de s'adresser à des adultes praticiens, le programme a expérimenté des solutions alternatives :

- L'adaptation de professeurs de l'Education Nationale aux besoins de la formation pour adultes ;
- Le recours à des artisans, spécialisés en sculpture, motivés par la transmission de leur savoir ;
- Le perfectionnement de certains bénéficiaires pour assurer des formations de premier niveau, en dessin.

Leur participation semble plus définie par une position opportuniste où il s'agit de profiter des avantages du dispositif sans en subir les inconvénients. Du coup, la plupart des contraintes sont laissées aux apprentis à qui l'artisan ne propose pas d'aménagement de leur emploi du temps facilitant l'accès aux formations, ni de perspectives significatives et mobilisatrices.

Cette position est en partie responsable de plusieurs dysfonctionnements :

- Refus de s'acquitter des droits d'inscription ;
- Horaires des formations fixés après la journée de travail ;
- Absentéisme des participants ;
- Manque de valorisation des formations dans les ateliers ;
- Démobilisation des apprentis.

Mais si cette position est possible, c'est parce qu'elle est tolérée par le dispositif de formation. En confiant sa responsabilité au Comité de formation, celui-ci perd toute extériorité et toute indépendance vis à vis des bénéficiaires, tout pouvoir pour garantir des règles de fonctionnement. De plus, les difficultés du Comité ont certainement participé à le décrédibiliser tandis que le manque d'appui renforçait la position des artisans et la dérive du système.

Ces raisons plaident pour la remise en cause de la responsabilisation des artisans dans la mise en œuvre du dispositif. Certes, leur participation est souhaitable pour faciliter le fonctionnement et améliorer les contenus pédagogiques mais elle doit aussi être limitée.

Avant d'envisager un transfert de responsabilité vers une autre organisation ou vers un Comité de formation élargi qu'il faudra constituer, les structures d'appui se doivent d'assumer la direction de l'expérimentation du dispositif et de sa mise au point. Elles doivent réaffirmer le rôle de la formation comme élément central de leur stratégie qui, comme l'appui technique, est un passage nécessaire à l'évolution des ateliers.

détriment de celles de culture générale.

La forte demande du marché de mobilier de maison en produits sculptés explique l'engouement pour les formations en sculpture et l'utilisation des acquis dans les ateliers pour leurs propres productions mais aussi dans le cadre de prestations de services à d'autres artisans menuisiers.

Les compétences acquises en dessin sont également de plus en plus utilisées pour le traitement des modèles présentés par les clients.

Mais cet intérêt pour les formations économiquement rentables ne doit pas masquer les réelles difficultés que pose l'enseignement pour ce type de public. Traditionnellement, les savoir-faire manuels sont prépondérants dans le système de l'apprentissage artisanal au désavantage des connaissances de l'enseignement général souvent dévalorisées, voire rejetées. Les jeunes sont souvent amenés à l'apprentissage à la suite d'échecs scolaires et nombre d'artisans n'ont pas connu l'école.

Pourtant, l'alphabétisation et le calcul deviennent indispensables pour l'exercice du métier et sont des pré requis aux formations techniques.

L'intégration des acquis des formations pose différents problèmes et est très variable d'un atelier à un autre.

Une autre difficulté posée au dispositif de formation est l'important taux d'absentéisme et d'abandon des bénéficiaires. Une session de dessin a dû être suspendue à cause de ce phénomène.

En fonction des besoins de la production, les apprentis peuvent ne plus être détachés par l'artisan.

Cependant, il arrive qu'ils abandonnent la formation de leur propre initiative en raison des efforts qui leur sont nécessaires. L'horaire des sessions, fixé à 18 heures après la journée de travail, renforce la fatigue et ne favorise pas l'attention aux cours. L'étalement excessif de certains modules sur de longues périodes, comme l'exécution des 40 heures de dessin en trois mois, favorise la lassitude et le découragement.

Pour certains, ces conditions sont incompatibles avec les longues distances qu'ils doivent parcourir.

Egalement, l'absence de sélection des participants et d'homogénéité des groupes nuit à la progressivité et à l'intérêt des enseignements. Alors que les uns trouvent que le formateur va trop vite et ne comprennent pas, ceux d'un niveau supérieur ont l'impression de perdre leur temps et de ne pas progresser.

Enfin, les fréquentes et longues interruptions des formations provoquent la perte de certains acquis et découragent les plus motivés.

Les formations proposées par le programme modifient le système d'apprentissage. Certains apprentis qui les ont suivies bénéficient par la suite de davantage de reconnaissance et de considération, se voient confier plus de responsabilités.

Mais la rémunération de cet apport de connaissances, de travail et de responsabilités varie très fortement selon les chefs d'ateliers. Contrairement à ceux qui adoptent progressivement une gestion moderne, certains maîtres artisans encore très traditionalistes demeurent conservateurs sur les questions du statut et de la valorisation des apprentis.

Bien que les formations intéressent les apprentis et qu'ils souhaitent bénéficier d'autres enseignements, ils ne paraissent pas véritablement satisfaits du dispositif actuel. Celui-ci comporte des contraintes importantes qui se rajoutent à leurs difficultés quotidiennes. Si les formations trouvent un emploi immédiat au sein de l'atelier, c'est essentiellement l'artisan qui en tire profit. Dans bien des cas, elles ne produisent pas de changement significatif des conditions de travail des apprentis.

Certains d'entre eux, conscients de leurs compétences ou sollicités par l'importante demande en produit sculpté, ont tout simplement choisi de devenir tâcherons. Certaines de ces ruptures ont été prématurées ou ne respectaient pas les pratiques et les règles qui régissent le milieu artisanal.

Logique du dispositif

Un dispositif de formation professionnel pour adultes constitue généralement un cadre structurant l'activité, un contenant de la relation et des rapports des participants avec le savoir et l'enseignement.

Il propose un moment privilégié, offrant une séparation avec le quotidien de l'activité et un espace spécifique qui fournit les conditions nécessaires à une pratique éducative.

Pour fonctionner ce cadre d'enseignement impose des règles communes au groupe ce qui implique pour chaque membre un minimum d'obligations à respecter et un intérêt suffisant pour en accepter les contraintes.

Ici, l'apprentissage met en jeu l'intérêt de deux acteurs : l'artisan et l'apprenti.

Si au départ, le souci de répondre aux contraintes techniques des nouveaux marchés a motivé leur implication, ces formations leur ont rapidement démontré les effets intéressants qu'elles pouvaient apporter au fonctionnement quotidien de leur atelier. Mais pour beaucoup d'artisans ce processus n'est pas encore intégré à une vision à long terme, à un projet de développement de leur activité.

Fonctionnement du GIE DIOCKO

Le groupement DIOCKO a été créé en 1996 pour mettre en place et gérer une Centrale d'achats du bois qui se justifiait pour résoudre les difficultés d'approvisionnement suite à la dévaluation du Franc CFA.

Un des acquis essentiels du GIE est certainement la création d'un dispositif d'organisation et de gestion des services collectifs mis en place au profit de la communauté des menuisiers du bois de Pikine et Guédiawaye.

Son fonctionnement a promu dans le milieu l'apprentissage progressif de l'esprit démocratique et de la gestion de groupe. Cela a aussi favorisé la promotion de la solidarité entre les membres qui partageaient équitablement les dividendes.

La dynamique du groupe s'est constituée sur l'initiative de quelques leaders reconnus pour leur modernisme, leur fonctionnement proche de la petite entreprise et leur engagement pour l'organisation de la profession.

Elle a favorisé le renforcement de la connaissance mutuelle, des relations et des échanges entre les membres.

Le GIE a permis aussi le recrutement d'un personnel compétent (comptable, gérant, formateurs) et grâce à sa collaboration au programme, la mise en valeur des ressources humaines internes par la formation et l'utilisation de formateurs artisans ou apprentis en dessin et en sculpture. Ces importants acquis ont produit une image de marque enviable pour le GIE et servent de ciment pour surmonter les difficultés rencontrées.

Mais ses activités ne sont pas exemptes de problèmes.

Actuellement, la grande majorité des membres traverse une période de forte démobilisation et de manque d'initiatives.

Ils ont le sentiment que les décisions prises en assemblée ne sont pas respectées et appliquées par l'organe exécutif. Ils se plaignent aussi du manque d'informations et de prises en compte de leurs points de vue sur de nombreux problèmes.

Il est unanimement reconnu qu'une assemblée générale de renouvellement est nécessaire pour assainir le climat social au sein de l'organisation et mobiliser de nouveau les membres. En effet, malgré des demandes répétées, le renouvellement des instances n'a jamais eu lieu depuis la création du GIE. De plus, certains élus toujours absents n'assument plus leur fonction d'administrateur et un élargissement du bureau a déjà permis d'affecter un adjoint à chacun des postes clés.

Des élections doivent permettre aux élus de mesurer le niveau de leur popularité et de la confiance que leur accordent les membres. Il est souhaité que ces modifications soient bien maîtrisées et évitent d'écarter simultanément l'ensemble des élus, porteurs de la mémoire de l'institution.

En prélude à l'assemblée générale, une proposition de toilettage des textes du groupement devrait être d'un apport important pour un réel développement institutionnel.

LA KORA et Frères des Hommes ont choisi d'observer un strict respect de l'indépendance des élus et de leurs décisions de gestion concernant le fonctionnement et la structuration du groupement d'intérêt économique.

Mais cette prise de distance sur les questions institutionnelles a évolué. Les structures d'appui se sont impliquées fortement dans le règlement des problèmes du projet d'Unité de production et ont repris en main la gestion des ressources de la formation, prérogative confiée précédemment au Comité de formation.

Beaucoup de responsables du groupement fustigent l'excès de bénévoles et de sacrifices demandés aux membres. Ceux des Comités de formation et d'achats de la Centrale manquent de moyens et ne sont pas suffisamment outillés pour accomplir leur mission. De même, le Comité de formation vit dans la frustration depuis l'arrêt de la gestion du budget qui leur était versé intégralement au début de chaque formation.

Les difficultés de la Centrale d'achats, l'existence de deux camps au sein de l'organisation avec d'un côté les grands artisans et de l'autre les petits, le développement de l'intolérance qui limite les débats internes et la résolution concertée de certaines difficultés sont en train de diviser les membres du GIE DIOCKO. A cela s'ajoute le constat et l'appréhension de certains comportements égoïstes qui sont en train de tuer la solidarité en son sein.

L'activité de la Centrale d'achat

A l'origine, c'est une Centrale communautaire d'approvisionnement en bois, sous statut de Groupement d'Intérêt Economique, comptant 57 artisans membres qui ont géré avec succès ce commerce de bois depuis 1996. Les bénéfices réalisés ont été réinvestis ou distribués comme dividendes aux membres.

Le groupe s'est consolidé et a développé ses capacités d'organisation et de gestion, ainsi qu'un esprit d'action en commun qui dépasse les seuls intérêts économiques. C'est pourquoi Frères des Hommes a commencé son action avec ce groupe, afin d'expérimenter avec lui des méthodes d'intervention pouvant servir ensuite à un public plus large.

Des efforts considérables ont été faits pour rapprocher la Centrale de ses membres qui habitent loin du siège à Yeumbeul et aux Parcelles Assainies. Malheureusement, cette ouverture de succursales sans connaissance préalable du marché local a provoqué des pertes et ces dépôts ont été fermés. Egalement, la mise en difficulté de la Centrale d'achats s'explique par les importants moyens qui ont été investis dans l'Unité de production (acquisition de terrain et de papiers administratifs).

Malgré une réelle expertise dans la gestion, la Centrale connaît une baisse simultanée des stocks, du fonds de roulement et de la qualité du bois vendu tandis que ses charges semblent désormais trop lourdes : loyer et salaires du comptable, du gérant et de deux ouvriers face à une concurrence aux charges réduites au minimum.

Certains responsables du GIE qui constituent de gros consommateurs de bois s'approvisionnent auprès d'autres fournisseurs concurrents de la Centrale en vue de bénéficier de remises.

La forte concurrence, la dépréciation du stock et les dissensions nombreuses entre les membres ont provoqué une chute de moitié du nombre de membres s'approvisionnant à la Centrale.

Certains membres critiquent le non-respect de deux principes fondateurs de la Centrale qui sont son devoir de vendre moins cher et celui de mettre à la disposition de ses membres des produits de meilleure qualité.

Le projet d'Unité de production

A l'origine, le projet a vu le jour de la rencontre entre une opportunité de financement proposée par ADF, une structure de la coopération américaine et le souhait de Frères des Hommes d'améliorer l'outil de production des artisans. Il consiste à mettre en place un vaste atelier, équipé de toutes les machines et outils de menuiserie nécessaire à une production de qualité.

Créée et gérée par DIOCKO, cette Unité est censée être aux services des artisans. Mais, entre la perception de Frères des Hommes qui donne à l'Unité une place

Centrale dans son programme et une mission complémentaire à ses autres actions d'appui et les caractéristiques du projet défini par ADF selon des critères économiques compatibles à sa politique de financement, l'écart est considérable.

Les administrateurs de DIOCKO responsables du projet développent également leur propre vision des choses par une posture acrobatique entre ces deux tendances.

Les autres artisans, peu impliqués et informés, sont partagés par les contradictions entre les espoirs et les craintes.

De plus, les réformes institutionnelles que connaît l'ADF ont compliqué et retardé le lancement du projet qui a subi des modifications. Certains éléments de sa réalisation, remis en cause, provoquent des incertitudes sur les conditions de mise en œuvre et de poursuite du projet.

Cette situation ambiguë et conflictuelle a pour effet de rendre impossible une vision réaliste de l'avenir, personne aujourd'hui ne pouvant garantir ce que sera à terme l'Unité de production.

Un premier acompte a financé le démarrage des travaux. A ce jour, la maçonnerie du bâtiment est quasiment achevée et la charpente est en cours de montage mais le chantier est arrêté dans l'attente d'un prochain décaissement.

Pour Frères des Hommes, LA KORA et la plupart des artisans, l'Unité doit renforcer les capacités de production dont disposent les artisans et avoir plusieurs fonctions.

Elle permettra d'aborder des marchés nouveaux et rémunérateurs (le mobilier de bureau du secteur privé et la préfabrication pour le secteur de la construction sont des pistes envisagées) en proposant à ses membres l'accès à un parc de machines performantes, permettant un travail de qualité. Il importe qu'elle ne vise pas à remplacer les ateliers individuels qui assurent l'assemblage des pièces usinées.

Elle sera un atelier de référence, pouvant servir comme exemple aussi bien aux maîtres-menuisiers, membres du GIE, qu'à leurs ouvriers et apprentis. Ces services étant également disponibles aux non-membres, l'existence de l'Unité de production doit avoir des répercussions sur le métier en général à Pikine et Guédiawaye. Elle doit produire un effet miroir en influençant positivement par le contact permanent avec un atelier performant, la qualité du travail des artisans.

Elle facilitera l'organisation d'un service d'entretien des machines, utile également à la maintenance des machines des ateliers individuels.

Elle sera un lieu de formation et de perfectionnement privilégié. DIOCKO doit y attirer ses meilleurs machinistes et ouvriers et la production même de l'atelier doit être d'une qualité de référence.

En dehors de prestation de services aux membres et aux non-membres, l'Unité de production doit offrir des sessions de perfectionnement technique aux chefs d'ateliers et à leurs ouvriers, ainsi que des compléments de formation aux apprentis sous une forme duale inspirée par le système de formation technique en vigueur en Allemagne et dupliqué dans les centres de formation de Dakar et de Thiès avec les chambres des métiers.

L'Unité de production est une importante et durable solution aux graves difficultés auxquelles sont confrontés les artisans sans machine contraints à de très longues attentes pour usiner leurs travaux surtout pendant les périodes de fortes demandes (comme pour la fête de Tabaski), la nécessité de faire plusieurs déplacements occasionne des frais en sus dans le processus de fabrication. En dehors de cette contrainte majeure, beaucoup de retards et d'erreurs sont commises sur leurs travaux d'usinage du fait de la vieillesse des machines ou de la négligence et de l'incompétence des ouvriers.

Dans le cadre des formations et du perfectionnement des artisans et apprentis, l'Unité de production sera aussi un espace d'application.

Ses caractéristiques seront sa grande capacité de production et de mise en place sur le marché de produits finis de bonne qualité. La qualité des machines et du personnel contribuera à l'amélioration considérable des techniques de production et de la qualité des produits, à leur contribution significative dans la réduction des délais de livraisons. Elle devra aussi stimuler par la concurrence l'amélioration de la qualité des produits sur le marché.

L'Unité aura immédiatement des liquidités grâce aux recettes tirées des prestations de services. Les membres de DIOCKO attendent que celles-ci puissent servir de support à la revitalisation de la Centrale d'achats qui a été fortement affaiblie par les investissements pour sa réalisation.

Pour bénéficier du soutien de l'ADF, DIOCKO a dû satisfaire les exigences de son partenaire et apporter sa contribution au projet. Les deux structures ont conclu une convention sur la base d'un dossier de projet et d'une étude de faisabilité économique pour l'octroi d'un financement à rembourser en partie.

Confronté à l'absence de donnée financière concernant l'activité des artisans, cette étude propose une extrapolation basée sur les ventes de bois de la Centrale d'achats pour déterminer le chiffre d'affaire et le montant des intrants de la production. Cette démarche aboutit à des projections financières de la productivité de l'Unité et de sa rentabilité.

Sur cette base, l'étude définit que les prestations de services d'usinage représentent seulement 11,63% du C.A. pour 88,37% acquis grâce à la fabrication d'articles de menuiserie. D'autre part, le montant du remboursement du prêt consenti par ADF est calculé sur cette estimation.

Ainsi, le risque est réel que l'Unité devienne un concurrent direct des artisans, la nécessité d'honorer ses créances l'obligeant à maintenir un niveau de production élevé. Du fait de l'importance du crédit à rembourser (63 millions de francs CFA sur 5 ans) et des frais de fonctionnement avec des salariés, l'équilibre financier ne pourra être atteint que grâce à l'optimisation de la rentabilité des machines.

De même, cette logique financière compromet la possibilité d'utiliser l'Unité comme lieu de formation et de perfectionnement puisque l'activité de production devrait monopoliser l'ensemble du temps disponible.

D'autre part, de nombreuses interrogations subsistent concernant l'organisation du fonctionnement de l'Unité, les modalités de ses prestations pour les artisans/clients et les mécanismes de gestion à mettre en place par DIOCKO.

Il importe notamment de mesurer l'importance de l'augmentation du capital et des revenus que constitue l'Unité de production :

- Terrain régularisé dont la valeur a fortement augmenté
- Immeuble et des machines neuves de très grandes valeurs et performances
- Des activités d'une grande et rapide rentabilité malgré les engagements financiers.

Certains artisans craignent qu'elle se transforme en entreprise de production et de ventes faisant beaucoup de prestations et offrant une meilleure qualité alors qu'elle représente déjà une menace de concurrence pour les artisans ayant des machines

Si elle contribue à l'augmentation des capacités de réponse à de gros marchés, leur répartition pourrait être source de conflits entre les membres du groupement déjà mis à mal par la concentration des apports du programme au profit d'une minorité déjà mieux loti que les autres.

Toutefois, l'Unité de production peut constituer un moyen de ressouder par la réflexion et les échanges, les liens entre les membres du groupement actuellement traversé par une crise profonde. Pour cela, il reste nécessaire que soient bien menées les réflexions en cours et les discussions entamées pour définir le format et les formules

de participation des membres au capital de l'Unité de production. Pour l'instant, l'assemblée convoquée à cet effet n'a pas permis d'aboutir à une formule consensuelle.

Les artisans membres et certains partenaires trouvent que l'Unité de production aura très certainement des inconvénients réels mais n'en représentera pas moins, beaucoup d'avantages et de faveurs. En effet, le contexte actuel du secteur donne une place privilégiée à l'utilisation des machines tandis que la majorité des artisans est encore obligée de faire de l'usinage auprès des propriétaires de machines et dans des conditions difficiles.

La demande est si forte que si le GIE DIOCKO ne prend pas les devants pour mettre en place l'Unité de production, des entreprises privées ne tarderont pas à occuper cet espace, dicteront leur loi aux artisans et en tireront seules profit.

Mise en place et organisation de l'Unité

L'Unité de production ressemble à un projet à part sans une articulation suffisante avec le reste du Programme de Frères des Hommes et cela est d'autant plus ressenti qu'aucune convention n'existe entre l'association et l'ADF.

Cette absence d'accord a fortement restreint les responsabilités et la marge de manœuvre des agents du programme. Pourtant, un technicien, menuisier expert a été recruté spécialement pour appuyer l'Unité de production avec pour rôle :

- La mise en pratique des formations théoriques au niveau de l'Unité de production ;
- la recherche de nouveaux marchés
- la réalisation de formations à la sécurité, sur les machines et dans les ateliers.

Dans le cahier de l'évaluation, il est clairement indiqué que le besoin de parachèvement vient essentiellement du fait que, l'Unité de production de DIOCKO n'ayant pu être mise en place dans les délais prévus, les formations liées à l'utilisation des machines et au lancement de nouveaux produits ont été reportés à la période intérimaire.

Egalement, la responsabilisation totale de DIOCKO établi avec ADF une relation autonome et exclusive qui ne facilite pas la participation avec le programme.

Cette situation (responsabilisation de DIOCKO et absence de convention avec Frères des Hommes) a certainement contribué à renforcer les difficultés dans la réalisation de l'Unité de production :

- acquisition de terrain
- obtention de papiers administratifs (bail, autorisation de construire, PBA)
- mobilisation des ressources auprès de l'ADF
- choix et achat des machines

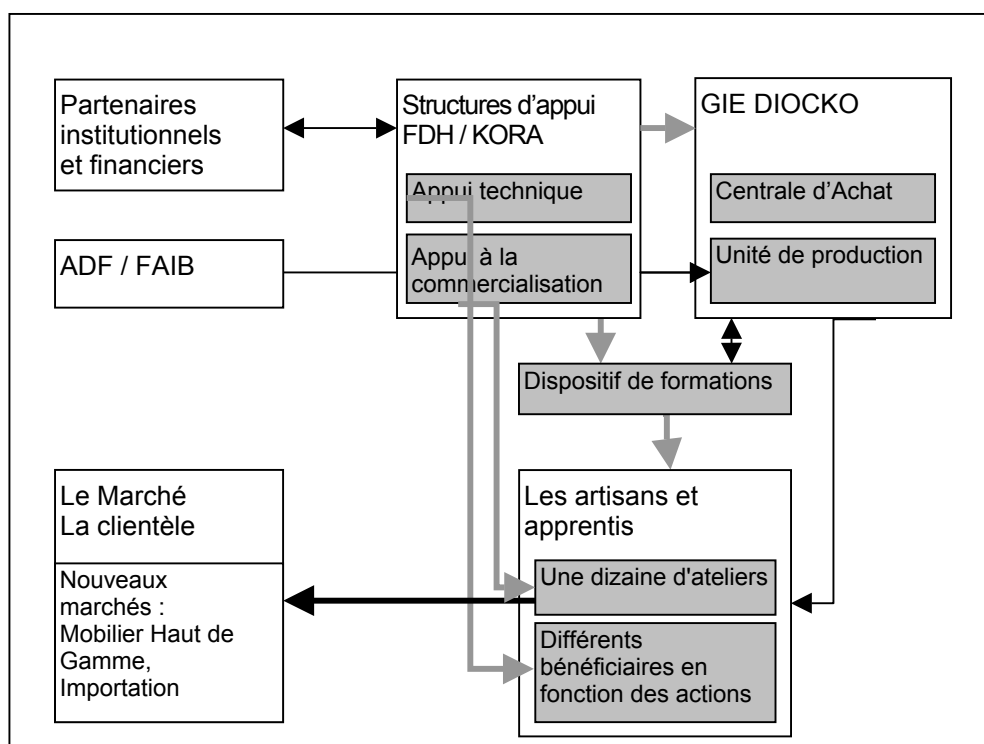
Considérée par certain comme un dispositif intégré dans le programme Action-bois, l'Unité de production apparaît bien comme un projet autonome, mobilisant ses propres ressources, nécessitant un système de direction et de gestion spécifique.

L'ampleur de ce projet et sa masse financière ont perturbé l'environnement du programme et modifié les rôles des différents acteurs :

- Face aux difficultés de DIOCKO à gérer ce projet, les structures d'appui ont été contraintes de s'engager pour résoudre certains problèmes ;
- Le projet a fragilisé financièrement le GIE DIOCKO et sa centrale d'achat ;
- Les retards dans la réalisation de l'Unité ont limité les activités du programme.

6. Analyse du système

Système d'action



Relations entre les partenaires et les structures d'appui

Le groupe des partenaires institutionnels et financiers comprend toutes les institutions et personnes ressources qui apportent leur soutien au programme, partenaires financiers, organisations administratives et politiques.

Leur engagement est en général, déterminé par des orientations politiques et stratégiques, destiné à avoir un impact auprès des populations ou des bénéficiaires particuliers, en l'occurrence les artisans et apprentis.

Leur apport, indispensable aux structures d'appui, leur confère un certain pouvoir sur ces derniers : la possibilité d'orienter l'action, de l'amplifier ou de la limiter.

Ils se situent à un niveau "macro" du programme, dans notre cas aux dimensions communale, régionale et nationale.

Les structures d'appui gèrent les ressources qui leur sont confiées dans le cadre des objectifs fixés. A ce titre, ils assument les fonctions de coordination institutionnelle, d'organisation, de pilotage et de gestion du dispositif d'action.

Ils veillent à la mobilisation des artisans et apprentis, exercent sur eux une relation marquée par l'autorité, la hiérarchie et le contrôle.

Ils font le lien entre les niveaux "macro" et "micro" du programme.

Sans rentrer dans les détails des nombreuses relations entretenues à ce niveau, plusieurs caractéristiques semblent dominer la situation :

Relation du programme à son environnement

Le positionnement du programme dans son environnement politique, économique et social n'est pas stabilisé. Certes, les orientations nationales de l'Etat du Sénégal demeurent incomplètes en ce qui concerne le développement de l'artisanat et l'action des administrations concernées y est souvent jugée insuffisante. Mais les positions du Gouvernement sont favorables au développement de la micro-entreprise artisanale vers la petite et moyenne entreprise et les administrations sont intéressées à

l'expérimentation de dispositif d'accompagnement inovant, notamment ceux concernant la formation professionnelle et l'apprentissage.

C'est avant tout au niveau local et des institutions décentralisées ou déconcentrées que le programme devrait œuvrer pour une meilleur intégration de son action, en renforçant sa communication et ses relations institutionnelles et en construisant des réseaux de partenariat et d'échange.

Dans le cadre de leur jumelage, les municipalités de Guédiawaye et de Grande Synthe avaient appuyé la participation de DIOCKO au Projet de Mobilier National et à deux expositions organisées par la ville de Dakar et soutenu la collaboration avec le lycée Limamoulaye.

Malheureusement, les relations avec la municipalité n'ont pas été poursuivies du fait du changement d'équipe aux élections et du déficit d'échange et d'information.

Pourtant, le potentiel dans le domaine de la formation professionnelle de la ville de Guédiawaye est très important et constitue des ressources institutionnelles appréciables qui ne demandent qu'à être valorisées, comme le lycée technique Limamoulaye, qui offre des formations diplômantes et qualifiantes dans divers domaines techniques, le Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle, qui prend en charge la formation technique des jeunes ou encore le Centre de Sauvegarde qui s'occupe de la formation professionnelle et technique des jeunes en situations difficiles.

Les autres structures (chambres des métiers, union des chambres des métiers, Direction de l'artisanat et la formation professionnelle, etc.) regrettent aussi le manque d'informations sur le programme alors qu'ils estiment intéressants ses objectifs et sa démarche.

Ce déficit d'ouverture du programme a provoqué l'insuffisance de cohérence avec d'autres actions similaires notamment avec les deux centres de formation de Dakar et de Thiès qui pratiquent aussi la formation duale, débouchant sur un certificat d'aptitude professionnel d'Etat et une formation à la carte. Dans ces centres les apprentis sont formés en design, dessin, calcul, etc. Aujourd'hui, le centre de Dakar s'implique dans l'insertion des apprentis en fin de formation.

Le programme devrait accorder plus d'attention à ses relations externes avec les institutions décentralisées ou déconcentrées mais également aux autres projets et acteurs œuvrant pour le développement de l'artisanat.

Ainsi, il pourrait s'inspirer davantage d'expériences enrichissantes en matière de création et de gestion de service collectif, de Centrale d'achats, d'organisation d'appui et de formation technique existants dans son environnement proche, du point de vue géographique et sectoriel.

L'action de ces institutions, organisations ou acteurs participe à structurer le secteur et à déterminer ce qui est possible. Sa prise en compte permettrait de mieux situer la place du programme dans son environnement global et de renforcer sa cohérence et sa complémentarité.

Mobilisation des ressources

La principale ressource financière du programme provient du Ministère des Affaires Etrangères français. Ces fonds sont alloués suivant une procédure déconcentrée mise en œuvre par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) à Dakar qui instruit la demande et la soumet ensuite à un comité local consultatif qui se prononce sur l'opportunité d'un financement après étude du dossier. Ce comité rassemble des représentants du SCAC, de trois ministères sénégalais, de quatre ONG françaises et de la coordination des ONG sénégalaises (CONGAD).

Dans son avis donné pour le financement triennal 2000/2003, le comité reconnaît l'intérêt de l'expérience de Frères des Hommes dans le domaine de l'artisanat, de l'implication de la mairie de Guediawaye et du renforcement de l'activité économique de la structure.

Il juge le programme intéressant mais émet les réserves suivantes :

- Compte tenu des besoins existants au Sénégal, le marché haut de gamme ne doit pas être le seul créneau ciblé ;
- Aucun élément n'est donné quant à la viabilité de l'Unité de production. L'ensemble des membres du comité estime à ce propos qu'une grande rigueur de gestion est indispensable ;
- Si l'aspect de la "production" est important, celui de la "vente" et la connaissance des marchés le sont tout autant. A ce titre, des travaux sont menés actuellement sur ces thèmes avec la composante "commerciale" du projet FAC "Encadrement et structuration de l'artisanat sénégalais".

Aujourd'hui, l'évaluation attire l'attention sur les mêmes recommandations ce qui démontre la pertinence de l'examen des membres du comité.

Le programme aurait dû prendre plus en compte ces réserves et conseils formulés par des personnes ressources ayant une bonne connaissance de l'environnement et d'expériences similaires de développement.

Actuellement, le conseiller du SCAC chargé du suivi s'inquiète de différents problèmes d'organisation et de fonctionnement du programme :

- Le suivi administratif est très insuffisant et les rapports d'exécution sont transmis avec du retard. De plus, ces documents ne fournissent pas d'information chiffrée permettant de quantifier les résultats ou d'avoir une vision plus précise des actions ;
- L'accompagnement de Frères des Hommes est peu visible et l'apport des missions ponctuelles de ses représentants ne semble pas significatif ;
- L'absence de document contractuel entre Frères des Hommes et les bénéficiaires, de personnel pour rechercher et développer des nouveaux marchés, d'information sur le fonctionnement de DIOCKO, notamment de données comptables, apparaissent comme autant de lacunes du dispositif d'appui.

De plus, les problèmes relatifs au projet d'Unité de production, au niveau de son articulation avec le programme et de son financement interpellent la position et la responsabilité de Frères des Hommes et le rôle de la coopération française.

Lorsque des nouveaux besoins devaient être traités, le programme a effectué des démarches pour mobiliser de nouvelles sources de financement, générant ainsi des difficultés pour gérer de façon cohérente les différentes activités : planification, délais, multiplication des engagements, augmentation des charges de travail du suivi des relations institutionnelles etc.

On peut ainsi s'interroger sur la démarche consistant à solliciter des fonds de la coopération canadienne afin de financer la trésorerie nécessaire pour réaliser la commande de prototype du Mobilier National, fonds qui après le règlement de celle-ci ont été investis par DIOCKO dans l'achat d'une parcelle de terrain nécessaire à l'implantation de l'Unité de production. En soit, cette démarche financière est

intéressante mais elle ne relève pas d'une stratégie prédéterminée. Ainsi, se sont les "opportunités" qui provoquent les actions ou permettent leur réalisation. De même le projet d'Unité de production a été conçu pour répondre à la proposition de financement de l'ADF.

Ambiguïté du rôle de DIOCKO

Durant les premiers temps du programme, le GIE DIOCKO pouvait être considéré comme un partenaire de terrain, il facilitait la mise en relation avec les artisans. Le programme n'avait pas d'activité en direction de DIOCKO et prenait soin de ne pas s'immiscer dans les affaires internes de celui-ci.

Mais progressivement cette relation a changé. DIOCKO est devenu un bénéficiaire direct de plusieurs actions et sa participation au programme s'est amplifiée :

- appui pour l'obtention de financements ou la recherche de nouveaux marchés;
- appui à la gestion du projet Unité de production : négociation avec l'ADF, montage du dossier, étude technique et recherche de fournisseurs pour les machines-outils, démarche administrative pour la régularisation du terrain, suivi du chantier, etc. ;
- participation du GIE au Comité de formation.

Avec l'Unité de production qui se construit de façon autonome au programme et le Comité de formation à qui l'appui confie la responsabilité du dispositif, ces phénomènes tendent à structurer le dispositif dans le sens d'un appui au GIE, considéré comme structure collective de services (type projet communautaire, caisse d'épargne et de crédit, etc.).

Or, le but du programme est d'appuyer le développement des artisans, pris comme cible explicite de ces actions de formation, d'appui technique et commercial.

Ces deux logiques d'action se superposent et s'interfèrent. Les objectifs poursuivis deviennent imprécis, les actions se dispersent sur différents bénéficiaires et perdent en efficacité.

Leur mise en cohérence est un enjeu déterminant pour l'avenir et la réussite du programme.

Relations entre les structures d'appui et les artisans

On constate l'importante dispersion des bénéficiaires des actions due notamment :

- A l'évolution de DIOCKO, qui devient bénéficiaire direct de certaines d'entres-elles ;
- A la structuration du dispositif de formation ;
- Au manque de définition des cibles visées.

Nous résumons ces relations dans le tableau suivant.

Actions	Acteurs ciblés
Appui à la commercialisation	Une dizaine d'atelier mobilisée pour la réalisation des nouveaux marchés.
Appui technique	L'artisan, certains apprentis, voir l'atelier dans son ensemble. Certaines actions concernent uniquement les ateliers mécanisés ou les artisans concernés par les nouveaux marchés.
Accompagnement du Comité de formation	Mobilise des membres actifs du GIE et quelques personnes ressources.
Appui à l'Unité de production	Les responsables de DIOCKO.
Réalisation des formations	Les artisans et les grands apprentis participant de façon volontaire. Certaines formations ont accueillis des personnes non-membre du GIE.

Une des raisons du manque de définition des cibles visées semble provenir d'une contradiction qui se pose en terme éthique. Il s'agit de choisir entre une approche qui cherche à toucher le plus grand nombre d'artisans et une démarche plus élitiste centrée sur l'appui aux artisans les plus performants ou les plus dynamiques.

On distingue maintenant l'artisanat de survie, structurée de façon traditionnelle et informelle et l'entreprise artisanale, plus moderne, sensée se développer vers la PME et le secteur formel.

Ces deux approches, l'une sociale, l'autre économique, sont souvent en opposition dans les sphères des décideurs politiques comme dans le secteur des ONG et ne facilitent pas une prise de position volontariste.

La finalité du programme et la stratégie définie par les postulats fondateurs cherchent à favoriser le passage de l'un à l'autre, à appuyer les artisans vers un développement d'entreprises.

Mais ce choix n'est pas clairement affirmé.

Officiellement, on ne cherche pas à favoriser les plus dynamiques. En s'appuyant sur DIOCKO, c'est l'ensemble des membres qui sont concernés.

Parallèlement, l'appui effectue des sélections sur des critères arbitraires de compétences ou d'équipements, au profit généralement des leaders de DIOCKO.

Cette situation a pour conséquences :

- *L'absence de sélection en entrée de formation, source de l'absentéisme, du manque de participation financière ou du déficit d'intégration des acquis des formations dans les ateliers ;*
- *La dispersion de l'impact de l'appui technique ;*
- *La non prise en compte des ateliers de façon globale et spécifique ;*
- *L'absence de prise en compte des caractéristiques sociales et des modalités d'évolution économique et sociale.*

Analyse du marché

Malgré le faible nombre de nouveaux marchés captés par le programme, l'impact de l'appui technique et des formations est visible dans de nombreux ateliers.

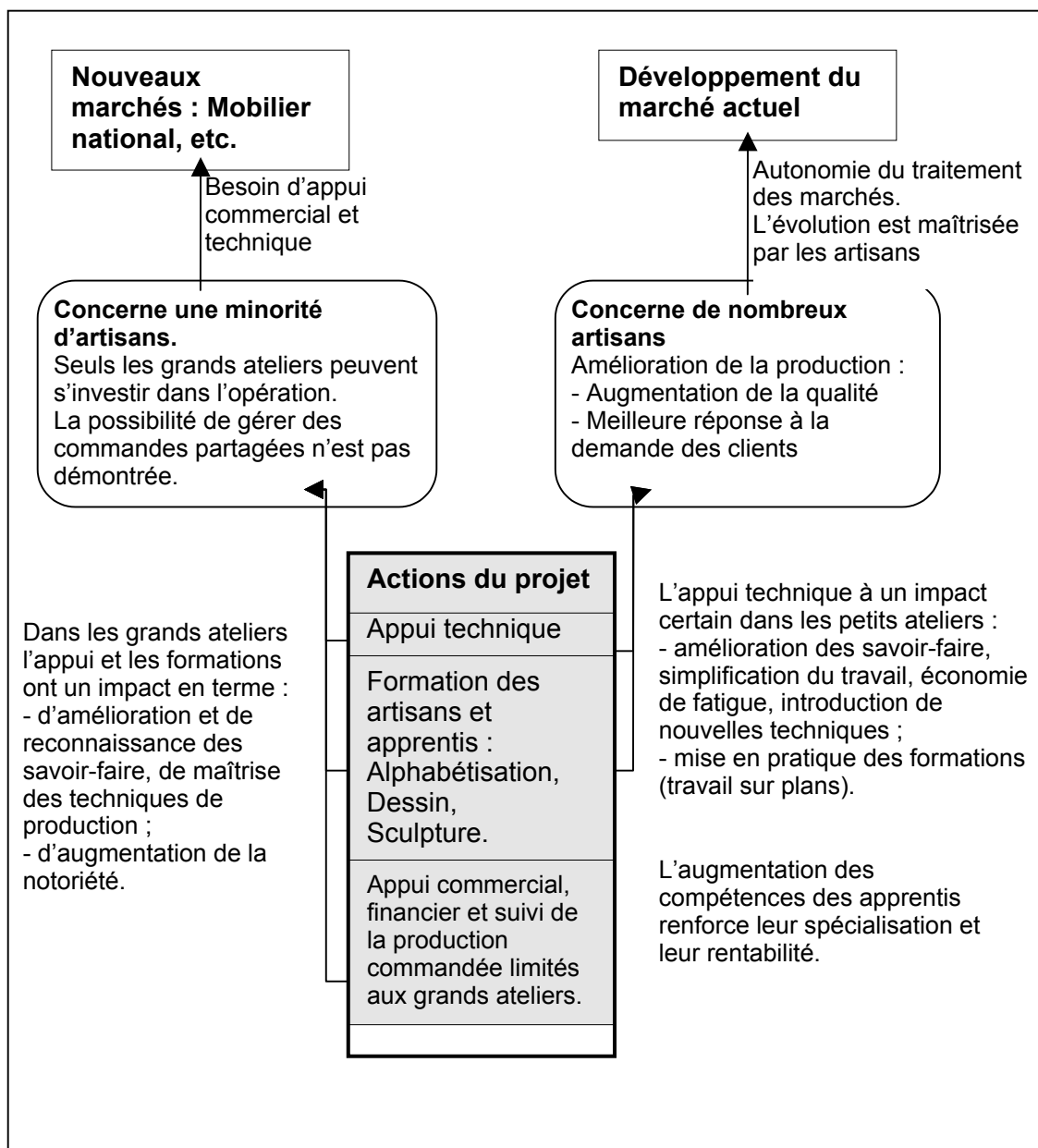
En effet, ces deux dispositifs semblent surtout avoir renforcé les capacités des bénéficiaires à satisfaire leur marché traditionnel, constitué des meubles d'habitations et des équipements de construction (portes et fenêtres). Les clients sont généralement des connaissances, des habitants du quartier.

Beaucoup d'artisans ont su profiter des apports du programme pour améliorer leurs modes de production, augmenter la qualité de leurs produits, fournir une meilleure prestation à leurs clients.

Grâce à l'expansion des marchés de l'immobilier et du mobilier domestique sur la région de Dakar, la plupart des artisans ont consolidé ou développé leur marché habituel.

L'impact du programme est donc à analyser sur deux types de marché distincts :

- Les nouveaux marchés,
- Le marché actuel.



Cette approche du marché nous a amené à détailler ses principales composantes afin d'en cerner les caractéristiques de façon plus précise.

En l'absence d'une véritable étude économique, cette investigation s'est fondée sur l'expérience des artisans et des techniciens du programme.

Cinq segments du marché ont été identifiés.

Le mobilier de gamme moyenne

Marché traditionnel de l'ébénisterie sénégalaise, il est constitué du mobilier domestique, lits, armoires, chaises, tables, etc.

Sa clientèle est généralement des proches de l'artisan, faisant parti de son réseau de connaissance ou de son entourage.

Ce marché est en développement et la demande porte sur une plus grande qualité et sur la recherche de nouveaux modèles. La mode concerne aujourd'hui les meubles sculptés, très demandés, et la copie du design occidental.

L'immobilier des particuliers

Marché traditionnel de la fourniture d'équipement pour l'habitat, constitué principalement par les portes et fenêtres. Ses produits sont encore peu standardisés et

fabriqués à la demande. Suivant la taille du chantier, les quantités peuvent être de quelques dizaines de pièces.

La croissance de l'immobilier stimule l'investissement des particuliers. Cette clientèle est généralement dans l'entourage de l'artisan, sur les terrains en construction.

Le mobilier Haut de Gamme

Ce marché est depuis longtemps concurrencé par les produits d'importation. Mais, la demande est en augmentation également pour les produits sénégalais en bois massif.

Sa clientèle ne réside pas dans l'entourage de l'artisan et est plutôt disséminée dans certains quartiers de l'agglomération. De fait, la vente en magasin ou sur un espace d'exposition s'impose.

Le mobilier de l'Etat et des institutions

Ce marché recoupe plusieurs segments qui gagneraient à être étudié plus finement :

- Les marchés de l'équipement d'infrastructures du type matériel scolaire. Si le niveau de qualité requis n'est pas très élevé, les quantités nécessaires peuvent être très importantes. Généralement, ses marchés sont attribués sur appel d'offre.
- Les marchés de l'équipement de bureau et de logement. Ici les quantités demandées sont plus faibles mais concernent du mobilier de gamme moyenne ou de haut de gamme. Les appels d'offre ne sont pas systématiques. Les ventes se réalisent alors soit par relations commerciales, soit en magasin.

L'équipement des grands chantiers immobiliers

Ces marchés sont le fait de promoteurs privés ou de sociétés parapubliques. Les quantités requises et le niveau de qualité peuvent être importants. Les marchés sont généralement attribués sur appel d'offre.

Ses cinq segments du marché de la menuiserie ébénisterie, jugés les plus importants pour les artisans de Pikine/Guédiawaye, ont été classés, du simple aux plus complexes, en utilisant 12 critères de contraintes à résoudre.

3 = important 2 = moyen 1 = faible

	Immobilier des particuliers	Mobilier de Gamme moyenne	Mobilier Haut de Gamme	Mobilier de l'Etat et des institutions	Grands chantiers immobiliers
Appel d'offre	1	1	1	3	3
Complexité du dossier	1	1	1	3	3
Concurrence de l'importation	1	2	3	2	3
Concurrence des grandes entreprises	1	2	2	2	3
Volume des commandes	1	1	1	3	3
Niveau de standardisation	2	1	1	3	3
Niveau de finition	2	2	3	2 à 3	2
Besoin de main d'œuvre qualifiée	2	2	3	3	2
Qualité du bois requis	2	2 à 3	3	2 à 3	3
Nécessité de conception de modèles	1	2	3	1 à 3	2
Besoin de trésorerie	2	1	2	3	3
Niveau de contraintes des délais	2	1 à 2	1 à 2	3	3
	18	18 à 20	24 à 25	30 à 34	33

Ses cinq segments peuvent être caractérisés en trois marchés distincts :

- Le marché de proximité de l'artisan, comprenant l'immobilier des particuliers et le mobilier de gamme moyenne. Les contraintes commerciales, très faibles et les contraintes techniques d'un niveau moyen, justifient qu'il constitue l'essentiel du marché actuel des artisans.
- Le marché de dimension urbaine constitué par la vente directe en magasin ou par un service commercial. La multiplication de magasin ou d'ateliers d'exposition montre que ses contraintes peuvent être résolues. La recherche de nouveaux marchés effectuée par le programme se situe également dans cette catégorie.
- Les grands marchés de l'Etat et des promoteurs immobiliers qui constituent une autre sphère socio-économique, fortement séparée des précédentes. Ici les contraintes commerciales et techniques sont très fortes. La pénétration de ce marché demande à l'évidence des moyens conséquents, hors de portées de la plupart des artisans.

Le programme s'est concentré sur les deux premiers marchés, permettant aux artisans de renforcer leur marché de proximité et à certains d'entre eux d'aborder le marché de dimension urbaine.

D'autres part, les différentes contraintes que nous avons retenues ont un impact variable sur ces marchés. Concernant les deux premiers, le classement des critères les plus déterminants portent sur :

Niveau 1	Le niveau de finition, le besoin de main d'œuvre qualifiée et la qualité du bois requis.
Niveau 2	La concurrence de l'importation, la nécessité de conception de modèles et les contraintes de délais.
Niveau 3	La concurrence des grandes entreprises et le besoin de trésorerie.
Niveau 4	Le niveau de standardisation.

Nous pouvons en déduire plusieurs constats.

Les actions du programme apportent des solutions à des contraintes d'un niveau élevé. En articulant le contenu des activités à la production, le programme répond à des besoins majeurs des marchés de l'artisan et qualifie celui-ci pour mieux répondre à la demande.

Le niveau de qualité du bois nécessaire pour satisfaire les marchés est élevé. Or, l'approvisionnement actuel ne satisfait pas la demande. Cette matière première est tributaire des capacités de l'importation et de ces agents économiques. Ce problème qui ne saurait être résolu à l'échelle du programme, compromettra les possibilités de développement de la menuiserie s'il n'est pas solutionné par ailleurs.

Le renforcement des capacités commerciales et des moyens de vente est sans doute une voie intéressante à poursuivre. Mais elle doit s'ajuster aux capacités des ateliers et à leurs spécificités afin de s'intégrer à un processus de développement maîtrisable par l'artisan.

La rentabilité de l'activité et l'augmentation de la capacité d'investissement des artisans demeure un facteur déterminant pour toutes les stratégies de développement d'activités économiques.

L'amélioration des délais de production ne sera pas obtenue uniquement par l'utilisation de l'Unité de production. Beaucoup d'autres facteurs sont à considérer qui ne pourront être améliorés sans un dispositif d'analyse des modes de production.

Le besoin de mécanisation est d'un faible niveau. En effet, la réalisation de marchés où les quantités demandées sont réduites ne nécessite pas un équipement important. Quelques machines outils essentielles demeurent indispensables mais relèvent plutôt de l'équipement standard d'un atelier européen.

De fait, les capacités de l'Unité de production se situent à une autre échelle. Cet équipement ne pourra se justifier que par sa vocation de services aux artisans ou pour intervenir sur les grands marchés de l'Etat et des promoteurs immobiliers nécessitant de produire des quantités importantes.

Freins et potentiels de l'évolution des ateliers

Pour mieux comprendre les rapports des artisans vis-à-vis de leurs marchés et des contraintes extérieures, nous nous sommes attachés à identifier les facteurs qui influencent l'activité artisanale.

Evolution du marché et de la clientèle

Traditionnellement, la clientèle de l'artisan est constituée par les relations de proximité : connaissances, famille.

Ces relations sociales interfèrent dans leurs relations commerciales, notamment grâce à la coutume du marchandage. Ce système de négociation des prix accroît l'impact de la concurrence, incite à réduire les marges et favorise une qualité moyenne des produits.

La croissance de l'immobilier sur la région de Dakar dynamise l'investissement des particuliers dans l'habitat et le mobilier. Cette situation renforce encore davantage la concurrence mais procure aux ateliers une activité plus régulière.

Egalement, de plus en plus de commerçants proposent des produits en exposition/vente. L'offre de produits importés est notamment en augmentation. La clientèle apprécie ce mode d'achat car il permet de juger de la qualité des produits, de supprimer les délais de fabrication et de minimiser les risques financiers.

La production de mobilier est en perpétuelle recherche de création et de nouveaux modèles. L'influence du design occidental est forte.

Face à la croissance de la demande, les artisans contrôlent difficilement les flux : ils refusent rarement une commande bien qu'ils n'en maîtrisent pas les délais de fabrication. Cette augmentation de l'activité aggrave les contraintes auxquelles ils sont quotidiennement confrontés : approvisionnement en bois de qualité, personnel faiblement qualifié, commandes multiples et simultanées, mécanisation peu développée.

De fait, les conflits entre clients et artisans sont fréquents et interfèrent dans les relations sociales de proximité.

Ainsi, les caractéristiques de l'évolution du marché – croissance de la demande et de la concurrence, augmentation de la qualité, diffusion des modèles occidentaux, modification des conditions d'achat – influencent fortement la demande de la clientèle.

Les exigences des clients modifient les relations sociales traditionnelles et exercent une « pression sociale » sur les artisans pour qu'ils évoluent vers plus de professionnalisme et adoptent des modes de production modernes.

C'est un important levier de changement des modes de fonctionnement de l'artisanat, justifié par les nécessités économiques, mais qui s'inscrit aussi dans l'évolution des mentalités et des comportements de la population dakaroise.

A l'inverse, la clientèle visée par les nouveaux marchés - administration, sociétés immobilières, clients de matériel importé (mobilier de bureau) - n'est pas intégrée dans le système social de l'artisanat. Elle est perçue par les artisans comme étant extérieure à leur réalité sociale, relevant des sphères financières et politiques.

La majeure partie des artisans est peu encline à consentir les efforts nécessaires pour capter cette clientèle.

Evolution du système d'apprentissage

Un autre facteur d'évolution concerne le système d'apprentissage traditionnel, confronté à une double problématique.

Celui-ci repose depuis toujours sur l'équilibre entre enseignement et activité économique. Des débats menés au sein de DIOCKO ont bien montré l'opinion des artisans, tous formés sur le mode traditionnel. Ils font beaucoup de différence entre les

apprentis autant par les types de relations que par les statuts dans l'atelier : ceux qui font preuves de bonne volonté, de discipline et de soif de savoir sont progressivement responsabilisés et deviennent les assistants du patron. Cette valorisation récompense l'acceptation et le respect des valeurs morales inscrites dans la tradition afin que celle-ci soit transmise et puisse perdurer.

Ce caractère fortement éducatif de l'apprentissage explique, en partie, les raisons qui poussent certains parents à confier leurs enfants aux artisans et à se décharger excessivement de leurs responsabilités.

Pour les artisans, l'apprenti doit avoir envie d'apprendre et être motivé par la recherche du savoir et non par celle du profit. Les nombreux cas où l'apprenti cherche à gagner quelques revenus posent systématiquement problème. Soit, cela détourne l'apprenti des objectifs de formation, soit cela perturbe la bonne marche de l'atelier.

De leur côté, les apprentis se plaignent d'être exploités. Ils constatent, pour les mieux formés, qu'ils sont capables de produire et que l'artisan tire profit de leurs compétences. Certains d'entre eux parlent de la peur des artisans à voir l'apprenti trop vite formé et concurrentiel et de la rétention de leurs savoirs. Ils soulignent beaucoup d'aspects où le maître artisan ne les associe pas et ne leur permet pas d'acquérir de nouvelles connaissances. Cela concerne éventuellement certaines opérations techniques mais se sont surtout les activités de négociation commerciale avec les clients et fournisseurs dont ils sont exclus.

Sur ces deux pôles, l'apprentissage est remis en cause.

Limite du système de formation

En tant que système de formation et de transmission des savoirs, il est sensé assurer la qualification des futurs menuisiers. Or, le métier connaît une mutation difficilement maîtrisée. Les besoins du marché incitent à renforcer les capacités techniques, à développer de nouveaux savoirs où les compétences de l'artisan sont limitées. Les modalités d'exercice du métier dans un environnement urbain nécessitent de plus en plus, des capacités en gestion et en négociation commerciale dont l'artisan est relativement démuné. Plus généralement, la précarité de nombreux ateliers invite à remettre en cause le fonctionnement traditionnel et son enseignement est ressenti comme étant inadapté ou insuffisant.

L'absence d'un dispositif de formation professionnelle capable de requalifier l'artisan limite ses capacités d'évolution. Sur ce point, le système d'apprentissage traditionnel apparaît de plus en plus obsolète.

Remise en cause des conditions d'apprentissage

L'ampleur du marché de la menuiserie sur Dakar provoque une surcharge de travail régulière où les apprentis subissent des journées trop longues, sans pause et des périodes sans repos. Cela renforce également la tendance à la spécialisation de certains postes.

Plus généralement, les jeunes urbains ont de plus en plus conscience de leur situation et éprouvent fortement le désir d'évoluer. Nombreux sont ceux, à Dakar, qui se battent pour s'en sortir. Dans ces conditions, les apprentis supportent de moins en moins leurs conditions d'apprentissage et le manque de considération dont ils font l'objet, le mode de commandement autoritaire du maître artisan, les brimades, les sanctions. « Souffrir pour apprendre » fait parti de la tradition de l'apprentissage.

Issus pour la plupart de familles démunies, ils ont le devoir de la soutenir financièrement. Pour les grands apprentis, jeunes adultes, le manque de ressources est très humiliant et empêche leur autonomie.

Se sentant suffisamment productifs pour bénéficier d'une rémunération permettant de couvrir leurs besoins, ils vivent comme une injustice le déséquilibre entre leur investissement et leur rémunération.

D'autre part, suivant la tradition, c'est le maître artisan qui décide si l'apprenti est prêt pour devenir lui-même artisan, en fonction de ses compétences mais aussi des valeurs morales qui devront être acquises et respectées. Il lui délivre généralement un

certificat d'aptitude. Mais ce processus est informel et relève d'un arrangement à l'amiable entre les parties.

Les apprentis souhaitent une évolution de leur situation : statut mieux défini, accès au statut de compagnon, reconnaissance des compétences, rémunération adéquate.

Face aux réclamations des apprentis, les patrons affirment avoir vécu la même chose dans des conditions plus difficiles. Pour eux, les critiques émises sont justifiées par l'ignorance des apprentis des multiples difficultés de la gestion d'un atelier artisanal dont les marges bénéficiaires sont très serrées du fait de la concurrence et des liens sociaux avec les clients.

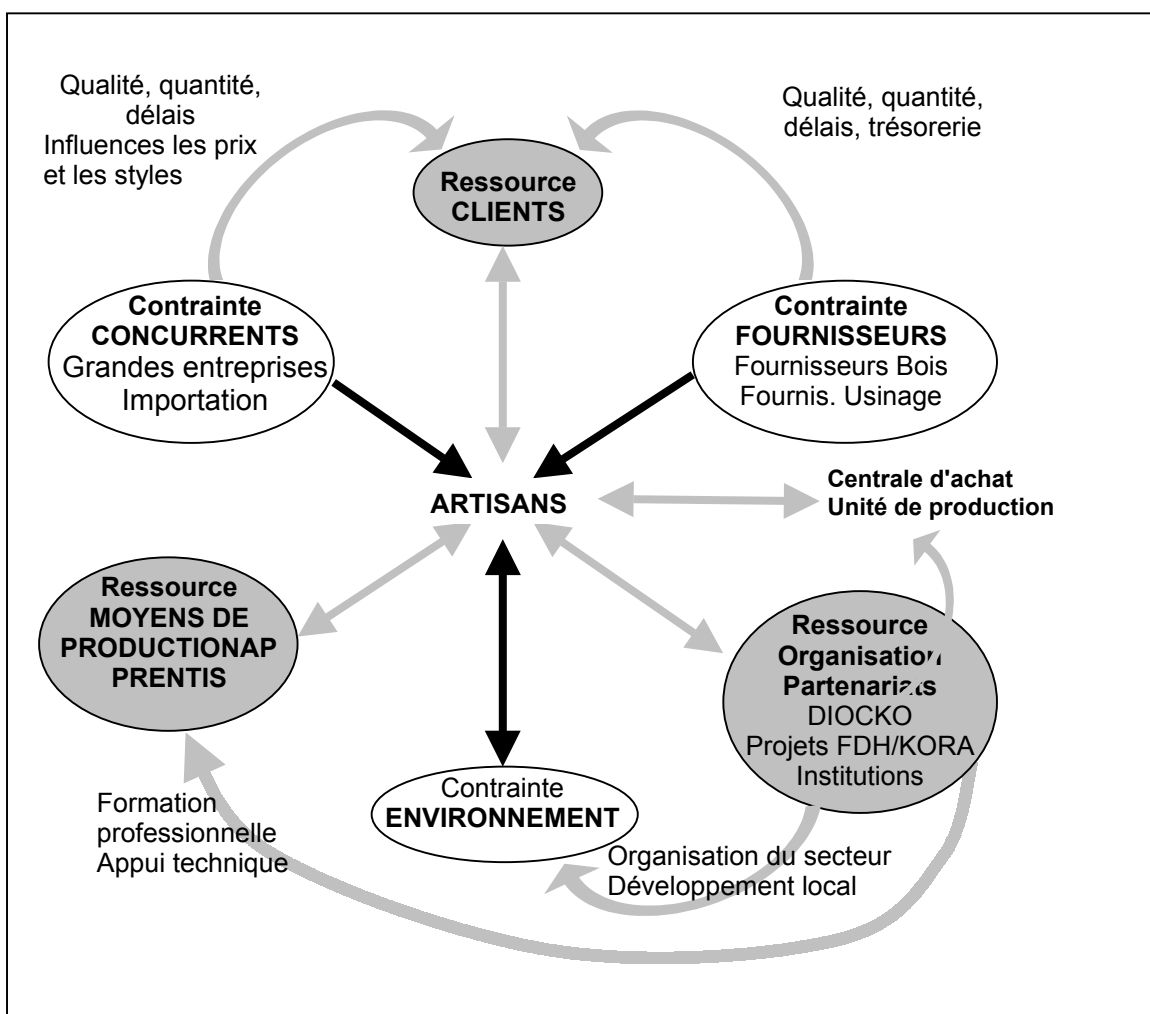
Effectivement, les apprentis semblent avoir une perception limitée des caractéristiques de leur métier. Leur vision est conditionnée par ce qu'ils ont appris : une connaissance des activités de production et une méconnaissance des activités commerciales et relationnelles. Or, en milieu urbain, c'est certainement ces dernières qui ont le plus évoluées vis-à-vis des pratiques traditionnelles, notamment des besoins de notion de gestion, de compréhension des plans, de calcul du cubage du bois, de négociation avec les fournisseurs ou les clients, de connaissance des machines, etc.

Les lacunes des artisans en la matière, compensées par la débrouillardise et l'expérience, font que tout un pan de savoir nécessaire à l'exercice du métier n'est pas transmis aux apprentis. Cette méconnaissance des éléments financiers d'une entreprise, explique qu'ils ne connaissent pas les charges de l'atelier et qu'ils jugent responsable les maîtres artisans de leurs propres difficultés.

Enfin, certains artisans sont considérés et appréciés par les apprentis comme « moderne », représentant un progrès dans le management de l'atelier. On peut effectivement voir des différences notables dans l'organisation du travail ou l'aménagement de l'atelier, voir dans les conditions d'apprentissage, certains se rapprochant du modèle de l'entreprise.

Evolution de l'organisation collective

Sur le schéma suivant, nous tentons de présenter les principales interactions qui s'établissent entre les contraintes et les ressources qui influencent l'activité des artisans.



Deux stratégies s'offrent aux artisans :

- Renforcer et valoriser leurs ressources ;
- Amoindrir leurs contraintes ou s'en exonérer.

Grâce à leur organisation au sein de DIOCKO, les artisans se sont dotés d'un instrument très efficace pour alléger les contraintes dues à leurs fournisseurs et renforcer leur outil de production.

Là où les contraintes sont les plus fortes, avec leurs fournisseurs et leurs concurrents, elles relèvent de relations uniquement commerciales.

Les ressources mettent toutes en jeux des relations sociales.

La Centrale d'achat comme l'Unité de production tend à favoriser le lien social pour pallier l'impact des relations commerciales.

Comme dans beaucoup d'autres secteurs, le renforcement du lien social et sa valorisation dans des actions collectives sont utilisés pour pallier les difficultés économiques. Mais il s'agit aussi, certainement, d'apporter des réponses collectives aux bouleversements qu'apporte l'évolution urbaine et moderne.

L'artisan, comme tant d'autre, est pris par l'impulsion de transformation des relations sociales, entre tradition et modernité. Sa participation à DIOCKO répond aussi au

besoin de limiter un sentiment d'isolement et de s'inscrire socialement dans un groupe d'appartenance. Cette inscription est essentielle non seulement pour pouvoir partager ses points de vue mais également pour disposer des repères nécessaires permettant d'effectuer des choix cohérents, de pouvoir valider ses propres actions en référence à un système de valeur commun.

Au-delà des valeurs de solidarité promues par DIOCKO, le groupement est avant tout un outil indispensable pour les artisans les plus "modernistes", notamment ses leaders, afin d'obtenir l'assentiment de la collectivité sur des évolutions des modes de fonctionnement traditionnel.

Le manque d'analyse de l'activité

Une des différences fondamentales entre le fonctionnement artisanal et celui de la petite entreprise est l'absence d'une comptabilité formelle.

Pour l'artisan, il n'y a pas de séparation entre les finances de l'entreprise et ses ressources personnelles. De fait l'activité est conditionnée par la situation quotidienne où les besoins sont gérés au jour le jour en fonction des possibilités.

La rémunération de la main d'œuvre est souvent aléatoire et incertaine.

Les investissements sont limités au strict nécessaire.

Mais surtout, l'absence d'une comptabilité prive l'artisan des données indispensables à l'analyse de l'entreprise. Cela renforce cette dépendance au temps présent, les activités passées ne laissant pas de traces à examiner ou pouvant permettre des projections dans l'avenir. Egalement, cela enferme l'activité dans un cycle de reproduction puisque ces différentes composantes ne peuvent être analysées et améliorées. Le développement de l'activité ne peut être structuré.

Actuellement, très peu d'artisans ont la faculté de se projeter dans l'avenir et d'envisager les perspectives de leur pratique.

Cela limite l'impact des actions du programme qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie de long terme portée par l'artisan. De fait, celui-ci se comporte en « consommateur » de l'appui, cherchant avant tout un profit immédiat.

De même, l'utilité lui échappe d'épargner pour investir ou de fidéliser ses apprentis.

Un dispositif spécifique est certainement nécessaire pour appuyer l'évolution des modes de gestion des artisans les plus novateurs.

Les méthodes utilisées pour l'accompagnement de créateurs d'entreprise pourraient servir à la mise en place de plan de développement de ces ateliers : comptabilité simplifiée, tableaux de bord, analyse et conseils de gestion, etc.

Ces outils donneraient aux artisans les moyens d'analyser leur activité afin qu'ils puissent en maîtriser l'orientation, processus indispensable pour prévoir l'activité et pouvoir imaginer des perspectives.

7. Conclusions et recommandations

Les postulats fondateurs

Elaborés à l'origine du programme, ces postulats définissent un axe stratégique d'intervention conçu pour favoriser le développement de l'artisanat. Ils portent principalement sur quatre points :

- L'ouverture de nouveaux marchés rémunérateurs est une approche pertinente pour moderniser l'outil de production, renforcer la formation professionnelle et développer la mise au point de nouveaux produits.
- Moyennant quelques appuis techniques simples, il est possible aux menuisiers d'accéder au marché des produits "haut de gamme" et de s'y maintenir.
- L'augmentation de la valeur de l'apprentissage influera, à terme, sur les conditions sociales des apprentis.
- Cette stratégie novatrice de développement pourrait servir de catalyseur à l'ensemble de l'artisanat.

Le point central de la démarche est donc l'accès à des nouveaux marchés rémunérateurs. Pour définir leur nature, deux raisonnements peuvent être suivis.

Le premier, privilégié par le programme, préconise de favoriser l'accès à des marchés qui n'étaient pas disponibles auparavant. Ici ce ne sont pas les marchés qui sont nouveaux mais le fait d'y avoir accès. Ceci s'applique aux marchés de l'Etat comme aux produits "haut de gamme" importés, par exemple.

Le second raisonnement consiste à considérer comme "nouveaux" l'évolution des marchés de la menuiserie, particulièrement la croissance de la demande d'équipement pour l'immobilier ou pour du mobilier de qualité. Ici, la nouveauté porte sur l'accroissement de l'investissement essentiellement privé et sur l'augmentation de la demande de façon qualitative et quantitative.

Le programme a révélé les difficultés que pose l'accès à des marchés "haut de gamme" qui ne pourront être assumées que par un très petit nombre d'artisans. En effet, elles nécessitent un niveau élevé de développement de l'entreprise trop éloigné des capacités actuelles des ateliers.

Par contre, la majeure partie des artisans bénéficiaires du programme a saisi l'opportunité de renforcer ses capacités pour mieux satisfaire sa clientèle et profiter ainsi de l'expansion du marché sur Dakar.

Il s'agit évidemment de bénéficier des retombées financières de l'accroissement du marché mais également de s'adapter à son évolution.

Certes, toute entreprise se développe sur un segment de marché mais elle ne peut le faire que parce qu'elle met en œuvre des compétences spécifiques adaptées pour répondre aux contraintes particulières de ce segment. Ainsi, il n'y a pas de modèle de la "bonne" entreprise. Il n'y a que des entreprises plus ou moins bien adaptées au contexte du marché. Cette adaptation est spécifique, différente d'une entreprise à l'autre et fonction des nombreux paramètres qui définissent son fonctionnement.

Ici, le raisonnement complète l'approche par l'évolution des marchés car la demande est aussi corrélative de l'évolution de l'offre, de l'accroissement de la capacité des ateliers et de leur perspective de développement. En effet, pour les plus novateurs, les multiples ajustements qu'ils réalisent pour optimiser leur fonctionnement sont autant d'éléments constitutifs d'un projet de développement de l'activité.

L'absence d'outil de gestion pour analyser l'activité empêche souvent l'artisan d'avoir une vision cohérente de ce projet et de pouvoir le formaliser. Malgré cela, les initiatives de certains indiquent bien une démarche volontaire animée par un projet ou du moins une perspective nouvelle.

C'est pour ces raisons que l'approche par le marché mise en œuvre par le programme nous paraît pertinente même si elle demande à être enrichie, d'une part en approfondissant la connaissance des marchés de proximité, d'autre part en soutenant les artisans dans la réalisation de leur projet de développement d'activité.

Concernant le second postulat, le programme n'a pas démontré la capacité des menuisiers à accéder au marché des produits "haut de gamme".

D'une part, les appuis techniques nécessaires ne sont pas "simples" comme le prévoyait le programme. En effet, ces marchés posent de nombreuses contraintes, comme l'a montré notre analyse.

D'autre part, ils nécessitent des capacités commerciales et de gestion importantes incompatibles avec le fonctionnement traditionnel des artisans. La maîtrise d'outils comptables et de gestion semble être un pré-requis indispensable de même que la capacité à manager leur personnel ou à négocier avec les fournisseurs et les clients.

Ces différents aspects ont été ignorés par le Programme qui n'a pas apporté d'appui en la matière.

Egalement, les caractéristiques socio-économiques des marchés "haut de gamme" font qu'ils ne sont pas intégrés au système social des artisans, qu'ils relèvent d'une autre sphère sociale ayant ses propres caractéristiques et règles. L'établissement d'une relation commerciale de l'une à l'autre ne dépend pas uniquement des capacités de production et de marketing. Elle relève aussi de vecteurs d'appartenance sociale (clan, caste, confrérie, etc.).

Le troisième postulat fondateur compte sur l'augmentation de la valeur de l'apprentissage pour influencer, à terme, sur les conditions sociales des apprentis.

L'évaluation confirme effectivement une évolution des rapports au travail des apprentis formés mais qui n'implique pas systématiquement une amélioration de leurs conditions sociales.

Pour cela, la formation doit participer à un processus d'évolution de l'apprentissage qui doit progresser simultanément dans sa fonction d'enseignement mais aussi dans sa fonction de mode de production.

Trois objectifs nous paraissent essentiels pour avancer dans ce sens :

- *Intégrer l'augmentation de la valeur de l'apprentissage comme un élément stratégique du projet de développement de l'artisan ;*
- *Qualifier les artisans, par la formation, afin qu'ils progressent dans leur fonction de formateur des apprentis ;*
- *Renforcer l'intégration des acquis de la formation dans les ateliers par la reconnaissance du niveau acquis, la responsabilisation des apprentis formés, la progression de leur statut et rémunération.*

Dans le chapitre suivant nous développons des propositions pour améliorer le dispositif d'appui de façon à répondre à ces objectifs.

Le dernier postulat estime que "ce travail novateur de développement, mené dans le domaine de la menuiserie du bois, pourrait servir de catalyseur à l'ensemble de l'artisanat".

Cette idée renvoie à une conception mécaniste des processus de développement où la méthode produirait le résultat. C'est oublier l'importance du contexte qui sur-détermine ce qui est possible, la singularité et la complexité de chaque situation et la nécessaire élaboration de stratégies spécifiques.

L'exemple du Programme Action-bois est révélateur à ce sujet. Les spécificités de la

Certains éléments paraissent fondamentaux dans cette expérience :

- *La nature des marchés économiques conditionnés par les caractéristiques de la clientèle et de l'environnement géographique ;*
- *Les spécificités du métier considéré, différentes dans le cas d'autres professions, définies par sa fonction sociale et sa place dans la société sénégalaise (système d'apprentissage, fonctionnement traditionnel, organisation professionnelle, rapport à l'environnement, etc.).*

situation (le contexte socio-économique particulier de la région de Dakar) ont contredit ou contrecarré la mise en œuvre des postulats fondateurs, ont nécessité une analyse plus fine de leurs caractéristiques et appellent à des méthodes plus appropriées.

La prise en compte de ces différents éléments, dans un autre contexte ou pour un autre métier, pour définir une stratégie d'appui à l'artisanat, aboutirait certainement à définir d'autres postulats, à envisager d'autres hypothèses, démontrant ainsi la singularité des situations et la nécessaire innovation des processus de développement.

Organisation du programme

Préciser la stratégie

Le programme doit renforcer ses positions sur des choix d'orientation contradictoires.

Si sa finalité est de favoriser l'évolution des artisans vers un développement de micro-entreprises au profit des plus performants et des plus dynamiques, il doit clairement l'affirmer.

Ce choix permettra de définir une cible des actions plus cohérente, en évitant la dispersion des bénéficiaires et de mieux intégrer les objectifs opérationnels à ses besoins.

Pour l'artisan, s'adapter aux marchés urbains et modernes exige d'en accepter les contraintes, d'avoir la volonté de changer ses pratiques traditionnelles. Il y a lieu de concentrer les efforts du programme sur les artisans engagés dans cette évolution en évaluant leur capacité d'innovation, de management et d'esprit d'ouverture.

L'étude du marché a montré l'importance des marchés de proximité en tant que levier d'évolution des ateliers. Ces marchés définissent, par leurs demandes et leurs contraintes, les aspects où des progrès sont nécessaires et stimulent l'adaptation des ateliers. De toute évidence, le renforcement de la capacité des ateliers à répondre aux marchés des particuliers constitue une première marche d'évolution où se situe la plus part des artisans concernés.

Ce renforcement pour être efficace a besoin d'être intégré dans des perspectives portées par l'artisan, s'inscrire dans son projet de développement d'activité.

En terme stratégique, ces différents constats concordent pour proposer un accompagnement centré sur la définition et la mise en œuvre de ce projet de développement d'activité, sur les modalités de changement et la capacité à progresser.

Adapter la méthode

A l'origine de l'action, il était nécessaire pour les structures d'appui de sensibiliser et de convaincre les artisans afin qu'ils participent au programme.

Grâce à la réussite de DIOCKO et un marché de la menuiserie attractif ils étaient relativement satisfaits de leur situation.

Le programme a été défini de façon exogène par les structures d'appui et le système s'est structuré en cherchant à s'intégrer au groupe formé par DIOCKO et en favorisant l'appropriation des actions par les artisans.

Mais, comme nous l'avons vu, il s'est également engagé en fonction des opportunités et des initiatives pris par ses techniciens de sorte que l'action a prévalu souvent sur l'organisation. Les systèmes expérimentés ont été peu améliorés et ont généré des dysfonctionnements qui nuisent aux actions.

En mettant la priorité sur l'action concrète pour obtenir des résultats de production, le programme a enregistré des résultats positifs qui ont permis d'engager DIOCKO et de

mobiliser effectivement un certain nombre d'artisans. D'autres groupements se sont montrés intéressés par la démarche ainsi que plusieurs partenaires institutionnels. Mais conjointement, le programme a négligé de conduire une démarche pédagogique qui soutiennent l'appropriation du projet par les artisans et leur évolution. S'agissant d'accompagner des organisations et des hommes dans la réalisation d'un projet, d'un objectif, il y a lieu de structurer le chemin à parcourir d'une situation de départ vers une situation visée. Ce chemin est un processus d'évolution qui passe par les étapes successives de² :

- L'étude et la conception du projet ;
- La mise en place ;
- La consolidation ;
- L'autonomisation.

A chaque étape correspond des objectifs opérationnels qui doivent permettre au porteur de projet de progresser vers les buts visés. A chaque étape les fonctions de la structure d'appui sont définies et ajustées aux besoins du porteur.

Ainsi, il n'y a pas de contradictions entre un suivi rapproché qui nécessite parfois de « faire avec » le promoteur et une démarche plus centrée sur la responsabilisation du promoteur. Mais chaque méthode doit être appropriée aux besoins du porteur et aux nécessités de la situation à un moment donné et se justifier vis à vis du processus d'accompagnement.

Il faut pourtant veiller à distinguer ce qui relève du rôle du promoteur de ce qui dépend de l'accompagnement.

Si le projet est fortement exogène et son orientation définie par l'accompagnant, ce dernier est contraint à une fonction de production. Il organisera l'organisation des actions et prendra toute initiative pour faire avancer le projet. Son rôle tendra à se confondre avec celui du promoteur.

A l'opposé, nous trouvons des démarches qui responsabilisent le promoteur dans la réalisation de son projet. L'accompagnement peut se limiter à une fonction de facilitation fondée sur la compréhension des demandes du promoteur et l'organisation d'un cadre structurant la réalisation du projet et sa progression. Ici, l'accompagnement se distingue fortement du rôle du promoteur, le premier apportant un appui méthodologique au second qui produit l'activité.

Actuellement, le programme propose des actions aux artisans qu'il définit et organise pour eux. Les collaborations se font à travers DIOCKO ou au titre d'intérêts individuels dans le cas des formateurs. Les artisans ne sont que très peu impliqués par leur réalisation et leur réussite. Ils prennent dans cet appui que ce qu'ils jugent nécessaire et la faiblesse de leur participation génère difficultés et contradictions :

- Complication de l'organisation des formations, absentéisme, intégration variable des acquis de la formation ;
- Faible utilisation des conseils techniques, évolution limitée des pratiques de production ;
- Implication et responsabilité défaillantes dans le traitement des nouveaux marchés, etc.

Nous proposons de transformer cette relation pour que de bénéficiaires passifs les artisans deviennent des promoteurs actifs. L'accompagnement doit investir sur la volonté de certains artisans à progresser et sur leur capacité à devenir promoteur de leur propre développement. Il doit soutenir la conception de projet de développement des ateliers.

Cette phase initiale est primordiale pour enclencher un changement de comportement des artisans mais également pour que l'accompagnement puisse se repositionner.

² Nous joignons un schéma plus détaillé, en annexe.

Améliorer le dispositif

Concernant le marché

L'importance de l'évolution des marchés de proximité et de leurs rôles prépondérants dans l'évolution des ateliers incite à les étudier plus précisément. Il s'agit de mieux comprendre la demande, les attentes des clients, les modes de négociation et les relations sociales qui déterminent les relations commerciales. Quels sont les facteurs de satisfaction les plus déterminant ? Quels atouts utilisent les artisans les plus novateurs ?

L'amélioration technique peut progresser en répondant davantage à la demande grâce à la connaissance des produits souhaités.

Egalement, le développement de l'offre commerciale de produits de menuiserie encourage d'étudier les possibilités de développer l'exposition/vente. La mise au point de produits standardisés, répondant à la demande du marché par l'analyse des besoins de la clientèle, pourrait se faire dans le cadre de l'Unité de production mais aussi à partir d'autres initiatives (magasin collectif, dépôt vente, etc.).

Concernant l'appui technique

L'absence au Sénégal d'un dispositif de formation professionnelle adapté aux artisans explique la pénurie de professeur ou de technicien capables d'assumer les fonctions requises par l'appui technique.

Les besoins en la matière sont multiples car il convient de rester ouvert aux nombreux domaines où les artisans ont besoin de renforcer leurs compétences. Cela requiert une grande polyvalence et un niveau technique élevé. En outre, la fonction de conseil exige une certaine reconnaissance de la part des bénéficiaires et une prise de distance face à sa propre pratique.

Pour ces raisons, le recours à un professionnel expatrié semble mieux indiqué. En effet, c'est en sortant des modèles de fonctionnement traditionnels, en apportant une autre façon de travailler et de concevoir le métier de menuisier, en incitant à une remise en cause des pratiques que les artisans sénégalais pourront évoluer.

Mais, en choisissant un technicien expatrié, le programme devra veiller à renforcer son intégration au sein de l'équipe afin que les différences ne portent pas préjudice à la cohésion d'ensemble de la démarche. De plus, amené à intervenir principalement au sein des ateliers, son apport est indispensable pour assurer le lien entre les artisans et le programme et pour rendre compte de la réalité du terrain.

Une démarche intéressante consiste à lui adjoindre un binôme sénégalais ce qui facilite l'intégration du technicien, accroît les complémentarités et permet le transfert de compétences vers un professionnel local pouvant continuer l'action par la suite.

Cette organisation permet également d'assurer le suivi d'un plus grand nombre de bénéficiaire et de renforcer l'impact de l'appui technique, la démarche pédagogique étant partagée de façon complémentaire. Pour cela, le binôme doit être recruté en cherchant la complémentarité des compétences. Par exemple, si le technicien expatrié a peu d'expérience des missions de développement, on choisira comme associé un profil d'animateur.

Si l'action de l'appui technique est orientée sur l'accompagnement du projet de l'artisan, un processus d'amélioration des conditions de production et de renforcement des capacités peut être programmé et mis en œuvre sur la base d'un accord entre l'artisan et l'appui.

L'appui technique peut alors être structuré et suivi par le technicien en fonction des besoins spécifiques de l'atelier et des progrès réalisés.

Concernant les formations

Comme l'appui technique, la formation doit être un élément central d'une stratégie de renforcement des ateliers intégrée aux perspectives portées par l'artisan. A ce titre, le dispositif organisationnel du programme devrait accueillir et porter le dispositif de formation qui ne serait plus semi-autonome mais intégré aux autres activités.

En définissant et en garantissant le cadre et les règles de fonctionnement des formations, de façon explicite, le programme peut résoudre plusieurs des dysfonctionnements actuels.

Comme pour l'appui technique, si les formations sont intégrées et articulées au projet de l'artisan, un plan de formation de l'artisan et de certains apprentis peut être défini, programmé et mis en œuvre sur la base d'un accord bipartite entre l'artisan et le Programme.

La formation ne sera plus considérée comme une opportunité ponctuelle mais comme un processus de développement des capacités professionnelles, indispensables à la réalisation des objectifs définis par l'artisan.

Dans ces conditions, le développement des "ressources humaines" devrait en priorité concerner les artisans, particulièrement absents des sessions de formation passées. En effet, nous avons noté le besoin de qualifier les artisans pour mieux s'adapter à l'évolution du métier, notamment dans les domaines de la comptabilité simplifiée, de l'analyse de l'activité, du calcul et de la gestion commerciale.

Les progrès dans ces matières sont indispensables pour que les artisans puissent davantage structurer leur activité, l'orienter et prévoir son développement.

Ils sont certainement nécessaires pour modifier ses rapports aux savoirs et à l'apprentissage, particulièrement concernant ses grands apprentis.

Concernant les apprentis

La tendance du programme à améliorer le passage entre l'apprentissage et le statut d'ouvrier doit être renforcée. C'est une problématique complexe enracinée dans le rapport entre enseignement et activité économique, dans la perception que l'artisan a de sa propre activité : vocation à perdurer une tradition de transmission des savoir-faire ou volonté d'assumer la direction d'ouvrier.

Les formations ont montré le besoin d'une meilleure intégration dans ces deux processus :

- en amont, apporter aux apprentis une formation de base (alphabétisation et calcul) nécessaire pour l'entrée dans un cycle de formations qualifiantes ;
- en aval, valoriser les formations par la reconnaissance du niveau acquis et de la compétence technique (épreuves, diplômes, etc.), accroître l'utilisation des acquis dans les ateliers, faciliter le passage au statut d'ouvrier (responsabilisation, salaire).

Si le processus de formation des apprentis est intégré dans le projet des artisans de renforcer les capacités professionnelles de l'atelier, il peut effectivement améliorer le passage entre l'apprentissage et le statut d'ouvrier. Pour cela, le dispositif pourrait proposer un cursus progressif permettant de valider les enseignements et une mise en pratique des acquis professionnels.

Actuellement, l'évolution des conditions d'emploi (responsabilisation, salaire) est irrégulière et insuffisante malgré l'augmentation des compétences, de la spécialisation et de la rentabilité des apprentis. Certains d'entre eux deviennent progressivement des ouvriers qualifiés et bénéficient d'une reconnaissance professionnelle et financière, pour d'autres, les compétences restent à améliorer ou sont sous-utilisées dans les ateliers.

Envisager l'ouverture du programme

L'orientation stratégique de recentrer les actions du Programme sur l'appui au projet de développement des artisans conduit à remettre en cause l'approche via un groupement ou à en préciser les termes.

Si le recours à un groupement peut faciliter les prises de contact avec les artisans, son apport ne devrait pas dépasser ce registre. Le programme devrait rester libre de sélectionner les artisans avec lesquels il souhaite collaborer sans impliquer systématiquement l'ensemble des membres des groupements.

En effet, il s'agit ici d'accompagner des unités autonomes, les ateliers, dans leur dynamique interne portée essentiellement par l'artisan.

La mise en place d'une procédure de sélection formalisée permettrait d'effectuer des choix sur la base de critères objectifs. Elle pourrait prendre en compte l'agencement de l'atelier, les conditions de travail et de sécurité, la gestion des apprentis, les relations à la clientèle, etc.

Pour renforcer l'engagement des participants, la sélection pourrait également s'effectuer à la suite d'une première formation en gestion destinée à appuyer les artisans à structurer davantage leur activité. Les résultats porteraient ainsi sur leur capacité à analyser leur activité, à choisir son orientation, à envisager son développement.

La capitalisation de l'expérience du Programme devrait accompagner son ouverture à d'autres sites et à de nouveaux bénéficiaires afin d'apporter les corrections à la démarche et d'exploiter les acquis positifs.

L'appui technique doit être structuré de façon à constituer un programme d'accompagnement homogène pouvant s'adapter aux besoins des ateliers.

Il s'agit de préciser d'une part, l'offre d'accompagnement, d'explicitier ce que le Programme propose et ce qu'il ne peut pas faire. D'autre part, de cerner les besoins prioritaires des ateliers et de préciser leurs engagements.

Cette clarification des apports des deux parties servira de guide pour la mise en œuvre de plan d'accompagnement validé.

L'instauration d'outils et de documents de suivi permettra d'évaluer les progrès ou les difficultés des ateliers et de mieux identifier les apports du technicien.

Egalement, la formalisation des contenus des modules de formation doit être poursuivie, améliorée et aboutie.

Ces améliorations de l'appui technique et des contenus de formation paraissent indispensables pour professionnaliser l'accompagnement et travailler avec un plus grand nombre de bénéficiaires.

D'autre part, le nombre d'ateliers accompagnés doit être déterminé en tenant compte des ressources humaines et logistiques.

La capacité d'intervention de l'appui technique, pour un accompagnement régulier, est limitée par les temps de déplacement, la fréquence des interventions, la durée nécessaire en fonction des tâches à effectuer, les activités de préparation, de coordination avec l'équipe et d'administration. La planification de ce poste devra également tenir compte de la dégressivité de l'accompagnement et éventuellement des fonctions partagées avec un autre technicien.

Concernant les formations, les volumes horaires actuels des formateurs, limités et ponctuels, sont insuffisants pour les mobiliser durablement.

L'organisation devrait rechercher l'aménagement de leur temps de travail sous la forme de journée ou de mini-stage dans le cas de l'enseignement du dessin et de la sculpture, par le regroupement des heures de cours nécessaires à plusieurs sites pour les enseignements de culture générale (alphabétisation et calcul). L'augmentation du temps de travail des formateurs permettra de les fidéliser et de renforcer leur implication afin de résoudre les problèmes actuels liés à leur manque de disponibilité.

La recherche d'une utilisation optimale des moyens humains et logistiques conduit à privilégier une stratégie d'augmentation du nombre de bénéficiaires sur un même site

plutôt que leur multiplication qui impliquerait une augmentation des moyens nécessaires.

A ce titre, la région de Dakar offre certainement un potentiel largement suffisant pour assurer la croissance du Programme.

Elle concentre un nombre important d'artisans pouvant être accompagnés. Sa croissance économique soutient le développement des ateliers les plus dynamiques. Ses transformations sociales favorisent l'évolution des artisans et de leurs modes de production. Egalement, elle bénéficie particulièrement de la présence des institutions et des organisations constituant l'environnement socioéconomique de l'artisanat et pouvant éventuellement collaborer au Programme.

De plus, c'est certainement là que l'impact du Programme est le plus connu et reconnu ce qui peut faciliter la mobilisation de nouveaux artisans.

L'ensemble de ses raisons conduit à recommander, en priorité, l'ouverture du Programme à d'autres artisans de la région de Dakar.

Mais d'autres sites géographiques ont déjà été identifiés pour être intégrés au Programme. Ces choix de nouvelles implantations devraient tenir compte des contraintes logistiques, notamment de la nécessité d'atteindre une taille suffisante pour les dispositifs de formation et de la pénurie de formateurs et techniciens.

La recherche de solution pour renforcer les capacités de production des ateliers devrait s'orienter vers des projets endogènes, portés et maîtrisés par les artisans et nécessitant un appui et des financements limités.

Ainsi, le besoin des ateliers de s'équiper de quelques machines outils indispensables peut être satisfait par un équipement modeste, d'une valeur nettement inférieure au coût de l'Unité de production.

En dimensionnant ces investissements aux capacités réelles des artisans plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

- Un équipement progressif ;
- Un apport conséquent de l'artisan ;
- L'obtention d'un crédit pouvant être facilement remboursé par les gains de production ;
- L'association de deux ou trois artisans regroupés pour s'équiper collectivement, etc.

De même, la mise en place d'espace d'exposition ou de magasin de vente peut être envisagée suivant ce type de démarche.

Concernant l'expansion du programme à la menuiserie métallique, il paraît raisonnable d'envisager cette ouverture dans un second temps. En effet, la similitude entre ces deux secteurs ne doit pas conduire à sous-estimer leurs différences. Celles-ci conduiront nécessairement à revoir et à adapter les contenus de l'appui technique et des formations ce qui mobilisera un nouvel effort d'investissement de la part du programme.

Le renforcement du GIE DIOCKO

Malgré les risques de dysfonctionnement que comporte le partenariat avec les groupements qu'il s'agit de limiter et de maîtriser à l'avenir, on ne peut ignorer l'importance du rôle de DIOCKO dans la phase actuelle du Programme et la nécessité de sa prise en compte pour la réussite de l'action engagée. Sa légitimité auprès des artisans lui confère un rôle moteur d'animation de la dynamique du groupe et de soutien à l'évolution des ateliers.

Pour cette raison, le programme sur le site de Pikine/Guédiawaye devrait mettre en œuvre une démarche d'accompagnement spécifique en direction de DIOCKO, parallèlement à sa stratégie centrée sur les artisans.

Les conflits internes qui le traverse actuellement ne sont pas inéluctables. Ils sont le reflet des tensions provoquées par les changements du marché et de la difficulté des artisans à s'adapter et à s'organiser face à ces nouveaux enjeux.

Pour ces derniers, la survie de leur activité est une urgente nécessité où les intérêts individuels prennent le pas sur la démarche collective dès lors où celle-ci ne fournit pas les réponses attendues.

D'autre part, comme dans toute structure collective, il est "normal" que ces membres fondateurs, investis des postes d'administrateurs, jouissent de certains avantages liés à leur rôle et fonction, comme il est "normal" que ce pouvoir soit remis en cause par certains quelques années plus tard.

De fait, les intérêts individuels au sein de DIOCKO sont multiples et complexes, parfois contradictoires. Citons l'exemple d'un leader du groupe qui s'approvisionne chez des concurrents de la Centrale d'achat ou plus fréquent, l'absentéisme à des formations unanimement appréciées. La position de chacun est le fruit de l'équilibre entre plusieurs fonctions, tour à tour prépondérantes suivant la situation, chaque membre étant à la fois artisan, membre ou élu du GIE et client de la Centrale d'achat. Avec le programme, de nouveaux intérêts se rajoutent aux premiers : bénéficiaire de marché, d'appui technique ou de formation, éventuellement formateur rétribué.

Enfin, ces dysfonctionnements proviennent également de l'implication de DIOCKO dans de nouvelles activités fortement exogènes : les actions du programme et le projet d'Unité de production. D'une part, le groupe a des difficultés à les maîtriser et à assumer la surcharge de travail qu'elles génèrent, d'autre part, ces activités ont pénalisé le fonctionnement régulier du GIE.

Toutes ces raisons plaident pour que DIOCKO soit conseillé et appuyé afin de résoudre ses difficultés.

Lors de l'évaluation, les différentes réunions menées avec ses membres et la séance de restitution spécialement dédiée à DIOCKO ont provoqué une mise en mouvement des acteurs. Le contenu des débats a donné lieu à des échanges interpersonnels au sein du groupe et a favorisé l'expression des différents points de vue et leur confrontation de sorte que le groupe a progressé dans la formulation et l'analyse de ses difficultés. La présence des évaluateurs, personnes extérieures au groupe, les a encouragé à relativiser les conflits et à banaliser les problèmes au profit de la recherche d'une voie constructive de résolution des difficultés. Cette démarche, appréciée par les participants, ouvre des perspectives à poursuivre.

Nous préconisons que DIOCKO soit appuyer pour élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique de développement. Cette phase d'élaboration pourrait permettre de mobiliser les membres autour des administrateurs, de favoriser la confrontation des divers opinions, d'approfondir l'analyse des problèmes et des solutions envisagées.

La validation de ces propositions par l'Assemblée Générale donnerait la légitimité nécessaire à ces réformes.

Quelques axes de travail paraissent essentiels :

Renforcer le fonctionnement des organes du groupement

Depuis sa création, le fonctionnement des instances a peu évolué alors que progressivement les nouveaux projets et les difficultés augmentaient la charge de travail des élus. Simultanément, les conflits internes freinaient l'investissement de nouveaux membres dans les instances de direction.

Afin de sortir de cette impasse il est nécessaire de préparer le renouvellement des administrateurs. En effet, après plusieurs années de fonctionnement, ceux-ci ont acquis une solide expérience de l'organisation des activités dont le GIE ne peut se passer. Il est donc indispensable d'une part de mettre en place des mécanismes qui permettent de former les futurs élus, d'autre part d'envisager l'évolution des élus actuels vers d'autres fonctions.

Afin de mieux prendre en compte les activités et faire face aux nouvelles, l'équipe dirigeante doit accepter de déléguer certaines responsabilités et de renforcer son rôle de supervision. La création de deux Comités de gestion pour l'Unité de production et pour la Centrale d'achat paraît indispensable. Ce dispositif permettrait d'accueillir de nouveaux élus et de favoriser l'évolution des anciens.

La réalisation de formations spécialisées dans l'administration de ce type de structure serait également un atout pour soutenir l'évolution des organes du groupement.

Ces actions en faveur du renouvellement et du renforcement des instances auront certainement un impact positif sur la participation des membres qui demanderait également à être soutenue. Cela requiert d'améliorer leur information, de préparer et structurer les Assemblées mensuelles, de solliciter leur avis et leur décision de façon démocratique.

Renforcer la participation des membres

La détention de parts sociales par les artisans membres de DIOCKO paraît être un élément important de légitimité, d'appartenance au groupe et de participation. Afin de lutter contre le déséquilibre, source de conflits, entre les petits et les gros porteurs, il est souhaitable de favoriser de nouvelles prises de participation.

Un dispositif à étudier et à formaliser pourrait :

- Proposer de nouvelles participations aux membres actuels ;
- Plafonner le nombre de parts maximum par membre (vingt deux au plus actuellement) ;
- Réévaluer la valeur des parts et fixer un prix d'achat attractif. Si lors des premières années les bénéfices du GIE ont augmenté la valeur de son capital, ce dernier doit être réajusté en tenant compte des pertes enregistrées et de la dépréciation de son stock de bois.

Ce dispositif permettrait de :

- Favoriser un rééquilibrage progressif de la répartition du capital social au sein des membres ;
- Sensibiliser et de mobiliser les membres sur les activités du GIE et sur la responsabilité de tous à la réussite du fonctionnement collectif ;
- Augmenter la trésorerie disponible pouvant être utilisée pour les activités de la Centrale d'achat et de l'Unité de production.

Relancer la Centrale d'achat

Il n'était pas dans les missions des évaluateurs d'analyser le fonctionnement de la Centrale d'achat. Une étude spécifique serait nécessaire pour mieux appréhender ses difficultés. Toutefois, certains enseignements ressortent des débats menés avec les artisans.

Sa faiblesse de trésorerie est déterminante puisqu'elle limite les quantités de bois proposées à la vente et la variété des produits. Néanmoins, cette situation semble se retrouver chez beaucoup de revendeurs puisque aucun d'eux ne propose une gamme complète des différentes qualités de bois.

Actuellement, la moitié de ses clients sont des artisans non membre de DIOCKO ce qui démontre l'intérêt de la Centrale pour la profession.

Les plus importants ateliers, dont certains sont membres actifs du GIE, préfèrent s'approvisionner chez d'autres fournisseurs avec qui ils peuvent négocier des conditions plus avantageuses.

Ainsi, on assiste à une rupture de plus en plus affirmée entre le statut de membre du GIE et celui de client. La logique de l'actionnariat se renforce et concurrence le lien social d'origine.

Cet état de fait a généré des conflits entre les membres de DIOCKO et a empêché la recherche de solutions alternatives.

Or, d'après les statuts du GIE, tous les membres s'engagent à coopérer avec le groupement. Il y a donc lieu de rappeler les termes de la solidarité entre membres qui fondent l'obligation d'utiliser les services du GIE.

La Centrale peut également sensibiliser ses adhérents et étudier les raisons des désaffections de ses membres.

Surtout elle pourrait chercher les moyens pour retrouver ses plus gros clients, par exemple en négociant des commandes groupées qui permettent d'avoir plus de poids financier face aux fournisseurs.

Par ailleurs, il y a lieu de réfléchir aux possibilités d'articulation entre les activités de la Centrale et celles de l'Unité de production. En effet, le bois acheté est obligatoirement usiné ensuite. DIOCKO pourrait proposer des avantages pour usiner le bois des clients de sa Centrale. Des gains de temps et de transport pourraient également être réalisés entre les deux services.

Intégrer l'Unité de production

Pour conforter la mise en œuvre de l'Unité de production, il nous semble urgent que certains problèmes, précédemment signalés, soient traités.

Le montant élevé des charges de l'Unité, remboursement du prêt de l'ADF et frais de fonctionnement, l'obligera à privilégier la rentabilité économique au détriment de ses missions de formation et de services aux artisans.

Egalement, l'organisation de l'Unité, de ses services et de sa gestion doit être étudiée et préparée afin de lever les interrogations existantes.

Ces différents points devraient être traités par DIOCKO, avant le démarrage de l'Unité, afin de recueillir l'avis des membres et l'engagement de son Assemblée Générale.

L'ADF devrait être sensibilisé sur les risques du projet et associé à la recherche de modalités qui permettraient de respecter un équilibre entre les objectifs économiques et ceux de développement des ateliers.

Le Programme Action-bois peut accompagner DIOCKO dans cette réflexion, cette structuration et cette négociation. Mais, si comme cela est prévu, l'Unité doit servir de lieu ressource pour la mise en œuvre de certaines activités du programme : être un lieu de formation et de perfectionnement, un outil pour capter des nouveaux marchés et pour réaliser des nouveaux produits, un atelier de référence pour une production de qualité, etc. , il est nécessaire que les deux projets se rapprochent et se concertent.

L'action passée du programme est reconnue par l'ADF et son appui représente un facteur important de l'avancée du projet de l'Unité de production et de sa future réussite.

Si la prochaine phase du programme propose de renforcer les capacités de DIOCKO et de soutenir la mise en place de l'Unité, cela renforce la faisabilité du projet et facilite l'accompagnement prévu par ADF.

Sur cette base, il semble possible que Frères des Hommes et LA KORA puissent trouver un accord avec ADF pour une meilleure articulation des deux projets. Les deux organisations peuvent mieux définir leurs rôles respectifs et améliorer l'articulation des actions d'accompagnement prévues : conseils à la structuration et au

pilotage des activités, appui technique, soutien à la commercialisation, à la conception de nouveaux produits et formation.

Positionnement de Frères des Hommes

L'évolution des relations et des prérogatives des deux structures d'appui, Frères des Hommes et LA KORA, conduit à repréciser leur positionnement.

Si à l'origine Frères des Hommes portait le programme, l'association a fait le choix de déléguer progressivement les responsabilités opérationnelles à LA KORA.

Cette dernière mobilise maintenant d'autres partenaires et positionne le programme comme un élément constituant de son activité d'appui à l'artisanat, au même titre que son action à Tambakounda.

Mais, simultanément, Frères des Hommes a connu une réorganisation de sa structuration qui a modifié la composition de ses instances dirigeantes et les postes de son équipe de salariés chargée de la coordination nationale.

Cet événement a sans doute été la cause d'un manque dans la définition et la répartition des rôles entre les deux structures partenaires et de difficultés pour l'association française à se repositionner de façon cohérente.

Il s'agit pour elle de préciser si elle maintient une position de maître d'ouvrage du programme ou si elle souhaite transférer cette responsabilité à la KORA et se recentrer sur un rôle de partenaire.

Dans le premier cas, son engagement vis à vis de ses cofinanceurs l'oblige à une implication plus soutenue et à une fonction de direction et de contrôle des activités du programme. Cela devrait se traduire notamment par :

- L'affirmation des valeurs de l'association et la définition des options stratégiques ;
- L'implication dans les relations avec les institutions, les partenaires et les bénéficiaires ;
- La définition des dispositifs organisationnels et opérationnels ;
- La planification des objectifs et des moyens ;
- La mise en place des mécanismes permettant le suivi et le contrôle des activités.

D'autres fonctions complémentaires peuvent s'avérer utiles pour appuyer LA KORA mais relèvent plutôt d'un rôle de partenaire :

- Mise en relation avec d'autres institutions ou partenaires ;
- Appui pour le recrutement de techniciens expatriés ;
- Animation d'échanges, de capitalisation méthodologique et de diffusion de l'information ;
- Intervention ponctuelle de personnes ressources de l'association, etc.

LA KORA est une structure autonome depuis peu d'années. Ces ressources humaines et financières sont encore limitées et son renforcement institutionnel progressif ne doit pas cacher ses difficultés actuelles. Mais elle bénéficie d'une longue expérience d'appui au secteur artisanal et renforce ses capacités dans la formation technique professionnelle.

Les faiblesses de l'implication de Frères des Hommes ont progressivement augmenté les charges de travail de LA KORA sans que celle-ci soit en mesure d'assumer pleinement ces nouvelles responsabilités.

Pour ces différentes raisons, la situation ne semble pas propice à un désengagement de Frères des Hommes. Cette évolution peut être envisagée par les deux organisations, à terme, suivant un processus progressif de responsabilisation et de

renforcement organisationnel de LA KORA. Mais cette solution ne peut être acceptable que si Frères des Hommes est en mesure de mobiliser les moyens qui sont nécessaires pour assumer les fonctions de maître d'ouvrage, sans se décharger excessivement sur son partenaire.

D'autre part, il nous semble que le rôle et l'expérience de Frères des Hommes en tant qu'organisation de solidarité internationale ne l'engagent pas à devenir une structure spécialisée dans la formation professionnelle mais plutôt à remplir une mission de soutien à des organisations locales comme LA KORA en lui proposant un cadre pédagogique d'accompagnement et de renforcement de ses capacités, propice à son autonomie et à sa pérennisation.

8. Annexes

Etapes successives de l'évolution d'un projet

P h a s e s	Etude et conception	Mise en place du projet	Consolidation du projet	Autonomisation du projet
D u r é e	1 année	1 à 2 années	2 à 3 années	1 année
O b j e c t i f s	Mobiliser les acteurs autour d'un projet collectif répondant aux besoins et offrant des perspectives d'évolution positive.	Structuration du dispositif Lancement et développement des activités Adaptation de l'accompagnement aux besoins du promoteur.	Renforcement du dispositif Optimisation des activités Responsabilisation et autonomisation du promoteur Distanciation de l'accompagnement Consolidation des partenariats	Autonomisation du promoteur Pérennisation des activités Désengagement de la structure d'appui
A c t i o n s	Etude du milieu Identification des besoins et des potentiels Mobilisation des acteurs Définition du projet Négociation des partenariats et des financements	Mise en place du système décisionnel et opérationnel, de l'administration du projet, Conventionnement et contractualisation Mobilisation des partenaires. Mise en oeuvre progressive des actions : suivi et évaluation régulière pour corriger la stratégie et résorber les difficultés.	Définition précise des règles de fonctionnement Renforcement institutionnel Stabilisation des activités Autonomisation des relations partenariales	Le promoteur : Gère lui-même les activités, Développe ses propres relations extérieures, Sait trouver par lui-même les appuis techniques nécessaires : expertise, ressources, etc.
A c c o m p a g n e m e n t	La démarche participative lors de cette phase permet aux acteurs de construire leur vision du projet, de se positionner en tant que promoteur, de définir une démarche adaptée, d'engager leur responsabilité.	Suivi rapproché, nécessité de « faire avec » le promoteur, apprentissage de ce qui est nécessaire pour faire seul, Responsabilisation progressive et partielle du promoteur	Transfert et délégation des responsabilités Suivi et contrôle ponctuelles Amélioration des capacités du promoteur Intervention ponctuelle en cas de difficulté	L'accompagnement sur le terrain n'est plus nécessaire. L'appui peut se faire sous la forme de missions ponctuelles, de conseils, d'élargissement du réseau de partenaires, d'échange et de capitalisation de l'expérience.

Liste des partenaires rencontrés

Nom et prénom	Institution
Stéphane GALLET	Service ONG Ambassade de France (SCAC)

Babacar DIOUF	Ville de Guédiawaye
Ndogou CISSE	FAIB/ADF
Jean Pierre SENGHOR	FAIB/ADF
Absa Kane WANE	FAIB/ADF
Amath THIAM	Direction de l'Artisanat
Ibrahima NDIAYE	Union des Chambres de Métiers
MBaye GAYE	Chambre des métiers de Dakar
Daouda BA	ADPES
Souleye KANTE	APDA (Agence de Promotion et de Développement de l'Artisanat)
Papa FALL	Direction de la formation professionnelle

Artisans formés rencontrés le 11/02

Nom et prénom	Responsabilités
NDIAYE Magueye	Président
NDIAYE Malal	Président
DIOUF Niakout	Trésorier Général
NDONG Lamine	Vice-président
FALL Ibrahima	Comptable
MBAYE Ndiaga	SG Dioko
NDIONE Khalifa	Comité directeur
DIOP Bira	Formateur
NDIAYE Cheikh	
SARR Cheikh	
DIAW Cheikh	
NDIAYE Ousseynou	

Répartition des parts sociales au sein de DIOCKO

Nombre de parts	Nombre de bénéficiaires
1 part	22
2 parts	5
3 parts	5
4 parts	2
5 parts	6
6 parts	5
7 parts	1
15 parts	1
20 parts	1
21 parts	1

Présence à la réunion de cadrage du 09/02

NOM ET PRENOM	RESPONSABILITES
NDIAYE Magueye	Président
MBAYE Ndiaga	SG Dioko
DIOUF Niakout	Trésorier Général
NDONG Lamine	Vice-président
FALL Ibrahima	Comptable
MBAYE Cheikh	Membre CD
NDIAYE Malal	Président
NDIAYE Dame	Membre CD
NDIONE Khalifa	Comité directeur
NDIAYE Ibrahima	Président CM Pikine
DIOP Matar Anta	Coordinateur LA KORA
RODRIGUEZ Paco	Formateur LA KORA
DI GRÉGORIO Hervé	Consultant principal
DIONE Amadou	Consultant

Membres du Comité de formation rencontrés

NOM ET PRENOM	RESPONSABILITES
Khalifa NDIONE	Président Comité de Formation
Yoro THIAM	Trésorier adjoint
Mor DIOP	Membre
Ibrahima FALL	Membre

Formateurs rencontrés

Nom et prénom	Activités	Périodes
Mor DIOP	Sculpture/Dessin	2001/2002
Ablaye DIABY	Sculpture	2003
Amadou DIOP	Sculpture	2003
Momar Fall	Alphabétisation	2003
Algassimou DIALLO	Sculpture	2003
Ibnou DIAGNE	Sculpture	2002/2003

Artisans rencontrés sur l'appui technique

Nom et prénom	Nom et prénom
Ibnou DIAGNE	Dame NDIAYE
Yoro THIAM	NIAKHOUT DIOUF
Alpha GUËYE	Abdou FAM
Cheikh SARR	MALAL NDIAYE
Ndiaga MBAYE	Cheikh NDIAYE
Cheikh MBAYE	Lamine GUEYE
Pape DIOP	Amsata DIENG
Moustapha DIONE	Mor GUEYE
Mar BA	Mamadou NIANG
Pape NGOM	Magueye NDIAYE

Apprentis rencontrés le 12/02

Nom et prénom	patron	âge	Année	Formation
Ibrahima Barry	Malal Ndiaye	27	2003	Alpha/Dessin
Mamadou GAYE	Malal Ndiaye	20	2003	Alpha/Dessin
Bamba Faye	Serigne Thiam	22	2003	Alpha/Dessin
Galaye GUEYE	Serigne THIAM	18	2003	Sculpture
Cheikh Ndiaye	Cheikh Mbaye	22	2003	Alpha/Dessin
Mamadou Fall	Cheikh Mbaye	19	2003	Alpha/Dessin
Rawane Mbaye	Cheikh Mbaye	18	2003	Alpha/Dessin
Khadim Faye	Diagne DIOUF	22	2003	Alpha/Dessin
Fallou Diouf	Diagne DIOUF	20	2003	Sculpture
Massamba GUEYE	Diagne DIOUF	25	2000	Formation formateurs
Alassane DIOUF	Diagne DIOUF	23	2003	Dessin
Abdou SECK	Baye NDIAYE	25	2001	Sculpture/Dessin
Djiby SARR	Baye NDIAYE	24	2003	Sculpture
Omar DIOP	Baye NDIAYE	18	2003	Sculpture
Ndiaga Thiam	Yoro Thiam	23	2000	Alpha/Dessin
Abdoulaye THIAM	Yoro Thiam	22	2003	Alpha/Dessin
Talla DIOP	Ngagne DIOP	17	2003	Alpha/Dessin
Bassirou FALL	Cheikh DIAW	22	2003	Sculpture/Dessin

Participants à la restitution interne

Nom et prénom	Nom et prénom
Ablaye THIAM	Cheikh MBAYE
Ndiaga THIAM	Dame NDIAYE
Mamadou Ndiaye	Mor GUEYE
Moussa SECK	Ndiaga MBAYE
Mamadou GAYE	Lamine NDONG
Ibrahima BARRY	Gora THIAW
Djiby SARR	Amsata DIENG
Cheikh GUEYE	Cheikh DIAW
Momar NDIAYE	Mbaye NDIAYE
Abdou NDIAYE	Pape DIOP
Seyni Faye	Souleye DIOP
Mor Fall	Yoro THIAM
Ibnou DIAGNE	Mar BA
Mamadou Lamine GUEYE	Alassane WAR
Mamadou GUEYE	

Participants à la restitution aux partenaires

Prenom et nom	Institution/ organisations
Stéphane GALLET	SCAC
Ferdinand DIOP	APDA
Paco RODRIGUEZ	Appui technique LA KORA
Matar DIOP	Chargé de programme LA KORA
Ibrahima Ndiaye	Antenne Départementale Chambres de Métiers
Ibrahima Ndiaye	Union des Chambres de Métiers (UCM)
Mouhamadou Lamine GUEYE	Chambre de Métiers de Dakar
Mamadou Malal NDIAYE	Président Dioko
Magueye NDIAYE	Vice-président DIOCKO
Ibrahima FALL	Comptable DIOKO
Yoro THIAM	Trésorier Adjoint
Ndiogou CISSE	FAIB/ADF
Oumar LO	Commissaire au compte
Bira DIOP	Comité de formation
Cheikh SARR	Membre CA Dioko
Dame NDIAYE	Membre CA Dioko
Niakhout DIOUF	Trésorier
Mbaye NDIAGA	Secrétaire
Amadou DIONE	Consultant
Hervé DI GREGORIO	Consultant
Mor Gueye	Secrétaire à l'organisation

Documents exploités

Désignation
Cahier des charges de l'évaluation
Capitalisation de l'expérience de l'action-test

Note sur le Mobilier National
Note sur le système dual de formation
Brève chronologie du programme
Etude sur le dispositif de formation
Notes les projets Rwanda et Zambie
Action-bois– MAE Rapport financier tranche 1
Action-bois– MAE compte rendu financier tranche2
Action-bois– MAE demande de révision budgétaire
Action-bois Guédiawaye, budget projet 03-04
Budget projet bois Guédiawaye version 27-06-00
Justificatifs action test
Action-bois– MAE rapport narratif tranche 1
Action-bois– MAE compte rendu technique tranche 2
Projet Unité de production
Convention ADF/GIE DIOCKO
Statuts du GIE DIOCKO
Rapport de mission de François GARY
Frères des Hommes, compte rendu séminaire du 8/9
Frères de Hommes Note réunion CA du 11/12
Frères des Hommes, compte rendu AG 24/25 mai 03
Points synthétiques sur les actions en Amérique Latine
Ateliers régionaux Frères des Hommes

Calendrier de travail

Date	Activités
02-04	Rencontres en France avec Frères des Hommes et préparatif à Dakar
09/02	Réunion de cadrage LA KORA et Dioko : Bureau Dioko, Comité de Formation,
10/02	1 ^{er} entretien avec LA KORA Makhtar DIOP et Paco RODRIGUEZ
11/02	Entretien avec les artisans bénéficiaires de la formation
12/02	Entretien avec les apprentis bénéficiaires de la formation
13/02	Entretien avec les artisans bénéficiaires de l'appui technique
14/02	Synthèse formation
16/02	Formateurs et Paco RODRIGUEZ
17/02	Comité de formation
18/19/20/02	Synthèse résultats
21/02	2 ^{ème} entretien avec LA KORA
22/02	Restitution interne
23/02	Insertion des résultats de la restitution
24/02	Déjeuner de travail avec les partenaires : APDA, DA, ADPES, Chambre des Métiers de Dakar, UCM, l'ADF, SCAC, Direction Artisanat, Direction de la Formation Professionnelle)
25/02	Restitutions partielles aux groupes
26/02	3 ^{ème} entretien LA KORA
27/02 02/03	Analyse informations et synthèse travaux
02/03	Restitution avec les partenaires