



Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Assemblée Permanente

***Le dispositif de coopération internationale
du réseau français des CMA***

***Une offre d'expertise en faveur
du développement économique africain***



**AGIR
POUR
REUSSIR**
www.artisanat.fr

L'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'artisanat (APCMA)
agit pour la reconnaissance de l'artisanat français en tant que
force économique, politique et sociale.

Elle soutient et anime les actions du **réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA).**

Réseau spécifique d'accompagnement des entreprises artisanales, les CMA développent des compétences et des savoir-faire dont elles peuvent faire bénéficier les entrepreneurs, les organisations intermédiaires et les autorités publiques des pays du Sud ayant résolument opté pour la voie du développement. L'APCMA et un certain nombre de chambres de métiers et de l'artisanat ont ainsi décidé d'unir leurs forces et de s'engager dans un soutien actif qui témoigne d'une **volonté d'ouverture, d'échange d'expériences et de partage de connaissances pour que la place de l'artisanat dans les économies en développement soit pleinement reconnue.** Les nombreuses actions de coopération internationale menées par le réseau des CMA de France contribuent à la création de conditions d'un développement économique et social durable et montrent, s'il en était besoin, que **la solidarité est bien l'une des valeurs fondamentales de l'artisanat.**

I. Un diagnostic : l'artisanat, un levier de développement économique et social

Partant du constat qu'en Afrique subsaharienne, le segment des PME représente plus de 90 % de l'ensemble des entreprises, mais que sa contribution au PIB n'est estimée qu'à moins de 20% dans la plupart des pays, alors qu'elle peut atteindre jusqu'à 60 % dans les pays à haut revenu ⁽¹⁾, l'APCMA a identifié trois causes pouvant expliquer ce décalage.

- **Les petites entreprises artisanales sont très peu compétitives et n'accèdent donc pas aux marchés les plus porteurs. Elles sont par ailleurs fortement concurrencées par des importations en provenance de l'Asie ou de quelques pays africains plus avancés.** Les difficultés rencontrées tout au long du processus de production sont autant d'obstacles au développement et à la pérennité de la petite entreprise : problèmes d'approvisionnement en matières premières, outillages et équipements inadéquats ; manque de techniques adaptées, de diversification et d'innovation ; niveaux insuffisants d'organisation et de gestion des ateliers ; aucune stratégie marketing et de commercialisation.
- **Les corps intermédiaires représentatifs de l'artisanat et les structures d'appui ne sont pas suffisamment structurés pour jouer leur rôle de représentation et d'accompagnement des entreprises artisanales.** Les services d'appui sont rares, ils ne sont généralement pas adaptés aux besoins réels et leur coût peut être prohibitif. La faible structuration des organisations professionnelles et l'absence de liens avec les corps intermédiaires contribuent également à la fragilité des entreprises et à leur isolement.
- **Il n'existe pas toujours de véritable politique de promotion de l'artisanat.** Le rôle de l'artisanat et de la petite entreprise dans le développement économique et social ne sont pas suffisamment reconnus. Le manque de données statistiques et la généralisation de l'informel ne facilitent pas cette reconnaissance.

L'expérience accumulée par le réseau des CMA en Afrique permet de distinguer au sein des entreprises artisanales, d'une part, une logique de reproduction simple portée par des entreprises « de survie » et, d'autre part, une logique de développement portée par des entreprises « émergentes » ou « structurées ». Leurs problématiques et potentialités sont spécifiques.

Encadré 1 : Typologie des entreprises artisanales en Afrique Subsaharienne

Entreprises	Environnement	Moyens de production	Compétences techniques	Financements externes	Organisation	Marchés
De survie	Isolées	Absence	Analphabétisme, compétences faibles	Aucun	Seuls	Gré a gré, à très faible valeur ajoutée
Emergentes	Liens avec les acteurs de leurs métiers	En quantité limitée	Difficultés en français, anglais Bases du métier, quelques techniques nouvelles	En quantité limitée, micro-crédits	Seuls ou avec quelques collaborateurs, notions entrepreneuriales	De proximité ou un peu plus lointains Sous-traitants occasionnels des marchés publics
Structurées	Souvent leaders, moteurs pour le métiers	Satisfaisant, besoins d'évolution	Maîtrise des évolutions techniques du métier	Satisfaisant, besoin de mésofinance	Structuration de fonctions, formation entrepreneuriale	Marchés nationaux, voire externes, à plus forte valeur ajoutée, y compris marchés publics

Les méthodes d'accompagnement, pour être efficaces, devraient être ciblées. C'est la condition nécessaire pour faire de l'artisanat un levier de développement en Afrique.

⁽¹⁾ Le financement des PME en Afrique Subsaharienne, La revue de PROPARGO numéro 1, mai 2009

II. Une stratégie : le pari sur les corps intermédiaires

La frontière très fine entre le secteur formel et le secteur informel rend très forte **la capacité de reproduction de l'informel**, non seulement pour les entreprises de survie mais, dans une certaine mesure aussi, pour les entreprises émergentes et structurées. Par conséquent, **les corps intermédiaires semblent, eux, condamnés à manquer structurellement de moyens** et à ne pas pouvoir apporter les services dont les entreprises auraient besoin pour émerger, se structurer et se formaliser. Un cercle vicieux de l'informel est à l'œuvre. Il se traduit **par une information très imprécise sur le tissu économique artisanal**, qui rend difficile la mise en place de services ciblés.

Afin de rompre ce cercle vicieux, il faut remplacer progressivement la logique prédominante « de reproduction simple ou de survie dans l'informel » par **une nouvelle logique économique, celle des entreprises émergentes et structurées, « de croissance tirée par la structuration, l'organisation et l'accès aux services d'appui »**. C'est pourquoi, le réseau des CMA et son Assemblée permanente ont fait **le pari d'une coopération structurante** avec les corps intermédiaires représentatifs de la petite entreprise africaine. **Trois leviers d'action** ont été identifiés pour permettre aux corps intermédiaires de jouer pleinement leur rôle auprès des petites entreprises et des entreprises artisanales :

- **au niveau micro, le renforcement des compétences artisanales** pour favoriser l'accès des entreprises aux marchés les plus porteurs et aux services d'appui. Le développement de la petite entreprise nécessite une dynamique de groupe orientée vers des objectifs économiques dont la réalisation suppose une approche partenariale et de mutualisation. C'est ce que permet **la méthode du compagnonnage artisanal**,
- **au niveau méso, un accompagnement efficace et ciblé sur les corps intermédiaires consulaires, professionnels et les autres structures d'appui et de représentation**. Le développement d'une offre de services d'appui adaptés, l'adhésion conséquente des petites entreprises à leurs corps intermédiaires sont les facteurs clefs du développement des petites entreprises. **Le compagnonnage institutionnel** a été développé pour répondre à ces besoins,
- **au niveau macro, favoriser le développement d'un ensemble de politiques publiques** incitatrices et structurantes en faveur des petites entreprises artisanales et de leur formalisation progressive. Le réseau des CMA agit dans ce sens au travers d'actions de **plaidoyer auprès des autorités nationales, des organisations panafricaines et des instances européennes**.



III. Des réseaux et des compétences en faveur du développement économique africain

Le dispositif de coopération du réseau des CMA s'appuie sur une **approche fondée sur** l'identification rigoureuse des besoins locaux ; la mise en cohérence des actions des différents intervenants ; le souci d'un bon ancrage local ; et la priorité à la mobilisation de compétences locales.

1) Renforcement des compétences techniques, entrepreneuriales et commerciales des artisans : programmes de compagnonnage artisanal

L'identification de marchés porteurs dans chaque filière artisanale, la capacité et la volonté des artisans de se positionner sur ces marchés sont des conditions nécessaires pour que, d'une part, les corps intermédiaires soient en mesure de proposer une offre de services d'appui adaptés et, d'autre part, pour que les entreprises artisanales trouvent un intérêt à faire appel à ces services.

Le compagnonnage artisanal vise donc à renforcer les compétences techniques, entrepreneuriales et commerciales des artisans et chefs d'entreprise professionnels pour qu'ils puissent proposer une offre de produits diversifiée, ainsi qu'à créer les conditions d'émergence d'une dynamique de mutualisation et de construction de partenariat autour d'objectifs économiques concrets.

Cette méthode s'appuie sur la **mobilisation d'artisans français**, dits « artisans sans frontières », pendant quatre semaines au minimum, appuyés par une équipe locale de coordination sensibilisée et formée par l'APCMA.

Cette équipe est dirigée par un **coordinateur national**, désigné par la structure partenaire du réseau des CMA.

Elle est composée **d'un expert-métier local pour chaque filière artisanale bénéficiaire**. Les experts-métier jouent un rôle d'interface entre les groupes des bénéficiaires et les artisans sans frontières. Ils assurent également le bon déroulement des missions de compagnonnage au niveau matériel et organisationnel. Bénéficiant de l'appui de l'APCMA pour la préparation, la mise en œuvre, et le suivi et évaluation des actions, les équipes locales de coordination voient elles-mêmes leurs compétences renforcées.

Les missions de compagnonnage artisanal se déroulent selon **trois étapes afin de susciter un processus de changement durable** au sein des entreprises artisanales :

- **un diagnostic d'entreprise** aussi bien sur les conditions d'approvisionnement, de production, d'organisation, de commercialisation des produits que sur l'environnement économique et institutionnel des ateliers. Il permet de définir les besoins et priorités d'accompagnement,
- **un accompagnement et des préconisations individuelles et collectives** pour améliorer la performance des artisans tout au long du cycle de vie de leurs produits et proposer une offre artisanale adaptée aux marchés porteurs identifiés,
- **la conception et réalisation d'une action collective** par chaque groupe d'artisans afin de leur permettre de capitaliser dans la durée les acquis des missions de compagnonnage ainsi que d'alimenter la cohésion des groupes par la poursuite d'objectifs économiques communs.

Le renforcement des compétences artisanales s'accompagne d'un dispositif ad-hoc de suivi, évaluation et capitalisation permettant aux structures d'accompagnement des artisans **d'identifier l'offre de services d'appui la plus adaptée et d'élaborer un plan d'action à mettre en œuvre pour la rendre accessible à leurs ressortissants**.

Afin de consolider l'ensemble de ces services et d'assurer la mise en œuvre du plan d'action, l'APCMA appuie ses partenaires africains, lorsque les conditions sont réunies, pour développer un **outil d'accompagnement** adapté aux conditions spécifiques de l'entreprise artisanale en Afrique, à savoir **les centres de ressources professionnelles (CRP)**. Les CRP s'appuient sur une volonté de mutualisation et de construction de partenariats pour **améliorer le positionnement des petites entreprises sur les marchés locaux, régionaux et internationaux**.

Ils proposent la mise à disposition d'équipements communs, des actions de formation et de perfectionnement, des activités d'information et de conseil en financement, gestion, investissement, innovation, commercialisation...

Le dispositif de compagnonnage artisanal précité est l'étape préalable et indispensable pour vérifier si les conditions sont réunies pour assurer la pertinence, l'efficacité et la pérennité des CRP :

- **les besoins réels** du métier ou de la filière ont été identifiés et une offre de services d'appui adaptés à été définie,
- une **appropriation de l'outil par les groupes d'artisans concernés** a été lancée ; elle concerne non seulement la conception et installation du CRP mais aussi sa gestion et développement,
- les corps intermédiaires sont disposés à **développer des partenariats** avec l'ensemble des parties prenantes dans l'environnement institutionnel et économique des petites entreprises.

L'ingénierie du centre de ressources professionnelles et sa mise en place constituent l'étape la plus avancée du renforcement des compétences techniques. Il s'agit de définir le périmètre et le contenu des CRP, de former l'équipe chargée de son animation, d'installer les ateliers communs et de développer les services d'appuis que le CRP aura vocation à apporter. **Le partage d'expériences entre CRP** pourrait permettre une meilleure maîtrise des mécanismes d'animation et d'appropriation des CRP par la profession : ateliers d'échange, actions collectives, compagnonnage sud-sud....

2) Renforcement des corps intermédiaires : programmes de compagnonnage institutionnel

La mise en œuvre **d'actions directes en faveur de la structuration des corps intermédiaires** (chambres consulaires, organisations et associations professionnelles, prestataires de services aux entreprises artisanales) est un élément indispensable au développement, à la consolidation et à la pérennisation des petites entreprises artisanales.

Le compagnonnage institutionnel vise à **renforcer le rôle de représentation** et de construction de partenariats des corps intermédiaires ainsi que **leur capacité à apporter des services à leurs ressortissants**, sur la base d'une identification fine des mécanismes d'accompagnement les plus adaptés à chaque métier et dans chaque région. Ce dispositif permet ainsi **d'accroître la légitimité** des corps intermédiaires et de favoriser l'adhésion des petits entrepreneurs à ces organisations.

Le compagnonnage institutionnel bénéficie de la **mobilisation d'experts de haut niveau du réseau des CMA de France**, chargés de la réalisation de missions de diagnostic économique et institutionnel, de formation des élus et cadres, d'accompagnement administratif ou méthodologique. **Un partenaire de référence** est identifié au sein de la structure bénéficiaire. Il est chargé d'organiser et de coordonner les rencontres et travaux des experts français sur le terrain et il est, à ce titre, le premier bénéficiaire du compagnonnage institutionnel.

Les programmes de compagnonnage institutionnel se déroulent selon **trois étapes afin de transmettre aux différents acteurs locaux les compétences nécessaires** à l'animation économique et au développement du secteur des métiers :

- élaboration par les experts du réseau des CMA et le partenaire local de référence, **des termes de référence, des outils méthodologiques et du programme de travail** préalables au diagnostic de terrain,
- **diagnostic de terrain** afin d'identifier les problématiques lourdes du secteur, les bonnes pratiques et de formuler des préconisations d'avenir. Comme pour les missions de compagnonnage artisanal, le diagnostic est l'élément préalable et indispensable avant toute action d'accompagnement,
- **l'accompagnement lui-même à distance ou sur le terrain** : formation des élus et cadres, construction d'un plan de mandature, structuration administrative et fonctionnement des instances, soutien méthodologique pour la mise en œuvre opérationnelle du plan de mandature dans différents domaines (répertoire des métiers, formation professionnelle et apprentissage, animation économique, communication...), définition d'une offre de services... Selon le type d'appui, **la mobilisation d'une expertise plus spécialisée, en association avec des experts locaux**, peut venir compléter les apports.

3) Impulsion de politiques en faveur de l'artisanat : actions de plaidoyer et travail d'influence

Afin de faire reconnaître **l'artisanat et la PME comme un levier du développement économique et social** durable dans les pays du Sud, la mise en place d'un dispositif d'incitation à la déclaration de l'entreprise dans le secteur formel et de promotion de d'une culture entrepreneuriale est indispensable. Ce dispositif doit favoriser la structuration de la petite et moyenne entreprise et être incitatif pour l'Etat, pour les chefs d'entreprise eux-mêmes et pour leurs salariés.

L'APCMA et le réseau de CMA plaident donc pour **la mise en place d'un processus de structuration de la PME et de l'entreprise artisanale**, qui accorde **aux chefs d'entreprise un statut favorable** et qui mette **les chambres consulaires au cœur d'un dispositif d'offre de services incitatifs** à la formalisation. Trois champs d'application de la démarche sont proposés :

- encourager toutes les initiatives en matière de **protection sociale, de droits d'accès aux médicaments et à la retraite**, en lien avec l'appartenance à une chambre consulaire et/ou à une organisation professionnelle et dans le respect de la réglementation existante dans chaque pays,
- généraliser des **mécanismes d'accès à certains crédits** (par exemple, les crédits sur bons de commande pour les artisans ayant acquis des marchés publics de forte valeur ajoutée) **aux seuls ressortissants des chambres consulaires**,
- mettre en place **un régime fiscal** ad-hoc privilégiant la transparence, l'efficacité, et surtout **les incitations à la formalisation des entreprises** en échange d'un accès accru et opportun aux services d'appui,

Il s'agit, en somme, de **mettre le secteur de la PME, les entreprises artisanales qui le composent**, notamment les entreprises émergentes et les entreprises structurées, **parmi les premières priorités de développement à l'horizon 2013-2018**. Un travail d'élaboration, de négociation, d'adoption et d'application d'une **politique africaine pour la PME et l'entreprise artisanale**, sorte de « **Small business act** » pour les pays africains, doit ainsi être engagé.

Des **actions de plaidoyer** sont indispensables. Elles mobilisent essentiellement **les élus et dirigeants de l'artisanat français** et du réseau consulaire franco-africain. Elles devraient se traduire par :

- la sensibilisation des élus et hauts responsables à la charte PME élaborée par la CPCCAF en faveur d'une **politique africaine pour la petite entreprise et l'entreprise artisanale**,
- la participation aux instances de réflexion, de concertation et de coordination sur le **développement du secteur privé et de la petite entreprise** en Afrique,
- une réflexion autour de l'accès aux marchés locaux, notamment publics et sous-régionaux, incluant **l'adaptation de la réglementation**, une **protection des marchés locaux** (normes de qualité, d'hygiène et protection de l'environnement), **une ouverture infrarégionale**, et le développement d'une **stratégie de reconquête des marchés** (campagnes de communication, de promotion et de valorisation des produits de la petite entreprise et de l'entreprise artisanale).

www.artisanat.fr



N° Indigo 0 825 36 36 36

0,15 € TTC / MN

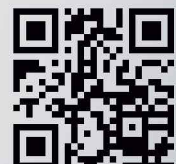


**Chambres de Métiers
et de l'Artisanat**

Assemblée Permanente

**ASSEMBLÉE PERMANENTE
DES CHAMBRES DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT**
12, avenue Marceau - 75008 Paris

Tél. : +33 1 44 43 10 00 - Télécopie : +33 1 47 20 34 48
Internet : www.artisanat.fr - Courriel : info@apcma.fr



web