

## **Synthèse du rapport de l'évaluation de l'action-Bois menée à Guédiawaye par Frères des Hommes**

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 (meublier 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.

### **1/ Présentation du programme**

#### 1.1. 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.

#### 1.2. Les activités

#### *a) 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.

#### *b) 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.

#### *c) 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.

#### *d) 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.

## **2/ 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 démobilitation 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.

### **3/ Freins et potentiels de l'évolution des ateliers**

#### 3.1. 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.

### 3.2. 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.

### 3.3. 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.

### 3.4. 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.

## **4/ Propositions**

### 4.1. 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.

## **5/ Organisation du programme**

### **5.1. 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.

## 5.2. Améliorer le dispositif

### *a) 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.).

### *b) 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.

### *c) 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.

#### *d) 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.

### 5.3. 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.

#### 5.4. 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.

## **6. 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 repreciser 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.