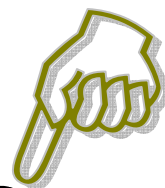


MISSION DE COMPAGNONNAGE ARTISANAL 2007 AU SENEGAL

Rapport Final

Réalisé par



Le Coordinateur National du Dispositif SEC

Dakar, le 9 Mai 2008

Au terme de la mise en œuvre du Dispositif Suivi -Evaluation Capitalisation (SEC) des Missions de Compagnonnage Artisanal au Sénégal il nous apparaît nécessaire, à la suite du Rapport d'Etape qui a fait état du déroulement des Missions, de procéder à l'élaboration du Rapport Final.

Ce Rapport ne reviendra donc pas sur le déroulement de la Mission mais portera essentiellement sur les points ci-dessous :

- I. Evaluation des méthodes et des outils de suivi et d'Evaluation du Dispositif ;***
- II. Difficultés rencontrées par les Equipes Locales dans la Mise en Oeuvre du Dispositif ;***
- III. Impact des Missions de Compagnonnage ;***
- IV. Impact du dispositif sur le renforcement des compétences locales ;***
- V. Dynamique de changement observée après les Missions de Compagnonnage ;***
- VI. Perspectives***
- VII. Evaluation des Méthodes et des Outils de Suivi et d'Evaluation du Dispositif.***

Par le passé, la Formation des Artisans effectuée en dehors des Centres de Formation (le Centre de Formation Artisanal (CFA), le Centre de Perfectionnement des Artisans Ruraux (CPAR), et le Centre de Formation de Coblence (CFC) etc..) l'a toujours été sous forme de sessions de Formation courte durée aux techniques de production ou en gestion. Cette méthode permettait ainsi d'acquérir certaines connaissances, mais l'innovation apportée par la méthode du compagnonnage, notamment avec la mise en place du Dispositif SEC, c'est d'avoir favorisé un dialogue direct et une unité d'action entre les bénéficiaires (Artisans, et Représentant OP), le corps intermédiaire (Réfèrent local, Expert Métiers, et le Compagnon Français expertise étrangère) durant tout le processus.

I. Evaluation des méthodes et des outils de suivi et d'Evaluation du Dispositif ;

1.1 Adaptation et Pertinence des Méthodologies et outils de travail du Dispositif.

▪ LA FICHE TECHNIQUE

Le remplissage de la Fiche Technique a l'importance de permettre d'appréhender le niveau de compétence des bénéficiaires, leur niveau d'équipement mais également de

se forger une idée sur les attentes des bénéficiaires. Cette étape s'est donc avérée très importante pour le choix du Compagnon et pour la pertinence de son offre de services. Des difficultés ont été notées au début avec l'absence de précisions notamment par rapport aux attentes, mais la réunion du 3 juillet 2007 destinée à examiner les observations du COSAME sur les Fiches Techniques remplies par les Equipes Locales a permis de donner plus de précisions sur les résultats attendus du Compagnon.

Cette Fiche s'est donc révélée très utile même si elle a été diversement appréciée par les Equipes Locales, une de ces dernières la jugeant répétitive.

Nous pensons à ce niveau qu'une telle appréciation relèverait d'un manque de compréhension de certains libellés qui se ressemblent tout en renfermant des contenus tout à fait différents. C'est le cas de la Colonne Activités et produits réalisés par rapport aux colonnes types de produits à réaliser et activités à réaliser.

▪ **LA FICHE DIAGNOSTIC PAR ATELIER**

Il est apparu à l'occasion des réunions collectives organisées durant les Missions de Compagnonnage et des réunions d'évaluation tenues avec les Equipes Locales et l'Equipe COSAME, que cette Fiche est jugée d'une certaine lourdeur et d'un canevas pas très adapté par rapport à certains Corps de Métiers, notamment la Maçonnerie et la Mécanique Auto.

Ce jugement fait sur cette Fiche par les Equipes Locales a d'ailleurs été appuyé par l'appréciation des Compagnons dont certains avaient d'ailleurs signifié à l'occasion des Réunions Collectives qu'il aurait été plus pertinent de les associer au travail d'Elaboration de cette Fiche, compte tenu de l'expérience qu'ils capitalisent et qui aurait aidé à la formulation de questions plus pertinentes par rapport aux réalités des Entreprises Artisanales.

Il n'aura pas été possible de répondre à certaines questions, notamment celles qui portent sur l'environnement social de l'Entreprise (niveau de rémunération, Chiffre d'Affaires, etc...).

C'est d'ailleurs l'impossibilité d'apprécier le Chiffre d'Affaires au niveau des Entreprises Artisanales qui explique qu'au Sénégal l'Entreprise Artisanale est définie en référence à deux (02) critères seulement (nature de l'activité et le nombre d'employés).

Nous pensons tout de même que cette Fiche est très utile car elle permet de dresser la situation réelle de l'Atelier mais également elle aura suscité la nécessité de réfléchir sur l'opportunité de prendre en compte certains éléments comme le Chiffre d'Affaires qui a d'ailleurs souvent fait l'objet de débats entre acteurs du secteur à l'occasion de réunions et qui intéresse pour autant les partenaires, particulièrement les Institutions financières.

- **LA FICHE DIAGNOSTIC SYNTHÈSE**

L'utilité de cette fiche réside particulièrement dans le fait qu'elle permet de dégager les problématiques principalement rencontrées dans le but de déterminer les points sur lesquels il faut agir en priorité, notamment avec l'appui du Compagnon.

La Fiche synthèse reflétait ainsi selon les Équipes Locales, la situation réelle de chaque atelier. Le remplissage ne semblait pas difficile car les problèmes sont pratiquement identiques au niveau de l'ensemble des Ateliers.

- **LA FICHE MICRO PROJET**

Bien qu'il ait été noté l'absence d'Action Collective à Thiès et à Ziguinchor, il faut reconnaître que les Artisans sont conscients que la solution à leurs problèmes passerait par l'Elaboration de Micro projet. Cette Fiche renferme les informations nécessaires à fournir aux Partenaires Financiers, tout en mettant en exergue l'approche partenarial conçu dans le cadre du Dispositif SEC. Elle permettra ainsi de poursuivre la dynamique de travail collectif déjà enclenchée et donc d'asseoir un processus de pérennisation de certains acquis par la mise en œuvre de solutions concrètes aux problématiques identifiées au cours des Missions de Compagnonnage.

- **LES FICHES DE SUIVI 1 MOIS ET 6 MOIS**

La Fiche de Suivi 1 mois nous semble très importante mais il est difficile d'observer un changement notable au sein des Ateliers. 1 mois seulement après le déroulement de la Mission, notamment en ce qui concerne certains points (matière première, équipement, débouchés...).

C'est seulement à certains niveaux (compétences techniques, organisation de la production) qu'il nous semble possible d'observer un changement à très court terme.

Ces Fiches qui permettent de vérifier l'existence ou non d'un changement induit par la Mission de Compagnonnage sont cependant très utiles car même en l'absence des

changements, l'analyse des causes peut être faite en vue de solutions à préconiser pour surmonter les difficultés.

1.2 Apports et limites des Sessions de Formation des Equipes Locales au Dispositif SEC et du Conseil à distance assurée par l'Equipe du COSAME.

Globalement, l'appréciation faite sur la Formation des Equipes Locales au Dispositif SEC laisse apparaître que celle-ci est d'un apport très positif et s'est révélée très utile ayant ainsi permis de se familiariser à des outils très pertinents et de développer une synergie entre les membres des Equipes Locales et entre ceux-ci et le coordinateur National. Aussi, chacun a été bien sensibilisé sur la tâche qui lui est dévolue, et a pris connaissance des outils et des méthodes à utiliser pour l'accomplissement efficace des Missions de Compagnonnage.

Le temps consacré à la Formation (1 seule journée) a été cependant très court, pour aborder en profondeur l'ensemble des outils compte tenu notamment de l'hétérogénéité du groupe.

Le conseil à distance apporté par l'Equipe du COSAME a été déterminant et a permis d'apporter de façon régulière les corrections et ajustements nécessaires à la bonne conduite des actions. Il importe d'ailleurs de souligner le dynamisme et l'engagement de l'Equipe du COSAME qui a pu favoriser des échanges riches et réguliers d'informations dans le sens d'assurer un suivi constant du processus.

II. Difficultés rencontrés par les Equipes Locales dans la Mission en œuvre du Dispositif :

II.1 Identification des bénéficiaires, recueil des besoins et élaboration des objectifs du Compagnonnage.

Le travail d'identification des bénéficiaires serait très difficile s'il n'y avait pas au préalable une définition de critères permettant d'opérer la sélection des Ateliers aptes à accueillir les Missions.

En effet ce sont les critères techniques et organisationnelles : niveau minimum d'équipements, Atelier fonctionnel, prise en charge de l'hébergement et de la nourriture du compagnon par les bénéficiaires, proximité géographique, etc.... qui ont permis à chaque Chambre de Métiers de retenir un nombre limité d'Ateliers dans un souci d'effectuer efficacement les sessions compte tenu notamment de la durée très courte de la Mission.

Il faut noter également que l'expertise des experts Métiers et leur connaissance parfaite des problématiques des Entreprises Artisanales, de par leur qualité d'Agent Technique chargés de l'assistance conseil des artisans, ont également beaucoup facilité le travail d'identification des bénéficiaires.

Par rapport au recueil des besoins et à l'élaboration des objectifs de la Mission de Compagnonnage, des difficultés ont été notées au début, les Equipes Locales n'ayant pas pu donner avec le maximum de précision les objectifs spécifiques du Compagnonnage pour chaque Atelier.

C'est à la suite de la réunion du 03 juillet 2007 destinée à examiner les remarques de l'Equipe du COSAME par rapport aux Fiches Techniques remplies par les Equipes Locales que les corrections et améliorations nécessaires ont été apportées, dans le sens d'exprimer de façon spécifique les besoins et résultats attendus des Missions.

11.2 Réalisation des Diagnostics par Atelier /Synthèse, appuis reçus de la part des Compagnons impliqués

Des difficultés rencontrées dans la réalisation des diagnostics par Atelier ont été signalées par les Equipes Locales, particulièrement les Experts Métiers en raison notamment de la complexité de la Fiche Diagnostic, Fiche jugée d'un canevas pas adapté à certains métiers telles que la Maçonnerie ou la Mécanique Auto ou à des Entreprises Artisanales n'ayant pas atteint un certain niveau de développement. Toutefois grâce à la compétence et à l'expérience des Experts Métiers (ATCM) et à l'appui des Compagnons, les Diagnostics ont été réalisés de manière à refléter la situation exacte des Ateliers Bénéficiaires.

11.3 Animation de la Réflexion en vue du Lancement d'une Action Collective, Appuis reçus de la part des Compagnons impliqués.

Une des grande innovations apportées par le Dispositif SEC par rapport aux formations habituellement organisées au sein des Chambres de Métiers, c'est d'avoir suscité une réflexion consacrée à la mise en œuvre d'une action collective en terme de Microprojet. L'appui des Compagnons a été jugé très utile par les Equipes Locales, d'abord au niveau de l'identification des problématiques et de ses préconisations sur lesquelles les bénéficiaires, avec l'appui de l'Expert Métiers, s'appuient pour concevoir leur Micro projet.

11.4 Le Suivi Post mission dans les Ateliers, Appuis reçus de la part de la Coordination Nationale.

Le suivi post mission dans les Ateliers est particulièrement réalisé par les Experts Métiers par des visites d'observation pour mesurer l'impact des Missions de Compagnonnage et veiller à l'application des préconisations des Compagnons. Tout ce travail de l'Expert Métier est réalisé en étroite collaboration avec le Référent Local, le représentant de l'OP et le Coordinateur National.

A l'occasion des Missions périodiques organisées par le Coordinateur National, un appui en carburant a été donné au Référent Local et un appui financier à l'Expert Métier pour faciliter les déplacements.

Un appui supplémentaire devrait alors être apporté pour permettre aux Equipes Locales, notamment aux Experts Métiers de poursuivre efficacement le travail de suivi post mission du Compagnonnage.

Enfin, le Conseil à distance du Coordinateur National a été bien apprécié par les Equipes Locales qui ont à leur tour fait preuve de beaucoup de dynamisme et d'efficacité dans le processus du Compagnonnage.

III. Impact des Missions de Compagnonnage Artisanal globalisé pour toutes les Missions.

Globalement, les Missions de Compagnonnage ont eu un impact très positif pour les (04) binômes métiers villes.

En effet des avancées significatives ont été notées à certains niveaux :

- ❖ Meilleure organisation du travail qui aura permis de mieux valoriser les compétences techniques et les ressources humaines ;
- ❖ Meilleure qualité de dialogue entre les Chambres de Métiers, les OP impliquées et les Artisans bénéficiaires.
- ❖ Possibilités réelles de développer le partenariat technique et financier avec la concrétisation des actions collectives ;

- ❖ Appropriation par les Chambres de Métiers de cette méthode innovante, en terme de diagnostic, d'accompagnement individualisé au sein des Ateliers et d'approche participative, pour offrir des services appropriés aux Entreprises Artisanales.

En ce qui concerne l'Impact sur l'Environnement Economique, les Missions de Compagnonnage permettraient de réaliser des avancées significatives dans les domaines de la formation et du perfectionnement (transmission de nouvelles techniques) de la Commercialisation et du Marketing (mise en œuvre des préconisations relatives à la mise en place de Stratégie Commerciale, à l'élargissement de l'offre de service, à la proactivité pour identifier les marchés potentiels, etc..

IV. Impact du Dispositif sur le Renforcement des Compétences Locales.

Le Dispositif suivi évaluation Capitalisation (SEC) au Sénégal est composé, faut il le rappeler, de Secrétaires Généraux (Référénts Locaux), d'Agents Techniques de Chambres de Métiers (Experts Métiers) et des représentants des OP. Ces agents ont une bonne connaissance des problématiques rencontrées par les Artisans et ont principalement pour tâches de leur apporter des prestations de service en termes d'assistance conseil.

L'expérience du Compagnonnage Artisanal a cependant permis aux collaborateurs de s'approprier une méthode de travail d'une pertinence et d'une adéquation reconnues. Les outils méthodologiques élaborés (Fiche Technique, Fiches diagnostic, Fiches micro projet) et l'approche participative qui favorise une synergie réelle entre les acteurs notamment au travers des Réunions Collectives, l'intégration des modalités de suivi (Fiches suivi 1 mois et suivi 6 mois, etc...) constituent sans doute des éléments précieux qui vont inspirer les Collaborateurs dans leur offre de service aux Artisans.

Enfin, le Dispositif a permis au Coordinateur National de mobiliser, pendant toute la période des Missions de Compagnonnage, l'ensemble des Equipes Locales impliquées pour identifier avec elles les problématiques des Entreprises Artisanales et réfléchir ensemble sur les solutions envisageables.

Le Dispositif SEC des Missions de Compagnonnage Artisanal nous apparaît comme un instrument approprié dont la mise en œuvre au niveau National permettrait à l'Union Nationale des Chambres de Métiers (UNCM) d'accroître l'efficacité de sa Mission de Coordination et d'Impulsion auprès des Chambres de Métiers Régionales.

V. Dynamique de changement observée après les Missions de Compagnonnage Artisanal et possibilités de Pérennisation.

V.1 Effets observés dans les Ateliers

Globalement, les Missions de Compagnonnage Artisanal réalisées au Sénégal en 2007 dans le Cadre du Dispositif Suivi évaluation et Capitalisation (**SEC**) ont eu un impact très positif dans les Ateliers en termes de :

- Renforcement des Compétences Techniques (connaissances nouvelles) ;
- Meilleure organisation de la production (Réorganisation fonctionnelle des Ateliers, rationalisation du processus de production...) ;
- Sensibilisation à une Stratégie Commerciale et aux méthodes et outils de négociation.

VI. Perspectives et Capitalisation.

Les Missions de Compagnonnage Artisanal réalisées en 2007 dans le Cadre du Dispositif Suivi Evaluation Capitalisation ont connu un très grand succès et ont eu un impact très positif et l'approche binôme métiers ville est très salutaire. Il nous semble donc important de capitaliser les acquis de ces Missions et de maintenir la dynamique enclenchée par ce Dispositif.

En effet, à l'occasion de la Mission d'Evaluation effectuée par l'Equipe du **COSAME** et le Coordinateur National du Dispositif **SEC**, les Equipes Locales et les Artisans bénéficiaires des Missions de Compagnonnage ont fortement exprimé leur demande de consolidation. De même, aussi bien les Autorités des Chambres de Métiers impliquées que celles de l'Union Nationale des Chambres de Métiers (**UNCM**) ont exprimé leur désir de consolidation des apports de Missions, mais également d'élargissement à d'autres filières et à d'autres Régions.

Dans ce cadre, le travail de sensibilisation du réseau des Chambres de Métiers à la méthode du Compagnonnage Artisanal est déjà lancé par l'**UNCM** à travers la réunion du bureau de l'Institution et très prochainement de l'Assemblée Générale.

Aussi, un argumentaire solide sur la méthode et sur son impact sera élaboré et porté à la connaissance des Partenaires locaux tels que l'Office National de Formation Professionnelle (ONFP), le Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC) et aux Partenaires Internationaux dont certains : Agence Française de Développement (AFD), Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE) ont d'ailleurs été rencontrés dans le cadre de la Mission d'Évaluation.

Ainsi, l'Union Nationale des Chambres de Métiers (UNCM) œuvrera à maintenir la dynamique de groupe enclenchée en continuant à favoriser un dialogue direct entre le Coordinateur National, les Équipes Locales et l'Équipe du COSAME.

Au plan des Actions que nous envisageons de réaliser en priorité pour l'année 2008, il nous apparaît important de noter celles-ci.

- Finaliser l'Élaboration des Actions Collectives (Microprojet) et appuyer leur réalisation par la mise en relation des bénéficiaires avec les Partenaires ciblés.
- Mettre en place une Cellule d'Appui Technique chargée d'aider les artisans à traiter les problématiques identifiées. Cette Cellule sera constituée par les 04 Experts Métiers du Dispositif et sera placée sous la *Coordination* de l'UNCM.
- Réaliser de nouvelles Missions de Compagnonnage pour consolider les acquis des Missions déjà effectuées et /ou étendre à d'autres Corps de Métiers qui seront identifiés par les sept (07) autres Régions.

Aussi, au courant de l'année 2008, l'UNCM s'attellera à l'Élaboration, avec l'Appui de Personnes Ressources, d'un Plan d'Actions à moyen terme intégrant la généralisation du Dispositif SEC et des Missions de Compagnonnage à l'ensemble des Régions et à des filières porteuses préalablement identifiées par les Chambres de Métiers. Ce Plan d'Action confectionné sera ainsi soumis aux Partenaires d'Appui dans la perspective d'être exécuté à partir de l'année 2009.

Les objectifs visés à cet effet sont de continuer le renforcement des compétences techniques et organisationnelles des Artisans, mais aussi de renforcer les Compétences Institutionnelles des Structures Intermédiaires, notamment en formant un Corps d'Animateurs Économiques (Experts métiers) qui constituera la Cellule d'Appui Technique Nationale, véritable outil ayant principalement pour vocation d'apporter en permanence des prestations de Services adaptés aux Entreprises

Artisanales. In fine, la Compétitivité des Entreprises Artisanales bénéficiaires sera sensiblement accrue.

Pour la réalisation de ce Plan d'Action, l'UNCM mobilisera l'ensemble des Secrétaires Généraux des Chambres de Métiers (Référénts Locaux), des Agents Techniques des Chambres de Métiers (Experts métiers) et s'appuiera sur l'expertise et l'assistance Conseil du COSAME qui a fait preuve de grande Capacité dans le pilotage des Missions de Compagnonnage Artisanal organisées en 2007 au Sénégal.

le Coordinateur National du Dispositif SEC

Baboucar  **IOUF**

