



Handwerkskammer  
Frankfurt-Rhein-Main



# *AsF – Structuration des filières artisanales en Afrique*

Un partenariat franco-allemand innovant et porteur

Séance de restitution

UCRM – Lomé - mardi 20 avril 2021



# Mission de diagnostic institutionnel du système national de l'artisanat au Togo - CMA France

11 - 21 avril 2021 - Lomé



Kodzo EKLOU  
Mawuenyegan  
Kafui DOSSA



FRANCE

Rafael PANIAGUA  
Elsa CORDIER

# *Remarques introductives*

# Considérations préalables

- **Une trame dont le contenu concret est élaboré en co-construction**
  - Dynamiques en cours
  - Synergies et convergences possibles
  - Valeur ajoutée
  - Recherche de financements complémentaires
- **Trois principes guident le partenariat CMA France – UCRM**
  - Responsabilisation
  - Autonomisation
  - Pérennité
- **Une phase diagnostic suivie d'une phase d'arbitrage et validation**

# Artisans sans frontières au service de la structuration des filières artisanales : présentation synthétique

- **Objectif général**
  - Améliorer les perspectives de revenus des artisans
  - Renforcer la compétitivité des filières artisanales
  - Mettre en place un réseau franco-allemand d'artisans sans frontières
  - Transmettre les savoir-faire des artisans et corps intermédiaires aux homologues africains
- **Une démarche de renforcement des compétences locales**
  - **Compétences institutionnelles** : plan d'action de mandature ; compagnonnage consulaire
  - **Compétences professionnelles** : diagnostic de filières ; compagnonnage artisanal
- **Une équipe locale de coordination chargée de l'organisation et du suivi des missions**

*I. Portrait institutionnel du  
système national de  
l'artisanat et des  
problématiques rencontrées  
par le réseau des CM*

# Un système national de l'artisanat dynamique

- **En ordre de marche** : ministre engagé, politique volontariste, bilan de mandature plutôt positif
- **Qui sait où il va** : plan d'action concerté entre le META, la DGA et l'UCRM
- **Qui avance sur la base des ressources disponibles** : limitées mais enrichies par l'apport des PTF et la mobilisation volontaire d'un réseau d'élus
- **Freiné dans son développement** : manque d'expertise technique, une offre de services trop limitée pour susciter une adhésion large des artisans et une augmentation des moyens financiers
- **Confronté à la nécessité d'explorer une nouvelle voie d'autonomisation et de redynamisation** par la construction de synergies au sein du réseau et dans son écosystème

## Trois défis

- **Des attentes et besoins trop importants par rapport à la capacité de réponse et les ressources humaines et financières disponibles :** fixation des priorités et cohérence des politiques
- **Des fragilités dans les compétences institutionnelles, professionnelles et entrepreneuriales :** offre de services, compétitivité, amélioration de la qualité des produits et services artisanaux
- **Un accès insuffisant aux marchés les plus porteurs, dont notamment les marchés publics, y compris au niveau local :** sensibilisation des consommateurs et accompagnement dans l'accès aux marchés



# Un système national de l'artisanat vivant et structuré, manquant de synergies

## • Les acteurs de l'écosystème

- Ministère en charge de l'Enseignement technique et de l'Artisanat – Direction de l'artisanat
- Réseau des chambres de métiers : UCRM – 6 CRM – 44 CPM et CMA
- 32 centres de ressources artisanales (CRA)
- Corps de métiers, base artisanale

## • Autres parties prenantes

- Fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels (FNAFPP)
- Institut national d'assurance maladie (INAM)
- Agence nationale pour l'emploi (ANPE)

## • Partenaires étrangers

- GIZ
- CM Cologne
- CM Sarre

## Un réseau consulaire pyramidal assurant un maillage territorial

- **UCRM** : tête de réseau, mission de coordination et porte-parole des artisans, communication et visibilité, organisation de foires et expositions
  - **CRM** : interface entre les niveaux préfectoraux et national, organisation de l'offre de services d'appui, assistance aux CPM-CMA dans tous les domaines
  - **CPM – CMA** : mobilisation de proximité et représentation auprès des corps de métiers et professions
- 
- **CRA** : outils de mutualisation, de formation et d'animation des organisations de base
  - **Associations professionnelles** : organisations des artisans par corps de métiers, transmission de savoir-faire, partage d'expérience, entraide, sensibilisation

## Les atouts du réseau consulaire

- Une politique volontariste et concertée de la part du META
- Une représentation multi-niveaux favorisée par un maillage territorial
- **Des partenariats diversifiés** : FNAFPP, INAM, ANPE, GIZ, CM Cologne, CM Sarre
- **Répertoire des métiers** informatisés, articulés, constituant une base de données sur les caractéristiques du secteur et des entreprises qui le composent
- **Carte professionnelle d'artisan** : atout pour la reconnaissance du secteur, ouvrant l'accès à certains services (INAM, formation...), avec toutefois des attributs limités ; tension avec la carte CFE
- **Apprentissage et formation** : information des artisans sur la réglementation de l'apprentissage, enregistrement des contrats d'apprentissage, renforcement des capacités, perfectionnements techniques des artisans
- **Arbitrage, médiation et règlement des litiges entre professionnels**

## Trois problématiques saillantes limitent la conception et la mise en œuvre d'une offre de services adaptée

- **Hétérogénéité** : insertion dans leur environnement ; expertise technique disponible ; une offre de services développée ; artisans inscrits et cartes professionnelles délivrées ; reconnaissance territoriale des CM ; accompagnement des artisans vers les marchés
- **Ressources** : tension entre les ressources rares et le besoin de proximité ; prédominance des subventions publiques sur les services payants et les subventions liées aux projets ; un réseau porté essentiellement par des élus, dont le métier n'est pas la conception ni la mise en œuvre d'une offre de services adaptée aux ressortissants des CM
- **Synergies** : dialogue insuffisant entre les niveaux, au sein de chaque niveau et avec les organisations de base ; absence de mutualisation et de partage d'expérience ; faible impact des actions organisées (formation, promotion, accès aux marchés, construction de partenariats)

**Une structure  
pyramidale de  
création récente  
coupée de sa base  
plus ancienne**

UCRM

CRM

CPM - CMA

CRA : centres de ressources dont la consolidation et l'articulation vers le haut et le bas constituent un enjeu d'avenir

Corps de métiers, cellules cantonales et villageoises, syndicats, associations...

Organisations artisanales préexistantes dont l'adhésion n'est pas acquise et dont les dynamiques sont parfois un obstacle

## **Les CRA peuvent être un outil puissant des CM pour assurer les services de proximité et nouer des liens avec les bases artisanales**

- **Un développement inégal, une faible articulation avec les CM, un équilibre à trouver entre les missions animation, formation et mutualisation**
- **Léthargiques** : équipement défaillant ; matériel en panne ; problème de management ; mauvaise politique de tarification, revenus insuffisants, dettes ; position de faiblesse dans un environnement concurrentiel ; faible valeur ajoutée
- **Emergents** : activités de mutualisation et de formation initiale et continue ; utilisation optimale des équipements ; activités d'animation en lien avec les corps de métiers ; équipe de gestionnaire – chef de travaux – formateurs ; partenariats divers ; charte de compétences ; plan de développement
- **Structurés** : démarche clairement entrepreneuriale ; articulations fortes avec les milieux professionnel et institutionnel locaux ; logique de développement territorial et services de proximité ; outils au service des CM

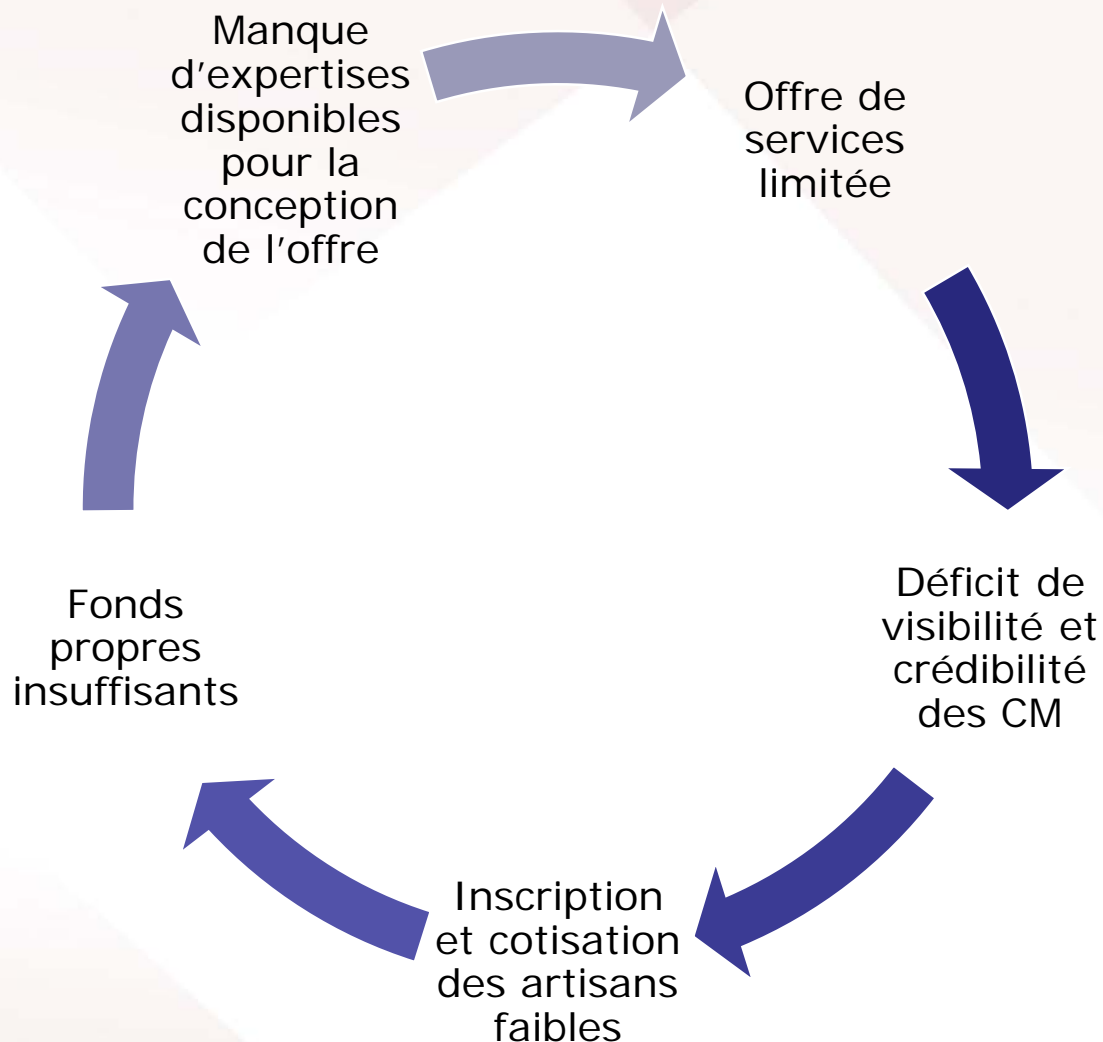
*II. Une stratégie  
d'autonomisation financière  
des CM au travers d'une offre  
de services d'appui*

## Une offre de services limitée

- **Inscription au répertoire des métiers** : décalage entre les artisans présents dans les territoires, les inscrits au répertoire et les cartes professionnelles délivrées
- **Carte professionnelle d'artisan ouvrant droit à des services** : reconnaissance limitée de la carte professionnelle ; carte professionnelle à mieux valoriser par une exigence de formalisation à l'instar de la carte CFE et avec des attributs enrichis (élargissement des partenariats avec ANPE, opérateurs téléphoniques, police d'assurance...)
- **Apprentissage et formation continue** : manque d'un outil de formation des apprentis et de suivi de leur parcours post-CFA ; faible capacité d'anticipation sur les évolutions technologiques ; absence d'une offre de formation de perfectionnement et de remise à niveau des compétences



# Obstacles à la conception et à la mise en œuvre de l'offre de services consulaire



## **AsF - Structuration, un outil pour la mise en place d'un cercle vertueux**

- **Manque d'expertise technique** : construction de binômes élus - cadres techniques pour la conception d'une offre de services adaptée dans la perspective de la nouvelle mandature 2021-2025 : **compagnonnage consulaire**
- **Déficit de visibilité et de crédibilité** : construction de chaînes de valeur et anticipation sur les évolutions technologiques, activités promotionnelles (JAT, MIATO) : **diagnostics de filières**
- **Offre de services limitée** : renforcement des compétences techniques, entrepreneuriales et commerciales, perfectionnement des maîtres artisans, formation de formateurs endogènes : **compagnonnage artisanal**

## Pour une offre de services enrichie du réseau des CM

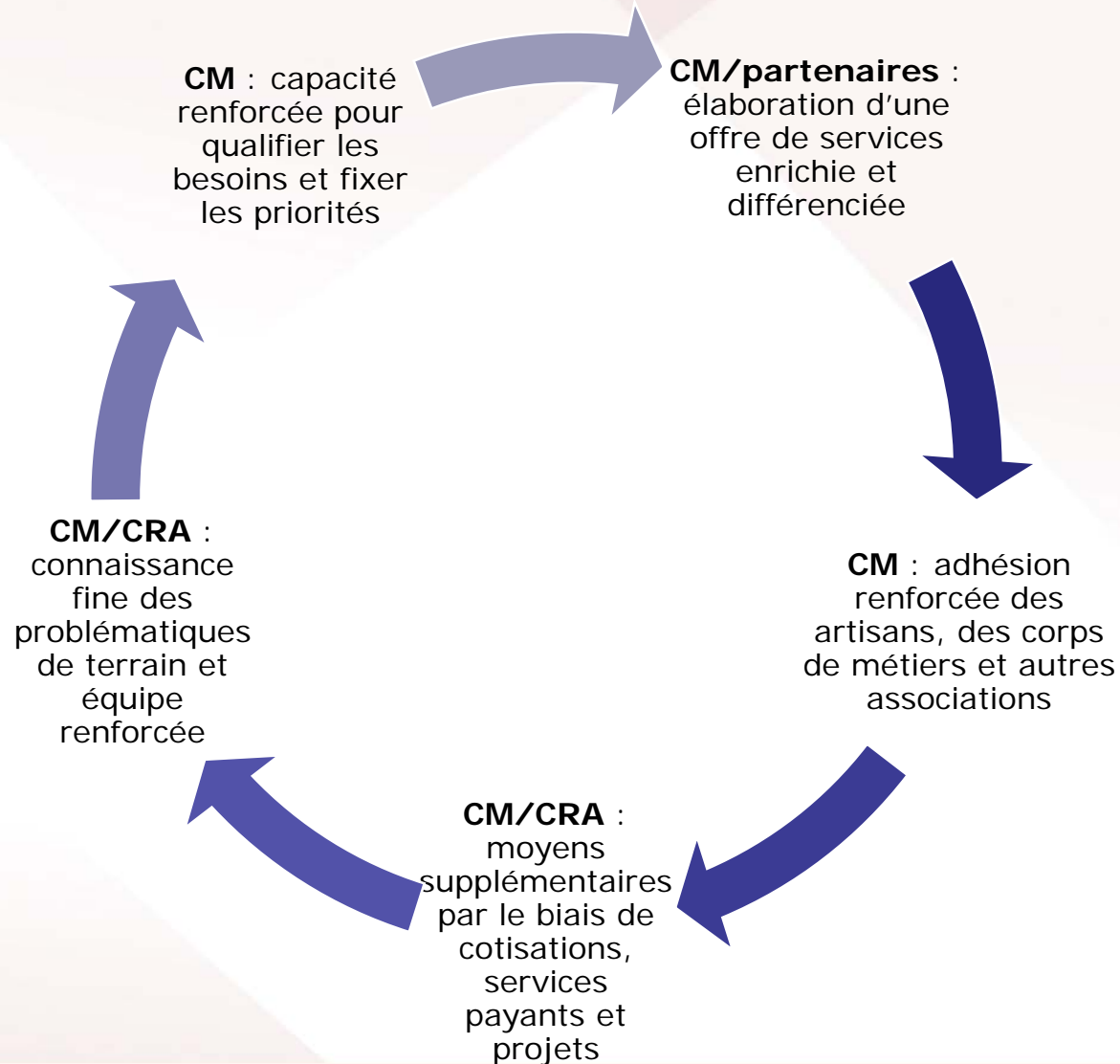
- **En direction des apprentis et jeunes artisans (CC)**
  - **Initier le processus d'organisation de l'apprentissage** par les CM (code UEMOA) en valorisant les bonnes pratiques des CRA et des corps de métiers en matière de formation duale (référentiels de formation communs, apprentissage en direction de tous les métiers)
    - *Evolution des CRA vers une fonction de centre de formation des apprentis pour un apprentissage diplômant et qualifiant*
  - **Accompagnement et suivi des apprentis et des jeunes** depuis leur orientation et l'enregistrement des contrats jusqu'à l'insertion post-CFA par l'employabilité, la création d'entreprise ou la poursuite de leur formation (diplôme CAP ou supérieur), en partenariat étroit avec l'ANPE (offre spécifique d'accompagnement)
    - *Accompagnement entrepreneurial des jeunes apprentis par un système de coaching artisanal (GIZ) et de stage préalable à l'installation (CMA France)*

# Pour une offre de services enrichie du réseau des CM

## • En direction des artisans et entreprises artisanales

- Améliorer le rapport de force des artisans sur tous les marchés de l'amont (fournisseurs) vers l'aval (clients, barème de la qualité artisanale...) dans le cadre de la construction de chaînes de valeur et d'un appui à la promotion, commercialisation (CM Cologne appui à la commercialisation) (DF-CA) et bureau d'études pour la **soumission à des marchés publics nationaux et municipaux** (renforcement des compétences en ingénierie de projets) (CC)
  - ❖ Textile
  - ❖ Énergies renouvelables
  - ❖ Bâtiment - construction
  - ❖ Agro-alimentaire
  - ❖ Electromécanique / nouvelles technologies
- **Anticipation sur les évolutions technologiques** pour accompagner l'évolution des compétences, formation de formateurs endogènes, formations entrepreneuriales (CM Sarre, FNAFPP) (CA)
  - ❖ Métiers à tisser semi-artisanal / couture
  - ❖ Énergies solaires / panneaux photovoltaïques
  - ❖ Electricité bâtiment / plomberie / maçonnerie / frigoriste
  - ❖ Transformation de produits alimentaires
  - ❖ Mécanique auto-moto

# Emergence d'un cercle vertueux pour l'autonomisation des CM et la redynamisation des CRA



# **Les CM peuvent mettre les CRA les plus performants au service de leur stratégie d'autonomisation financière**

## **Viabilité des CRA par la construction d'un équilibre dynamique**

- Lieu d'animation du milieu professionnel (corps de métiers, associations...)
- Lieu de formation duale et perfectionnement des artisans
- Lieu de mutualisation des achats, des équipements, pour l'obtention de marchés communs...

## **Gouvernance**

- organe de gestion garantissant le bon usage du matériel
- un gestionnaire avec une expérience avérée, reconnu par la profession, rassembleur et crédible
- délégation de certaines fonctions vers des artisans qualifiés, membres du CRA (coopérative, services spécialisés...)

**Les binômes CM-CRA, un atout pour le réseau des chambres de métiers, une opportunité pour les artisans et les entreprises artisanales**

# *Conclusions*

## La valeur ajoutée d'AsF - Structuration dans la perspective de la nouvelle mandature

- **Au préalable** : 3 missions de diagnostics de filières réalisés par des artisans français ou allemands pour initier la réflexion sur les contraintes et les opportunités liées à la construction de chaînes de valeur
- **Au début de la mandature** : 3 missions de compagnonnage consulaire pour la formation des binômes élus-dirigeants des CM et l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des nouveaux services par les CM
- **Au cours de la mandature** : des missions de compagnonnage artisanal en appui à la construction de chaînes de valeur et au renforcement des compétences techniques, entrepreneuriales et commerciales des artisans et entreprises artisanales
- **Un processus de validation et arbitrage qui doit être lancé par l'UCRM et ses autorités de tutelle**
  - Nouveaux services, lieux d'expérimentation et calendrier dans le cadre du compagnonnage consulaire
  - Filières porteuses
  - Métiers bénéficiant du compagnonnage artisanal



## Une vision

- Un artisanat dynamique, compétitif, pourvoyeur d'emplois et de formation, créateur de richesses et que les jeunes souhaitent rejoindre
- Un artisanat fier de ses métiers, où les artisans sont devenus enfin des entrepreneurs
- Des CM plus performantes, maisons de tous les artisans du Togo au service d'un artisanat fier et épanouie, répondant aux besoins des consommateurs locaux, participant au renforcement des capacités et à la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité

**Merci pour votre aimable attention**