



**Forhom**  
Formation & conseil RH 



Ministère du Commerce Extérieur

>>> Décembre 2020



## Livrable n° 2 Bilan de compétences



Banque Mondiale

RÉALISATION DU PLAN D'INFORMATION /  
COMMUNICATION / SENSIBILISATION DES ASSOCIATIONS  
DE PETITS COMMERÇANTS TRANSFRONTALIERS.



GOPE07301

# 1 Sommaire

## 1.1 Table des matières

<b>1</b>	<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
1.1	TABLE DES MATIÈRES .....	2
1.2	SIGLES ET ACRONYMES : .....	4
1.3	LISTE DES TABLEAUX : .....	4
<b>2</b>	<b>RAPPEL DES OBJECTIFS DES BILANS DE COMPÉTENCES DES ACT .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ORGANISATION ET LE DÉROULEMENT DES BILANS DE COMPÉTENCES (BC) .....</b>	<b>7</b>
3.1	LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON .....	7
3.2	L'ÉQUIPE.....	7
3.3	LA FORMATION ET LES SUPPORTS D'ENTRETIEN.....	8
3.4	LA COMMUNICATION RELATIVE À L'OPÉRATION « BILANS DE COMPÉTENCES » .....	8
3.5	LE DÉROULEMENT DES TRAVAUX. ....	9
3.6	LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES DES P-ACT ET ACT .....	9
3.7	LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES DES P-ACT ET ACT .....	10
3.8	LES APPRÉCIATIONS DES COMPÉTENCES DES P-ACT ET ACT PAR LES PARTIES PRENANTES (FOCUS GROUPS).....	10
<b>4</b>	<b>LES BESOINS EN FORMATION .....</b>	<b>12</b>
4.1	LA SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES ET INDIVIDUELLES .....	12
4.1.1	Quelques commentaires relatifs aux compétences institutionnelles .....	14
4.1.2	Quelques commentaires relatifs aux compétences individuelles .....	15
4.2	LES BESOINS EN FORMATION POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES ET INDIVIDUELLES.....	16
4.3	REGROUPEMENT THÉMATIQUE DES BESOINS EXPRIMÉS OU IDENTIFIÉS .....	19
4.3.1	Gouvernance .....	19
4.3.2	Maturité .....	19
4.3.3	Autonomie.....	20
4.3.4	Renforcement des ACT dans leur rôle d'appui et de conseil aux PCT .....	20
<b>5</b>	<b>LES DÉFICITS DE MOYENS ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET EXPRIMÉS PAR LES ACT .....</b>	<b>21</b>
5.1	LES DÉFICITS DE MOYENS .....	21
5.2	LES DIFFICULTÉS EXPRIMÉES PAR LES RESPONSABLES DES ACT .....	22
<b>6</b>	<b>LES ANNEXES .....</b>	<b>23</b>
6.1	ANNEXE A : LE TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS .....	23
6.2	ANNEXE B : LE SUPPORT D'ENTRETIEN DES CONSULTANTS ET SES ANNEXES .....	23

6.3	ANNEXE C : LES RAPPORTS BILANS DE COMPÉTENCES DES ACT PRODUITS PAR LES CONSULTANTS BC .....	23
6.4	ANNEXE D : LES 4 FOCUS GROUP.....	23

## 1.2 Sigles et acronymes :

<b>Sigles et Acronymes</b>	<b>Signification</b>
<b>PFCGL</b>	Projet de Facilitation du Commerce dans la région des Grands Lacs
<b>PCT</b>	Petits Commerçants Transfrontaliers
<b>ACT</b>	Association de petits Commerçants Transfrontaliers
<b>P-ACT</b>	Plateforme des Associations des petits Commerçants Transfrontaliers
<b>RECOS</b>	Régime Commercial Simplifié (du COMESA)
<b>COMESA</b>	Marché Commun de l’Afrique Orientale et Australe
<b>BIC</b>	Bureau d’Information Commerciale
<b>MGP</b>	Mécanisme de Gestion des Plaintes
<b>ICS-F</b>	Information/Communication/Sensibilisation- Formation
<b>DGDA</b>	Direction Générale des Douanes et des Accises
<b>OCC</b>	Office Congolais de Contrôle
<b>DGM</b>	Direction Générale de la Migration
<b>PNHF</b>	Programme National d’Hygiène aux Frontières
<b>AVEC</b>	Association Villageoise d’Epargne et de Crédit

## 1.3 Liste des tableaux :

Tableau 1: Synthèse des évaluation des compétences .....	13
Tableau 2: Besoins en formation.....	17
Tableau 3: Déficit de moyens.....	21
Tableau 4: difficultés rencontrées par les responsables des ACT .....	22

## 2 Rappel des objectifs des bilans de compétences des ACT

---

- Une évaluation des compétences d'un échantillon représentatif des Associations de Commerçants Transfrontaliers et de leurs plateformes a été effectuée afin de cerner leurs principaux points forts et points faibles. L'objectif était d'identifier les besoins en formation des responsables des ACT afin de nourrir le plan de renforcement des capacités et de professionnalisation des associations (livrable 4), objet central des TDRs.
- L'équipe de consultants a déterminé deux approches d'identification des compétences :
  - Les compétences dites « institutionnelles » relatives à l'organisation, la structuration, la conformité légale et réglementaire des associations, mesurées autour de 4 critères : gouvernance, maturité, gestion financière et autonomie (cf. les définitions au chapitre 3.5).
  - Les compétences dites « individuelles ». Il est important de rappeler que dès lors qu'il s'agit d'entretien d'évaluation par échantillonnage, toute approche « personnelle » est exclue. L'approche retenue visait donc à ne pas « personnaliser » les compétences des personnes interviewées. En conséquence, la conception du questionnaire permettait d'extrapoler les résultats de l'échantillon à l'ensemble des ACT sur les 4 sites. Les critères à cerner dans cette approche étaient liées à (i) l'investissement et à la mobilisation au sein de la vie de l'ACT, (ii) l'éthique et l'accompagnement du changement vis-à-vis de l'environnement et des PCT, (iii) l'initiative et les capacités de plaidoyer, (iv) l'organisation et la rigueur.
  - L'objectif était in fine de prendre en compte et de fédérer les résultats des deux approches pour « venir nourrir » les mesures correctives que sont les actions de formation, afin de les prévoir et les organiser pour renforcer les performances des associations.

- L'équipe de consultants a piloté des entretiens sur quatre sites du Nord Kivu et du Sud Kivu (Bukavu, Goma, Bunagana et Kasindi), auprès d'un échantillon de 26 ACT<sup>1</sup> et de 4 P-ACT.
- Ces travaux ont parallèlement permis de recenser (i) les moyens (techniques, technologiques, matériels, financiers) qui font défaut aux ACT, (ii) les différents « freins » exprimés par les responsables des ACT et susceptibles de pénaliser le déroulement de leurs activités et par la même d'obérer leur performance.
- Le consultant a estimé a posteriori<sup>2</sup> important d'impliquer les « parties prenantes » dans les évaluations des besoins des ACT. (Cf. méthodologie et difficultés rencontrées au chapitre 3).

---

<sup>1</sup> L'échantillon prévoyait 28 ACT (cf. chapitre 2.1) mais 2 ACT n'ont pu être interviewées à Kasindi

<sup>2</sup> Non prévu dans les TDRs ni dans l'offre technique

## 3 LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ORGANISATION ET LE DÉROULEMENT DES BILANS DE COMPÉTENCES (BC)

---

### 3.1 La constitution de l'échantillon

- Un échantillon représentatif des différentes ACT a été déterminé pour chacun des quatre sites et a impliqué les consultants « permanents »<sup>3</sup> du consortium. 28 associations et 4 plateformes ont été ainsi retenues, sur l'ensemble des sites (7 ACT et 1 P-ACT par site) soit un total de 32 structures (Cf. Annexe 1).

### 3.2 L'équipe

- Les Bilans de Compétences ont été conçus et encadrés hors site par le consultant responsable du Livrable 2. Ils ont été pilotés semaine du 1<sup>er</sup> et du 8 décembre 2020, sur les quatre sites de Goma, Bukavu, Bunagana et Kasindi, par deux experts de l'équipe, l'un spécialiste des règles, mécanismes et procédures associatives<sup>4</sup>, et l'autre (chef de mission adjoint), spécialiste du secteur associatif. L'équipe a été renforcée par trois consultants managers du Bureau d'Information Commerciale (BIC-Comesa) des sites de Bunagana, Kasindi, et Goma, mobilisés sur cette opération, après accord conjoint du COMESA et du PFCGL.
- Afin d'éviter tout déplacement, chaque consultant a piloté les bilans de compétences sur son site d'origine.

---

<sup>3</sup> Congolais et européens

<sup>4</sup> et ayant piloté pour le PFCGL un audit institutionnel des ACT en 2018

### 3.3 La formation et les supports d'entretien

- L'équipe de consultants a été préalablement formée à la méthodologie et aux supports le vendredi 27/11/2020, lors d'une session Skype animée par le responsable du Livrable 2.
- Un « manuel d'interview » complet a été élaboré par le responsable et adressé à l'équipe en amont de la session de formation. Il a encadré la session de formation (entraînement des consultants) puis a constitué le support d'entretien sur le terrain.
- Le manuel (cf. Annexe B) comporte une introduction et 5 supports annexés relatifs (i) à l'échantillon des P-ACT et ACT à interviewer, (ii) à l'entretien du bilan institutionnel, (iii) à l'entretien du Bilan Individuel, (iv) à l'animation des focus group, (v) à la communication autour de l'organisation des bilans de compétences.

### 3.4 La communication relative à l'opération « Bilans de compétences »

- En amont du démarrage de l'opération « bilans de compétences », le consultant du groupement chargé du volet communication a préparé une approche communication à piloter sur chaque site par les consultants d'une part et par le Projet d'autre part. Cette approche « communication » couvre d'une part les propos à tenir lors de la prise de rendez-vous avec les ACT et P-ACT, et, d'autre part, un projet de lettre à la signature des coordonnateurs du Projet et des instructions précises pour animer les réunions avec les Focus Group ciblés, à savoir le Comité Provincial de Suivi et le Comité Local de Facilitation du Commerce Transfrontalier.
- Cependant, du fait de contraintes importantes de temps et d'organisation, seules 4 réunions de focus group sur les 8 initialement prévues, ont pu être organisées auprès des seuls comités locaux de facilitation du commerce transfrontalier à Goma, Bukavu, Bunagana et Kasindi (cf. 3.8).



### 3.5 Le déroulement des travaux.

Les bilans de compétences ont été pilotés sur les 4 sites au cours de la semaine du 1<sup>er</sup> décembre en ce qui concerne les ACT et P-ACT et le mercredi 9 décembre pour les 4 focus groups avec les Comités Locaux de facilitation du Commerce Transfrontaliers. Les rapports des consultants figurent en annexe C et D.

### 3.6 La méthodologie adoptée pour identifier les compétences institutionnelles des P-ACT et ACT

- Les domaines d'évaluation ont concerné la gouvernance, la maturité, la gestion financière et l'autonomie, chacun étant évalué sur une échelle « faible », « moyen » et « excellent ». Des définitions de gouvernance, maturité et autonomie des organisations associatives ont été données a posteriori par le consultant responsable du Livrable 2, afin de créer ou de consolider un langage commun ; elles sont reprises ci-après :
  - Gouvernance : Conduite, gestion et fonctionnement des associations.
  - Maturité : Bonne direction, activité rentable, épargne suffisante, membres actifs et objectifs clairement définis et partagés, existence d'un statut et d'un règlement intérieur, existence d'un conseil d'administration
  - Autonomie : capacité à se fixer des normes, des cadres et des règles de conduite propres ; à agir en fonction d'objectifs déterminés et de l'environnement dans lequel les actions porteront leurs effets. En d'autres termes, l'autonomie, pour être pleine et entière, suppose les moyens de son exercice.
- Des questionnaires ont été spécifiquement conçus pour identifier les compétences institutionnelles des ACT et couvrent des questions (entraînant aussi la présentation de documents et de supports par l'interviewé) permettant d'apprécier les capacités et l'organisation institutionnelle des ACT au niveau gouvernance, maturité, gestion financière et autonomie. Ces questions ont largement bénéficié de l'apport de l'un des membres de l'équipe de consultants mobilisée sur les BC (cf. foot note 3).

- Des entretiens ainsi structurés ont ensuite réuni autour du consultant, dans chaque ACT et P-ACT le Président, le Secrétaire et/ou le Trésorier.
- Les Résultats du bilan institutionnel de la P-ACT de Kasindi n'ont pu cependant être rendus disponibles du fait de contraintes de temps et d'organisation.

### 3.7 La méthodologie adoptée pour identifier les compétences individuelles des P-ACT et ACT

- Les compétences individuelles (mais non personnelles<sup>5</sup>) des présidents et secrétaires, membres du comité directeur des ACT ont ensuite été identifiées via un entretien avec chacun d'entre eux.
- Les compétences individuelles (et globales, cf. foot note 5) des présidents et secrétaires des ACT et PACT, ont été évaluées séparément autour de deux questionnaires spécifiques, l'un pour le président, l'autre pour le secrétaire et cherchaient à faire apparaître notamment les compétences et comportements professionnels des ACT liées à (i) l'investissement et à la mobilisation au sein de la vie de l'ACT, (ii) l'éthique et l'accompagnement du changement vis-à-vis de l'environnement et des PCT, (iii) l'initiative et les capacités de plaidoyer, (iv) l'organisation et la rigueur.

### 3.8 Les appréciations des compétences des P-ACT et ACT par les parties prenantes (focus groups)

- Ainsi que précisé au chapitre 2, il a été estimé utile, en sus des bilans directs auprès des ACT, de recueillir auprès de certaines parties prenantes sur les 4 sites (à savoir les membres des comités locaux de facilitation du commerce transfrontalier et ceux des comités techniques provinciaux de suivi), leurs appréciations sur les points forts et les points faibles des ACT et P-ACT.

---

<sup>5</sup> Il est important de rappeler ici que dès lors qu'il s'agit d'entretien d'évaluation par échantillonnage, toute approche « personnelle » est exclue et qu'en conséquence la conception du questionnaire prévoyait d'extrapoler à l'ensemble des ACT sur les 4 sites

- 4 comités locaux et 4 comités provinciaux devaient donc être interviewés (via des réunions animées et canalisées par les consultants BC) en « focus groups » au sein de chacun des sites. Cependant, du fait de contraintes de temps et d'organisation, seules 4 réunions ont été organisées auprès des membres des seuls comités locaux de facilitation du commerce transfrontaliers à Goma, Bukavu, Bunagana et Kasindi.
- L'un des rapports Focus group (celui de Bunagana) s'est par ailleurs avéré inexploitable. Deux autres (Bukavu et Kasindi) ont apporté des informations partielles. Celui de Goma s'est avéré plus complet et le consultant a donc effectué l'exploitation de ces résultats.

## 4 Les besoins en formation

---

L'analyse ci-dessous a permis de faire émerger les besoins exprimés par les ACT ou identifiés par les consultants

### 4.1 La synthèse de l'évaluation des compétences institutionnelles et individuelles

Pour rappel, il s'agit ici de résultats d'entretiens d'évaluation fondés sur un échantillonnage représentatif de l'ensemble des ACT et P-ACT. En conséquence, les évaluations (faible, moyen, satisfaisant, excellent<sup>6</sup>), tant des compétences institutionnelles qu'individuelles, sont extrapolées de facto à l'ensemble des P-ACT et des ACT de chacun des 4 sites.

---

<sup>6</sup> Ce dernier niveau n'étant appliqué qu'aux seules compétences institutionnelles.

Tableau 1: Synthèse des évaluations des compétences

SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS DES COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES ET INDIVIDUELLES DES P-ACT ET DES ACT								
Identification des besoins en (I) Formation (II) Information/communication/sensibilisation								
	PACT-ACT BUKAVU		PACT-ACT GOMA		PACT-ACT BUNAGANA		PACT-ACT KASINDI	
	1 P-ACT (26 ACT)	7 ACT (36 à 230 adh)	1 P-ACT (34 ACT et coopératives)	7 ACT (215 à 729 adh)	1 P-ACT (18 associations)	6 ACT (De 19 à 114 adh) + 1 ACT (1050 adh)	P-ACT	5 ACT (4 ACT de 21 à 79 adh + 1 ACT 989 adh)
ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES (en présence du Président et/ou du Secrétaire et/ou du Trésorier)								
<b>COMMENTAIRES</b>	(aucun commentaire)		(aucun commentaire)	Les résultats du bilan institutionnel sont donnés pour 4 ACT	(aucun commentaire)		Résultats non disponibles du fait de contraintes d'organisation	(aucun commentaire)
Gouvernance	excellent	faible	excellent	moyen	excellent	moyen		moyen
Maturité	excellent	faible	excellent	faible	excellent	moyen		moyen
Gestion Financière	faible	faible	moyen	faible	excellent	moyen		faible
Autonomie	moyen	faible	moyen	faible	excellent	moyen		faible
ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES (Le Président + le Secrétaire de l'ACT)								
Investissement et mobilisation pour l'ACT	satisfaisant	moyen à satisfaisant	satisfaisant	moyen	satisfaisant	moyen		faible
Ethique et accompagnement du changement	satisfaisant	moyen	satisfaisant	moyen	satisfaisant	moyen		moyen
Organisation et rigueur	satisfaisant	faible	satisfaisant	faible	satisfaisant	moyen		faible
Implication et initiative	satisfaisant	Moyen	satisfaisant	faible	satisfaisant	moyen		faible

(Cf. tableau complet en Annexe A)

#### 4.1.1 Quelques commentaires relatifs aux compétences institutionnelles

##### ⇒ Les ACT

- L'ensemble des ACT interviewées sont « faibles » ou « moyennes » au niveau institutionnel, sur l'ensemble des 4 critères évalués (gouvernance, maturité, gestion financière, autonomie)
- Certaines ACT très récentes (création en 2018) sont particulièrement faibles au niveau institutionnel, car elles n'ont pas eu le temps de se structurer et donc de mettre en place les outils de gestion nécessaires au fonctionnement de l'association.
- Parfois, particulièrement « jeunes » (2019), elles ne disposent pas encore de textes. Elles se réunissent par exemple, plusieurs fois par mois et tous les sujets abordés se limitent à un « cahier de notes », sans tenue d'archives.
- Les présidents des ACT ne maîtrisent pas tous les textes légaux et réglementaires applicables aux structures associatives ; elles ne disposent d'ailleurs pas toutes de statuts et de règlements intérieurs, ou, lorsqu'elles en disposent, ces documents peuvent comporter des lacunes et la rédaction de certains articles peuvent prêter à confusion.
- La tenue des organes de gouvernance, quand ils existent (Conseil d'Administration ou Assemblée Générale) s'avère irrégulière.
- Parfois, les présidents des ACT n'ont pas l'information suffisante sur les services œuvrant à la frontière et sur le montant des taxes, ce qui les pénalise directement mais aussi leurs adhérents PCT qui continuent en conséquence à être « tracassés ».
- La plupart des ACT ne savent pas ou n'osent pas mener des actions de plaidoyer.
- Les ressources financières sont souvent faibles (pas de partenaires financiers ou insuffisamment diversifiés, faible taux de cotisations des membres ou difficultés à les mobiliser...etc.)
- Les cotisations annuelles des membres ne sont pas toujours versées et le taux de recouvrement des cotisations peut être extrêmement faible (moins de 20% pour certaines ACT). Les Responsables des ACT ne savent d'ailleurs pas « comment réclamer » les cotisations non réglées ou en retard. Parfois, connaissant la situation de précarité de certains adhérents, ils sont démunis et/ou n'osent pas.
- Certaines ACT ne disposent pas d'informations sur la passation des marchés et sur les procédures du « groupage ».

- La circulation de l'information vers les adhérents n'est pas structurée, elle est le plus souvent informelle et se pratique essentiellement « de bouche à oreille », ou directement « par harangue » sur les marchés.
- Les outils de gestion, lorsqu'ils existent, sont souvent rudimentaires et/ou mal utilisés.
- La majorité des ACT ne dispose pas de système de comptabilité, a fortiori informatisée ;
- La grande majorité des ACT s'inscrit dans la gestion du quotidien et n'anticipe ni n'élabore de projets de développement pour les PCT.

### ⇒ **Les P-ACT**

- Les 3 P-ACT<sup>7</sup> interviewées se montrent « performantes » et mieux « outillées » que les ACT pour ce qui concerne les compétences institutionnelles.
- Regroupant entre 18 et 34 ACT, elles ont été évaluées en termes « excellent » pour la gouvernance et la maturité, en « moyen » ou « faible » pour l'autonomie et la gestion financière.
- Les P-ACT disposent de statuts et règlements intérieurs (ROI) et agréments, de documents notariés et d'outils élémentaires de gestion.
- Les P-ACT tiennent régulièrement des Assemblées Générales au cours desquelles elles présentent par exemple aux membres de la P-ACT, le plan d'action et la planification des activités réalisées, (cependant, parfois, dans la pratique, ce type de planification présente des insuffisances, -selon les président(e)s eux-mêmes-)
- Les P-ACT ont des partenaires financiers (par exemple : Elan RDC, SVC)
- Toutes les P-ACT ne disposent pas de procédures de passation de marchés (notamment pour ce qui concerne le Groupage)
- Certaines P-ACT ont signé des Partenariats Publics Privés (PPP), notamment et par exemple, avec la Division du Commerce Extérieur dans le cadre des activités commerciales
- Différents « cas » de plaidoyers sont assurés par les P-ACT (par exemple : plaidoyer en faveur des vendeurs pour l'octroi d'un marché frontalier, pour l'octroi d'espaces destinés à la construction de hangars aux frontières, pour l'exonération de taxes, pour le cout de désinfection de véhicules.....etc.)

#### 4.1.2 Quelques commentaires relatifs aux compétences individuelles

---

<sup>7</sup> Pour rappel, du fait de contraintes d'organisation, seuls les bilans de compétences institutionnelles de 3 P-ACT (Bukavu, Goma, Bunagana) ont pu être exploités.

- Les responsables (présidents et secrétaires, hommes et femmes) d'ACT ayant moins de 100 adhérents ou de création récente et qui sont évalués « faibles » au niveau des compétences institutionnelles se montrent cependant parfois très actifs, investis et mobilisés dans le fonctionnement de leur ACT et auprès des PCT. Ils développent ainsi différentes initiatives pour faire « vivre » et « avancer » leur association. En revanche, leur non-maitrise des textes et procédures associatives s'avère extrêmement pénalisante et les responsables en question en sont complexés tout en manifestant une réelle volonté de voir les choses changer. Par exemple, (et il ne s'agit pas d'un cas isolé) une association a su se doter des différents textes légaux mais son président ne les connaît ni ne les comprend et, surtout, n'en maîtrise pas leur application. Au-delà d'une formation de contenu et de structure, les déficits relatifs aux textes et procédures associatives requièrent aussi un encadrement d'appui-conseil pour ces responsables.
- Certaines présidentes d'associations font preuve d'une réelle éthique et d'une forte volonté d'accompagner le changement. Par exemple, l'une d'entre elles est particulièrement mobilisée pour orienter la politique de développement de son association, pour attirer de nouveaux adhérents (elle demande par exemple à ses adhérents de montrer une « belle image » de l'association aux petits commerçants non adhérents). Elle mène une lutte active contre la corruption et les « pots de vin » ; ses adhérents cotisent régulièrement ; elle participe activement par ailleurs à différentes actions de plaidoyer.
- Les résultats des entretiens portant sur les compétences individuelles des Présidents et Secrétaires des ACT, permettent (i) de relever qu'ils ne disposent pas des outils minimum (cf. chapitre 5) pour organiser et gérer leur association (ii) mais aussi d'identifier de réelles faiblesses en matière d'implication dans leur association, d'organisation et de rigueur (en particulier en ce qui concerne les secrétaires), et d'accompagnement du changement.

## 4.2 Les besoins en formation pour développer les compétences institutionnelles et individuelles

- Les besoins en formation inscrits dans le tableau ci-après sont présentés par fréquence d'apparition. Ils sont (i) la synthèse des deux approches institutionnelle et individuelle, (ii) des besoins exprimés par les responsables des associations (iii) des besoins identifiés par les consultants ayant piloté les bilans de compétences



et, (iv) de façon très partielle, des résultats issus des évaluations des ACT au sein des Focus Groups (comités locaux de facilitation du Commerce Transfrontalier).

Tableau 2: Besoins en formation

<b>BESOINS EN FORMATION EXPRIMES OU IDENTIFIES</b>	<b>TOTAL PACT ET ACT DES 4 SITES</b>
Micro-informatique	13
Appui -conseil aux PCT pour l'accès au crédit des PCT	10
La recherche de partenaires financiers	10
Organisation, gestion financière et comptabilité d'une association	9
La mobilisation et le recouvrement des cotisations	9
Nomenclature et textes liés aux taxes transfrontalières	7
Comment bien manager une plateforme ou une association ?	7
Connaissance des règles de constitution et de la réglementation associative	6
Information et communication envers les adhérents	6
Droits et devoirs des PCT lors des traversées aux frontières	5
La gestion des priorités, la gestion du temps	5
Procédure de passation de marchés	4
Plaidoyer auprès des Autorités	4
Le partage des rôles au sein d'une association	4
Gestion de la documentation et archivage	4
Gestion des conflits	4
Gestion et management d'un groupe	4
Ethique et conduite du changement	3
Mutation d'une association vers une coopérative	2
Business plan à destination des PCT	2
Leadership	2
Marketing de l'association	1
Chaine de valeurs	1
Alphabétisation	1

Cette liste n'est à l'évidence pas exploitable en l'état et nécessite un regroupement thématique plus générique, présenté pages suivantes. Cependant, des préalables et/ou des recommandations les précèdent :

- **En amont de toute action de formation et du fait qu'un certain nombre de responsables d'ACT (président et/ou secrétaire et/ou trésorier) sont analphabètes, il conviendrait de prévoir des sessions « d'alphabétisation fonctionnelle »**, c'est-à-dire déterminées par le fonctionnement et la vie d'une association. Cf. ci-après définition adoptée par la Conférence Générale de l'Unesco en 1978 et toujours en usage: *« Une personne est alphabète du point de vue fonctionnel si elle peut se livrer à toutes les activités qui requièrent l'alphabétisme aux fins d'un fonctionnement efficace de son groupe ou de sa communauté et aussi pour lui permettre de continuer d'utiliser la lecture, l'écriture et le calcul pour son propre développement et celui de la communauté »*
- **Les éléments de gestion financière d'une ACT (besoins exprimés par l'ACT ou identifiés par le consultant) ont été « redéployés » dans gouvernance, maturité, autonomie**, pour éviter toute possible redondance, la gestion financière étant par ailleurs l'une des composantes de l'un et/ou l'autre de ces concepts.
- La plupart des thèmes exprimés ou identifiés figurent dans les regroupements « gouvernance », « maturité » et « autonomie », tels que présentés ci-après. Cependant, **il incombera aux responsables de l'élaboration du plan de renforcement des compétences des ACT (Livrable 4) d'éventuellement les affecter à d'autres catégories et/ou à les structurer** de manière que le plan de formation proposé soit le plus pertinent et efficace possible.
- Enfin, tous les besoins exprimés ou identifiés n'entrant nullement dans les regroupements susmentionnés font l'objet de thématiques spécifiques, en fin de liste.
- **Cependant, il convient de ne pas perdre de vue que le plan de renforcement des ACT devra aussi prévoir et organiser un « tutorat-coaching » des ACT** via des experts dédiés, y compris ponctuels, (voire via une assistance téléphonique) pour que les responsables des associations puissent appliquer sereinement et efficacement et, surtout, de manière durable (« piquûre de rappel »), les acquis issus des sessions de formation.

## 4.3 Regroupement thématique des besoins exprimés ou identifiés

### 4.3.1 Gouvernance

#### *Conduite, gestion et fonctionnement des associations*

- Connaissance et respect des règles et procédures de constitution et de la réglementation associative (statuts et règlement intérieur)
- Connaissance et compréhension des traités, nomenclatures et réglementation régionale
- Connaissance de la nomenclature des textes liés aux taxes transfrontalières
- Transparence, outils et contrôle de la gestion financière et de la comptabilité
- Passation de marchés
- Chaîne de valeurs
- Pourquoi et comment informatiser la comptabilité d'une ACT ?
- Informatique (micro-informatique, package word/excel/powerpoint)
- Comment rechercher et convaincre des partenaires financiers diversifiés ?

### 4.3.2 Maturité

#### *Direction compétente, activité rentable, épargne suffisante, membres actifs et objectifs clairement définis et partagés, existence d'un statut et d'un règlement intérieur, existence d'un conseil d'administration*

- Pourquoi un statut et un règlement intérieur ?
- Rôle des organes de gouvernance (conseil d'administration, comité de contrôle,...)
- Management harmonieux et durable d'une association ou d'une plateforme
- Tenue régulière des outils de suivi et de gestion (dont fichier des adhérents)
- Gestion de la documentation et archivage
- Différence entre association et coopérative et possible mutation de l'ACT vers la Coopérative
- Gestion et suivi des adhérents : régularité des cotisations (quand et comment les réclamer ?), adhésion et accueil de nouveaux membres

### 4.3.3 Autonomie

*Capacité à se fixer des normes, des cadres et des règles de conduite propres ; capacité à agir en fonction d'objectifs déterminés et de l'environnement dans lequel les actions porteront leurs effets. L'autonomie, pour être pleine et entière, suppose les moyens de son exercice.*

- Identification du partage des rôles au sein d'une association
- Gestion des conflits
- Gestion et management d'un groupe
- Leadership
- Gestion des priorités et gestion du temps
- Conduite du changement
- Comment élaborer un plan d'actions et sa planification ?
- « Marketing/promotion » et plaidoyer de l'ACT vis-à-vis de son environnement dans l'objectif (i) d'attirer toujours plus d'adhérents (ii) de convaincre les Autorités et autres parties prenantes des évolutions/changements nécessaires à la réussite du commerce transfrontalier

### 4.3.4 Renforcement des ACT dans leur rôle d'appui et de conseil aux PCT

- Droits et obligations des PCT lors des traversées aux frontières
- Comment élaborer un petit business plan, afin de mieux maîtriser le marché (clientèle solvable, produits, concurrence...) et introduire une demande auprès des banques ?
- L'accès au crédit des PCT et univers de la micro finance

Les besoins en information/Communication/Sensibilisation qui se sont exprimés lors des bilans de compétence des ACT de même que ceux relevés pendant l'enquête socio-économique auprès des PCT font l'objet du Livrable 3.

## 5 Les déficits de moyens et les difficultés rencontrées et exprimés par les ACT

### 5.1 Les déficits de moyens

Tableau 3: Déficit de moyens

<b>DÉFICIT DE MOYENS EXPRIMÉS PAR LES PRÉSIDENTS ET SECRÉTAIRES DES P-ACT et ACT</b>	<b>TOTAL</b>
Ordinateurs	<b>14</b>
Besoins financiers (difficultés d'accès au crédit)	<b>12</b>
Équipements et fournitures de bureau	<b>11</b>
Manque de partenaires financiers diversifiés	<b>10</b>
Moyens de transport	<b>6</b>
Absence de fonds de roulement (groupage)	<b>6</b>
Adresse fixe pour la P-ACT et les ACT	<b>3</b>
"Visibilité " de l'association (logos....)	<b>2</b>
Moyens de fonctionnement	<b>2</b>

Les déficits de moyens concernent, dans leur grande majorité, les moyens matériels et de fonctionnement (informatique, ordinateurs, équipements et fournitures de bureau) contraignant les associations à travailler sur des documents « papier » (souvent conservés à domicile du fait de manque de place au sein des locaux de l'association). La plupart du temps, les associations ne disposent pas de fichier informatisé des données<sup>8</sup>. Ceci génère un problème important pour la conservation et la sécurisation des informations de l'association.

<sup>8</sup> Y compris en ce qui concerne leurs propres adhérents (cf. d'ailleurs les difficultés rencontrées par l'équipe « enquête socio-économique »)

Lorsque les responsables de l'ACT parlent de la « visibilité » de l'ACT, elle concerne « la publicité » de l'association (logos, courriels, news letter, blog ...etc.)

## 5.2 Les difficultés exprimées par les responsables des ACT

Tableau 4: difficultés rencontrées par les responsables des ACT

PRÉSIDENTS ET SECRÉTAIRES DES P-ACT ET ACT DES 4 SITES	TOTAL
Manque d'espace au marché (donc commerce ambulatoire)	12
Faibles montants des cotisations	6
Augmentation du montant de la taxe avec le système de groupage	5
L'état des routes empêche les PCT de s'approvisionner à l'intérieur de la province	5
Irrégularité dans le règlement des cotisations	5
Insécurité	6
Faillite de membres depuis le COVID (donc moins de cotisations)	4
Présence de la pandémie	3
Faible appropriation de la plateforme par les ACT	3
Intempéries (inondation des marchés et/ou des marchandises)	3
Difficultés relationnelles au sein de l'association	2
Frais de dédouanement des marchandises depuis l'instauration du Groupage	1
Taxes illégales	1
Nouveaux services aux frontières (ex. police judiciaire) => augmentation des tracasseries	1
Fluctuation du taux de change de la monnaie locale (donc pertes)	1
Mauvaise qualité des marchandises	1

Il est intéressant de noter que les difficultés grisées sont identiques à celles relevées pendant l'enquête socio-économique.... Cela veut probablement dire que les responsables d'ACT étant eux-mêmes des PCT, ils ont projeté leurs propres difficultés dans la réponse à cette question...

Les faibles montants des cotisations, l'irrégularité de leur règlement et la disparition de certaines d'entre elles du fait des faillites enregistrées pendant la pandémie, viennent largement en tête des préoccupations des ACT et P-ACT.

## 6 LES ANNEXES

---

- 6.1      **Annexe A : Le tableau de synthèse des résultats**
  
- 6.2      **Annexe B : Le support d’entretien des consultants et ses annexes**
  - Annexe 1 : l’échantillon des P-ACT et ACT interviewées**
  - Annexe 2 : Support d’entretien « Bilan Institutionnel »**
  - Annexe 3 : Support d’entretien « Bilan Individuel »**
  - Annexe 4 : Support d’animation des « Focus Group »**
  - Annexe 5 : Le projet de communication autour des bilans de compétences**
  
- 6.3      **Annexe C : Les rapports Bilans de Compétences des ACT produits par les consultants BC**
  - Annexe C1 : GOMA**
  - Annexe C2 : BUKAVU**
  - Annexe C3 : BUNAGANA**
  - Annexe C4 : KASINDI**
  
- 6.4      **Annexe D : Les 4 Focus Group**



RÉALISATION DU PLAN D'INFORMATION / COMMUNICATION /  
SENSIBILISATION ET FORMATION DES ASSOCIATIONS DE PETITS  
COMMERÇANTS TRANSFRONTALIERS.

**Ministère du Commerce Extérieur**



Banque Mondiale