

ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

ET

DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

RÉSEAU
ETDI

RELATIONS ÉCOLES
ENTREPRISES
FORMATION
PROFESSIONNELLE



BULLETIN N° 4
OCTOBRE 1992

GRET

Les formateurs à l'école de l'apprentissage sur le tas

Les artisans en menuiserie métallique sont désormais si nombreux à N'Djaména qu'ils ont de plus en plus de difficultés à trouver des débouchés. Pour aider les entrepreneurs à diversifier leurs produits, une Cellule d'appui technique aux micro-entreprises a été créée.

Les actions de formation menées par la CAT empruntent largement aux « méthodes » d'apprentissage sur le tas.

Thomas Gramming, un chercheur allemand qui étudie l'apprentissage traditionnel et les transferts de technologie, a suivi ces actions. Ses premières réflexions complètent ici le descriptif que les responsables de la CAT ont bien voulu nous faire parvenir.

Ils n'étaient que trente à N'Djaména il y a dix ans, ils sont maintenant deux cents. Tous à proposer les mêmes services de menuiserie métallique. Bien sûr, la multiplication de ces ateliers artisanaux prouve que la demande est forte, que le marché existe. Mais à n'offrir que des produits semblables, de qualité médiocre, les artisans oublient de fidéliser leur clientèle. Et risquent chaque jour la faillite... En attendant, dans les ateliers, on vitote au rythme des commandes vaillamment décrochées, comme c'est le cas chez monsieur Abdou. Situé sur un axe principal menant au centre de N'Djaména, son atelier n'a dû son salut qu'à une commande inopinée, alors que la clé était déjà sous la porte !

Dans ce contexte, la Cellule d'appui technique aux micro-entreprises (1) a pour but d'aider les artisans à diversifier leur production. L'action se mène sur plusieurs fronts. De nouveaux produits sont d'abord mis au point qui tiennent compte de deux éléments : le marché local (une réelle demande) et les conditions habituelles de production des ateliers (savoir-faire et équipement). Pour faciliter ensuite le transfert de technologie, qui permettra aux artisans de fabriquer eux-mêmes ces nouveaux produits, la CAT

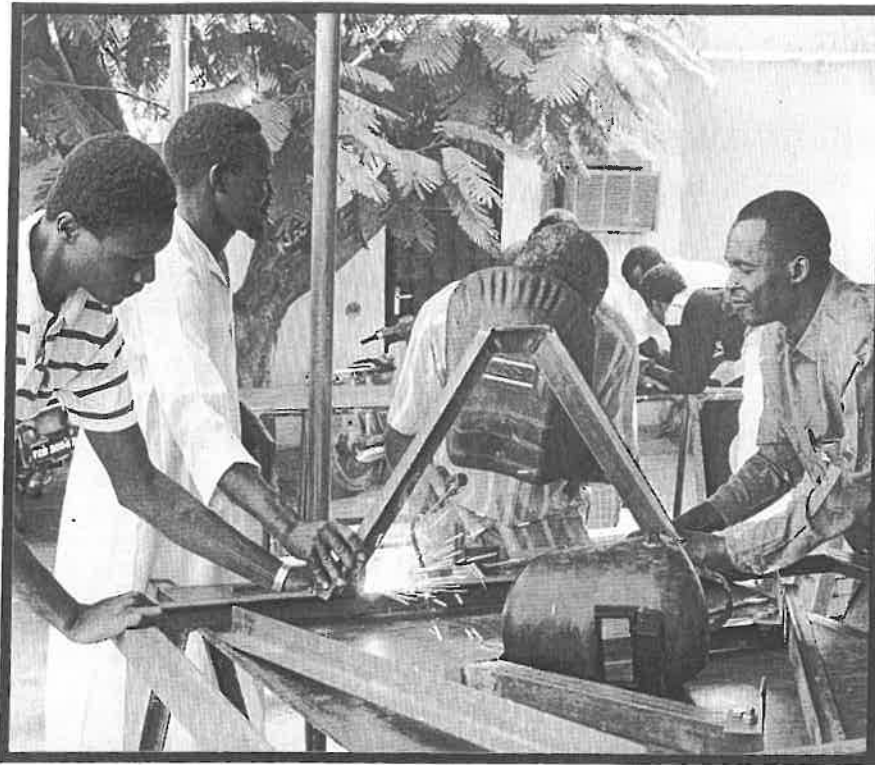
met en oeuvre des actions de formation-action spécifiques inspirées du mode d'apprentissage traditionnel. Un troisième volet aborde les questions de l'organisation professionnelle et de la promotion commerciale.

L'originalité (et leur intérêt) des actions menées par la CAT est que celles-ci reposent sur une grande connaissance du milieu artisan. L'un des responsables explique : « Les micro-entreprises fonctionnent selon une stratégie permanente de survie économique et de recherche de liquidités qui permettent à l'atelier de travailler. La préoccupation de l'artisan du secteur informel est de vivre *au quotidien*, avec les qualifications techniques qu'il a le plus souvent acquises sur le tas et qui suffisent à la clientèle habituelle, plus soucieuse du moindre prix que de la qualité. » La mobilisation des artisans et leur participation aux actions de la CAT seront donc liées en priorité à l'intérêt économique à court et moyen termes qu'elles peuvent représenter.

La micro-entreprise, un univers à comprendre

Une autre caractéristique importante à comprendre pour agir dans le milieu de la petite entreprise est la perception qu'a l'artisan de son travail et de son statut. Les ouvriers de l'atelier de monsieur Abdou, par exemple, reconnaissent avoir choisi le métier de soudeur pour être indépendants et travailler à leur compte. Pour eux, l'idéal du patron est aussi attrayant que le revenu po-

(1) La Cellule d'appui technique aux micro-entreprises (CAT-MIE), dont le Gret est maître d'oeuvre, est l'une des composantes du Programme d'action pour le développement social (PADS), un programme national tchadien financé par la Banque mondiale.



de l'électrode. Ce que le client achète, en premier lieu, c'est cette dextérité de l'ouvrier. Et chacun d'affirmer : le client doit bien connaître les ouvriers qui ont fabriqué ce qu'il achète.

Cette relation entre l'artisan et le client prolonge, en quelque sorte, les rapports personnels qui priment au sein même de l'atelier. Le patron est plutôt le meneur d'une équipe plutôt que le chef d'entreprise. Et c'est le fait de se percevoir comme un ensemble organique qui permet à l'équipe de fonctionner. L'organisation du travail découle de cette conscience commune. Dans l'atelier, les outils comme les produits semi-finis sont à la disposition de tous. Chaque ouvrier entreprend le travail qu'il perçoit comme nécessaire. Toute la production se déroule sans autre instruction du patron que celle touchant à définir le produit final, et l'aboutissement du travail résulte d'une volonté d'agir ensemble. Le rôle principal du patron est de trouver des commandes, pour donner du travail à tous.

Apprendre, c'est observer

Le mode d'apprentissage est le reflet de ce mode de fonctionnement. Dans un garage, selon monsieur Abdou, « un apprenti qui ne sait pas conduire attendra une opportunité, la clé oubliée dans une voiture par exemple, pour essayer de la faire démarrer comme il l'a vu faire par les autres. Le patron ne lui expliquera rien ». D'une certaine façon, l'apprenti doit voler un savoir que le patron n'est pas enclin à lui donner trop vite...

Dans le secteur informel, le niveau scolaire ne dépasse que très rarement l'école primaire. La plupart des ouvriers et des patrons ont appris leur métier en travaillant dans les ateliers. Cela implique que leur savoir-faire se limite souvent à un produit spécifique et à l'acquisition des gestes nécessaires. La durée de l'apprentissage est estimée à environ cinq ans. Dans certains ateliers, où quelques ouvriers ont pu bénéficier d'une formation formelle, il est intéressant de remarquer que



De gauche à droite : Messieurs Adoumbaye, Sinine et Nombaisso, artisans de N'Djaména stagiaires à la CAT, travaillent au débit matière d'un moulin à céréales.

C'est souvent qu'un artisan expose devant son atelier le prototype d'une nouvelle fabrication. S'il n'a pas rapidement de commandes, il le découpe pour réutiliser la matière première. Espérons que ce n'est pas le cas de cette micro-entreprise togolaise.

tentiel. Le côté créateur du métier est également un élément important de la motivation, même si le peu de moyens limite les activités novatrices. Ni le produit fabriqué final ni la machine utilisée ne

sont porteurs d'une qualité intrinsèque. Ainsi les ouvriers de l'atelier ont l'habitude de travailler avec un poste à souder qui, n'étant pas réglable, valorise leur dextérité dans le contrôle manuel

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES MICRO-ENTREPRISES

L'apprentissage est le mode de formation le plus pratiqué en Afrique ; parfaitement adapté à la pratique culturelle, sociale et économique des artisans, il en reflète autant le dynamisme que les limites, en terme d'amélioration de la qualité des produits et des services.

A l'heure des PAS (politiques d'ajustement structurel), le secteur de l'artisanat voit enfin reconnaître son énorme contribution au produit national, et les politiques publiques de formation, qui commentent à s'y intéresser, envisagent une reconversion partielle des centres de formation technique et professionnelle vers l'apprentissage. Mais attention ! les apprentis et leurs maîtres-artisans n'ont rien à voir avec le public scolaire. Avant de vouloir les aider, il faut reconnaître leurs qualités, comprendre leurs motivations, entendre leurs demandes.

Certains projets très localisés d'appui à de petits groupes d'artisans méritent d'être étudiés parce qu'ils peuvent fournir quelques premiers éléments sur les pédagogies tout à fait originales qu'il faudra mettre en oeuvre.

la durée de « formation » d'un apprenti est réduite à deux ou trois ans.

La formation de la CAT tient compte de tous ces éléments. Les stagiaires travaillent eux-mêmes, avec leurs outils habituels, sur les modèles à produire ultérieurement. Les instructions ne sont données qu'au fur et à mesure de l'avancement de la production. La réalisation des prototypes repose sur un consensus qui s'établit entre les stagiaires et les formateurs au fur et à mesure de la fabrication. L'explication abstraite d'un travail à faire est une chose que l'on évite à la CAT.

A la fin du stage, les réactions des participants sont unanimement positives. Un facteur pour cette unanimité est peut-être la ressemblance entre la pédagogie du projet et le mode d'apprentissage par lequel tous les participants ont été formés. Ils estiment

tous qu'il est indispensable d'assumer toute la fabrication du début à la mise en marche du produit final. Certains apprécient cependant que des notions plus abstraites puissent être introduites au fur et à mesure de la production. Cette appréciation d'ensemble reflète leur souhait de se baser sur le mode d'apprentissage qu'ils connaissent mais en même temps, d'aller au-delà de leur expérience. C'est ainsi que l'organisation de ces transferts permet d'avancer petit à petit vers l'utilisation d'outils plus complexes comme les plans et les croquis.

La connexion entre le travail en stage et le travail habituel dans l'atelier n'est pas toujours ressentie comme évidente. Néanmoins quelques uns disent comprendre mieux, grâce au stage, certains aspects de leurs propres fabrications. On peut donc espérer que, à terme, leur

produits habituels pourront également s'améliorer.

C'est dans ce contexte que la CAT a aidé à la fabrication d'un certain nombre de produits : moulin à pâte d'arachide, broyeurs de céréales, matériel de bureau, etc. (voir illustrations), autant de réalisations auxquelles ont participé plusieurs artisans-chefs d'entreprises à N'Djaména. Et si elles sont encore limitées en nombre, elles offrent déjà des avantages certains.

Mais sans suivi technique, les fabrications récentes en atelier risquent très vite de sommeiller dans un coin, voire de périr rapidement. Aussi, la CAT a mis en place des structures d'accompagnement chargées de veiller à la bonne continuation des projets. Il n'est pas question pour autant de prendre en charge les responsabilités des artisans-patrons. Simplement, si un problème surgit, elles seront là pour les aider à trouver des solutions durables, que les artisans pourront s'approprier vite. Cela va de l'aide à l'organisation des micro-entreprises en groupement d'intérêt professionnel pour répondre aux appels d'offre, aux facilités d'approvisionnement au moindre coût, en passant par la promotion des productions artisanales, l'organisation des sessions de formation, etc.

Les petits ateliers du secteur informel sont loin d'être aussi imperméables à l'innovation qu'on veut bien le dire. Et la participation de monsieur Abdou le prouve largement, lui qui aurait pu ne jamais remettre en cause sa situation d'homme établi, aussi précaire fut-elle. Une aide correctement orientée, qui prend en compte les modes de vie et de fonctionnement des ateliers, peut leur permettre d'évoluer vers une forme d'entreprise plus élaborée. Il s'agit avant tout d'être plus partenaire que donneur de leçons. ■

■ Renseignements :
Partenariat CAT-MIE artisans,
BP 1159, N'Djaména. Tchad.
Tél. : 51 54 25.