

N°2 — JANVIER 2016

Les secrétaires généraux et responsables des 7 chambres africaines à une formation du compagnonnage à Paris

CALENDRIER

- Prochaine réunion du Comité technique de pilotage du projet lors des Ateliers de la Coopération Consulaire 2016 de la CPCCAF à la CCI de Rouen.

A venir en 2016:

- Immersion des chambres consulaires africaines pendant 4 semaines au sein de la Chambre française mentor.
- Missions d'assistance technique et missions coaching SG/DG.

LISTE DES BINÔMES

- CMA Vendée et CCIMA Cameroun
- CA Ariège et CAPEF du Cameroun
- CCI Bordeaux et CCI Côte d'Ivoire
- CCI Paris Ile-de-France et CCAIMA du Gabon
- CMA Rhône et CCIA Guinée
- CCI Marseille-Provence et CCIA Mauritanie
- CMA Loire-Atlantique avec CCI Nantes Saint-Nazaire et CCIAM de Pointe-Noire (RC)

Du 30 novembre au 11 décembre, des formations ont eu lieu au centre de Paris, à la Bourse du Commerce, site de la CCI Paris Ile-de-France.

La première semaine, les directeurs généraux et directeurs de services des chambres consulaires africaines ont assisté à une formation à la **Direction participative par objectifs** (DPPO ou DPO) et à la **gestion de projet**.

MM. Olivier Claudon, Directeur général de la CCI Limoges Haute Vienne et MM. Franck Besombes, Secrétaire général de la CMA Basse Normandie, ont animé ces deux modules pendant cinq jours. A l'issue de ce séminaire, une méthode de déploiement d'une DPPO dans chaque chambre africaine a été présentée.

La deuxième semaine, 14 cadres des directions Appui et Formation ont assisté aux modules **d'ingénierie des services d'appui ou de formation aux entreprises**, et des secrétaires généraux sont restés pour l'occasion. Grâce aux séminaires, ateliers et travaux de groupes, les participants disposent aujourd'hui de tous les outils théoriques et pratiques indispensables à la structuration d'une nouvelle offre de services.

Là encore, les sessions de formation ont été animées par des membres du réseau CPCCAF: pour les modules de formation, M. Emmanuel Leconte, Directeur général de la Chambre d'agri-

culture de l'Ariège, et Mme Clarice Tarlevé, Directrice formation de la CMA Seine Maritime; quant au volet appui, il a été animé par MM. Georges Fischer, Directeur réseaux et partenariats de la CCI Paris Ile-de-France, et Denis Bergé, conseiller international de la CCI Marseille Provence.

Les sessions ont porté sur la vision stratégique de chaque chambre, son positionnement commercial, la construction d'une offre en lien avec les besoins des PME, les démarches de communication et de commercialisation de l'offre d'appui ou de formation...

En tout, **34 représentants** des 7 chambres africaines ont pu assister aux formations du compagnonnage.



Séance du séminaire d'initiation à la Direction participative par objectifs (DPPO)

CCIAM Pointe Noire: « Cette formation a été nécessaire »

« La formation était nécessaire : elle est importante pour les managers que nous sommes dans la conduite des hommes et pour la réussite des actions menées au sein de la chambre pour réaliser les projets. Je remarque dans le cas de la CCIAM que ce sont souvent les mêmes cadres à qui je donne les tâches. Or, **savoir utiliser toutes les compétences de l'équipe** au mieux, cela s'impose si on veut réussir les projets de chaque chambre. Car ce qu'on vise, c'est bien la **satisfaction des entreprises** à qui nous proposons une offre de services. Il faut être à l'écoute des PME. »

Evelyne Tchichelle, Secrétaire générale, CCIAM Pointe Noire

CCIA Mauritanie: « Le compagnonnage nous permet de nous adapter »

« Cette formation nous a permis de découvrir comment gérer différemment une chambre, sous la forme de la gestion de projet et la DPO. Nous avons à la CCIA Mauritanie des modes de gestion similaires mais nous ne parvenons pas à avoir une approche aussi carté-

sienne au quotidien. **Cela permet d'éclairer mieux et d'adapter, faire des réglages.** On se rend compte d'autre part qu'on a un **potentiel à la CCIAM**, qui existe, et qu'il faut améliorer. Concernant le compagnonnage, nous savons que nous avons des réglages à faire, et on va pouvoir ré-agencer nos plans d'action pour être plus performants. Notamment, nous allons revoir les aspects ressources humaines et les

ressources financières pour faciliter la mise en œuvre des plans d'actions. Grâce à cette formation, nous sommes sensibilisés aux préalables nécessaires : comment monter l'équipe projet (critères, ressources humaines), les aspects financiers (prise en compte des risques, comment les anticiper...). »

Abdoul Aziz Wane, Secrétaire général, CCIA de Mauritanie



Les responsables et cadres au séminaire d'ingénierie des services d'appui



Séance de formation à l'ingénierie des services de formation

CAPEF Cameroun: « Des formations novatrices et riches d'enseignements »

« Il était de bon ton que tous les acteurs soient au même niveau de compétences. Cette formation a permis de recadrer les connaissances et les concepts, et de mettre à niveau des compétences que nous avons parfois déjà, mais que nous avons besoin d'approfondir, car le projet de compagnonnage a des spécificités.

Pour nous à la Chambre d'agriculture, **la DPO notamment a été un outil novateur** : elle met en place une traçabilité et une lisibilité des projets, et évite ainsi des pertes d'énergie, de ressources et de temps trop importantes. J'ai beaucoup apprécié également la **dimension nécessairement participative des projets** : un projet ne peut s'effectuer en vase clos et les acteurs doivent intervenir chacun à leur niveau. Cela permet

de vérifier les résultats ; il est important de savoir qu'un projet a une durée limitée dans le temps.

La deuxième semaine, j'ai assisté à la formation à **l'ingénierie des services d'appui**, qui était très pertinente pour notre chambre : l'internationalisation des entreprises est à la CAPEF notre cheval de bataille de tous les jours. Nous mettons l'accent sur le regroupement des entreprises agricoles par le réseautage, le respect des normes, et encourageons à l'internationalisation des marchés.

Pour le projet de compagnonnage, grâce à cette formation, **nous pouvons tirer des enseignements.** Le rôle d'interfaçage, de facilitateur, de la CAPEF auprès de ses ressortissants dans sa composante appui nous semble aujourd'hui

évident. La formation que nous avons eue nous incite à faire avancer la nouvelle structure organique de la CAPEF, aujourd'hui manquante, et qui constitue notre principal problème. Tout cela ne nous décourage pas, bien au contraire : **nous allons capitaliser dès notre retour à Yaoundé car nous sommes encore dans le moule de la formation.** »



Alain Beko'o Abondo, Chef de service Etudes et projets, CAPEF Cameroun

Congo — les premières actions en place avec les chambres de Loire-Atlantique

Pointe Noire — Une première mission de coaching du management a été réalisée par la CCI Nantes Saint-Nazaire à la CCIAM de Pointe-Noire en octobre 2015. A cette occasion, le Directeur général de la chambre française, M. Christian Le Cornec, a effectué une formation des élus ponténégrins, et un nouveau cadre général de gouvernance est progressivement mis en place à la CCIAM: mutations internes, mise en place de réunions des services avec compte-rendu, les feuilles de routes

sont en place et les fiches de poste adaptées...

En janvier, l'expert appui de la CCI Nantes et le consultant international mandaté pour le volet formation par la CMA Loire Atlantique, réalisent les premières missions d'assistance technique à Pointe Noire, c'est-à-dire d'exécution et de suivi du plan d'action. Une **nouvelle offre de prestations d'appui** est en cours de réalisation à la CCIAM Pointe Noire, les fiches-produit ont été rédigées et des conseillers y ont été affectés.

Une enquête de type **baromètre** a été élaborée et les premiers **rendez-vous avec les entreprises** sont organisés pour faire remonter les besoins des PME congolaises.

Du côté de la formation, la CCIAM se concentre sur la structuration d'un **programme de formation continue en son centre de formation (CEFA)** et la mise en place d'un **passport des primo-créeurs de l'artisanat**. Un nouveau catalogue de formations du CEFA sera bientôt publié.

Cameroun — la stratégie, pilier du compagnonnage avec la chambre d'agriculture de l'Ariège

Yaoundé — Depuis la mission de lancement du projet en mai et la mission de rédaction des plans d'action en juillet, le public cible visé par la chambre d'agriculture du Cameroun (CAPEF) a été caractérisé : la CAPEF se concentrera particulièrement sur les **entrepreneurs agricoles** de la transformation et de la conservation, l'agriculture familiale étant déjà fortement visée par d'autres institutions.

Les efforts de la CAPEF et de la Chambre d'agriculture française, en binôme, portent aujourd'hui prioritairement sur la **rédaction d'un document-cadre stratégique**, pilier nécessaire de l'amélioration de ses services auprès des PME agricoles. Les élections consulaires de la CAPEF, prévues au cours de l'année 2016, sont aussi attendues pour renforcer une stratégie nouvelle.

La CAPEF présentera comme projet pilote la création d'une **unité d'emboche bovine** à N'Gaoundéré (Adamoua) qui, outre l'unité de production proprement dite, développera des services de formation professionnelle et un système d'appui cyclique en

intrants. Ce projet pilote interviendra dans le cadre des objectifs de sécurité alimentaire, et d'approvisionnement de l'industrie agroalimentaire et des marchés extérieurs.

Au titre des premières actions de remontée des besoins des agriculteurs, un **bulletin d'information mensuel** est envisagé dans le cadre d'un partenariat avec le journal *La voix du paysan*, qui a une bonne couverture nationale et compte plus de 8000 lecteurs. Une première offre de formation est en cours de conception.

Mauritanie — la CCI Marseille Provence en accompagnement à l'information économique

Noaukchott — Une double mission d'accompagnement du management et d'assistance technique a eu lieu en novembre 2015 au sein de la CCIA Mauritanie. Cette mission dirigée par le Directeur Général de la CCI de Marseille Provence, M. Jacques Betbede, et le Conseiller coopération internationale, M. Denis Bergé, a été essentiellement consacrée au volet de la gouvernance du projet, et à la poursuite d'actions de renforcement des services appui et formation.

Cette visite a été l'occasion pour la délégation marseillaise de **se réunir avec les trois élus identifiés par la CCIAM** en charge des axes de développement du projet pour une meilleure sensibilisation et responsabilisation, et de lancer le comité de pilotage du projet, composé du Directeur Général de la CCIMP, des 3 élus, du Directeur de l'AFD à Nouakchott et du Secrétaire Général de la CCIAM.

Des réunions de travail ont aussi été organisées avec l'équipe chargée de

l'appui aux entreprises et l'équipe chargée de la formation professionnelle. L'objectif de ces réunions étant de mener une réflexion approfondie afin d'essayer de définir des produits et services qui seront développés pour ces deux volets.

Une **enquête** sera lancée au début de l'année pour mieux recenser les besoins des entreprises mauritaniennes en matière d'appui et de formation professionnelle.

Guinée: une enquête des besoins des PME guinéennes guide le projet avec la CMA du Rhône

Conakry — Depuis juin dernier, date de la précédente mission de la CMA du Rhône, des enquêteurs ont été formés et ont réalisé une **enquête des besoins** au niveau des 8 régions du pays, rassemblant les réponses de **415 PME**. Les résultats de l'enquête ont été restitués en novembre dernier à la réunion du comité de suivi local en présence du Représentant de l'AFD, et des deux experts en appui et en formation de la CMA du Rhône, lors de la première mission d'assistance technique à la CCIA Guinée.

De cette enquête, il résulte que les entreprises recherchent une offre de

services en appui touchant principalement la **création d'entreprise** (recherche de financement, orientation et démarches administratives, étude de marché, information économique), le **développement d'entreprises** (amélioration de la qualité des produits...) et **l'accompagnement à l'international** (recherche de partenaires à l'export et à l'import, missions de prospection des marchés). Concernant les besoins en formation, les entreprises guinéennes interrogées plébiscitent très massivement des **formations techniques aux métiers**, devant les formations aux normes qualité ou

en comptabilité-gestion par exemple. A très court terme, les résultats de l'enquête seront communiqués aux élus et aux partenaires privés et publics, et quatre produits prioritaires de la CCIA devront être mis à la disposition des opérateurs économiques d'ici mars 2016, mois de la troisième mission des experts de la CMA69 à Conakry. Mais d'ici là, en janvier, une mission du Président, M. Alain Audouard et du Secrétaire général de la CMA du Rhône, M. Frank Lebel, permettra d'appuyer le volet gouvernance au sein de la CCIA.

Côte d'Ivoire: des actions concrètes dans trois filières prioritaires

Abidjan — Les premières actions prévues au plan d'action, toujours directement liées aux besoins prioritaires des secteurs de **l'agro-alimentaire, l'hôtellerie-restauration et le BTP**, sont progressivement mises en œuvre. Cette mise en œuvre a nécessité l'adoption d'une démarche transversale dans l'exécution des tâches qui s'est traduite par **l'adoption d'une approche par projets**.

En appui, une **enquête auprès de 30 entrepreneurs** de chaque secteur est en cours, les fiches-produits et des plaquettes de communication des services Appui et Formation sont rédigées. Les **premières sessions de forma-**

tion ont été organisées à Bouake en hôtellerie-restauration. Plusieurs autres formations, déjà prêtes, ont été retenues suite à une ingénierie de formation et à une prise en compte de critères de rentabilité permettant d'assurer l'autofinancement de l'activité de formation professionnelle.

Le projet pilote proposé est **« TPE 2020 »**, la création d'une base de données économiques et financières de mesure de performances des TPE au service de leur développement, en collaboration avec la fédération des Centres de gestion agréés. Au-delà de la création de l'outil sur le plan informatique, c'est dans son exploitation (publications de

monographies ou études sectorielles, etc.) et les services qui en découleront que cet outil deviendra un instrument pour la croissance des TPE ivoiriennes. Dans ce cadre, une première série de tests est en cours d'exécution sur un échantillon d'entreprises afin d'analyser la cohérence et la pertinence des données de la base de données des TPE avant la présentation aux parties prenantes de ce projet.

La prochaine mission de la CCI Bordeaux, binôme de la CCI Côte d'Ivoire, interviendra en janvier 2016 et sera à la fois une mission d'accompagnement de la gouvernance et d'assistance technique en appui et en formation.

Cameroun — la CCIMA en binôme avec la CMA Vendée

Douala — Après avoir rédigé les plans d'action en mai, une mission d'assistance technique de la CMA Vendée a eu lieu en novembre dernier : les experts en appui et en formation de la chambre française se sont rendus à la CCIMA Cameroun pour accompagner la mise en œuvre des premières actions. Les outils et méthodes d'analyse des besoins des entreprises ont été revus et enrichis par un **benchmark avec les ser-**

vices de la CMA Vendée.

Le binôme a avancé sur les **outils d'appui** : un outil pour les créateurs d'entreprise a déjà été utilisé pour quelques entreprises, une simulation diagnostic existe. Les principaux acteurs de la formation professionnelle et initiale ont été identifiés, une recherche de financement pour la formation est en cours, et une enquête des besoins des entreprises est en cours de dépouillement.

A court terme, les prochaines missions vont poursuivre le **programme de mise à niveau des cadres** et la mesure des écarts entre les compétences des collaborateurs attendues et les compétences à ce jour. Les fiches de poste des responsables de services et des collaborateurs ont quant à elles déjà été re-travaillées. Une mission d'accompagnement de la gouvernance interviendra en mars prochain.

CCAIMA Gabon: un nouveau départ avec la CCI Paris Ile-de-France

Libreville — La situation du projet a changé à la CCAIMA Gabon : après une décision conjointe de l'AFD et de la CCAIMA, le **compagnonnage avec la CCI Paris Ile-de-France a été quelque peu réorienté**: plutôt qu'un renforcement des services d'appui et de formation, le projet vise à un renforcement institutionnel et stratégique de la CCAIMA. Une délégation de la CCAIMA, composée de son Directeur général et de deux responsables, est venue assister à la formation de la CPCCAF organisée en décembre. Une enquête visant à analyser les besoins des PME gabonaises en matière de formation et d'appui a d'ores et déjà été réalisée.

Deux réunions compagnonnage le 21 novembre à Lomé

Lomé — Une journée de réunions consacrées au projet de compagnonnage consulaire s'est tenue le 21 novembre dans les locaux de la CCI Togo, en marge de l'Assemblée générale de la CPCCAF. Dans la matinée, les membres du **comité technique de pilotage** du projet se sont rencontrés pour faire le point sur son avancement, en présence du chef du service économique de l'ambassade de France au Togo et au Bénin, qui a assisté aux travaux en tant qu'observateur. Dans l'après-midi, 18 responsables des binômes africains et français participant au projet ont été présents à la **réunion des binômes** : en plus des responsables du projet, des élus comme le Vice-président de la CCI Côte d'Ivoire, M. Faman Touré, ou le Président de la CMA Rhône, M. Alain Audouard, ont fait le voyage à Lomé. Un compte-rendu et un relevé de décisions sont disponibles sur le site de la CPCCAF. De l'avis du comité de pilotage, l'exercice des plans d'action et des dispositifs de suivi et évaluation a généré une bonne appropriation globale du projet par tous les acteurs, mentors comme mentorés, et leur mise en œuvre en sera facilitée.



Les membres du Comité technique de pilotage à Lomé



Réunion des responsables de projet à la CCI Togo

Et après?

Après les formations de décembre 2015 à Paris, 4 cadres de chaque chambre consulaire africaine du compagnonnage viendront bénéficier en 2016 d'une **immersion au sein des services de la chambre mentor** pendant un séjour de travail de **4 semaines**. Ainsi, deux responsables des services d'appui pourront étudier le fonctionnement de la direction appui aux entreprises de la chambre française partenaire, et deux

responsables des services de formation des chambres africaines pourront évoluer au sein des directions et centres de formation des chambres françaises. A ce jour, tous les plans d'actions et les dispositifs de suivi évaluation ont été rédigés par les chambres françaises et africaines en binôme. Les actions sont en place sur toute la durée, selon un chronogramme précis, et déclinés en fonction des résultats attendus du projet, c'est-à-dire visant une **meilleure analyse des besoins des PME** (Résultat

R1), une **nouvelle offre de services aux PME** (R2) et un **renforcement des savoir-faire des cadres** (R3).

Après les missions de lancement (1er semestre 2015), les premières missions d'accompagnement du management sont en cours, visant à un renforcement de la gouvernance des chambres. Enfin, les premières missions d'assistance technique (accompagnement à la réalisation des plans d'action pour le développement des services) ont pour la plupart déjà été effectuées.

Le compagnonnage consulaire : qu'est-ce que c'est ?

Le compagnonnage consulaire est une **technique d'appui entre deux chambres consulaires**, un mentor et un mentoré qui constituent un binôme pour la durée du projet et au-delà.

LES BINÔMES MEMBRES DU PROJET

- | | | | |
|--|---|---|---|
|  | La CCIMA du Cameroun et la CMA de Vendée,
La CAPEF du Cameroun et la CA de l'Ariège, |  | La CCIA de Guinée et la CMA du Rhône, |
|  | La CCI de Côte d'Ivoire et la CCI de Bordeaux, |  | La CCIA de Mauritanie et la CCI de Marseille-Provence, |
|  | La CCAIMA du Gabon la CCI Paris Ile-de-France, |  | La CCIAM de Pointe-Noire (RC) et la CMA Loire-Atlantique
et la CCI Nantes Saint-Nazaire. |

Le projet vise à renforcer 7 chambres consulaires, organisations intermédiaires représentatives du secteur privé, en renforçant leur offre de services à destination des TPE/PME. Cet objectif s'inscrit plus largement dans les politiques des pays d'Afrique subsaharienne visant à **soutenir le développement économique inclusif et la lutte contre la pauvreté**.

Ce projet innovant repose sur un triptyque d'**accompagnement** sur le terrain et à distance, d'**immersion** et de **formation**.

Il s'articule autour de trois thématiques principales : services en matière d'**appui aux TPE-PME** ; services en matière d'**offre de formation** aux acteurs économiques ; et **renforcement des modes organisationnels** des chambres consulaires.

Le projet est géré par la Délégation générale de la CPCCAF, appuyée d'un Comité technique de pilotage composé d'experts du réseau, et de Comités de suivi local dans chaque pays africain concerné.

Ce projet, d'un montant total de 2,4 millions d'euros, bénéficie d'une subvention de l'Agence Française de Développement de 2 millions d'euros.



La CPCCAF, Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones est une association à but non lucratif dont l'objet est de contribuer au développement du secteur privé africain et au renforcement des échanges économiques francophones par la coopération entre les chambres consulaires membres de son réseau.

L'action de la CPCCAF se fonde sur le rôle central que doivent jouer les chambres consulaires africaines en matière de développement économique local.

Représentantes et opératrices au service de toutes les entreprises, et notamment les plus fragiles et les moins aidées, les chambres consulaires, par leur capacité d'évocation auprès des pouvoirs publics et par leur offre de services au bénéfice de toutes les unités de production, contribuent à la structuration du secteur privé et à la création de richesses.

C'est pourquoi, dès 1973, il a paru nécessaire d'établir un réseau fondé sur la solidarité entre structures consulaires francophones pour permettre les échanges et les transferts de savoir-faire des chambres consulaires les plus avancées vers leurs homologues.

Siège social & Délégation générale

Bourse de commerce - 2 rue de Viarmes - 75001 Paris - France
Standard : +33 (0)1 55 65 35 27 - Fax : +33 (0)1 55 65 39 40

cpccaf.org

