



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

21063

CHAMBRE DE COMMERCE, D'AGRICULTURE ET D'INDUSTRIE
TOGOLAISE

RESTRUCTURATION DE LA CCAIT

Projet ONUDI DP/TOG/92/012/21

SOMMAIRE

1 - LE DIAGNOSTIC	5
1.1 - STATUT JURIDIQUE ET ATTRIBUTIONS	5
1.11 - Le statut : des textes à la réalité	5
1.12 - Les attributions de la CCAIT selon les textes	6
1.2 - L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE LA CCAIT ET LA RÉPARTITION DES MISSIONS PAR SERVICE	7
1.21 - Missions que la CCAIT doit conduire en relation avec l'État	9
1.22 - Missions que la CCAIT doit conduire au service de ses ressortissants	9
1.23 - Missions liées à la gestion opérationnelle interne de la CCAIT	10
1.3 - LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS PAR SERVICE	15
1.31 - Appréciation d'ensemble	15
1.32 - Appréciation par fonction	16
1.321 - La gestion de la documentation et de la publication d'informations économiques	16
1.322 - L'assistance aux entreprises et la formation professionnelle	17
1.323 - Les relations extérieures internationales	18
1.324 - La gestion financière	18
1.4 - LES MOYENS FINANCIERS DE LA CCAIT	19
1.41 - Les produits	19
1.411 - Le Fonds de garantie routier	20
1.412 - La TCC port et aéroport	21
1.413 - Ventes et autres produits	21
1.42 - Les charges	22
1.43 - Tentative d'analyse évolutive	22
1.5 - LES MOYENS HUMAINS DE LA CCAIT	24
1.51 - Évaluation globale	24
1.52 - Description des effectifs actuels	24
1.6 - SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC : POINT FORTS ET POINTS FAIBLES	27

2 - PROPOSITIONS DE SCÉNARIOS POUR UNE DYNAMISATION DE LA CCAIT	28
--	-----------

2.1 - LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	28
2.11 - Les principes opérationnels.....	28
2.12 - Les principales missions de la CCAIT	29
2.13 - Les préalables institutionnels à une restructuration	29
2.2 - LES OBJECTIFS	31
2.21 - Les objectifs minimums	32
2.22 - Les évolutions possibles de la CCAIT	32
2.3 - LES SCÉNARIOS	33
2.31 - Le scénario minimum (n° 1)	33
2.32 - Le scénario traduisant un renforcement de l'appui aux entreprises (n° 2)	36
2.33 - Le scénario basé sur une spécialisation sectorielle (n° 3).....	38
2.34 - Tableau comparatif des scénarios.....	40

3 - DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE LA NOUVELLE ORGANISATION.....	41
---	-----------

3.1 - LES MISSIONS PRIORITAIRES DE LA CCAIT	41
3.2 - RAPPEL DES PRÉALABLES	41
3.3 - L'ORGANISATION DES SERVICES PROPOSÉS	42
3.31 - La division des études et de l'information économique	45
3.32 - La division de l'assistance aux entreprises et des programmes	46
3.33 - La division de la formation professionnelle.....	48
3.34 - La division des services concédés	49
3.35 - La division financière et comptable	50
3.36 - La division des affaires communes	51
3.37 - Récapitulation	51

4 - PLAN D' ACTIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE.....	53
--	-----------

4.1 - L'IMPORTANCE DES CHANGEMENTS INDUITS.....53

4.2 - LES ÉTAPES DU CALENDRIER.....55

4.21 - Lancer le processus de renouvellement de l'Assemblée puis du Bureau.....55

4.22 - Poursuivre les mesures d'assainissement financier55

4.23 - Etudier et mettre en œuvre les investissements à réaliser56

4.24 - Préparer et mettre en œuvre le plan de recrutement et de formation.....56

4.25 - Mettre en œuvre le nouvel organigramme.....56

ANNEXES

1 - LE DIAGNOSTIC

1.1 - STATUT JURIDIQUE ET ATTRIBUTIONS

La chambre de commerce de Lomé a été créée en 1921 par arrêté n° 51 mais c'est seulement en 1954 qu'elle s'est transformée en Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie Togolaise. Elle est située au coeur du dispositif d'animation et de représentation du secteur privé vis à vis des pouvoirs publics.

Pendant de longues années elle a accompagné l'essor économique du pays, défendant les intérêts de ses membres face à l'État.

Cependant, depuis une décennie, on constate une dérive progressive du mode de fonctionnement de la CCAIT tendant à faire évoluer cet organisme vers un statut de fait, de simple démembrement de l'État chargé de l'exécution de nombreux services publics.

Le rapprochement des textes officiels avec les pratiques actuelles est tout à fait significatif de cette situation.

1.11 - LE STATUT : DES TEXTES À LA RÉALITÉ

Les textes les plus récents portant organisation de la CCAIT sont le décret 58/78 du 23 Octobre 1958 et le décret 83/174 du 24 Novembre 1983, ce dernier abrogeant toutes dispositions antérieures. Selon ce texte, l'organisation de la chambre répond aux règles suivantes :

- la CCAIT est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière placé sous la tutelle du ministère chargé du commerce ;
- elle se compose de 45 membres élus pour 4 ans, dont 20 dans la section commerciale, 11 dans la section agricole et 14 dans la section industrielle ; elle peut désigner des membres correspondants dans la limite de 12 ;
- le collège électoral est constitué par les chefs d'entreprises répartis par section (commerciale, industrielle et agricole) et selon le niveau de patente qu'ils acquittent ; les listes électorales sont établies par une commission mixte secteur public/secteur privé ;
- les opérations électorales sont conduites sous l'autorité et le contrôle du ministère de tutelle ;
- dès sa première réunion, la CCAIT doit désigner parmi ses membres un bureau composé de 9 personnes, à savoir 1 président, 3 vice-présidents, 1 trésorier et 4 conseillers ;

- le bureau assume la haute responsabilité de l'administration de la Chambre tandis que le président détient les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du bureau : les délibérations du bureau doivent être constatées dans un registre spécial ;
- le président doit soumettre chaque année à la tutelle pour non-opposition, un rapport annuel d'activité, un projet de budget, un programme de financement des investissements et les comptes de résultats ;
- sur proposition du président et après accord du bureau, le ministre de tutelle nomme un secrétaire général chargé sous le contrôle du président du fonctionnement administratif de la chambre ; il assiste aux réunions de la chambre avec voix consultative ; il administre le personnel, gère le budget et veille à la tenue des archives ; il assiste les membres du bureau dans leurs fonctions ;
- un règlement intérieur doit être élaboré dans le mois qui suit l'élection de la chambre ; il définit notamment le nombre et les attributions des commissions formées en son sein ;
- la chambre doit se réunir au moins deux fois par an et les procès-verbaux de ses réunions doivent être adressés à la tutelle.

Dans la réalité, on constate que les dernières élections datent de 1977. De nombreux membres ne sont plus opérationnels mais n'ont pas été remplacés. Il en est de même du bureau dont l'effectif opérationnel se réduit actuellement à 2 personnes. Les modalités de nomination des principaux responsables ont fait l'objet de contestations diverses ; le rôle excessif de l'administration a été plusieurs fois souligné.

Aucun procès-verbal récent relatif à des réunions soit de la chambre, soit de son bureau n'a pu être fourni à la mission.

Le seul règlement intérieur trouvé date de 1964 ; de ce fait, il présente des signes d'obsolescence. Aucune commission d'opérateurs n'a été constituée afin d'assurer le dialogue normalement attendu de la part d'une chambre consulaire avec l'État.

Pour toutes ces raisons, les opérateurs considèrent non sans raison que la chambre actuelle n'est plus représentative du secteur privé et qu'elle constitue finalement un simple démembrement de l'État.

1.12 - LES ATTRIBUTIONS DE LA CCAIT SELON LES TEXTES

Selon le décret 83/174, la chambre a pour attributions principales de :

- former, conseiller et informer ses ressortissants,
- donner à l'administration les renseignements et avis qui lui sont demandés,
- présenter ses vues sur les moyens d'accroître la prospérité économique,
- désigner à la demande de l'État, des représentants dans des commissions économiques,
- assurer, sous certaines réserves, l'exécution et la gestion de services nécessaires à l'exécution de sa mission,
- participer à des enquêtes économiques et à des manifestations commerciales.

Il faut souligner que pour un certain nombre de questions, l'État doit demander son avis à la CCAIT ; il s'agit :

- des règlements relatifs aux usages commerciaux, agricoles et industriels,
- de toute réforme de la législation commerciale, agricole et industrielle,
- de la création de nouvelles assemblées consulaires, tribunaux de commerce, bourses de commerce, magasins généraux, salles de ventes publiques, charges d'agents de change et d'agences de banques spécialisées.

Pour d'autres questions, l'avis de la CCAIT **peut** être demandé par l'État ; il s'agit :

- des taxes destinées à rémunérer les services concédés,
- des taxes et droits fiscaux à l'entrée ou à la sortie, taxes intérieures et plus généralement de toute taxe frappant les activités commerciales, industrielles ou agricoles,
- le régime d'attribution des licences d'importation et d'exportation,
- l'organisation de la formation professionnelle.

Enfin sous certaines réserves, la CCAIT **peut être autorisée** à entreprendre des travaux, à fonder ou acquérir des établissements à usage en rapport avec les activités du ressort de la chambre, à assurer la gestion d'ouvrages d'utilité publique. La délégation de pouvoir donnée par l'administration doit résulter d'un décret en fixant les conditions (tarifs et redevances notamment).

La description des activités par service (paragraphe 1.3) permettra de faire le point sur la manière selon laquelle la CCAIT remplit ses attributions. En tout état de cause, il faut dès à présent souligner que ce qui est réalisé par la chambre est surtout le fait des agents salariés de la structure et plus rarement celui des opérateurs privés, membres ressortissants de la CCAIT.

1.2 - L'ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE LA CCAIT ET LA RÉPARTITION DES MISSIONS PAR SERVICE

L'organigramme actuel est présenté dans le schéma ci-joint. Il comprend 7 divisions et 2 services ainsi qu'une délégation régionale à Kara. Par ailleurs, la CCAIT héberge le projet PNUD/ONUDI de promotion du secteur privé à travers l'assistance aux P.M.I.. Enfin il est prévu que la cour d'arbitrage soit domiciliée à la chambre.

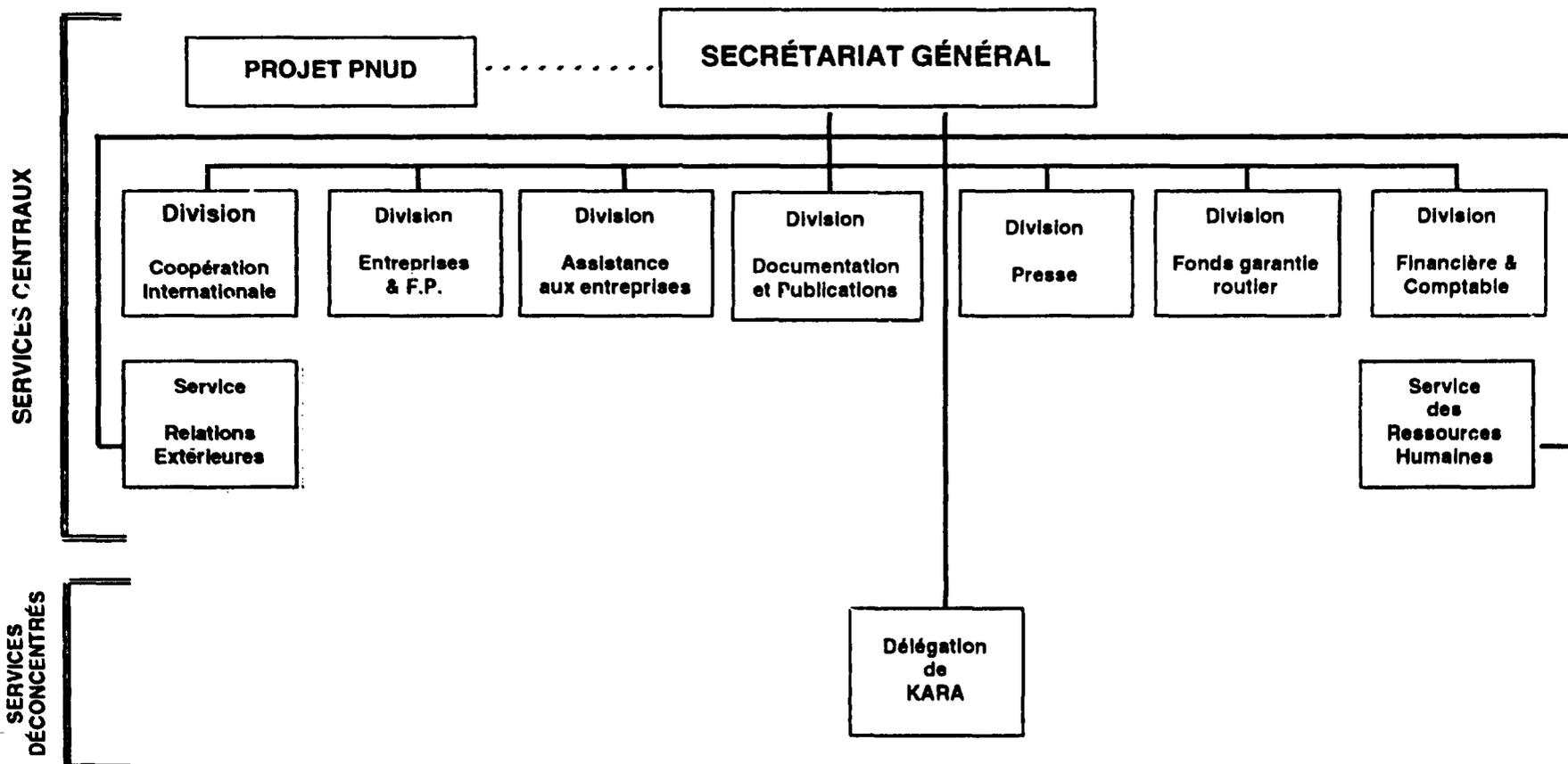
Cette multiplication des services alourdit sans doute considérablement le fonctionnement de la chambre et ne contribue pas à une responsabilisation des agents.

La répartition actuelle des principales missions et tâches de la CCAIT entre les services est présentée de manière synthétique dans la matrice activités / structures ci-jointe. La colonne "qualité répartition" permet de préciser notamment :

- si la répartition est normale (RAS) ; cette appréciation ne préjuge pas de la manière selon laquelle la mission est remplie ;
- si des activités indispensables au bon fonctionnement de la CCAIT ne sont remplies par aucun service (Ensemble Vide : E.V.) ;
- si des attributions sont remplies partiellement ou en totalité par plusieurs services (Recouvrement de Compétences : R.C.).

On a distingué, en se référant à la description des attributions de la CCAIT ci-dessus, les missions que la CCAIT doit conduire en relation avec l'État, celles que la CCAIT doit conduire au service de ses ressortissants et celles qui sont en rapport avec sa gestion opérationnelle interne.

ORGANIGRAMME ACTUEL DES SERVICES DE LA CCAIT



1.21 - MISSIONS QUE LA CCAIT DOIT CONDUIRE EN RELATION AVEC L'ÉTAT

Dans ce domaine, la situation est peu satisfaisante :

- la chambre n'émet plus d'avis en direction de l'administration et cette dernière semble avoir renoncé à solliciter cet avis, même pour les questions pour lesquelles la consultation de la CCAIT est obligatoire ;
- plusieurs personnes ont été désignées pour assister à des commissions ou réunions externes sans que ce choix ait été toujours effectué en tenant compte des attributions de service de l'agent choisi ; ainsi le responsable documentation et publications a été choisi pour assister à la commission des bourses de formation ; par ailleurs, deux responsables sont concernés par les zones franches, celui en charge du FGR et celui responsable de la documentation et des publications.

1.22 - MISSIONS QUE LA CCAIT DOIT CONDUIRE AU SERVICE DE SES RESSORTISSANTS

A cet égard, la situation peut être appréciée diversement. Pour ce qui concerne la formation :

- aucun service n'effectue systématiquement un recensement des besoins des entreprises afin de s'assurer ensuite que les formations dispensées sont bien adaptées à ces besoins ; cette démarche est pourtant essentielle ;
- un grand nombre de services semblent concernés par la formation :
 - on a déjà signalé que le responsable documentation et publications a été choisi pour assister à la commission des bourses de formation ;
 - le service des relations extérieures est chargé d'organiser des séminaires ;
 - le responsable du FGR est membre du jury d'une école de secrétariat ;
 - la DIVAE est chargée de former les créateurs d'entreprises ;
 - la division des entreprises et de la formation professionnelle voit son activité en matière de formation limitée à l'organisation de cours d'anglais tandis que c'est l'attaché au secrétariat général chargé de la coopération internationale qui assiste aux réunions du comité de gestion du fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels.

En ce qui concerne l'information des entreprises, la gestion de la bibliothèque, le suivi des réunions internationales en rapport avec la circulation de l'information sont assurés par le service concerné (documentation et publications). On note cependant plusieurs recouvrements de compétences :

- la collecte et la mise en forme de l'information économique est assurée par la division presse et par la division documentation et publications en vue de publier deux périodiques différents ;
- l'information sur les marchés, les partenaires, les financements possibles peut être fournie par l'attaché au secrétariat général chargé de la coopération internationale, la DIVAE, et le service des relations extérieures.

Le conseil aux entreprises est peu développé ; il est assuré essentiellement par la DIVAE en direction des créateurs d'entreprises ; aucun service n'est actuellement chargé de faciliter les formalités pour la création d'entreprises ; un projet de création d'un centre de formalités des entreprises est néanmoins à l'étude.

La gestion des services et ouvrages publics confiés à la CCAIT est dispersée entre plusieurs services :

- en ce qui concerne le Fonds de Garantie Routier, une division spécifique suit sa gestion ; au delà des aspects techniques, cette division assure directement les encaissements au port ;
- le dossier relatif à la gare routière est suivi par le responsable de la division documentation et publications ;
- les activités de la SALT ainsi que le suivi de la gestion des entrepôts est actuellement du ressort de la division financière et comptable ;
- le suivi des activités de l'Ecobank dont la CCAIT est actionnaire est assuré par le Secrétaire Général.

Les contacts avec la douane, les chercheurs, les hommes d'affaires étrangers sont pris par les services compétents. En ce qui concerne l'organisation de la quinzaine commerciale, le service des relations extérieures et la division de la documentation et des publications sont tous deux concernés.

1.23 - MISSIONS LIÉES À LA GESTION OPÉRATIONNELLE INTERNE DE LA CCAIT

La gestion de l'organisation interne correspond à la fonction de management de la structure. On note à cet égard que le secrétaire général est responsable de la coordination des services tandis que la mise au point de nouvelles procédures de fonctionnement fait intervenir également le bureau.

Jusqu'à une époque récente, l'émission de courriers vers l'extérieur de la CCAIT n'était pas centralisée au niveau du secrétariat général. Une remise en ordre est en cours pour remédier à cette situation.

Il faut souligner par ailleurs que les fonctions de suivi/évaluation des activités et de communication interne ne sont assumées par aucun service.

En ce qui concerne la gestion des moyens, plusieurs problèmes de partage de responsabilités se posent actuellement :

- la co-responsabilité de la division financière et comptable partagée entre le contrôleur de gestion et le chef comptable ne permet pas une gestion efficace de cette division ;
- le fait que la division financière et comptable soit placée "sous le contrôle direct et exclusif du président et du trésorier de la CCAIT" peut nuire à l'efficacité de la conduite de la procédure budgétaire et de la gestion de la trésorerie.

**MATRICE ACTIVITÉS / STRUCTURES
ACTUELLE DE LA CCAIT**

MISSIONS		FONCTIONS/ACTIVITÉS	QUALITÉ RÉPARTITION	Bureau	Commis. techniques	Secrétaire Général	Div. Coopé. internat.	Service relat. extér.	Div doc et publications	Div. de la presse	Service R.H.	Div compla finances	Div fonds garantie	Div assist entreprises	Div entrepr format prof
MISSIONS DE CONCERTATION AVEC L'ETAT	ÉMISSION D'AVIS A L'ADMINISTRATION	Sur règlements et usages économ.	Ensemble vide												
		Sur réformes économiques	Ensemble vide												
		Sur créations organisations économ.	Ensemble vide												
		Sur fiscalité économique	Ensemble vide												
		Sur réglementation comm. extérieur	Ensemble vide												
	PARTICIPATION A DES COMMISSIONS ÉCO	Comm. nationale des investissements	Inadaptée												
		Etre mbre comm. attribut. des bourses	Inadaptée												
		Etre mbre comm. ens. techn. et profes	Inadaptée												
		Etre mbre comm. agrément école profes	Inadaptée												
		Etre mbre comm. agrém acheteurs agric.	Inadaptée												
		Etre mbre comm. agrém z. franche	Inadaptée												
		Etre secret comm. réflexion z. franche	Inadaptée												
		Participer comm. CEDEAO	Inadaptée												
		Participer au C. A. de l'ODEF	Inadaptée												
		Participer au C. A. de la SALT	Inadaptée												

**MATRICE ACTIVITÉS / STRUCTURES
ACTUELLE DE LA CCAIT**

MISSIONS		FONCTIONS/ACTIVITÉS	QUALITÉ RÉPARTITION	Bureau	Commis. techniques	Secrétaire Général	Div. Coopé. internat.	Service relat. extér.	Div. doc et publications	Div. de la presse	Service R.H.	Div. compt. finances	Div. fonds garantie	Div. assist. entreprises	Div. entrepr. format prof.
MISSIONS DE CONCERTATION AVEC L'ETAT	ÉMISSION D'AVIS A L'ADMINISTRATION	Sur règlements et usages économ. Sur réformes économiques Sur créations organismes économ. Sur fiscalité économique Sur réglementation comm. extérieur	Ensemble vide Ensemble vide Ensemble vide Ensemble vide Ensemble vide												
	PARTICIPATION A DES COMMISSIONS ÉCO	Comm. nationale des investissements Etre mbre comm. attribut. des Jourses Etre mbre comm. ens. techn. et profes Etre mbre comm. agrément école profes Etre mbre comm. agrém acheteurs agric. Etre mbre comm. agrém z. franche Etre secret comm. réflexion z. franche Participer comm. CEDEAO Participer au C. A. de l'ODEF Participer au C. A. de la SALT	Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée Inadaptée												

**MATRICE ACTIVITÉS / STRUCTURES
ACTUELLE DE LA CCAIT**

MISSIONS		FONCTIONS/ACTIVITÉS	QUALITÉ RÉPARTITION	Bureau	Commis. techniques	Secrétaire Général	Div. Coopé. internat.	Service relat. extér.	Div. doc et publications	Div. de la presse	Service R.H.	Div. compta finances	Div. fonds garantie	Div. assist. entreprises	Div. entrepr. format prof.	
MISSIONS DE SERVICE POUR SES RESSORTISSANTS	FORMATION	Détecter les besoins de format.	Ensemble vide													
		Adapter la format. à ces besoins	Ensemble vide													
		Former des créateurs entreprises	Dispersion													
		Organiser de séminaires	Dispersion													
		Organiser de cours anglais	Dispersion													
		Suivre commission fonds form profes	Dispersion													
		Etre mbre comm. ens. techn. et profes	Dispersion													
		Etre mbre comm. agrément école profes	Dispersion													
		Etre mbre jury école secrétariat	Dispersion													
	Etre mbre comm. attribut. des bourses	Dispersion														
	INFORMATION	Constituer bque de données techno	RAS													
		Collecter info économiques	Recouvrement													
		Concevoir périodique économique	Recouvrement													
		Gérer la bibliothèque	RAS													
		Informers sur marchés, partenaires	Recouvrement													
		Donner informations sur les entreprises	RAS													
Etre correspondant du CRIC		RAS														
Etre corresp. réseau confer. perman/doc	RAS															

**MATRICE ACTIVITÉS / STRUCTURES
ACTUELLE DE LA CCAIT**

MISSIONS		FONCTIONS/ACTIVITÉS	QUALITÉ RÉPARTITION	Bureau	Commis. techniques	Secrétaire Général	Div. Coopé. internat.	Service relat. extér.	Div. doc et publications	Div. de la presse	Service R.H.	Div. compt. finances	Div. fonds garantie	Div. assist. entreprises	Div. entrepr. format prof.
MISSIONS DE SERVICE POUR SES RESSORTISSANTS	CONSEIL	C.F.E. pour le futur créateur d'entrepr. Conseiller en gestion créateurs entrepr. Encadrer les nouvelles entreprises	Ensemble vide RAS RAS												
	GESTION SERVICES ET OUVRAGES	Suivre le dossier gare routière Assurer la gestion du F.G.R. Collecter les cotisations à la CCAIT Effectuer les inscriptions au R.C.	Inadaptée RAS Recouvrement RAS												
	PARTICIPATION A DES ENQUÊTES ECONOM.	Recenser entrepr. du collège électoral Effectuer enquêtes sur litiges/ entrepr.	RAS RAS												
	CONTACTS	Avec transitaires et douaniers Entre industriels et chercheurs Entre h.d'affaires étrangers/togolais Organiser la quinzaine commerciale	RAS RAS RAS Recouvrement												

1.3 - LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS PAR SERVICE

1.31 - APPRÉCIATION D'ENSEMBLE

Une évaluation des activités de la CCAIT effectuée en Décembre 93 doit être resituée dans le contexte du moment : depuis environ 3 ans, le pays se débat dans des difficultés économiques et politiques sérieuses aggravées par près de 8 mois de grève de la mi-Novembre 92 à fin Juillet 93.

Un indicateur global d'activité est donné par le volume du courrier à l'entrée et à la sortie de la CCAIT :

- sur la période s'étendant de Septembre 91 à Décembre 93, le nombre moyen de courriers à l'entrée a été de 167 par mois, soit un peu moins de 8 par jour ouvrable ;
- sur l'année 92, le nombre moyen de courriers à la sortie (lettres et bordereaux d'envoi) a été de 72 par mois, soit un peu plus de 3 par jour ouvrable.

Ces chiffres sont très faibles et traduisent l'urgente nécessité d'une redynamisation de la chambre.

Une investigation plus fine mais aussi plus subjective, a été tentée dans le cadre de la mission par le biais d'un "questionnaire activités" soumis à l'attention des cadres prescripteurs d'informations. Il a pour objectif d'apprécier, avec les réserves d'usage surtout en ce qui concerne les données en valeur absolue :

- la répartition et le poids relatifs des réunions, travaux administratifs et missions de terrain,
- la fréquence des travaux correspondants évaluée sur les 3 derniers mois.

S'agissant du premier de ces deux aspects, il ressort de cette enquête, que par rapport à leur temps total de travail :

- 52 % est consacré à des travaux administratifs,
- 17 % à des réunions tant internes à la CCAIT qu'externes sur Lomé,
- 24 % à des missions hors de Lomé,
- 7 % à d'autres activités professionnelles.

L'importance du temps consacré à des travaux administratifs met en évidence le peu de contacts directs de la CCAIT avec ses partenaires et son isolement relatif par rapport aux opérateurs économiques. Compte tenu du nombre de jours de mission annoncés ci-après, la part du temps consacré aux missions hors de Lomé paraît surestimée.

Par division, la part administrative est surtout importante pour la division financière et comptable tandis que la part des missions est surtout importante pour la division de la presse, ce qui paraît normal.

S'agissant du second de ces deux aspects, il ressort de cette enquête, que la charge de travail moyenne par cadre et par mois peut être estimée ainsi :

- Nombre de réunions internes à la CCAIT	3
- Nombre de réunions externes sur Lomé	3
- Nombre de dossiers traités	2
- Nombre de courriers préparés	6
- Nombre de jours de mission	1

De manière indirecte, ce constat signifie notamment qu'à raison de 6 courriers préparés par cadre pour un total de 14 cadres prescripteurs, ce sont environ 84 courriers à taper que se partagent les 9 secrétaires et dactylos recensées à la CCAIT, soit un peu plus de 9 courriers par secrétaire et par mois.

Tous ces chiffres sont très faibles et confirment la nette sous activité globale de la chambre et le peu de contacts avec ses partenaires.

1.32 - APPRÉCIATION PAR FONCTION

On abordera successivement les trois fonctions suivantes : la gestion de la documentation et la publication d'informations économiques. l'assistance aux entreprises et la formation professionnelle et enfin les relations internationales.

Un bref développement sera également présenté en ce qui concerne le fonctionnement des services en charge de la gestion administrative et financière de la chambre :

- division du Fonds de Garantie Routier (FGR),
- division financière et comptable,
- service des ressources humaines.

1.321 - La gestion de la documentation et la publication d'informations économiques

En ce qui concerne cette fonction, on peut faire les constats suivants :

- la bibliothèque est installée dans un local correct mais manque de rayonnages pour assurer un rangement correct des ouvrages ; le nombre d'ouvrages et de publications récents est faible ; le nombre moyen de visiteurs par mois est de 67 ce qui correspond à environ 3 visiteurs par jour (de Mai à Décembre 93) ;
- même si la bibliothèque dispose notamment des dernières statistiques des douanes et du port de Lomé, il n'existe pas de banque de données économiques organisée pour les besoins propres des opérateurs ; en revanche, un certain nombre de dépliants précisant les services que peut rendre la CCAIT ont été imprimés avant la crise ;

- la parution du journal "le secteur privé" s'est faite régulièrement ces dernières années (54 numéros depuis sa création en mars 87 jusqu'en mars 92) ; son prix actuel est de 600 F CFA ; cette publication de présentation plus luxueuse est venue compléter la parution du bulletin mensuel qui en était à sa 398ème parution en Août 92 (prix du numéro 1 300 F CFA) ; compte tenu des implications financières de cette double livraison, une réflexion doit être menée afin de définir la politique de la Chambre en matière de publications ;
- une quinzaine commerciale est organisée par la CCAIT chaque fin d'année depuis 10 ans ; cette année elle comprend 80 stands loués au prix unitaire de 70 000 F CFA.

1.322 - L'assistance aux entreprises et la formation professionnelle

En ce qui concerne cette fonction, on peut faire les constats suivants :

- s'agissant des créations d'entreprises, les informations peuvent être incomplètes du fait de l'absence du responsable de la DIVAE (en stage de longue durée) ; l'action de cette division consiste à recevoir les promoteurs de micro-entreprises et à les conseiller dans la recherche de marchés, de partenaires et de financement ; un cahier spécial enregistre les premiers contacts des promoteurs ; la DIVAE a reçu à ce titre :
 - 39 nouveaux promoteurs en 91,
 - 50 nouveaux promoteurs en 92,
 - 17 nouveaux promoteurs en 93.
- la DIVAE assure également un suivi des promoteurs qui ont pu obtenir un financement ; par exemple, elle suit actuellement les entreprises Trameto et Gromark qui ont obtenu une subvention de la coopération française (MCAC) ;
- la division des entreprises et de la formation professionnelle inscrit les nouvelles entreprises au registre de la Chambre et effectue les relances pour le paiement des cotisations annuelles (voir imprimé en annexe) ; les montants collectés en 92 étaient de 5,9 millions de F CFA pour le registre du commerce et 17,1 millions de F CFA pour les cotisations, soit un total de 23,0 millions de F CFA à comparer aux chiffres atteints de 86 à 89 qui oscillaient entre 32,4 et 38,1 millions de F CFA ;
- un meilleur suivi des entreprises et une collaboration avec certains services administratifs permettrait des rentrées supérieures et une mise à jour permanente du fichier des entreprises dont la dernière publication date de 89 ;
- en matière de formation, des séminaires ponctuels (2 jours) et des conférences (1 jour) ont été organisés par le passé ; si on se réfère aux dépliants officiels, on constate que :
 - en 89, quatre séminaires ont été organisés notamment sur l'entreprise et sa banque, la comptabilité dans la gestion, la création d'entreprise ainsi que six conférences notamment sur le crédit documentaire, le rôle du CTI;
 - en 91, cinq séminaires ont été organisés notamment sur la fiscalité de l'entreprise, l'informatique et la gestion, le diagnostic d'entreprise ainsi que six conférences notamment sur les pépinières d'entreprises, le marketing.

1.323 - Les relations extérieures internationales

En ce qui concerne cette fonction, on peut faire les constats suivants :

- des missions d'hommes d'affaires étrangers ont été organisées au Togo avant la crise (par exemple mission zone franche avec l'OPIC en 89),
- des missions d'hommes d'affaires togolais ont été organisées à l'étranger (Europe, Zimbabwe, Afrique du Sud, Extrême Orient par exemple).

Aujourd'hui, l'attaché au secrétariat général chargé de la coopération internationale s'efforce de suivre les dossiers d'adhésion de la CCAIT aux instances internationales afin de détecter les opportunités d'assistance possible. Par ailleurs et dans le même esprit, il prévoit d'activer les contacts avec les bailleurs de fonds tels que PNUD, BIRD, USAID, coopération française.

1.324 - La gestion administrative et financière

En ce qui concerne la fonction financière, on doit noter que le décret 83/174 du 24 Novembre 1983 fixe un certain nombre de procédures très précises :

- les fonctions d'ordonnateur sont exercées par le président tandis que celles d'agent comptable sont remplies par le trésorier ;
- un compte définitif doit être soumis à l'autorité de tutelle en fin de chaque exercice ; il doit notamment comprendre en annexe un compte de gestion et un bilan détaillé ;
- les opérations comptables doivent être enregistrées dans un certain nombre de livres comptables cotés et paraphés ;
- un commissaire aux comptes doit apprécier à chaque fin d'exercice la gestion financière de la CCAIT.

Dans la pratique, le trésorier agit par ordre en lieu et place du président et ce depuis le deuxième trimestre 1993, ce qui peut favoriser une certaine confusion entre les fonctions d'ordonnateur et de payeur. Par ailleurs aucun commissaire aux comptes n'a été désigné. Néanmoins une procédure pour sa nomination a été engagée depuis 1992.

En 1992, il a été confié au cabinet CAGESFICO la mise en place des outils suivants:

- comptabilité générale et budgétaire ainsi que les éléments de contrôle de la trésorerie,
- manuel de procédures,
- inventaire du patrimoine social et élaboration du bilan d'ouverture au 01/01/92.

Ces travaux, partiellement réalisés, constituent le point de départ de la remise en ordre des finances de la CCAIT. Ce cabinet constate en effet qu'aucun bilan ni compte de résultat n'avait jamais été établi par la chambre depuis sa création.

La division financière et comptable tente de définir et mettre en place progressivement de nouvelles procédures comptables. Cependant, le processus en est encore à ses débuts alors que le besoin est important, notamment en matière de suivi analytique des dépenses.

Par ailleurs et contrairement aux stipulations du décret constitutif (voir ci-après) il n'est toujours pas tenu de comptabilité séparée du fonds de garantie routier, ses ressources étant traitées comme des produits d'exploitation ordinaires de la Chambre.

Le rapprochement entre les chiffres de la division du FGR qui assure la collecte des fonds et dispose d'un caissier à cet effet et ceux de la division financière et comptable pose parfois problème : ainsi pour 1992, le tableau émis par le FGR (voir annexe) indique un montant de 138,0 millions tandis que la division financière et comptable annonce 140,2 millions.

La division du Fonds de Garantie Routier s'efforce de maximiser les rentrées, compte tenu des conditions économiques actuelles :

- contacts permanents avec les opérateurs et les transitaires (possibilité de crédit en douane sur 45 jours),
- vérifications périodiques des données de base auprès des différents postes de douane,
- vente des carnets TRIE nécessaires pour chaque convoi routier (prix 600 F CFA par carnet pour un coût de 270 F CFA),
- collecte des fonds auprès de la douane et établissement de statistiques.

Pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines, un nouveau service a été créé récemment : il est dirigé par le secrétaire particulier du Président. Ce dernier a constitué une base de données informatisée du personnel qui fonctionne correctement.

En termes de procédures, on note que jusqu'à une époque récente, il n'existait pas de procédure de notation annuelle du personnel. Il semble en outre que certaines décisions relatives à la gestion administrative du personnel soient prises au niveau du Président.

1.4 - LES MOYENS FINANCIERS DE LA CCAIT

On se référera aux comptes de l'année 1992 qui présentent une nouvelle fiabilité et sont encore plus ou moins représentatifs d'une certaine normalité économique. Une présentation détaillée figure en annexe.

1.41 - LES PRODUITS

Une synthèse est présentée ci-après en millions de F CFA.

• Vente ouvrages et imprimés	17,8	6 %
• TCC port et aéroport	106,8	34 %
• Inscription RC et cotisations des sociétés	23,0	7 %
• Cotisation FGR	140,2	45 %
• Autres produits	12,2	4 %
• Produits hors exploitation	13,5	4 %
Total produits et profits	313,5	100 %

1.411 - Le fonds de garantie routier

Le Fonds de Garantie Routier contribue pour près de la moitié des produits. Il a été institué par le décret 82/202 du 24 Août 82 et par arrêté 024/MCT/MEF du 27 Décembre 82 pour garantir les acquits de transit à l'occasion d'opérations de transit inter-Etats de marchandises. Selon ces textes :

- les cotisations sont constituées par des versements correspondant à 0,25 % (avant 87 ce taux était de 0.50 %) de la valeur des marchandises concernées ; ces versements ont caractère de frais bancaires et ne sont pas remboursables ;
- le fonds de garantie doit être doté d'un fonds de réserve versé sur un compte de dépôt au Trésor et d'un fonds de roulement sur lequel sont éventuellement prélevées les sommes dues en cas de sinistre ;
- la gestion de ce fonds revient à la CCAIT qui doit tenir une gestion séparée de ces fonds ; en fin d'année, la CCAIT doit affecter une partie du fonds de roulement à l'amélioration des moyens de transit.

Dans la pratique, la somme de 2 528 305 979 F CFA a été collectée de 1983 à 1992 comme il apparaît dans le tableau joint en annexe.

En l'absence de sinistre sur toute la période, cette somme a été utilisée de diverses manières. Une reconstitution chiffrée s'est avérée impossible. Les éléments suivants peuvent être avancés :

- une somme inférieure à 200 millions de F CFA a permis une amélioration des moyens de transit (douane de Cikasé, achat d'un véhicule, bâtiments de la douane à Lomé) ;
- une partie de cette somme a servi à financer diverses opérations d'un intérêt variable pour la CCAIT : aménagement du bâtiment abritant la chambre, bitumage des rues de Lomé, prise de participation au capital de la SALT (52,5 millions), aménagements pour la zone franche (5,0 millions), participation au capital de l'Ecobank (107,5 millions) notamment ;
- une autre partie sert à couvrir les frais de personnel du budget de fonctionnement de la chambre (de 90 à 100 millions par an).

Sans remettre en cause le dispositif prévu par les textes, il conviendrait de clarifier rapidement la situation comptable du fonds afin que les règles de gestion qui lui sont applicables soient conformes à la réglementation financière.

1.412 - La TCC port et aéroport

Les taxes pour la chambre de commerce (TCC) collectées au port et dans l'aéroport constituent la seconde source de revenu pour la chambre. Les tarifs actuels datent de 1979 et s'appliquent à la tonne de marchandise qui entre ou sort du pays. Ils sont les suivants :

IMPORT		EXPORT	
Ciment et produits alimentaires	100 F / T	Produits agricoles	250 F / T
Autres produits	300 F / T	Autres produits	300 F / T
Entreposage produits pétroliers (STE)	300 F / T		

A noter que depuis quelques années, la CCAIT n'encaisse plus de fonds au titre de la STE.

Il conviendrait de vérifier le bien fondé physique des sommes remises sur une base mensuelle par le port à la CCAIT (après prélèvement de 5 % pour frais de collecte), aucun rapprochement comptable n'étant semble-t-il effectué.

1.413 - Ventes et autres produits

Ces ventes et autres produits sont constituées essentiellement par les ventes d'ouvrages et imprimés ainsi que par les locations (entrepôts et salle de réunions en particulier).

Il s'agit en fait du seul fruit direct de l'activité de la CCAIT. Il ne représente que 10 % des produits totaux ce qui est très faible.

Un des axes de la future stratégie doit tendre à accroître sensiblement ce chiffre.

1.42 - LES CHARGES

Une synthèse est présentée ci-après en millions de F CFA.

• Stocks vendus	4,1	1 %
• Matières et fournitures consommées	17,9	6 %
• Transports et déplacements	11,3	3 %
• Autres services consommés	77,2	25 %
• Charges et pertes diverses	19,0	6 %
• Frais de personnel	86,3	28 %
• Intérêts	0,8	-
• Amortissements et provisions	83,4	27 %
• Hors exploitation	12,2	4 %
Total produits et profits	312,2	100 %

Trois postes couvrent 80 % des charges ; il s'agit des autres services consommés, des frais de personnel et des amortissements et provisions.

S'agissant des premiers, les rubriques les plus importantes sont l'entretien (21,8 millions), les honoraires (12,6 millions) et les frais de mission (15,1 millions).

Les frais de personnel, si on se fie aux chiffres récapitulant les dépenses en 1991, sont en augmentation de plus de 38 % d'une année sur l'autre (62,3 millions en 91).

1.43 - TENTATIVE D'ANALYSE ÉVOLUTIVE

Compte tenu de la qualité des informations disponibles, il est très difficile de saisir l'évolution passée et probable des produits et des recettes.

Une tentative a cependant été effectuée sur la base des chiffres fournis par la division financière et comptable éventuellement corrigés en fonction des éléments fournis par la division du Fonds de Garantie Routier.

L'hypothèse selon laquelle la totalité des sommes recueillies au titre du fonds de garantie routier sont reversées au profit du budget de fonctionnement de la CCAIT a été provisoirement maintenue.

La présentation ci-dessous ne prend pas en compte les produits et charges hors exploitation ; en ce qui concerne les charges, le total est exprimé hors amortissements et provisions. Les chiffres pour 1994 ne sont pas définitifs car la procédure budgétaire n'est pas arrivée à son terme.

PRODUITS	RÉEL 1991	RÉEL 1992	ESTIM.1993	PRÉV. 1994
Fonds routier	141,8	140,2	70,0	84,0
Taxes CCAIT	82,3	106,8	37,5	92,5
Ventes d'ouvrages	16,9	17,8	5,1	11,0
Inscription RC et cotisat.	15,1	23,0	2,8	12,3
Locations	12,0	11,3	7,1	2,9
Autres produits	5,0	0,9	0,5	12,6
TOTAL PRODUITS	273,1	300,0	123,0	215,3

CHARGES	RÉEL 1991	RÉEL 1992	ESTIM.1993	PRÉV. 1994
Stocks vendus	N.D.	4,1	-	3,5
Fournit. consommées	N.D.	17,9	7,6	22,4
Transports	4,2	11,3	4,7	32,4
Autres fournitures et services consommés	N.D.	77,2	25,9	89,1
Charges et pertes diverses	N.D.	19,0	7,2	25,8
Frais de personnel	62,3	86,3	85,2	98,2
Intérêts	N.D.	0,8	-	-
TOTAL CHARGES	N.D.	216,6	130,6	271,4

PRODUITS - CHARGES	N.D.	83,4	-7,6	- 56,1
---------------------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Ce tableau appelle les commentaires suivants :

- les produits ont enregistré sous la pression de la crise une très forte baisse en 1993 (une certaine sous estimation demeure possible par rapport aux chiffres définitifs à venir) ; on espère une reprise prudente en 1994 ;
- tous les postes ont été touchés de manière semblable, à l'exception du FGR pour lequel le recul est moins sensible ;
- le niveau de charges s'est sensiblement aligné sur cette baisse,
- tous les postes ont été touchés de manière semblable, à l'exception des frais de personnel qui sont restés stables de 1992 à 1993 après une hausse importante (38 %) de 1991 à 1992 ; une nouvelle croissance, de l'ordre de 15 % est prévue de 1993 à 1994 ;
- la différence entre produits et charges (hors amortissements et provisions) devient négative en 1993 et le reste en 1994 ; il faut rappeler néanmoins que le projet de budget pour cette dernière année est provisoire ; il devrait encore faire l'objet d'ajustements à la baisse.

Par conséquent en l'absence de restructuration financière adaptée, la CCAIT risque de rencontrer de graves difficultés de trésorerie en 1994 et même au-delà.

1.5 - LES MOYENS HUMAINS DE LA CCAIT

1.51 - ÉVALUATION GLOBALE

Le tableau ci-après présente la ventilation globale des effectifs par unité administrative et par type d'emploi.

La ventilation entre cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution a été effectuée non pas sur la base des répartitions administratives actuelles mais en tenant compte du niveau de formation de chaque agent.

L'effectif total de la Chambre est de 44 agents y compris la personne en poste à la Délégation de Kara.

A l'exception du Secrétariat Général qui regroupe l'ensemble des agents d'exécution chargés des missions de services généraux, on note que l'effectif de chaque unité administrative est extrêmement réduit, au maximum de 5 agents. Cette situation résulte de la multiplicité des unités administratives, déjà signalée au § 1.2.

Le taux moyen d'encadrement est de 25 % si l'on ne prend en compte que le nombre de cadres ramené à l'effectif total et de 50 % si l'on prend en compte les cadres et agents de maîtrise.

Si l'on regroupe par grande fonction les services ayant des vocations voisines, on constate que :

- la division de la documentation et des publications et la division de la presse qui ont en charge la gestion de l'information économique disposent du nombre de cadres et agents de maîtrise le plus élevé (4 + 3 = 7) ;
- la division des entreprises et de la formation professionnelle et la division de l'assistance aux entreprises qui ont en charge la promotion de l'entreprise disposent d'un nombre de cadres et agents de maîtrise du même ordre (4 + 2 = 6).

1.52 - DESCRIPTION DES EFFECTIFS ACTUELS

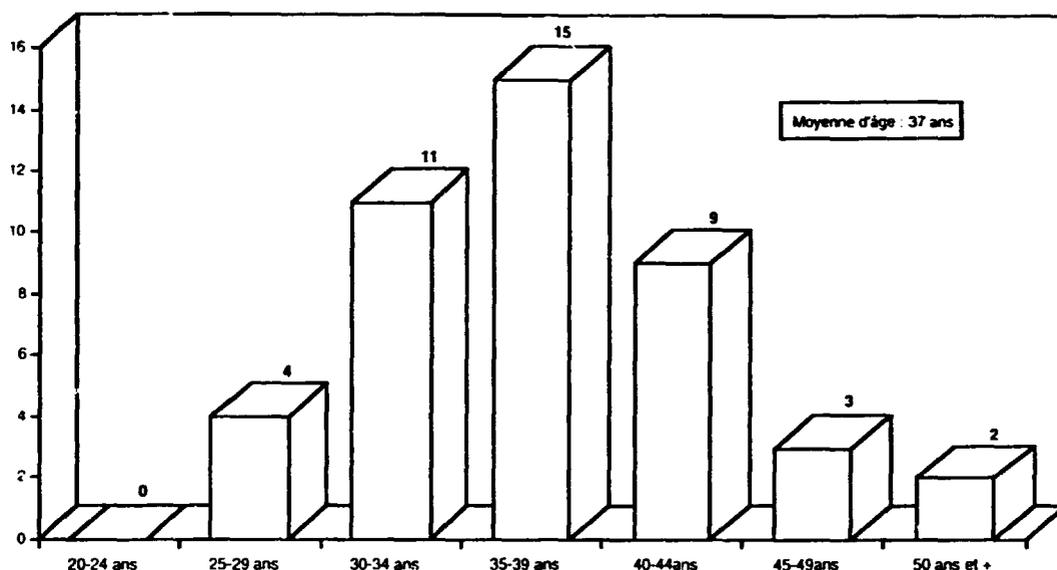
On décrira ci-après les caractéristiques des différentes catégories d'agents de la Chambre en ce qui concerne leur âge, leur ancienneté dans la structure et leur formation.

S'agissant de l'âge des agents, la moyenne globale se situe autour de 37 ans, ce qui est relativement jeune. La répartition par classe d'âge est présentée dans le graphique ci-après.

EFFECTIFS ACTUELS DE LA CCAIT

UNITÉS ADMINISTRATIVES	CADRE ADMINISTRATIF	CADRE JURIDIQUE	CADRE COMMERCIAL	FINANCIER	JOURNALISTE	FORMATEUR	INGÉNIEUR	ÉCONOMISTE	DOCUMENTALISTE	TOTAL ENCADREMENT	AGENT ADMINISTRATIF	ARCHIVISTE DOCUMENTALISTE	SECRETAIRE	TOTAL MAITRISES	AGENT BUREAU	DACTYLO	CHAUFFEUR	PLAFON	CAISSIER	GARDIEN	AGENT D'ENTRETIEN	HOTESSE / STANDARDISTE	TOTAL AGENTS EXÉCUTION	TOTAL GÉNÉRAL
	SECRETAIRE GENERAL								1		1		1	1	1	1	2	2		3	3	1		12
Service des Relations Extérieures			1							1		1	1										0	2
Service des Ressources Humaines		1								1			0										0	1
DIVISION DE LA COOPERATION INTERNATIONALE										1			0										0	1
DIVISION DES ENTREPRISES ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	1									1	1	2	3		1								1	5
DIVISION DE L'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES								1		1		1	1		1								1	3
DIVISION DE LA DOCUMENTATION ET DES PUBLICATIONS									1	1	1	1	3		1								1	5
DIVISION DE LA PRESSE					2					2		1	1										0	3
DIVISION FINANCIERE ET COMPTABLE								1		1	1		1		1				1				2	4
DIVISION DU FONDS DE GARANTIE ROUTIER								1		1	1		1		1	1			1				3	5
DELEGATION DE KARA										0			0		1								1	1
TOTAL CCAIT	1	2	1	0	2	0	0	4	1	11	4	1	7	12	2	4	4	2	2	3	3	1	21	44

PYRAMIDE DES AGES



Par service, on note une certaine homogénéité de la population autour de la moyenne à l'exception du service relations extérieures (âge moyen : 45 ans), de la division documentation & publications ainsi que la division financière et comptable (âge moyen : 39 ans).

Pour ce qui est de leur ancienneté dans la CCAIT, elle se situe autour de 8 ans avec une dispersion autour de cette moyenne allant de 4 années pour la division de l'assistance aux entreprises, qui est la plus récente, à 11 pour la division des entreprises et de la formation professionnelle, qui est la plus ancienne.

Enfin, en ce qui concerne le niveau de formation et sur la base des indications de diplômes et d'ancienneté fournies par le service des relations humaines on a pu faire les constats suivants :

- 8 cadres sont du niveau 2ème cycle, les 3 autres étant du niveau 3ème cycle ;
- 8 agents de maîtrise sont du niveau brevet, 2 du niveau baccalauréat et 1 dispose d'un diplôme de secrétariat ;
- 10 agents d'exécution sont du niveau études primaires et 12 du niveau études secondaires.

1.6 - SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC : POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

La revue des différentes fonctions de la CCAIT a permis de mettre en évidence un certain nombre d'atouts et de faiblesses au niveau de cette institution.

S'agissant des points forts :

- Les infrastructures qui hébergent actuellement ses services sont en bon état et sont correctement dimensionnés pour les besoins actuels.
- L'âge moyen des agents, de l'ordre de 37 ans, est relativement jeune ce qui devrait constituer un gage de dynamisme lors d'un éventuel redéploiement.
- Un cabinet comptable a mis en place un bilan d'ouverture au 1er janvier 1992.

S'agissant des principales faiblesses recensées :

- Pour des raisons historiques, la CCAIT est perçue par les opérateurs économiques comme un simple démembrement de l'État.
- L'État ne consulte plus souvent, comme par le passé, la Chambre, même sur des sujets d'intérêt économique qui devraient nécessairement faire l'objet d'une consultation des opérateurs regroupés au sein de la Chambre.
- Les services que la Chambre doit fournir à ses ressortissants sont de moins en moins nombreux et selon certains de nos interlocuteurs parfois rendus de manière discrétionnaire.
- La multiplicité des divisions et services en place favorise les recouvrements de compétences et la dilution des responsabilités : cette situation est encore aggravée par l'absence de fiches de poste.
- L'effort de réorganisation comptable et financière entamé début 1992 est encore insuffisant : le manuel de procédures prévu n'est toujours pas mis en place. La coresponsabilité de la division financière et comptable partagée entre le contrôleur de gestion et le chef comptable ne permet pas une gestion efficace.
- Les modalités de fonctionnement du fonds de garantie routier ne sont pas conformes aux règles de comptabilité qui lui sont applicables.
- Les ressources financières de la CCAIT ont diminué de plus de la moitié entre 1992 et 1993.

Compte tenu de ces observations et préalablement à toute restructuration interne des services de la CCAIT, il est indispensable de redéfinir le rôle de la Chambre et de lui redonner une légitimité vis-à-vis des opérateurs économiques en fonction des missions qui sont les siennes.

Les scénarios de réorganisation proposés devront ensuite être recentrés en fonction des objectifs qui auront ainsi été assignés à la Chambre.

2 - PROPOSITIONS DE SCÉNARIOS POUR UNE DYNAMISATION DE LA CCAIT

Avant de présenter les scénarios que l'on peut envisager pour assurer une redynamisation de la CCAIT, il est d'abord opportun de :

- définir les orientations et les préalables à la restructuration interne des services.
- préciser les objectifs que l'on cherche à atteindre à court et à moyen terme par le biais de la restructuration.

2.1 - LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Un bref rappel des principes opérationnels retenus pour conduire la réflexion relative à la réorganisation de la Chambre précède la description de ses principales missions.

On exposera ensuite pourquoi la mise en oeuvre d'un processus électoral destiné à redonner à la Chambre toute la légitimité requise pour qu'elle puisse valablement représenter le secteur privé constitue un préalable sans lequel la restructuration des services internes de la CCAIT présenterait un intérêt très limité.

2.11 - LES PRINCIPES OPÉRATIONNELS

La démarche retenue pour la réorganisation de la CCAIT s'appuie en particulier sur les deux principes suivants :

- Une stratégie d'organisation consiste à adapter successivement les structures administratives aux missions qui leur sont imparties, puis les postes à ces structures. Ainsi toute réflexion sur les structures requiert l'examen préalable des missions confiées à la CCAIT.
- La recherche permanente d'un maximum de résultats à un coût minimum passe nécessairement par une simplification et une rationalisation des structures administratives.

La rationalisation a pour objet d'aboutir à une répartition cohérente et logique des attributions entre les services et d'organiser une coordination d'ensemble efficace.

La simplification vise à regrouper sous l'autorité d'un seul responsable toutes les attributions concernant le même domaine. Elle peut être complétée par des actions ayant pour objet d'éliminer les éléments accessoires et superflus de la structure.

2.12 - LES PRINCIPALES MISSIONS DE LA CCAIT

Les principales missions de la CCAIT peuvent être résumées comme suit :

- Représentation et défense auprès des pouvoirs publics de l'ensemble des entreprises et, à travers elles, des intérêts du commerce, de l'industrie et de l'agriculture du Togo.
- Information, appui et conseil aux entreprises dans les domaines juridique, social, fiscal, commercial, international.
- Évaluation des besoins de formation des entreprises et organisation de séminaires sur des sujets d'intérêt économique ou social commun.
- Gestion des services concédés tels que le fonds de garantie routier, la gare routière, les entrepôts.

Les services de la Chambre ont vocation à assister les membres et le bureau dans l'exercice de ces missions.

2.13 - LES PRÉALABLES INSTITUTIONNELS À UNE RESTRUCTURATION

Dans la tradition juridique germano-romaine, les organismes consulaires sont des instances de représentation officielles à l'égard des pouvoirs publics. Leur rôle et attributions consultatives sont institutionnalisés de façon à garantir,

- la représentativité des opérateurs, indépendamment des syndicats et organismes professionnels organisés librement pour la défense de la corporation qu'ils représentent,
- le caractère obligatoire de la consultation de la Chambre par les Autorités.

A cet égard, outre le clivage juridique entre pays francophones et anglophones, il a été reconnu la nécessité d'une dualité entre organismes consulaires et groupements patronaux, chacune de ces structures ayant des missions spécifiques ce qui organise un cadre diversifié de consultation régulière entre l'État et le secteur privé.

Le diagnostic a mis en évidence que le rôle essentiel de représentation et de consultation de la CCAIT n'est pas assuré de façon satisfaisante en raison notamment de sa trop grande dépendance à vis à vis de l'Administration et de sa très faible légitimité vis à vis des entreprises.

Trois types de mesures doivent donc impérativement être prises préalablement à toute restructuration des services internes de la CCAIT :

- au plan institutionnel, une remise à jour des textes organiques,
- au plan pratique, une réactivation des commissions d'étude,
- et surtout le renouvellement de l'assemblée des membres de la Chambre et du bureau par la remise en oeuvre du processus électoral prévu par les textes (mais en sommeil depuis le début des années 80).

a) - S'agissant des aspects institutionnels, il s'avère opportun de revoir quelques dispositions du décret organique 83/174. Ainsi, afin de garantir l'indépendance de la Chambre par rapport aux pouvoirs publics :

- le secrétaire général doit pouvoir être nommé, après consultation du bureau, par le président et non par le ministre de tutelle comme cela est le cas actuellement ;
- les règles de tutelle doivent être spécifiquement aménagées dans le sens d'une plus grande souplesse.

Par ailleurs, le règlement intérieur de 1964 doit être actualisé en fonction des évolutions constatées depuis cette date. Il devra préciser en particulier :

- les conditions de fonctionnement des différentes instances de la CCAIT, notamment en ce qui concerne leurs attributions et la périodicité de leurs réunions, les rapports avec les membres correspondants ainsi que l'organisation administrative des services ;
- le nombre maximal de mandats que peut exercer un membre ;
- les conditions dans lesquelles le président et le trésorier peuvent déléguer leur signature à d'autres membres élus et au secrétaire général ;
- les conditions dans lesquelles le secrétaire général est habilité à représenter son président.

b) - Les commissions techniques d'étude qui ont fonctionné par le passé doivent être à nouveau constituées. Leur rôle est d'éclairer par leurs rapports le bureau et l'assemblée sur les questions d'intérêt économique ou réglementaire commun qui leur sont soumises.

Bien que leurs conclusions aient seulement un caractère d'information, leur existence est cependant essentielle pour animer le dialogue du secteur privé avec l'administration.

c) - Le renouvellement de la Chambre suppose que le processus électoral soit réactivé. La légitimité de la Chambre vis à vis du secteur privé repose en effet sur le fait que les membres de la CCAIT soient régulièrement élus.

L'évolution de la CCAIT en véritable organisme consulaire dont les membres seraient élus par leurs pairs et désigneraient librement un bureau qui lui-même nommerait un directeur général placé sous l'autorité du Président sera vraisemblablement progressive et nécessitera un certain nombre d'actions préalables.

L'objectif à terme est l'organisation d'élections nationales auprès des ressortissants de la CCAIT (commerçants, industriels, exploitants agricoles, personnes physiques ou morales inscrites au registre du commerce). Cependant, cet objectif risque de poser des problèmes matériels difficiles à résoudre dans l'immédiat.

Compte tenu de l'urgence, deux voies peuvent être envisagées pour débloquer rapidement cette situation :

- Avoir exceptionnellement recours aux organismes et associations professionnelles existantes pour la désignation des membres. A cet effet, il conviendrait que la commission électorale :
 - dresse une nomenclature des professions à représenter sur la base notamment des informations disponibles dans les administrations des impôts, des douanes, de la statistique et du travail afin d'identifier les professions représentées et pour définir la répartition des sièges correspondants aux collèges électoraux ;
 - vérifie la représentativité des organisations existantes.
- Faire nommer par les Pouvoirs Publics un bureau provisoire pour une durée limitée, par exemple six mois non renouvelables, ayant mission exclusive d'organiser les élections sur la base du recensement des entreprises effectué en 1991 et actualisé à cet effet. Une telle solution actuellement expérimentée au Bénin semble donner satisfaction.

En tout état de cause, la désignation des membres consulaires serait effectuée par voie d'élection au sein des trois collèges définis dans le décret 83/174. La répartition des sièges par collège pourrait être faite en fonction de la moyenne des rapports entre :

- le montant de la base d'imposition à la patente des ressortissants de la catégorie et celui de l'ensemble des ressortissants,
- le nombre de ressortissants de la catégorie et celui de l'ensemble des ressortissants,
- le nombre de salariés employés par les ressortissants de la catégorie et celui de l'ensemble des ressortissants.

2.2 - LES OBJECTIFS

En fonction des principes de rationalisation et de simplification évoqués au § 2.11 d'une part, de la hiérarchisation des priorités qui sera retenue par les Autorités et des contraintes liées à la situation actuelle, plusieurs scénarios sont proposés ci-après.

La progressivité de ces scénarios qui vont du dispositif minimum rationalisé (scénario n° 1) au dispositif éclaté de mise en oeuvre d'une spécialisation sectorielle maximale (scénario n° 3) élargit les possibilités de choix des Autorités en permettant :

- soit de n'élire qu'un seul scénario qui, mis en place seul, répondrait bien aux préoccupations actuelles,
- soit d'élaborer une stratégie progressive par laquelle, après avoir assaini les bases de travail avec le scénario 1, on peut progressivement éclater certaines divisions au fur et à mesure que leurs activités se développeront.

Par ailleurs et quelque soit le scénario choisi, les Autorités devront se prononcer sur l'opportunité d'une déconcentration des services de la Chambre ainsi que sur l'urgence d'une telle option.

2.21 - LES OBJECTIFS MINIMUMS

Il est indispensable dans un premier temps de remédier aux principales faiblesses de la Chambre qui ont été relevées à l'occasion du diagnostic ci-dessus. A cet égard, il faudra donc corriger les cas :

- de dispersion d'une même activité entre plusieurs services,
- de recouvrement de plusieurs activités hétérogènes au sein d'un même service,
- des activités qui sont nécessaires au bon fonctionnement de la Chambre et qui ne sont assumés par aucun service,
- des activités qui sont assumées par des services dont ce ne devrait pas être la vocation.

Ces améliorations sont prises en compte dans le scénario 1.

2.22 - LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES DE LA CCAIT

A partir de ce scénario minimum, plusieurs transformations de la structure sont possibles en fonction de l'évolution du contexte économique et politique dans lequel se situe la Chambre.

Un développement important des activités d'appui aux entreprises, notamment par la mise en place à court terme d'un centre de formalités des entreprises et le développement des activités de formation professionnelle de la Chambre, peut amener les Autorités à retenir un scénario plus éclaté que le scénario minimum. On aboutirait alors à une individualisation dans deux divisions distinctes des activités d'assistance aux entreprises par rapport aux activités plus générales de promotion du secteur privé.

Cette orientation est prise en compte dans le scénario 2.

Par ailleurs, les préoccupations actuelles de certains opérateurs tendent à faire observer que la Chambre privilégie de manière excessive les activités commerciales au détriment des autres secteurs économiques. Ainsi,

- certains opérateurs des secteurs tels que l'agriculture ou les transports considérés à juste titre comme essentiels pour l'économie du pays, considèrent que les préoccupations de leur domaine d'activité sont insuffisamment prises en compte par la CCAIT ;
- Il est également regretté qu'une structure d'encadrement spécifique pour l'artisanat et le secteur informel n'existe pas ; ceci pose la question de l'opportunité de créer une Chambre des métiers.

Dans ces conditions, les Autorités peuvent être tentées de s'orienter vers le scénario de mise en oeuvre d'une spécialisation sectorielle maximale évoqué au début du paragraphe 2.2.

Cette orientation est prise en compte dans le scénario 3.

2.3 - LES SCÉNARIOS

Les trois scénarios évoqués ci-dessus sont brièvement présentés dans les paragraphes qui suivent.

Une comparaison de ces scénarios par rapport à la situation actuelle est exposée dans un tableau synoptique qui devrait permettre aux Autorités de se déterminer sur une des solutions proposées.

La solution qui aura été choisie par les Autorités sera ensuite développée au cours de la phase ultérieure de l'étude (phase 2).

2.31 - LE SCÉNARIO MINIMUM (N 1)

Il est construit sur la base des principes opérationnels décrits au § 2.11, qui traduisent une volonté de simplification et de rationalisation de la CCAIT en vue :

- de mieux assurer la coordination de ces actions dans les domaines prioritaires,
- d'effectuer des économies d'échelle en regroupant des services qui concourent à l'exécution de services à vocations similaires ou très voisines,
- d'éviter toute interférence et donc les conflits de compétence et la dispersion de moyens,
- d'assurer l'unité des actions de la CCAIT dans les domaines commercial, industriel et agricole.

La structure correspondante proposée est schématisée dans l'organigramme simplifié présenté ci-après.

Autour du secrétaire général qui assure les fonctions d'impulsion, de coordination et de suivi/évaluation, on trouve quatre pôles d'activité essentiels :

- Un pôle de gestion opérationnelle interne ; il s'agit des services de gestion des moyens mis à la disposition de la Chambre :
 - gestion des ressources financières,
 - gestion des moyens humains
 - gestion administrative.

ORGANIGRAMME DES SERVICES DE LA CCAIT

- Scénario 1 -

SECRETARIAT GÉNÉRAL

**Division de la
Promotion du
Secteur Privé
DPSP**

**Division de la
Formation et de
l'Assistance aux
Entreprises
DFAE**

**Division des
Services
Concédés
DSC**

**Division
Administrative
et Financière
DAF**

SERVICES

FONCTIONS

- Organiser le dialogue avec les pouvoirs publics et à ce titre effectuer ou faire faire des études économiques et juridiques

- Collecter, organiser et diffuser des informations économiques et développer la communication par les médias

- Organiser les échanges entre hommes d'affaires togolais et étrangers et entretenir le dialogue avec les organismes consulaires extérieurs

- Tenir le registre du commerce et les statistiques sur les entreprises

- Assurer le dialogue avec les entreprises existantes et les créateurs d'entreprise

- Organiser des manifestations commerciales

- Négocier et suivre les programmes d'appui aux entreprises

- Participer au suivi de l'organisation de la formation professionnelle au Togo et organiser ponctuellement des séminaires et ateliers de formation

- Fonds de Garantie Routier

- Gestion des entrepôts

- Suivi du dossier Gare Routière

- Suivi des activités de la zone franche et de l'aéroport

- Gestion administrative

- Gestion Financière

- Gestion des Ressources Humaines

- Un pôle de gestion des services concédés ; la gestion de l'ensemble des ouvrages ou services d'utilité publique confiés par l'Etat ou les collectivités locales à la Chambre doit être regroupée sous l'autorité d'un responsable unique ; dans l'état actuel des choses, il aura donc la charge du suivi :
 - du Fonds de Garantie Routier dont la gestion a été confiée à la Chambre,
 - des activités de la société de gestion de l'aéroport (SALT) dont la Chambre est actionnaire,
 - de la gestion des entrepôts dont la Chambre est propriétaire,
 - du dossier gare routière de l'Est dont il a été prévu (lettre 1312/MCT du 7 Novembre 1988 en annexe) que la CCAIT serait gestionnaire sur la base d'un contrat de concession,
 - des activités de la zone franche à la création de laquelle la CCAIT a été associée financièrement et dont la Chambre est membre du comité d'agrément.

- Un pôle en charge de toutes les activités de promotion du secteur privé ; un seul responsable doit avoir la responsabilité de ces activités ; à ce titre, il devra :
 - réanimer le dialogue avec les pouvoirs publics, en particulier en organisant le travail des commissions techniques et dans ce cadre, élaborer ou suivre les études d'ordre économique ou juridique qu'il aura commandées ;
 - collecter, organiser et diffuser toutes les informations de nature à intéresser les opérateurs économiques ; cette fonction recouvre notamment la gestion de la bibliothèque et les relations avec les médias ;
 - organiser les échanges entre hommes d'affaires togolais et étrangers, notamment en préparant des voyages d'étude et en entretenant des relations étroites avec les organismes consulaires d'autres pays.

- Un pôle en charge de toutes les actions d'assistance aux entreprises et de formation professionnelle ; ces activités peuvent être regroupées de la manière suivante :
 - développer le dialogue avec les entreprises existantes et apporter un appui administratif et technique aux entreprises en création ;
 - assurer les formalités afférentes au registre du commerce et à la tenue du fichier des entreprises.
 - organiser des manifestations commerciales en vue d'assurer la promotion des produits togolais au Togo et sur les marchés extérieurs.
 - négocier la recherche de financements auprès des bailleurs de fonds pour des programmes d'appui aux entreprises et suivre leur mise en œuvre ;
 - recentrer et renforcer les actions de formation de la CCAIT ; cette dernière devrait avoir pour vocation non pas d'assurer totalement toutes les formations requises dont une partie peut être fournie par des établissements existants mais d'intervenir plutôt en amont et en aval dans l'encadrement de la formation, la détection des besoins des opérateurs économiques et l'adaptation de la formation dispensée à ces derniers ;

2.32 - LE SCÉNARIO TRADUISANT UN RENFORCEMENT DE L'APPUI AUX ENTREPRISES (N° 2)

Il est construit sur la base des mêmes principes opérationnels de simplification et de rationalisation que le scénario précédent. Néanmoins, il prend en compte un développement important des activités d'appui aux entreprises.

La structure correspondante proposée est schématisée dans l'organigramme simplifié présenté ci-après.

Par rapport au scénario 1, autour du secrétaire général qui assure les fonctions d'impulsion, de coordination et de suivi/évaluation, les trois pôles suivants ne sont pas modifiés et sont donc reconduits avec les mêmes attributions :

- un pôle de gestion opérationnelle interne à la Chambre,
- un pôle de gestion des services concédés,
- un pôle de promotion du secteur privé.

En revanche, le pôle en charge de l'assistance aux entreprises et de la formation professionnelle est éclaté en deux entités distinctes, l'une couvrant plus spécifiquement les activités de formation professionnelle et l'autre couvrant les activités d'assistance aux entreprises.

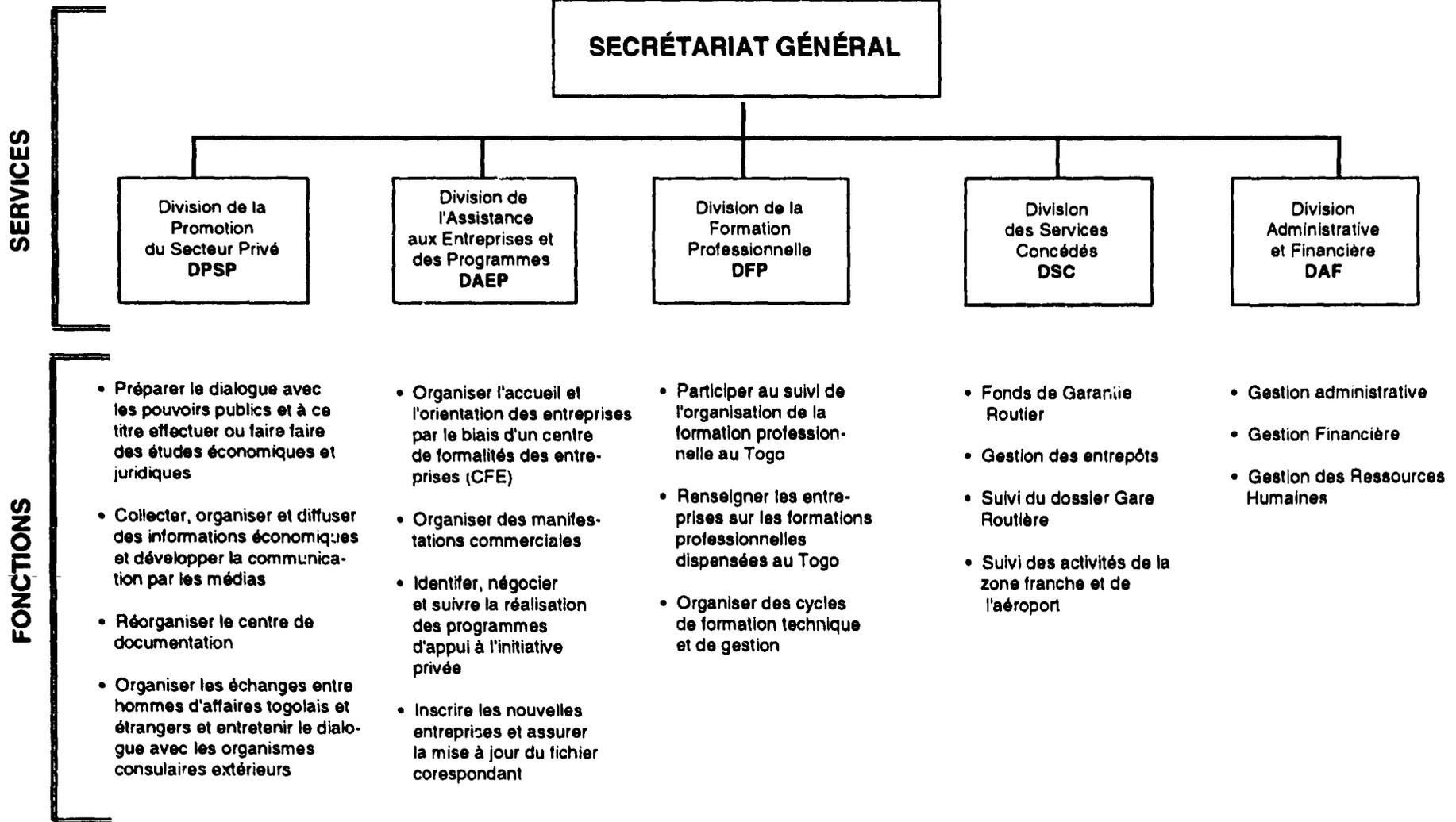
La création de la première de ces deux entités est justifiée si un renforcement très significatif des activités de formation professionnelle conduites par la Chambre est jugé nécessaire et si des ressources financières adaptées peuvent être trouvées.

La seconde de ces entités correspond à une intensification du dialogue avec les entreprises. Par rapport au scénario 1, on prend en compte les changements suivants :

- mise en place d'un centre de formalités des entreprises en vue de favoriser les créations de nouvelles entreprises au Togo ;
- renforcement des activités d'identification de programmes d'appui aux entreprises, de négociation de ces programmes avec les bailleurs de fonds et de suivi des réalisations.

ORGANIGRAMME DES SERVICES DE LA CCAIT

- Scénario 2 -



2.33 - LE SCÉNARIO BASÉ SUR UNE SPÉCIALISATION SECTORIELLE (N° 3)

Ce scénario répond à une problématique différente de celle mise en oeuvre dans les deux premiers. Il est en effet basé sur une logique de mise en oeuvre d'une spécialisation sectorielle maximale.

Dans le souci de répondre aux préoccupations de certains opérateurs qui souhaitent une meilleure représentation de leur branche d'activité, on a envisagé un éclatement de l'actuelle CCAIT en trois entités distinctes :

- une Chambre de commerce et d'industrie,
- une Chambre des métiers ayant vocation à représenter plus particulièrement les artisans,
- une Chambre d'agriculture.

La structure correspondante proposée est schématisée dans l'organigramme simplifié présenté ci-après.

Une fédération nationale des organismes consulaires coiffe ces trois Chambres spécialisées ; son statut juridique devra être défini précisément en fonction des attributions que l'on souhaite lui confier par rapport à celles qui resteront du domaine des Chambres elles-mêmes.

Ces trois chambres devront chacune disposer, sous l'autorité d'un secrétaire général, de services administratifs et financiers organisés de la même façon que dans les scénarios 1 ou 2.

En revanche, l'organisation des autres unités administratives traduit bien la spécificité des questions propres à chacun des secteurs économiques concernés.

La chambre de commerce et d'industrie comprendra deux pôles caractéristiques :

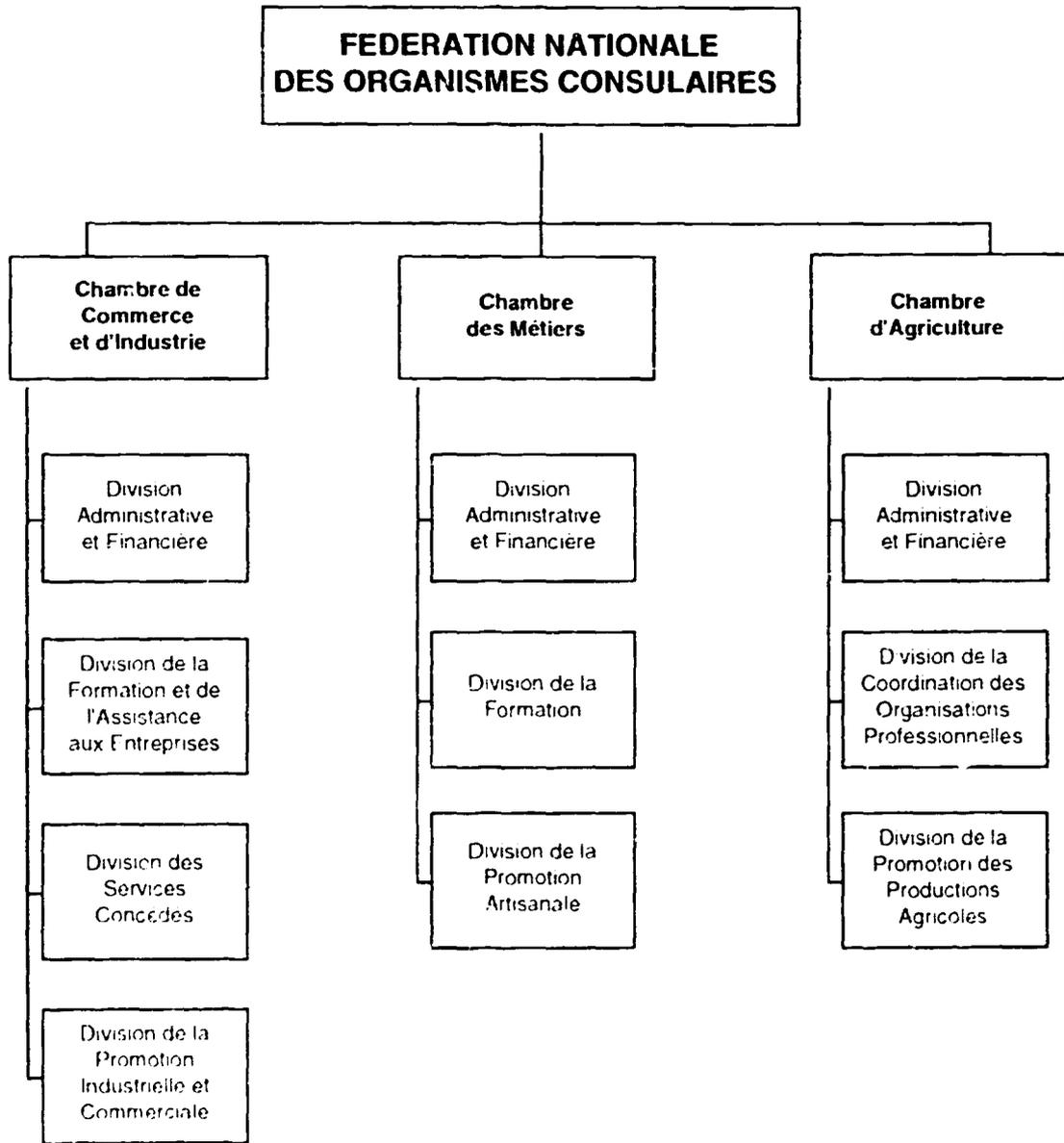
- un pôle de gestion des services concédés tel qu'il a été décrit pour le scénario 1 ;
- un pôle de promotion industrielle et commerciale organisé conformément aux indications données pour le scénario 1, mais orienté exclusivement sur le suivi des secteurs commerciaux et industriels.

La chambre des métiers comprendra deux pôles caractéristiques :

- un pôle de gestion de la formation continue et de l'encadrement des artisans, en particulier dans le domaine de la gestion ;
- un pôle de la promotion artisanale en charge notamment de :
 - la conduite du dialogue avec les pouvoirs publics pour ce qui est des aspects réglementaires propres à l'artisanat, des questions économiques et sociales posées par l'exercice de la profession ;
 - l'accueil et l'orientation des artisans du secteur informel désireux de bénéficier de certains avantages procurés par des projets organisés.

ORGANISATION BASÉE SUR UNE SPÉCIALISATION SECTORIELLE

- Scénario 3 -



La chambre d'agriculture comprendra deux pôles caractéristiques :

- un pôle de coordination des organisations professionnelles et de défense des intérêts de la profession ;
- un pôle de promotion des productions agricoles en charge de la gestion de certaines actions de développement, notamment en matière de formation et d'encadrement technique de la profession.

2.34 - TABLEAU COMPARATIF DES SCÉNARIOS

Le tableau ci-joint présente de manière synoptique les avantages et inconvénients des différentes propositions évoquées ci-dessus par rapport à la situation actuelle.

SCÉNARIOS	AVANTAGES par rapport à l'organisation existante	INCONVÉNIENTS par rapport à l'organisation existante
SCÉNARIO N° 1	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la coordination des services, notamment par une clarification de la répartition des fonctions • Recentrage des fonctions de gestion de la promotion sectorielle, des services concédés et de d'assistance aux entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite à très court terme une modernisation des statuts et la mise en œuvre du processus électoral
SCÉNARIO N° 2	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes améliorations que celles de la variante n° 1 • Renforcement très significatif du pôle de formation professionnelle • Prise en compte de la création du centre de formalités des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite à très court terme une modernisation des statuts et la mise en œuvre du processus électoral • Frais de fonctionnement plus élevés que pour la variante 1
SCÉNARIO N° 3	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisation et responsabilisation par secteur économique spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif très complexe qui nécessite une refonte totale de la réglementation applicable aux secteurs • Nécessite à très court terme la mise en œuvre d'un processus électoral par secteur • Frais de fonctionnement trop élevés qui risquent de freiner le développement en ponctionnant trop fortement les ressources nationales

3 - DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

3.1 - LES MISSIONS PRIORITAIRES DE LA CCAIT

Le récent changement de parité du Franc CFA et les modifications du contexte économique qu'il a induit viennent renforcer la nécessité d'une dynamisation des activités dans le sens d'une relance des exportations et d'une régionalisation des échanges.

Dans la perspective attendue d'une reprise de l'activité économique au Togo, la CCAIT a un rôle essentiel à jouer non seulement comme représentant des entreprises auprès des Pouvoirs publics, mais aussi par les actions qu'elle peut conduire pour répondre aux besoins de ses ressortissants dans les domaines de la formation professionnelle et de l'information notamment. Rappelons brièvement ses principales missions :

- Le décret 83/174 du 24 Novembre 1983 confie à la CCAIT une mission consultative : de ce fait, elle a le droit et le devoir de se prononcer sur les questions qui touchent au développement de l'économie. Son avis est des plus autorisés car elle est la seule institution à représenter toutes les entreprises dans leur diversité. Dans le contexte économique actuel particulièrement évolutif, cette mission doit être renforcée.
- La CCAIT est également en charge d'une mission d'appui aux entreprises dans les domaines réglementaire et économique. Les actions qu'elle doit entreprendre à cet égard doivent la conduire à accompagner les entreprises concernées dans toutes les étapes de leur vie, de leur création jusqu'à leur transmission.
- Dans la conjoncture actuelle difficile, la CCAIT doit affirmer sa mission de formation technique et de gestion auprès des entreprises.
- Enfin, la CCAIT s'est vue confier, conformément au décret déjà cité, une mission de gestion de services et d'équipements d'intérêt commercial. La mise en œuvre de cette mission doit être rationalisée.

3.2 - RAPPEL DES PRÉALABLES

L'évolution du rôle et du mode de fonctionnement de la CCAIT au cours de la dernière décennie s'est caractérisée par une dérive telle que beaucoup d'entreprises se détournent actuellement de la Chambre, le plus souvent au profit d'organisations de caractère plus corporatistes, tandis que l'État ne la consulte plus que rarement, même sur des sujets qui la concerne directement.

Dès lors que l'on souhaite donner un sens à la restructuration de la Chambre et lui garantir les moyens de fonctionner normalement, il est indispensable de redonner confiance à ses partenaires que sont l'État et les opérateurs privés. A cet égard, deux préalables doivent être levés :

- Le mode de fonctionnement de la Chambre sur le plan financier doit être assaini par la poursuite et le renforcement de l'effort actuel de réorganisation qui doit apporter à l'État la garantie de transparence qui lui fait actuellement défaut. Dans le même esprit, un commissaire aux comptes doit être nommé très rapidement.

Une restructuration du mode de financement de la Chambre doit également être envisagée. Sur ce dernier point, il convient de :

- ne plus utiliser les sommes perçues au titre du Fonds de Garantie Routier pour financer le fonctionnement de la Chambre,
 - contrôler systématiquement avec les autorités portuaires le bien fondé des sommes versées à la CCAIT au titre de la TCC,
 - maximiser les recettes propres résultant de la rémunération des services rendus aux entreprises,
 - négocier avec les Pouvoirs publics la possibilité d'emarger au Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels (FNAFPP) afin que la Chambre puisse donner un nouveau développement à sa mission de formation.
- La légitimité de la Chambre doit être restaurée par l'organisation d'une consultation destinée à renouveler l'Assemblée et le Bureau de la CCAIT. En raison de la carence de la Chambre dans ce domaine, la mise en place par les Pouvoirs publics, pour une durée strictement limitée à six mois, d'un bureau provisoire ayant mission d'organiser des élections, devrait constituer, à l'exemple du Bénin, une voie raisonnable pour redonner confiance aux entreprises.

3.3 - L'ORGANISATION DES SERVICES PROPOSÉE

Le rapport intérimaire n° 1 présentait un diagnostic et proposait plusieurs scénarios pour une évolution possible de l'organisation de la Chambre.

Les Autorités togolaises, par correspondance en date du 29 Mars 1994 dont copie est donnée en annexe, ont retenu, sous réserve de quelques modifications, le scénario n°2 traduisant un renforcement de l'appui aux entreprises. Le schéma global de répartition des services correspondants est présenté dans l'organigramme ci-après.

Compte tenu des dysfonctionnements observés, sa conception repose sur

- une clarification de la répartition des compétences en vue de permettre une spécialisation par métier et une responsabilisation des cadres sur des objectifs ;
- un renforcement du rôle d'animateur et de coordinateur des services par le Secrétaire général sous la responsabilité du Président de la CCAIT.

En termes de coordination, l'importance de la réunion hebdomadaire de direction doit être souligné ; cette réunion, présidée effectivement par le Secrétaire général, doit être organisée de façon opérationnelle : un ordre du jour est fixé à l'avance précisant les personnes responsables de chaque point traité, un compte rendu opérationnel est systématiquement rédigé et transmis rapidement à chaque participant pour action. Chaque responsable doit savoir qu'il lui sera demandé de faire le point de son action à la réunion suivante.

Le nouvel organigramme comprend six divisions de même niveau hiérarchique, dont quatre à vocation opérationnelle et deux en charge de la gestion interne de la Chambre. Il n'a pas été proposé de structurer ces divisions en services ; cette option est motivée d'une part par le faible nombre d'agents et d'autre part par la priorité qui doit être donnée au travail par équipe.

Chacune de ces divisions est animée par un Directeur qui a notamment pour mission d'organiser la répartition du travail et des responsabilités entre les agents constituant son équipe.

Pour chacune des six divisions retenues, on présentera successivement sa mission propre au sein de la CCAIT, les activités qui lui incombent de ce fait, les ressources humaines requises pour mener à bien ces activités tant du point de vue quantitatif (effectifs) que qualitatif (fiches de poste).

Sur un plan qualitatif, il a été distingué deux types d'emplois de nature différente :

- L'emploi spécifique, comme son nom l'indique, est particulièrement adapté, dans la définition des activités à accomplir comme dans les qualifications attendues de son titulaire, à la nature et au champ d'application des compétences techniques du service d'affectation ; il est donc spécifique à chaque service (par exemple le directeur de la division comptable et financière) et par conséquent, il sera rédigé une fiche de poste par emploi spécifique, soit sept au total (une pour le Secrétaire général et une pour chaque directeur des six Divisions du nouvel organigramme).
- L'emploi repère, dans sa définition usuelle en termes de gestion prévisionnelle des emplois, désigne un poste de travail présentant un ensemble d'activités suffisamment proches pour être appréhendées de façon globale ; du fait du caractère standardisé de leurs compétences, les titulaires de même "famille" sont donc interchangeables (par exemple les secrétaires) et par conséquent, il sera rédigé une seule fiche de poste par "famille" d'emplois repères, soit vingt au total (neuf pour le personnel d'encadrement, trois pour les agents de maîtrise et huit pour les agents d'exécution).

L'ensemble de ces fiches de poste est rassemblé en annexe.

NOUVEL ORGANIGRAME DES SERVICES DE LA CCAIT

SECRETARIAT GÉNÉRAL

SERVICES

Division des Etudes
et de l'information
économique
DEIE

Division de
l'Assistance
aux Entreprises et
des Programmes
DAEP

Division de la
Formation
Professionnelle
DFP

Division
des Services
Concédés
DSC

Division
Financière et
Comptable
DFC

Division
des affaires
communes
DAC

FONCTIONS

- Préparer le dialogue avec les pouvoirs publics par des études
- Collecter et diffuser des informations économiques
- Organiser et gérer le centre de documentation
- Développer la communication par les médias
- Préparer le dialogue avec les autres Chambres et les organismes internationaux

- Organiser sur un plan réglementaire, l'accueil, le dialogue et l'orientation des entreprises par la création d'un CFE
- Tenir à jour le fichier statistique des entreprises
- Organiser des manifestations de promotion
- Organiser les échanges entre hommes d'affaires
- Participer à l'identification et au suivi des programmes d'appui aux entreprises

- Organiser et gérer des cycles de formation
- Participer au suivi de la formation professionnelle au Togo
- Développer un partenariat avec les entreprises en matière de formation

- Gérer le Fonds de Garantie Routier
- Gérer les entrepôts
- Suivre le dossier de la Gare Routière
- Suivre les activités de la zone franche, de la SALT et de l'Ecobank

- Animer la procédure budgétaire et en assurer la synthèse
- Suivre la trésorerie de la Chambre
- Exécuter les paiements
- Préparer le compte définitif annuel et ses annexes détaillées
- Mettre en place des tableaux de bord pour le suivi de la gestion
- Enregistrer les opérations financières conformément aux règles comptables

- Assurer la gestion administrative et prévisionnelle du personnel
- Gérer le matériel et les infrastructures
- Assurer la logistique de la Chambre
- Effectuer la gestion centralisée du courrier

3.31 - LA DIVISION DES ÉTUDES ET DE L'INFORMATION ÉCONOMIQUE (DEIE)

Cette division a pour mission de conduire une réflexion spécifique sur les thèmes d'intérêt économique et juridique en rapport avec les préoccupations des entreprises.

Elle a également vocation à diffuser de façon cohérente et harmonisée toutes les informations produites par la CCAIT tant auprès des Pouvoirs publics (Gouvernement et Assemblée parlementaire) que des médias (presse et autres relais d'opinion).

Elle assiste les commissions techniques de la CCAIT dans la conduite de leur dialogue avec l'Administration et contribue ainsi à l'accomplissement de la mission consultative de la Chambre.

La notoriété de la Chambre dépendra en grande partie de la qualité des travaux réalisés par cette division qui devra être :

- en permanence à l'écoute de la vie économique du pays de manière à mieux connaître et traduire les besoins des entreprises.
- parfaitement au courant de l'activité économique pour apporter des propositions de solution pertinentes aux grands problèmes du moment.

Cette exigence de qualité suppose un niveau d'expertise élevé dans les domaines couverts par la Chambre ; des formations complémentaires pour des agents en place actuellement ainsi que des recrutements spécifiques (agronome, ingénieur industriel par exemple) pourront être nécessaires.

Les activités de cette division sont donc orientées plus particulièrement vers l'élaboration d'études économiques et juridiques, la collecte, la synthèse et le stockage d'informations économiques, ainsi que leur diffusion.

En termes d'études, les domaines d'investigation peuvent être variés : mesures incitatives à l'exportation des produits togolais, étude des conditions dans lesquelles s'exerce l'activité commerciale au Togo, etc... Les chargés d'étude devront travailler en équipe autour du directeur de la division.

La collecte et la synthèse des informations économiques doit se faire par le biais d'une collaboration renforcée avec les Administrations concernées (douanes, port, autres) et par une liaison étroite et permanente avec les entreprises. Le stockage de ces informations suppose une réorganisation complète du centre de documentation.

La diffusion des travaux de la Chambre auprès des Autorités et des médias suppose un travail de "lobbying institutionnel" par la conduite de contacts directs avec les responsables, par la participation à des réunions avec l'Administration, par l'organisation de colloques ou de séminaires spécialisés. Une ouverture vers les autres pays de la sous-région et vers des partenaires traditionnels plus lointains doit également être recherchée à cette occasion.

Une politique en matière de publications périodiques émises par la Chambre doit être redéfinie dans une perspective d'économies.

Pour mener à bien ces activités, la DEIE doit disposer de ressources humaines adaptées en qualité et en nombre aux tâches à réaliser.

Il a été mis l'accent sur le haut niveau de technicité requis pour les cadres de cette division dont le nombre est estimé à cinq répartis de la manière suivante :

- pour ce qui est des travaux de nature économique, un expert de chaque branche d'activité couverte par la Chambre doit figurer dans l'effectif, soit un cadre commercial, un ingénieur agronome et un ingénieur industriel ;
- pour ce qui est des travaux d'analyse des projets de textes législatifs et réglementaires, un cadre juridique est également nécessaire ;
- enfin, la diffusion des travaux justifie la présence d'un cadre de formation journalistique.

Les cadres de la DEIE seront assistés dans leur tâche par une secrétaire et un archiviste de niveau agent de maîtrise, une dactylo de niveau agent d'exécution. L'archiviste aura pour tâche de gérer rationnellement, après restauration, le centre de documentation.

3.32 - LA DIVISION DE L'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES ET DES PROGRAMMES (DAEP)

Cette division a pour mission d'accueillir les entrepreneurs potentiels ou existants pour leur communiquer des informations et/ou leur procurer un appui dans les domaines réglementaires et économiques.

Le caractère le plus souvent individuel de cette approche, par ailleurs indispensable, implique des coûts qui peuvent devenir rapidement élevés. Cette caractéristique justifie que :

- le champ couvert par la DAEP soit défini et borné très précisément,
- les services rendus soient le plus souvent payants, même en dessous du prix coûtant,
- le recours aux bailleurs de fonds internationaux soit systématiquement recherché.

Une réflexion devra être conduite par les instances dirigeantes de la CCAIT sur les deux premiers points évoqués ci-dessus.

Les activités de cette division sont de trois types :

- accueil et information,
- appui dans les domaines réglementaires et économiques ,
- promotion de programmes d'appui aux PME locales et à l'artisanat financés par les bailleurs de fonds internationaux.

La présentation des activités de la DAEP selon ces trois axes est purement formelle ; dans la réalité, les actions entreprises dans ces domaines sont souvent en continuité.

S'agissant de l'accueil et de l'information des entrepreneurs, ils doivent être conduits en étroite liaison avec les autres divisions concernées par la collecte et le traitement de l'information, à savoir principalement la DEIE et la DFP. Les informations fournies aux entreprises pourront porter sur des sujets aussi variés que par exemple, les attributions des structures de promotion des PME, les solutions aux problèmes d'approvisionnement et de commercialisation, les possibilités de financement de leurs activités.

Les locaux doivent être aménagés de manière à permettre un accueil et une orientation rationnels et efficaces des entrepreneurs. Une documentation de base doit être facilement accessible.

En ce qui concerne l'appui aux entreprises on doit distinguer le domaine réglementaire et le domaine économique.

- En matière réglementaire, le besoin de simplification des nombreuses procédures administratives liées aux changements intervenant dans la vie de l'entreprise depuis sa création jusqu'à sa transmission (cf. synthèse de "l'itinéraire" en annexe) justifie amplement le projet de création d'un Centre de Formalité des Entreprises (CFE). Ce centre doit, en effet, jouer le rôle de guichet unique pour toutes les formalités administratives (à l'exception des faillites et dépôts de bilan du ressort exclusif des Tribunaux de commerce) et garantir l'accomplissement de la formalité demandée dans un délai maximum fixé à l'avance.

La création de cet instrument de l'appui réglementaire suppose encore des discussions avec les Administrations concernées ainsi qu'une stabilisation des procédures par les Pouvoirs publics.

Dans la pratique, il serait constitué par :

- un pôle d'accueil spécifique auprès duquel les entrepreneurs peuvent obtenir des informations, une assistance pour la constitution de leur dossier et où ils peuvent finalement remettre ce dernier ;
- un pôle de traitement des dossiers qui vérifie leur bonne constitution et les transmet aux administrations concernées ; c'est également ce pôle qui traite les dossiers envoyés par voie postale.

Pour ce qui est du cas particulier de la création d'entreprise, le traitement du dossier par un CFE doit constituer l'aboutissement de tout un processus qui va de l'accueil/orientation du futur créateur au suivi de courts modules d'initiation dans les domaines juridique, fiscal et financier puis à la constitution du dossier de projet.

L'ensemble des informations relatives aux entreprises disponibles au niveau du CFE doit faire l'objet d'un traitement informatique à des fins statistiques.

Des extractions du fichier selon différents critères (importance du chiffre d'affaires, nombre de salariés, secteur d'activité, etc...) pourront être effectuées sur demandes et facturées aux opérateurs intéressés.

- Dans le domaine économique, la promotion des exportations doit systématiquement être recherchée, tandis que pour ce qui est plus particulièrement du secteur industriel la création d'entreprises doit être privilégiée.

Dans cette perspective, la CCAIT doit, dans la limite de ses moyens, poursuivre ses efforts de promotion :

- Afin de créer des courants permanents d'affaires, la Chambre encouragera, en étroite liaison avec les organisations professionnelles, la participation d'entrepreneurs locaux à des foires et salons internationaux ainsi que des échanges d'hommes d'affaires.
- Il en sera de même pour l'organisation au Togo de manifestations commerciales pour la promotion des produits togolais.

Les activités conduites dans le cadre du projet PNUD d'appui à la création et au développement de petites entreprises dans le secteur industriel, pour la création d'emplois, doivent être poursuivies.

Pour l'accomplissement de toutes ces activités d'ordre économique, les agents de la DAEP doivent aller au devant des entrepreneurs et de leurs partenaires éventuels. Il s'agit donc d'un travail pour lequel les contacts avec l'extérieur sont essentiels.

L'activité de promotion de programmes d'appui aux PME locales et aux artisans suppose qu'on identifie de tels programmes, qu'on en assure la promotion auprès des bailleurs de fonds internationaux afin d'en obtenir le financement et finalement qu'on en assure le suivi. La CCAIT ne peut à elle seule conduire l'ensemble de ces activités ; elle peut néanmoins constituer un interlocuteur privilégié pour les bailleurs de fonds et assurer, le cas échéant, l'hébergement de tels projets dans ses locaux.

Des ressources humaines adaptées en qualité et en nombre aux tâches à réaliser doivent être mises à la disposition de la DAEP pour qu'elle puisse mener à bien ces activités.

Les cadres nécessaires doivent être des hommes de contact. Ils sont au nombre de quatre et se répartissent de la manière suivante :

- un cadre administratif pour l'accueil et l'information,
- un cadre administratif et un économiste pour l'appui aux entreprises,
- un cadre financier pour la promotion des programmes d'appui aux PME.

Les cadres de la DAEP sont assistés dans leur tâche par une secrétaire de niveau agent de maîtrise, une dactylo et un agent de bureau de niveau agent d'exécution. Ce dernier aura pour tâche d'assister le cadre en charge du CFE.

3.33 - LA DIVISION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (DFP)

Cette division a pour mission de développer au sein de la CCAIT une réelle activité dans le domaine de la formation professionnelle. Aujourd'hui quasiment inexistante, elle devrait prendre de l'ampleur suivant trois directions principales :

- participer au dialogue avec les instances nationales de formation professionnelle,
- promouvoir auprès des entreprises la formation initiale et la formation continue,
- organiser et gérer des cycles de formation dans les domaines techniques et de gestion.

Cette orientation correspond à l'un des services les plus adaptés aux besoins actuels des entreprises car elle touche l'ensemble de ses ressortissants ; elle doit donc constituer une priorité. Cependant, son développement suppose que :

- les formations soient le plus souvent payantes,
- l'aide de l'État vienne compléter ces ressources, par exemple en habilitant la Chambre à émarger au FNAFPP.

Une réflexion doit être conduite pour préciser les domaines où se situent les besoins les plus urgents, pour choisir les formes d'enseignement les plus adaptées (part relative des formations initiales, des formations continues et des stages pratiques, place des formations en alternance, autres) et pour définir les moyens à mettre en place.

A cet égard, la CCAIT devra faire valoir sa position de représentant de toutes les entreprises du pays (cotisants au FNAFPP) pour justifier, comme cela se fait en France notamment, qu'elle puisse financer une partie des formations qu'elle dispense avec une fraction du produit de la taxe correspondante.

Elle devra également arrêter une politique en matière de facturation des prestations de formation.

Les activités de cette division sont de plusieurs natures :

- analyser les besoins des entreprises en compétences humaines afin de porter un regard critique sur l'offre nationale en matière de formation professionnelle et proposer des solutions adaptées,
- être à l'écoute des entreprises pour les conseiller dans leur démarche de formation (choix de stage adapté, recherche de partenaire formateur, mise en oeuvre des actions retenues, suivi/évaluation de ces actions),
- organiser et mettre en oeuvre des formations adaptées aux besoins, notamment par le biais de formules en alternance.

S'agissant de ce dernier point, la Chambre pourra être amenée à organiser, en partenariat éventuel avec d'autres institutions et bailleurs de fonds des actions de courte et longue durée. Des synergies devront également être recherchées en interne avec d'autres divisions de la Chambre. A titre d'exemple, on citera les formations suivantes :

- programmes courts pour les futurs créateurs d'entreprises composés de modules d'environ trois heures chacun dans les domaines juridique, fiscal et financier ;
- formations qualifiantes de plus longue durée dans le domaine de la comptabilité ou dans certains domaines techniques ; ces formations très pratiques viendraient utilement compléter celles plus théoriques dispensées dans les lycées techniques.

En termes de ressources humaines, trois cadres sont nécessaires, dans un premier temps, pour mener à bien l'ensemble des tâches décrites ci-dessus ; ils se répartissent comme suit :

- deux cadres formateurs pour accueillir les entrepreneurs, organiser et mettre en oeuvre les cycles de formation,
- un cadre administratif pour conduire l'évaluation des besoins des entreprises et assurer le conseil dans ce domaine.

Ils sont secondés dans leur travail par une secrétaire de niveau agent de maîtrise.

3.34 - LA DIVISION DES SERVICES CONCÉDÉS (DSC)

Cette division a pour mission de gérer les services, participations ou équipements qui lui ont été concédés par la Puissance publique. Cela concerne actuellement :

- les deux entrepôts dont la Chambre est propriétaire,
- la société de gestion de l'aéroport (SALT) et l'Ecobank dont la Chambre est actionnaire,
- le Fonds de Garantie Routier dont la Chambre doit assurer la gestion,
- la gare routière pour la gestion de laquelle la CCAIT est en litige avec la Mairie de Lomé,
- la zone franche dont elle pourra être actionnaire lorsque la société sera constituée, compte tenu des financements qu'elle a assurés.

Les activités de cette division sont de type économique et financier ; il s'agit pour :

- les entrepôts, de trouver des locataires et de recouvrer les loyers d'une part et d'assurer leur maintenance d'autre part ;
- la SALT et l'Ecobank, de suivre l'activité en tant qu'actionnaire ;
- le FGR, par la délivrance des carnets TRIE et par des contacts permanents avec les opérateurs et la douane, de vérifier la cohérence des chiffres fournis et l'exactitude des sommes versées ;
- la gare routière et la zone franche, actuellement de se tenir informé de l'évolution du dossier et lorsque la situation sera normalisée de participer à la gestion de ces infrastructures.

En termes de ressources humaines, pour mener à bien ces activités la DSC doit disposer au niveau central de deux cadres dont un économiste et un financier. Ils sont assistés dans leur tâche par une secrétaire et un agent administratif de niveau agent de maîtrise, et par une dactylo et un agent de bureau de niveau agent d'exécution. Le caissier actuellement à la Division du FGR devra être transféré sous l'autorité du DFC.

3.35 - LA DIVISION FINANCIÈRE ET COMPTABLE (DFC)

Cette division a pour mission d'assurer la gestion rigoureuse des ressources financières de la Chambre et de comptabiliser toutes les opérations en rapport avec cette gestion. Le management de cette division doit être confié explicitement à un seul Directeur placé sous l'autorité directe du secrétaire général.

Les principales activités de cette division sont les suivantes :

- organiser la confection des budgets par division puis en assurer la synthèse,
- effectuer des prévisions de trésorerie et en assurer le suivi en termes de recouvrements et de paiements,
- mettre en place et rendre opérationnels des tableaux de bord pour le suivi de la gestion,
- enregistrer la totalité des opérations financières conformément aux règles comptables en vigueur,
- préparer chaque année les documents financiers de synthèse requis par la loi.

En termes de ressources humaines pour mener à bien ces activités, la DFC doit disposer de deux cadres financiers. Ils sont assistés dans leur tâche par une secrétaire et un agent administratif de niveau agent de maîtrise et par deux caissiers et deux agents de bureau de niveau agent d'exécution.

3.36 - LA DIVISION DES AFFAIRES COMMUNES (DAC)

Cette division a pour mission d'assurer la gestion des ressources humaines ainsi que celle du matériel et des questions logistiques en rapport avec le fonctionnement de la CCAIT.

Les activités de cette division sont donc assez diverses.

La gestion des ressources humaines recouvre à la fois les aspects administratifs et les aspects prévisionnels. Il s'agit donc de :

- tenir à jour le fichier du personnel en y portant tous les événements en rapport avec la vie professionnelle des agents ;
- préparer les décisions traduisant un changement dans la situation des agents ;
- anticiper les besoins en matière de ressources humaines et proposer des mesures d'adaptation ;
- évaluer les besoins de formation interne des agents.

La gestion du matériel et de la logistique nécessite que l'on assure les tâches suivantes :

- le gardiennage et l'entretien de l'immeuble et du matériel, en particulier pour ce qui concerne les véhicules de la Chambre (4 en service actuellement) ;
- les liaisons avec l'extérieur et à ce titre la réception et l'envoi centralisé du courrier ;
- le classement et la gestion des archives ;
- la réception des opérateurs et visiteurs extérieurs et la tenue du standard ;
- l'approvisionnement et la gestion des fournitures.

En termes de ressources humaines, la DAC est animée par un cadre administratif. Il est assisté dans sa tâche par une secrétaire et deux agents administratifs de niveau agent de maîtrise et par trois chauffeurs, deux plantons, trois gardiens, trois agents d'entretien et une hôtesse/standardiste de niveau agent d'exécution.

3.37 - RÉCAPITULATION

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les effectifs proposés pour la CCAIT rénovée.

Un croisement par métiers et par unités administratives comme pour la description de la situation actuelle permettra d'effectuer, par rapprochement, une première évaluation des besoins en ressource humaine requis par la nouvelle organisation (cf. chapitre 4).

4 - PLAN D' ACTIONS POUR UNE MISE EN OEUVRE

4.1 - L' IMPORTANCE DES CHANGEMENTS INDUITS

La mise en oeuvre du nouvel organigramme va induire des changements importants aussi bien sur un plan humain qu'en ce qui concerne les investissements requis pour l'extension et l'équipement des bureaux.

Sur un plan humain tout d'abord, le tableau ci-après met en évidence notamment la nature et l'importance des besoins ; ceux-ci mis en évidence par les écarts positifs dans le tableau, concernent en premier lieu les cadres, dans les domaines suivants :

- trois cadres administratifs en rapport avec la création du CFE notamment ;
- quatre cadres financiers répartis entre la DAEP, la DSC et surtout la DCF ;
- deux formateurs dans le cadre de la relance des activités de formation ;
- deux ingénieurs au niveau de la DEIE afin d'apporter la qualité d'expertise souhaitable dans tous les domaines d'activité couverts par la Chambre.

Face à ces besoins, le tableau met également en évidence quelques compétences en surnombre qui pourraient, le cas échéant et avec une formation adaptée, permettre de limiter les recrutements externes.

En tout état de cause, un plan de formation devra être élaboré afin d'adapter les agents actuels à leurs nouvelles missions. Une évaluation de l'ensemble des personnels permettra de cibler exactement les besoins en la matière et d'ajuster au mieux les modules de formation spécifiques.

Le coût d'une telle opération d'évaluation et de recrutement peut être évalué à 5 millions de F.CFA (voir en annexe les détails). Le résultat de ce travail permettra de préciser la nature et le coût des formations requises.

Les investissements nécessaires pour garantir le bon fonctionnement de la Chambre concernent d'une part l'extension des bâtiments actuels et d'autre part leur équipement en mobilier et en informatique.

- S'agissant du premier point, une estimation pour la surélévation de l'annexe sud de la Chambre a été effectuée par un cabinet d'architectes de la place. Pour 17 bureaux supplémentaires sur une surface totale de près de 600 m², la dépense s'élèverait à environ 60 millions de F.CFA. Cette estimation, sur la base de 100 000 F.CFA actuels par m² semble très largement sous-estimée. Ce dossier devra donc être revu dans sa conception dès lors que l'on souhaite rester dans la limite financière de 60 millions de F.CFA.
- En termes d'ameublement, le coût du mobilier de base peut être estimé, selon la mission, à environ 25 millions de F.CFA, comme détaillé en annexe. Ce montant ne comprend pas le coût des équipements informatiques.
- En ce qui concerne l'informatisation des services, une approche structurée de l'évaluation du système d'information (matériel + logiciels) est indispensable. Elle permet de garantir une homogénéité du traitement de l'information afin d'éviter des doubles emplois et des incohérences sur la production des différents traitements.

EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR RAPPORT A LA SITUATION ACTUELLE

		UNITÉS ADMINISTRATIVES	
		EFFECTIFS PROPOSÉS	EFFECTIFS ACTUELS
EFFECTIFS PROPOSÉS	CADRE ADMINISTRATIF	4	1
	CADRE JURIDIQUE	1	1
	CADRE COMMERCIAL	4	1
	CADRE FINANCIER	1	2
	JOURNALISTE	2	2
	FORMATEUR	2	3
	INGENIEUR	3	0
	ÉCONOMISTE	0	18
	DOCUMENTALISTE	0	1
	TOTAL ENCADREMENT	18	44
	EFFECTIFS ACTUELS		
ECART / EFFECTIFS ACTUELS			
EFFECTIFS ACTUELS	CADRE ADMINISTRATIF	4	1
	CADRE JURIDIQUE	1	2
	CADRE COMMERCIAL	1	0
	CADRE FINANCIER	2	0
	JOURNALISTE	0	0
	FORMATEUR	4	1
	INGENIEUR	1	11
	ÉCONOMISTE	1	1
	DOCUMENTALISTE	1	1
	TOTAL ENCADREMENT	11	44
	EFFECTIFS ACTUELS		
ECART / EFFECTIFS ACTUELS			
EFFECTIFS ACTUELS	AGENT ADMINISTRATIF	4	1
	ARCHIVISTE DOCUMENTALISTE	1	7
	SECRETAIRE	7	12
	TOTAL MAITRISES	12	20
EFFECTIFS ACTUELS	AGENT BUREAU	5	3
	DACTYLO	3	4
	CHAUFFEUR	2	2
	PLANTON	2	2
	CAISSIER	2	3
	GARDIEN	3	3
	AGENT D'ENTRETIEN	3	1
	HOTESSE / STANDARDISTE	1	21
	TOTAL AGENTS EXÉCUTION	21	44
	EFFECTIFS ACTUELS		
ECART / EFFECTIFS ACTUELS			
EFFECTIFS ACTUELS	TOTAL GÉNÉRAL	53	9

Cette étude préalable, pourrait être structurée en un diagnostic de l'existant, suivi de l'expression des besoins et une préqualification du matériel et des logiciels. Son coût serait de l'ordre de 12 millions.

Les conclusions de cette étude permettront dans un deuxième temps de mettre en œuvre les domaines jugés prioritaires et d'effectuer les acquisitions de matériel. Cette phase comprendra notamment une étude détaillée pour chacun des domaines retenus, le paramétrage des logiciels ainsi que la formation des utilisateurs. Le coût de cette opération sera estimée au terme de l'étude préalable.

4.2 - LES ÉTAPES DU CALENDRIER

Pour passer de la situation actuelle à celle correspondant à la nouvelle organisation, un certain nombre d'étapes doivent être franchies dans un ordre bien déterminé qui est décrit ci-après.

4.21 - LANCER LE PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT DE L'ASSEMBLÉE PUIS DU BUREAU

- **Actions** : La décision de suivre une procédure analogue à celle en vigueur au Bénin conditionne le début des opérations. Le bureau provisoire ainsi nommé disposerait alors, sauf cas de force majeure, de six mois pour mener à bien ce processus électoral.

Lorsque l'Assemblée et le nouveau Bureau seront en place, il faudra rédiger un règlement intérieur et nommer des commissions techniques. Des propositions pour un "toiletage" du décret 83/174 pourront à ce stade être soumises aux Autorités.

- **Objectif** : Redonner une légitimité à la Chambre.
- **Délai** : De l'ordre de six mois.

4.22 - POURSUIVRE LES MESURES D'ASSAINISSEMENT FINANCIER

- **Actions** : Le travail entrepris pour assainir les procédures comptables et introduire la rigueur nécessaire dans le domaine comptable doit être mené à son terme le plus rapidement possible. De même un commissaire aux comptes doit être nommé sans délai.
- **Objectif** : Assainir la gestion de la Chambre afin de redonner confiance à ses partenaires.
- **Délai** : De l'ordre de six mois, en parallèle avec le 4.21.

4.23 - ÉTUDIER ET METTRE EN OEUVRE LES INVESTISSEMENTS À RÉALISER

- Actions : Le projet de restructuration est soumis à l'approbation du Bureau de la Chambre qui propose le projet aux bailleurs de fonds pour financement.

Les études détaillées de l'extension du bâtiment sud et du réaménagement des bâtiments existants ainsi que celle concernant le schéma informatique sont effectuées. Les travaux sont lancés puis les équipements commandés.

- Objectif : Mettre en place les moyens matériels pour un fonctionnement rénové de la Chambre.
- Délai : De l'ordre de un an.

4.24 - PRÉPARER ET METTRE EN OEUVRE LE PLAN DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION

- Actions : L'adéquation entre les ressources humaines disponibles et les besoins résultants de la nouvelle organisation doit être affinée et mise en oeuvre : évaluation des agents, ciblage des formations, échelonnement de ces formations pour ne pas perturber excessivement le fonctionnement normal de la Chambre, recrutements.
- Objectif : Mettre en place les moyens humains pour un fonctionnement rénové de la Chambre.
- Délai : De l'ordre de six mois, en parallèle avec le 4.23.

4.25 - METTRE EN OEUVRE LE NOUVEL ORGANIGRAMME

- Actions : Il s'agit de prendre les décisions suivantes :
 - Publication du nouvel organigramme ainsi que des fiches de poste correspondantes.
 - Nomination des agents dans les nouvelles Divisions.
- Objectif : Débuter le fonctionnement de la Chambre sur de nouvelles bases.
- Délai : Immédiat.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1** Barème des cotisations annuelles des ressortissants de la Chambre
- Annexe 2** Etat général des cotisations au fonds de garantie routier
- Annexe 3** Détail des produits et charges de la CCAIT pour l'année 1992
- Annexe 4** Lettre n° 1312/MCT du Ministre du Commerce et des Transports nommant la CCAIT gestionnaire de la Gare de l'Est
- Annexe 5** Remarques des autorités du Togo relatives au rapport intérimaire et proposition d'organigramme
- Annexe 6** Fiches de postes spécifiques
- Annexe 7** Fiches de poste repères
- Annexe 8** Centre de formalités des entreprises :
- Itinéraire actuel pour la création d'une entreprise
 - Projet de décret portant création du CFE
 - Niveau d'activité possible pour un CFE -
Exemple d'une CCI de 4 000 adhérents dans une ville portuaire française
- Annexe 9** Evaluation des besoins en équipements liés à l'extension de la CCAIT :
- Estimation CCAIT
 - Estimation mission hors informatique
- Annexe 10** Procédure et modalités pratiques pour une évaluation des agents en vue de proposer un plan de formation

ANNEXE 1

**BARÈME DES COTISATIONS ANNUELLES DES
RESSORTISSANTS DE
LA CHAMBRE**

CHAMBRE DE COMMERCE, D'AGRICULTURE ET D'INDUSTRIE DU TOGO

**DIVISION DES ENTREPRISES ET DE
LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Angle Avenue de la Présidence
Avenue Georges POMPIDOU
B.P. 363 TEL. 21 - 20 - 65 / 70 - 65
Télex 5023 CHAMCOM TG
FAX (228) 21 - 47 - 30
LOME (TOGO)

N° ICCAITIDE

LOME, le

à M

M

Nous référant à la note circulaire N° 002 / CCAIT du 31 Décembre 1979 relative à la cotisation annuelle de ressortissants de la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo dont le texte figure au verso de la présente, nous vous demandons de bien vouloir vous acquitter du montant de votre cotisation :

AU TITRE DE L'EXERCICE 19

Nous rappelons que ce montant est déterminé suivant les tranches de Chiffres d'affaires que les Entreprises sont tenues de nous communiquer pour leur classement dans les différentes catégories.

BAREME DE CHIFFRES D'AFFAIRES

CATEGORIES	TRANCHES DE CHIFFRES D'AFFAIRES		MONTANT A PAYER
1ère Cat.	de	1.000.000 à 10.000.000	5.000
2ème Cat.	de	10.000.000 à 20.000.000	10.000
3ème Cat.	de	20.000.000 à 50.000.000	20.000
4ème Cat.	de	50.000.000 à 100.000.000	40.000
5ème Cat.	de	100.000.000 à 400.000.000	80.000
6ème Cat.	de	400.000.000 à 800.000.000	100.000
7ème Cat.	de	800.000.000 à 1.000.000.000	150.000
8ème Cat.	de	1.000.000.000 à 2.000.000.000	200.000
9ème Cat.	de	2.000.000.000 à 4.000.000.000	250.000
plus de		4.000.000.000	300.000

Avec tous nos remerciements, veuillez agréer, M.
l'assurance de notre considération distinguée.

Le Président

ANNEXE 2

**ÉTAT GÉNÉRAL DES COTISATIONS
AU FONDS DE GARANTIE ROUTIER**

ETAT GENERAL DES COTISATIONS
AU FONDS DE GARANTIE ROUTIER

BUREAU	PORT	AEROPORT	SANVEE - CONGO	CINKASSE	RAFFINERIE	KODJOUA- KOPE	KETAO	TGHOUN - KFADAFE	RECETTES ANNUELLES
ANNEE									
1983	231.620.185	3.616.943	14.617.679	7.692.151	1.219.985	19.470	-	-	258.777.413
1984	363.836.632	2.107.529	12.658.645	11.608.143	6.800.158	687.956	-	-	397.739.063
1985	391.234.927	779.365	13.689.856	10.430.264	7.248.101	1.554.236	-	-	424.936.749
1986	402.577.982	726.707	12.830.562	43.456.217	12.848.368	3.119.960	-	589.743	476.149.539
1987	164.117.000	314.710	4.977.863	10.329.469	9.495.861	1.401.474	-	200.125	210.836.522
1988	116.983.882	408.570	5.429.031	9.850.890	6.872.953	3.023.244	-	497.848	143.057.418
1989	114.410.045	303.025	6.814.057	9.417.466	8.179.925	3.317.467	-	45.304	142.487.289
1990	170.849.323	300.764	4.592.597	8.494.587	6.211.597	4.063.928	-	-	194.532.796
1991	118.465.299	210.458	4.426.215	10.222.788	6.204.430	2.203.255	7.790	13.126	141.755.361
1992	108.682.129	1.761.177	4.915.028	12.172.907	6.288.588	4.593.095	158.534	*342.371	138.033.829
TOTAL	2.202.777.404	10.549.248	64.064.553	133.674.882	71.369.966	23.995.085	166.324	1.688.517	2.528.305.979
%	87,12	0,42	3,32	5,29	2,82	0,95	0,01	0,07	100

* * * DOUANE DE TONOUN : 327.171 Frs
DOUANE DE KFADAFE : 15.200 Frs

ANNEXE 3

**DÉTAIL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA CCAIT
POUR L'ANNÉE 1992**

C.C.A.I.T.

DETAIL DES COMPTES DE PRODUITS

Période du 1er Janvier au 31 Décembre 1992

DESIGNATION	HORS		TOTAL
	EXPLOITATION	EXPLOITATION	
70. VENTE D'OUVRAGES ET IMPRIMÉS			
Vente Bulletin Mensuel	314 600	0	314 600
Vente Le Secteur Privé	6 600	0	6 600
Vente Code des Investissements	388 000	0	388 000
Vente Activité Ciale, Industrielle et Agricole	308 600	0	308 600
Vente Carnets TRIE	13 667 400	0	13 667 400
Vente Le TOGO AUJOURD'HUI	264 000	0	264 000
Autres Ventes	69 600	0	69 600
Abonnement Bulletin Mensuel	2 564 860	0	2 564 860
Abonnement Le Secteur Privé	263 250	0	263 250
	17 846 910	0	17 846 910
073. FRAIS A TRANSFERER			
Frais à transférer	0	1 124 550	1 124 550
	0	1 124 550	1 124 550
74. PRODUITS ET PROFITS DIVERS			
TCC-Aéroport	50 400	0	50 400
TCC-Port	106 726 381	0	106 726 381
Location des entrepôts	10 575 750	0	10 575 750
Location Salle de Conférences & Autres	733 000	0	733 000
Inscription au Régistre de Commerce	5 865 000	0	5 865 000
Cotisation des Sociétés (TCA)	17 145 000	0	17 145 000
Insertion Publicitaire	460 000	0	460 000
Cotisation F.G.R.	140 160 895	0	140 160 895
Autres Produits	453 855	0	453 855
Produits H.E.	0	12 340 314	12 340 314
	282 170 281	12 340 314	294 510 595
84. RESULTAT SUR CESSION			
Résultat/Cession d'éléments d'actif	14 266	0	14 266
	14 266	0	14 266
TOTAL DES PRODUITS ET PROFITS	300 931 457	12 464 864	313 496 321

C.C.A.I.T.

DETAIL DES COMPTES DE CHARGES

Période du 1er Janvier au 31 Décembre 1992

DESIGNATION	NGRS		TOTAL
	EXPLOIATION	EXPLOITATION	
60. COUTS DES STOCKS VENDUS			
+ Stock initial d'ouvrages	42 072 430	0	42 072 430
+ Achats d'ouvrages	5 508 060	0	5 508 060
- Stock final d'ouvrages	- 43 481 971	0	- 43 481 971
	4 098 459	0	4 098 459
61. MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES			
Carburants et Lubrifiants	3 835 950	0	3 835 950
Eau	441 220	0	441 220
Electricité	6 673 467	0	6 673 467
Fournitures de Bureau	5 740 395	0	5 740 395
Produits d'entretien consommés	304 215	0	304 215
Fournitures informatiques	426 337	0	426 337
Petits Matériels et outillage consommés	2 400	0	2 400
Autres Fournitures	428 077	0	428 077
Matières et Fournitures cées H.E.	0	4 286	4 286
	17 850 061	4 286	17 854 347
62. TRANSPORTS ET DEPLACEMENTS			
Déplacement pour mission	11 290 375	0	11 290 375
	11 290 375	0	11 290 375
63. AUTRES SERVICES CONSOMMES			
Entretiens et Réparations	21 760 478	0	21 760 478
Location	4 432 056	0	4 432 056
Publicités et Propagandes	1 307 900	0	1 307 900
Documentations et Abonnements	538 805	0	538 805
Honoraires et Commissions	12 629 729	0	12 629 729
Organisation Séminaires	656 800	0	656 800
Formation, Perfectionnement du Personnel	300 000	0	300 000
Dépenses d'édition des journaux	3 350 484	0	3 350 484
Dépenses Foires	1 903 650	0	1 903 650
Frais de Mission	15 120 947	0	15 120 947
Frais de Réception	3 047 550	0	3 047 550
Frais de Banque	748 709	0	748 709
Frais de Téléphone	2 830 731	0	2 830 731
Frais de Téléex	1 267 900	0	1 267 900
Frais de Téléfax	5 752 371	0	5 752 371
Frais de Télégramme	66 952	0	66 952
Frais d'Affranchissement, Retrait document	1 050 182	0	1 050 182
Divers Services	365 815	0	365 815
Autres Services consommés H.E.	0	1 340 767	1 340 767
	77 161 059	1 340 767	78 501 826

DETAIL DES COMPTES DE CHARGES (SUITE)

Période du 1er Janvier au 31 Décembre 1992

DESIGNATION	HORS		TOTAL
	EXPLOITATION	EXPLOITATION	
64. CHARGES ET PERTES DIVERSES			
Assurance Véhicule	2 820 666	0	2 820 666
Assurance Incendie	1 330 260	0	1 330 260
Assurance Individuelle-groupe	464 355	0	464 355
Cotisations	3 195 200	0	3 195 200
Dons, Assistance Financière & Autres	11 088 324	0	11 088 324
Charges diverses	133 900	0	133 900
Charges & Pertes Diverses H.E.	0	6 119 759	6 119 759
	19 032 705	6 119 759	25 152 464
65. FRAIS DE PERSONNEL			
Appointements et Salaires	50 804 795	0	50 804 795
Commissions Versées au Personnel	204 900	0	204 900
Heures supplémentaires	2 725	0	2 725
Primes et Gratifications, 13ème Mensualité	5 047 659		5 047 659
Indemnités de Fonction	12 693 588	0	12 693 588
Indemnités de Logement	2 205 000	0	2 205 000
Indemnités Kilométriques	4 577 916	0	4 577 916
Indemnités de Préavis, Licenciement	436 412	0	436 412
Charges Patronales	9 202 972	0	9 202 972
Rémunérations occasionnelles	906 200	0	906 200
Frais Médicaux	149 576	0	149 576
Frais de Personnel H.E.	0	4 726 579	4 726 579
	86 311 743	4 726 579	91 038 322
66. IMPOTS ET TAXES			
Droits d'enregistrement et Timbres	8 000	0	8 000
	8 000	0	8 000
67. INTERETS			
Intérêt cc & dépôts créditeurs	791 149	0	791 149
	791 149	0	791 149
68. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS			
Dotations aux Amortissements	60 946 336	0	60 946 336
Dotations aux Provisions	22 473 750	0	22 473 750
	83 420 086	0	83 420 086
TOTAL DES CHARGES ET PERTES	299 963 637	12 191 391	312 155 028

A N N E X E 4

**LETTRE n° 1312/MCT DU MINISTRE DU COMMERCE
ET DES TRANSPORTS
NOMMANT LA CCAIT GESTIONNAIRE
DE LA GARE DE L'EST**

CABINET

Lomé, le - 7 NOV. 1988 19

N° 1312 JMCT

Le Ministre du Commerce et des Transports

à Monsieur le Président de la Chambre de Commerce,

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
ET D'AGRICULTURE DU TOGO
L. O. M. E.
Ls. <u>7 NOV. 1988</u>
N° <u>2295</u>

d'Agriculture et d'Industrie du Togo

L. O. M. E.

Monsieur,

En réponse à votre lettre N° 327/CCAIT du 16 Juin 1988 relative aux travaux de construction de la Gare Routière d'Akodessewa dite Gare de l'Est,

J'ai l'honneur de vous informer qu'après étude par nos services techniques, il a été décidé de commun accord avec mon Collègue de l'Intérieur que la Chambre de Commerce termine les travaux d'aménagement de la Gare de l'Est au plus tard le 31 Décembre 1988 et qu'elle démarre en même temps la construction de celle d'Agbalepedogan dite Gare du Nord.

La gestion de ces deux gares sera confiée à la Chambre de Commerce comme il a été préalablement convenu avec le Ministère du Commerce et des Transports sur la base d'un contrat de concession.

Un Comité interministériel composé des Représentants de mon département et du Ministère de l'Intérieur étudiera avec la Chambre de Commerce les modalités de cette concession.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.



Le Ministre du Commerce et des Transports,

Souwodji Kawo EHE.

ANNEXE 5

**REMARQUES DES AUTORITÉS DU TOGO
RELATIVES AU RAPPORT INTÉRIMAIRE
ET
PROPOSITION D'ORGANIGRAMME**

RESTRUCTURATION DE LA CCAIT

RAPPORT INTERIMAIRE (PHASE 1)

REMARQUES

Pages 8

La participation à la Commission Nationale des Investissements n'a aucun rapport avec la gestion des services concédés et ouvrages publics.

Page 14 (1er paragraphe, 2e ligne)

..... dans des difficultés économiques et politiques
..... grève de la mi-novembre 1992 à fin Juillet 1993.

Page 17 1.324 (3e paragraphe)

"Dans la pratique, le trésorier agit par ordre en lieu et place du président et ce depuis le deuxième trimestre de 1993, ce qui peut Par ailleurs aucun commissaire aux comptes n'a été désigné. Néanmoins une procédure pour sa nomination a été engagée depuis 1992"

Page 24 Tableau des effectifs

* Les classifications ne reflètent pas les qualifications des agents. Des agents d'une même qualification se retrouvent soit agent d'exécution soit agent de maîtrise.

* Au niveau des Unités Administratives : les Services des Relations Extérieures et des Ressources Humaines tels que présentés semblent être de moindre importance que les autres unités et rattachés directement au Secrétariat Général.

--> Ceci amène à la nécessité de clarifier la notion de service et de division.

Page 26 (s'agissant des faiblesses)

Point 2 : nuancer l'idée de la façon suivante : " l'Etat ne consulte plus souvent, comme par le passé, la chambre"

Point 3 : au niveau de quelles divisions les services sont rendus de façon discrétionnaire.

Point 5 : compléter par "la coresponsabilité de la Division Financière et Comptable partagée entre le contrôleur de gestion et le Chef Comptable ne permet pas une gestion efficace."

Page 17 : decret 83/174 du 24/11/83

Page 24 : Le Secrétaire Général est économiste.

Page 29 ((a) s'agissant des aspects institutionnels)

Point 2 : l'idée exprimée en ce point mérite d'être précisée pour une meilleure compréhension.

Paragraphe 3 : "En outre, par souci d'économie et afin d'accroître son opérationnalité, le bureau pourrait être ramené de neuf membres à sept".

--> Proposition accessoire et ne paraissant pas fondée.

Dernier paragraphe : Quelle différence entre la CCAIT et un organisme consulaire ? Est-ce dans un organisme consulaire qu'on trouve un Directeur Général ? (Pour information)

Page 30

Deuxième paragraphe Point 3 : Il serait judicieux de se limiter aux collèges définis par le décret 83/174.

Page 33

Préciser ce que recouvre la gestion administrative au niveau de la DAF.

* Préciser les attributions comprises dans la gestion des ressources humaines.

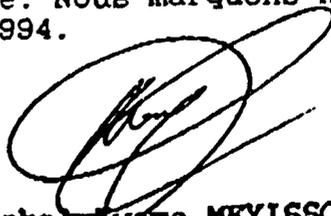
* DAEP semble refléter plus les fonctions attribuées à la DPSP.

* DPSP : la désignation conférée à cette seule Division est la mission qu'effectue la Chambre de Commerce à savoir la promotion du Secteur Privé.

De façon générale, le Scénario 2 peut être retenu et développé suivant le projet ci-joint. Il est primordial que la Division Administrative soit scindée d'avec la Division Financière et Comptable pour éviter le cafouillage qui existe actuellement.

- Nous proposer une organisation aussi simple que possible d'un CFE en s'inspirant de celle d'une petite chambre française.

- Je crois savoir que le détail de l'organigramme avec les profils de postes suivront dans la 2e phase. Nous marquons notre accord pour votre mission du 6 au 13 Avril 1994.



Michel Kwame MEYISSO

ORGANIGRAMME DES SERVICES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE,
D'AGRICULTURE ET D'INDUSTRIE DU TOGO

DIVISION DES ETUDES ET DE L'INFORMATION ECONOMIQUE

- Collecter, analyser et diffuser les informations économiques.
- Identifier analyser et proposer des programmes d'appui au Secteur privé.
- Organiser le service de la documentation.
- Suivi de l'exécution des programmes d'appui en relation avec la division technique concernée.

DIVISION DE LA COOPERATION

- Organiser le dialogue avec les pouvoirs publics.
- Entretenir le dialogue avec les organismes consulaires extérieurs et autres organisations internationales.
- Développer la communication par les média.

DIVISION DE L'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

- Organiser l'accueil et l'orientation des créateurs d'entreprise par le biais d'un CFE.
- Tenir le registre du commerce et les statistiques sur les entreprises.
- Assurer le dialogue avec les entreprises existantes.

- Organiser des manifestations commerciales.
- Organiser les échanges entre hommes d'affaires togolais et étrangers.

DIVISION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- Organiser des cycles.
- Participer au suivi.
- Renseigner les entreprises.

DIVISION DES AFFAIRES COMMUNES OU DES SERVICES GENERAUX

- Gestion administrative : approvisionnement, entretien général, gestion du matériel roulant, des salles de réunions.
- Gestion des Ressources Humaines

DIVISION FINANCIERE ET COMPTABLE

DIVISION DES SERVICES CONCEDES

ANNEXE 6

FICHES DE POSTES SPÉCIFIQUES

INTITULÉ DU POSTE	Secrétaire Général
--------------------------	---------------------------

UNITÉ ADMINISTRATIVE	Secrétariat Général
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable du fonctionnement administratif de la CCAIT et de la mise en cohérence de ses actions
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonne le fonctionnement de l'ensemble des services de la CCAIT et à ce titre : <ul style="list-style-type: none"> - Administre le personnel de la Chambre - Gère le budget sous le contrôle du Président et du Trésorier • Prépare les réunions de la CCAIT et en rédige les comptes rendus • Assiste aux réunions de la Chambre avec voie consultative
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous la responsabilité du Président
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateur civil • Titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur en économie, gestion ou droit public • Capacité d'analyse et de synthèse • Esprit de décision • Aptitudes au management • Expérience d'un poste à haute responsabilité

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division des Etudes et de l'Information Economique
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Division des Etudes et de l'Information Economique
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable, en liaison avec le Bureau et les Commissions, de la politique de la Chambre en matière d'études et de diffusion de l'information économique
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et coordonne les activités de la Division • Participe au choix des thèmes d'études les plus pertinents • Anime et contrôle la réalisation des études • Organise le dialogue avec l'administration et les entreprises en vue de la collecte et de la diffusion des informations économiques • Supervise l'activité du centre de documentation • Participe à la définition de la politique de la Chambre en matière de publications périodiques
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Droit ou d'un diplôme d'un école d'ingénieurs • Capacité d'analyse et de synthèse • Rigueur, sens de l'organisation • Aptitudes au management • Aisance rédactionnelle

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division de l'Assistance aux Entreprises et des Programmes
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Division de l'Assistance aux Entreprises et des Programmes
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable, en liaison avec le Bureau et les Commissions, de la politique de la Chambre en matière d'appui aux entreprises dans les domaines réglementaire et économique
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et coordonne les activités de la Division • Participe à la réflexion relative à la politique des prix des services rendus par la Chambre • Organise l'accueil et l'information des entrepreneurs • Organise le fonctionnement du CFE et définit sa politique d'intervention; • Participe à la définition de la politique en matière de manifestations et d'échanges commerciaux • Entretient des relations avec les Bailleurs de Fonds pour la définition et le suivi des programmes d'appui aux PME
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Economie, Finances ou Droit • Capacité d'analyse et de synthèse • Rigueur, sens de l'organisation • Aptitudes au management

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division de la Formation Professionnelle
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Direction de la Division de la Formation Professionnelle
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable, en liaison avec le Bureau et les Commissions, de la politique de la Chambre en matière de formation professionnelle
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et coordonne les activités de la Division • Participe au dialogue avec les instances nationales de formation professionnelle et avec les entreprises en ce qui concerne le choix des programmes de formation • Organise et met en œuvre les cycles de formation adaptés aux besoins des entreprises • Négocie avec le Comité de Gestion du FAFPP le financement de ces cycles de formation • Participe à la réflexion relative à la politique de prix des prestations de formation
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme de niveau licence ou maîtrise • Expérience en formation ou organisation de la formation • Aptitudes à la communication et à la négociation • Sens de l'organisation • Ouverture d'esprit, dynamisme • Aptitudes au management

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division des Services Concédés
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Division des Services Concédés
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable, en liaison avec le Bureau et les Commissions, de la politique de la Chambre en matière de gestion des services, participations ou équipements concédés
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et coordonne les activités de la Division • Entretient le dialogue avec les services des douanes et les opérateurs économiques pour ce qui concerne le fonds de garantie routier et les entrepôts • Prépare les dossiers pour les discussions avec la Mairie de Lomé au sujet de la gestion de la gare routière • Assure le suivi des activités de la zone franche, de l'aéroport et de l'Ecobank
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en économie ou finances • Sens de l'organisation • Esprit de décision • Aisance rédactionnelle • Aptitudes au management

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division Financière et Comptable
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Division Financière et Comptable
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable de la mise en œuvre rationnelle et optimale des moyens financiers nécessaires au fonctionnement de la CCAIT
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et coordonne les activités de la Division • Organise et anime la procédure budgétaire • Effectue des prévisions de Trésorerie et en assure le suivi • Elabore périodiquement des tableaux de bord pour le suivi de la gestion • Contrôle l'enregistrement des opérations comptables • Prépare annuellement les documents comptables de synthèse
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en gestion, économie ou droit public • Capacité d'analyse • Esprit de décision • Aisance rédactionnelle • Aptitudes au management

INTITULÉ DU POSTE	Directeur de la Division des Affaires Communes
UNITÉ ADMINISTRATIVE	Division des Affaires Communes
TYPE D'EMPLOI	Spécifique
FONCTIONS	Responsable de la mise en œuvre rationnelle des moyens humains et matériels nécessaires au fonctionnement de la CCAIT
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Anime et co-ordonne les activités de la Division • Assure la mise en œuvre de la politique du personnel sur un plan administratif et prévisionnel • Assure la stricte application des règles administratives relatives à la gestion du personnel • Propose au Secrétaire Général des mesures de promotion ou à caractère disciplinaire • Propose au Secrétaire Général toute mesure ou action contribuant à l'optimisation de la gestion des moyens matériels • Organise l'entretien du matériel ainsi que des biens meubles et immeubles de la CCAIT • Planifie les travaux ou achats à effectuer • Contrôle les activités de gardiennage de l'immeuble et organise les liaisons avec l'extérieur
SITUATION HIÉRARCHIQUE	Sous l'autorité du Secrétaire Général
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaire de catégorie A • Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en droit du travail et management, sciences économiques ou école supérieure de commerce et gestion • Expérience significative en administration • Capacité d'analyse et de synthèse • Rigueur, sens de l'organisation • Aptitudes au management

ANNEXE 7

FICHES DE POSTE REPÈRES

INTITULÉ DU POSTE	Cadre administratif
--------------------------	----------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Conduit les projets en matière réglementaire et administrative • Participe à la définition de programmes de mis en place des moyens budgétaires nécessaires
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de niveau licence, maîtrise, de grandes écoles ou d'un 3ème cycle universitaire • Sens de l'intérêt général • Esprit ouvert • Capacités d'adaptation • Capacités d'analyse et de synthèse • Sens de la décision • Aisance rédactionnelle • Aptitudes au management • Dynamisme et sens des relations publiques

INTITULÉ DU POSTE	Cadre juridique
--------------------------	------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Analyse les projets qui lui sont soumis dans les domaines juridiques et réglementaires • Instruit les dossiers, motive les décisions et traite les affaires contentieuses • Assure la conservation, la mise à jour et la diffusion de la documentation juridique
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'une licence, maîtrise ou diplôme de 3ème cycle en droit • Capacités d'analyse et de synthèse • Aptitudes à la communication et aux relations publiques, diplomatie • Aisance rédactionnelle • Rigueur morale et intellectuelle • Sens de la négociation • Esprit de décision

INTITULÉ DU POSTE	Cadre commercial
TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Effectue des études de marché destinées à avoir une meilleure connaissance des circuits de distribution et de la concurrence et des impératifs de vente • Mène des études de méthodes et d'organisation commerciale • Fait des études sur la clientèle (motivation), les prix, les produits pour une meilleure adaptation des produits aux conditions du marché • Recherche toute documentation utile, contacte les organismes spécialisés, lance des opérations de sondages et enquêtes, rédige des rapports
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'une licence, maîtrise, diplôme de 3ème cycle en économie ou d'un diplôme de grandes écoles de commerce • Capacités d'analyse et de synthèse • Esprit ouvert, curiosité intellectuelle • Aptitudes à la communication et aux relations publiques • Sens de l'organisation, rigueur intellectuelle • Dynamisme • Aisance rédactionnelle

INTITULÉ DU POSTE	Cadre financier
--------------------------	------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Gère et coordonne les moyens financiers des différents services • Contrôle la comptabilité de la CCAIT • Dresse des états statistiques et des prévisions de trésorerie, réunit tous les éléments permettant le contrôle de la gestion
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'une licence, maîtrise ou diplôme de 3ème cycle en gestion ou d'un diplôme supérieur en comptabilité • Expérience professionnelle souhaitable • Connaissance en droit, fiscalité, organisation administrative • Qualités d'organisation, ordre, méthode • Rigueur morale et intellectuelle

INTITULÉ DU POSTE	Journaliste
--------------------------	--------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Organise la recherche des informations économiques et réglementaires • Interprète les faits économiques et les présente de manière opérationnelle • Effectue des synthèses sur des sujets économiques • Organise la mise en page des articles dans la revue de la Chambre
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur en Sciences Humaines • Capacité d'analyse et de synthèse • Aisance rédactionnelle • Sens de l'organisation et de la méthode • Aptitude à la communication et aux relations publiques

INTITULÉ DU POSTE	Cadre formateur
--------------------------	------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Suit les évolutions technologiques et sociales et apporte ses conseils techniques • Prépare, élabore et suit l'exécution du plan de formation • Choisit les organismes de formation externes, organise les stages internes • Diffuse l'information aux agents de la CCAIT • Anime, dans certains cas, des stages de formation
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'une licence, maîtrise ou diplôme de 3ème cycle en sciences humaines (sciences de l'éducation) • Expérience préalable nécessaire dans le domaine de la formation • Capacités d'analyse et de synthèse • Sens de la négociation • Aptitudes à la communication et aux relations publiques • Connaissances financières et commerciales • Connaissance de la législation en formation continue • Capacités d'analyse des postes de travail et d'organisation du travail

INTITULÉ DU POSTE	Ingénieur
--------------------------	------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Conseille sur les orientations de production les plus favorables, intervient sur les problèmes des prix et de marché • Conseille et effectue des études en matière d'approvisionnement, de conditionnement, de stockage et de commercialisation • Etudie les projets d'aménagements ruraux • Conseille sur les modalités de financement et contrôle l'utilisation rationnelle des crédits alloués
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de grandes écoles • Connaissance de l'économie togolaise • Expérience du secteur privé souhaitable • Aptitudes à la communication et aux relations publiques • Rigueur morale et intellectuelle • Sens des responsabilités • Dynamisme, ouverture d'esprit • Aisance rédactionnelle

INTITULÉ DU POSTE	Cadre économiste
--------------------------	-------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Recherche et collationne l'information économique • Interprète les faits économiques et les traduit en données directement opérationnelles • Elabore des statistiques et développe des outils pour l'exploitation des données • Effectue des études de diagnostic économique • Apporte des conseils à partir de ses analyses et prévisions économiques
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme du niveau maîtrise ou 3ème cycle en économie ou de grandes écoles d'économie / gestion / commerce • Capacités d'analyse et de synthèse • Intuition et aptitude à sélectionner les informations • Qualités rédactionnelle • Aptitudes à communiquer, sens des relations publiques

INTITULÉ DU POSTE	Documentaliste
--------------------------	-----------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé, sous l'autorité d'un Directeur de Division, de mettre en œuvre les directives générales relatives aux politiques de la CCAIT • Collecte l'ensemble des textes concernant l'environnement économique et réglementaire dans les secteurs du commerce, de l'agriculture et de l'industrie • Tient à jour et classe ces textes et les met à la disposition des opérateurs
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de niveau Licence • Capacité d'analyse et de synthèse • Aisance rédactionnelle • Sens de l'organisation et de la méthode • Aptitude à la communication et aux relations publiques

INTITULÉ DU POSTE	Agent administratif
TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<p>Dépendent de l'activité du service auquel il est attaché :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée des dossiers, enregistre, codifie, classe les documents • Peut être chargé de type d'opérations très variées comme gestion de fournitures, dossiers de stages de formation, gestion des dossiers du personnel...
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de type Bac + 2 selon l'affectation dans les services • Qualités d'ordre et de méthode • Sens de l'initiative • Aptitude à la communication et aux relations publiques • Rigueur morale et intellectuelle • Qualité d'organisation • Aptitude au travail en équipe

INTITULÉ DU POSTE	Archiviste-Documentaliste
--------------------------	----------------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Conserve et classe la documentation existante • Suscite, dans certains cas, l'acquisition de documents • Détermine ce qui doit être gardé ou éliminé ainsi que les délais de conservation • Choisit les documents à classer en priorité • En établit une liste détaillée avec mention de leur origine • Organise rationnellement l'ensemble des informations afin de faciliter leur utilisation • Accueille les consultants des archives, les oriente dans leur recherche, leur communique les documents sous réserve que la loi l'autorise • Diffuse l'information
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire du DUT information-communication option documentation, d'une licence de techniques d'archivage et de documentation, ou d'un diplôme de type Bac ou Bac + 2 avec formation professionnelle et expérience • Curiosité intellectuelle • Sens de la précision et de l'exactitude • Aptitudes à la communication et aux relations humaines • Capacités d'adaptation

INTITULÉ DU POSTE	Secrétaire
TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Prend en charge l'organisation et l'encadrement du travail administratif • Trie parmi les informations et documents émanant des différents services ceux qui sont nécessaires au travail du cadre supérieur qu'elle assiste • Transmet aux différents services les instructions de ce cadre • Organise des réunions et conférences • Prend des notes et rédige les comptes rendus de séances • Rédige dans certains cas des documents en langue étrangère • Gère l'agenda du responsable auquel elle est rattachée
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un BTS en secrétariat de direction ou secrétariat trilingue ou d'un Bac G1 avec formation continue ou expérience dans le poste • Bonne résistance physique et nerveuse, bonne maîtrise de soi • Bonne présentation • Aptitudes à la communication et aux relations publiques • Capacités d'adaptation • Sens de l'organisation et de la méthode • Bonne mémoire • Capacités d'analyse et de synthèse • Bonne culture générale • Esprit d'initiative • Discrétion et diplomatie

INTITULÉ DU POSTE	Agent de Bureau
--------------------------	------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Son travail dépend de l'activité du service auquel il est attaché • exécute des travaux de classement, mise à jour, recherche de documents • Frappe éventuellement certains documents ou notices • Met à la disposition de l'agent administratif ou du chef de bureau toute documentation utile à son travail
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de niveau CAP ou BEPC • Sens de l'organisation • Qualités d'ordre, de précision, de méthode • Rigueur intellectuelle • Aptitudes à communiquer • Aptitude au travail d'équipe

INTITULÉ DU POSTE	Dactylo
--------------------------	----------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Répond au courrier selon des directives précises • Reçoit les communications téléphoniques • Frappe les courriers, dossiers et études • Tient et classe les dossiers et toute documentation nécessaire à l'activité du service • Recherche les informations dans les dossiers qu'elle a classés ou en contactant d'autres services ou organismes extérieurs • Effectue la diffusion des courriers, études, notes de services • Accueille le public, prend des rendez-vous • Participe matériellement à l'organisation de réunions
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un CAP de sténodactylographie avec expérience ou d'un Bac G1 • Disponibilité • Capacités d'adaptation • Sens des contacts et organisation • Bonne mémoire • Capacités d'analyse et de synthèse • Discrétion

INTITULÉ DU POSTE	Chauffeur
--------------------------	------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Conduit le véhicule de service • Contrôle les organes mécaniques de sécurité et les niveaux (huile, eau ...) • Repère les dysfonctionnements, effectue de petites réparations, ou prévient les responsables pour envoi du véhicule au garage • Contrôle les réparations • Nettoie le véhicule
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un CAP en mécanique ou expérience de chauffeur • Calme et maîtrise de soi • Patience et diplomatie • Sens de l'organisation • Esprit d'initiative • Prudence • Disponibilité

INTITULÉ DU POSTE	Planton
TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Reçoit les visiteurs et les achemine vers l'hôtesse d'accueil ou vers les services • Garde l'entrée du ministère, filtre, dans certains cas, les visiteurs • Achemine le courrier
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un niveau CEPE • Capacités d'attention, vigilance • Sens de l'observation • Rigueur morale • Aptitude à s'imposer • Capacités de décision • Bonne présentation • Sens du contact, aisance, politesse et courtoisie

INTITULÉ DU POSTE	Caissier
--------------------------	-----------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Assure les encaissements d'espèces et tient la caisse des menues dépenses • Effectue des versements réguliers de recettes dans les banques de la Chambre • Effectue les situations régulières des ventes ou encaissements par type de recettes • Assure l'imputation et la saisie de certaines pièces comptables
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de type CAP comptable ou BEPC • Qualité d'ordre, de précision et de méthode • Capacité d'analyse • Rigueur intellectuelle • Sens de l'organisation

INTITULÉ DU POSTE	Agent de sécurité
--------------------------	--------------------------

TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Assure la sécurité des personnes, des locaux et meubles du Ministère • Filtre les visiteurs • Repère les incidents et les signale • Alerte les services compétents en cas de sinistre • Prend les premières mesures d'urgence en cas de problèmes
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire du BEPC ou formation en hygiène et sécurité • Capacités d'initiative • Sens de l'organisation • Aptitudes à la communication et aux relations publiques

INTITULÉ DU POSTE	Agent de nettoyage
TYPE D'EMPLOI	Repère
ACTIVITÉS ET TÂCHES	<ul style="list-style-type: none"> • Nettoie les locaux de la CCAIT • Veille à signaler toute dégradation ou dysfonctionnement
QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un diplôme de type CEPE • Résistance physique • Sens de l'organisation et de la méthode • Goût pour la propreté et le travail bien fait

INTITULÉ DU POSTE

Hôtesse d'accueil / Standardiste

TYPE D'EMPLOI

Repère

ACTIVITÉS ET TÂCHES

- Accueille des visiteurs
- S'enquiert de leur attente
- Contrôle éventuellement leur identité
- Oriente et accompagne le public vers les services
- Fournit, éventuellement, de la documentation
- Met à jour les informations présentées sur les panneaux d'affichage
- Collecte et actualise les informations utiles aux usagers et informe le public
- Reçoit les communications téléphoniques et les dispatche dans les services intéressés
- Prend les messages destinés aux agents absents
- Appelle les numéros de téléphone demandés par les agents

**QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES
REQUISES**

- Titulaire d'un diplôme de type CAP ou BEPC
- Bonne présentation
- Aptitudes à la communication et aux relations publiques
- Amabilité, courtoisie
- Clarté dans les explications, aisance verbale
- Aptitudes à s'imposer
- Résistance physique et nerveuse
- Bonne maîtrise de soi
- Curiosité intellectuelle
- Parfaite connaissance des services

ANNEXE 8

CENTRE DE FORMALITÉS DES ENTREPRISES :

- **ITINÉRAIRE ACTUEL POUR LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE**
- **PROJET DE DÉCRET PORTANT CRÉATION DU CFE**
- **NIVEAU D'ACTIVITÉ POSSIBLE POUR UN CFE - EXEMPLE D'UNE CCI DE 4 000 ADHÉRENTS DANS UNE VILLE PORTUAIRE FRANÇAISE**

1

Chambre de Commerce
d'Agriculture et d'Industrie
du Togo (CCAIT)

Informations sur les
formalités d'installation

La procédure de création est
disponible à la CCAIT. Y ont
accès tous ceux qui
s'intéressent à la création
d'entreprises, quelle que soit la
structure juridique.



2

Ministère du Commerce
et des Transports

Autorisation d'installation

Demande timbrée à 250 francs
adressée à Monsieur le
Ministre du Commerce et des
Transports.

Pièces à fournir

1 questionnaire dûment
rempli à retirer au ministère.
1 copie ou photocopie légalisée
du certificat de nationalité
ou attestation de nationalité
délivrée par l'autorité
consulaire.

Un extrait de casier judiciaire
datant de moins de 3 mois.
Une photocopie légalisée de la
carte de séjour pour les
étrangers. Une photocopie
légalisée d'une pièce d'identité.
2 photos. 1 projet de statut
pour les sociétés, une
quittance de 10.000 F payable
à la caisse du ministère.

3

Direction Générale
des Impôts

Inscription, paiement de la
taxe professionnelle et
obtention d'un certificat
d'imposition

L'inspection régionale maritime
est divisée en 5 secteurs

Inspection Lomé Sud Ouest
Inspection Lomé Sud Est
Inspection Lomé Nord Ouest
Inspection Lomé Nord Est
Inspection des marchés de
Lomé



4

Tribunal de Commerce

Immatriculation au
Répertoire du Commerce

Immatriculation au Répertoire
du Commerce du greffe du
Tribunal contre paiement
d'une redevance de 9.000
Fefa pour les établissements
et de 12.750 F pour les
sociétés.

Pièces à fournir

3 fiches de déclaration pour
immatriculation au Répertoire
du Commerce dûment
remplies.

1 photocopie de l'auto-
risation d'installation
1 original du certificat
d'imposition

1 Photocopie de la Taxe
Professionnelle

1 photocopie d'une pièce
d'identité.

1 photocopie de la carte de
séjour pour les (Etrangers)

1 Statut pour les sociétés

5

Chambre de Commerce
d'Agriculture et
d'Industrie
du Togo

Inscription au Répertoire
de la Chambre de
commerce
Délivrance de la carte
de ressortissant

Pièces à fournir

- 2 Fiches de déclaration pour
immatriculation au Répertoire du
commerce au Togo
- 1 photocopie de l'autorisation
d'installation
- 1 photocopie du certificat
d'imposition
- 1 photocopie de la Taxe
professionnelle
- 1 photocopie du Répertoire
chronologique (Répertoire de
dépot)
- 1 photocopie d'une pièce
d'identité (passport ou carte
d'identité nationale)
- 1 photocopie de la carte de
séjour (pour les Etrangers)
- 1 questionnaire dûment rempli à
retirer à la CCAIT
- 1 statut pour les sociétés
- 3 photos d'identité du Gérant ou
du Directeur de l'entreprise
- Droit unique d'inscription de
15.000 F + achat d'impressions

6

Ministère du Commerce
et des Transports

Délivrance de la carte
d'importateur

Demande timbrée à 250 F
adressée à Monsieur le Ministre
du Commerce et des Transports

Pièces à fournir

1 questionnaire dûment rempli à
retirer au Ministère du commerce

1 photocopie de l'autorisation
d'installation

1 photocopie du certificat
d'imposition

1 photocopie de la déclaration
pour immatriculation au Répertoire
de commerce de la République
Togolaise portant le numéro
d'inscription de la chambre de
commerce

1 copie des statuts pour les
sociétés

une quittance de 35.000 Fefa
pour frais d'études de dossier
payable à la caisse du Ministère.

7

Inspection du travail
et des lois sociales

Déclaration de l'entreprise

Les entreprises nouvellement
créées doivent être déclarées
auprès des inspecteurs du
travail dans la zone
correspondant à leur
emplacement. Il existe pour
cela l'inspection du travail
Lomé Nord

Inspection du travail Lomé
Est

Inspection du travail Lomé
Ouest

1 formulaire à remplir est à
retirer à l'inspection.

PROJET DE DECRET n° _____/

portant création du Centre de Formalités des Entreprises
de la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie
du Togo

LE PREMIER MINISTRE,

Vu la constitution du 14 octobre 1992 ;

Vu le décret n°80-184/PR du 26 juin 1980 portant définition des attributions et organisation du Ministère du Commerce et des Transports ;

Vu le décret n°93.002/PR du 12 février 1993 portant formation du Gouvernement de crise ;

Vu le décret n°83-174/PR du 24 novembre 1983 portant statuts de la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo ;

Sur le rapport du Ministre du Commerce et des Transports ;

Le Conseil des Ministres entendu ;

DECRETE :

Article 1er Il est créé au sein de la Chambre de Commerce d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT) un Centre de Formalités des Entreprises.

Le Centre de Formalités des Entreprises fonctionne sous la forme de Guichet Unique et est compétent pour prendre en charge les formalités concernant :

- les entreprises individuelles commerciales, agricoles, industrielles et de services ;
- les sociétés commerciales ;
- les groupements d'intérêt économique.

Article 2 Le Centre de Formalités permet aux entreprises de souscrire en un même lieu et sur un même document les déclarations auxquelles elles sont tenues par les lois et règlements dans les domaines juridique, administratif, social, fiscal et statistique. A ce titre il traite les formalités relatives à :

- . la création d'entreprise (Autorisation d'installation, carte d'importateur, immatriculation au Registre du Commerce, permis de construire, carte de ressortissant de la CCAIT, carte de séjour pour les étrangers et son renouvellement, visas de travail, déclaration d'existence au Service des Impôts et à la Caisse de Sécurité Sociale, etc...) ;
- . l'ouverture d'établissements secondaires ;
- . les modifications concernant :
 - l'exploitant individuel (changement de nom, de situation matrimoniale, etc...) ;
 - la personne morale (changement de dénomination sociale, de forme juridique, du capital, etc...) ;
- . le changement des dirigeants, gérants, associés,
- . la modification de l'activité (changement, extension, cessation partielle...) ;
- . le changement du mode d'exploitation (directe, location, gérance...) ;
- . le transfert d'établissement ou de siège social ;
- . la fermeture d'établissement ou de siège social ;
- . la cessation d'activité ;
- . la dissolution de société ;
- . la radiation.

Article 3 Ne relèvent pas de la compétence du Centre :

- les déclarations fiscales concernant l'assiette ou le recouvrement des droits et taxes ;
- les déclarations relatives à des mesures de publicité autres que celles figurant au registre du commerce ;
- les déclarations concernant une personne morale de droit public non soumise à immatriculation au registre du commerce.

Article 4 Les déclarations présentées au Centre de Formalités des Entreprises en application des articles 1 et 2 du présent décret, sont établies conformément au modèle fixé par arrêté interministériel. Elles sont signées du déclarant ou de son mandataire.

Elles sont accompagnées des pièces justificatives prescrites. Ces pièces sont fournies en original ou, pour celles qui doivent être conservées par le déclarant, en copie certifiée conforme par le Centre. Lorsque la formalité comporte un dépôt d'actes auprès de l'un des organismes destinataires, ces documents sont remis au Centre dans la forme exigée pour leur dépôt.

Article 5 Le Centre, saisi des déclarations en application des dispositions de l'article 4 ci-dessus, délivre au déclarant ou à son mandataire un récépissé de dépôt qui indique :

- les organismes et services publics auxquels les déclarations sont transmises dans les 24 heures, si le Centre estime que les déclarations sont complètes et qu'elles sont accompagnées de l'ensemble des pièces justificatives prescrites ;
- si le Centre estime que les déclarations sont incomplètes ou qu'elles ne sont pas accompagnées d'une ou plusieurs des pièces justificatives prescrites, les compléments à apporter dans un délai de cinq (5) jours ouvrables à compter de la réception du récépissé de dépôt par le déclarant.

Dès réception des renseignements ou pièces complémentaires demandés ou à défaut de remise de ces compléments par le déclarant, au plus tard à l'expiration du délai de 5 jours ouvrables prévu, le Centre transmet, en l'état, les déclarations et pièces justificatives aux organismes et services publics destinataires et en avise le déclarant par écrit.

Article 6 La déclaration présentée au Centre de Formalités des Entreprises et acceptée par ce dernier vaut déclaration auprès de l'organisme destinataire, dès lors qu'elle est régulière et complète. Elle interromp les délais légaux à l'égard de cet organisme.

Article 7 Les organismes destinataires des déclarations sont seuls compétents pour en contrôler la régularité ou en apprécier la validité. Leur transmission à ces organismes dessaisit le Centre en ce qui concerne les formalités à accomplir.

Article 8 Il est interdit au Centre de Formalités des Entreprises de communiquer à des tiers les renseignements contenus dans les déclarations.

Article 9 Les prestations du centre font l'objet d'une tarification.

Article 10 Les dispositions du présent décret ne font pas obstacle à la faculté ouverte à tout déclarant de s'adresser directement aux organismes et services publics pour les formalités à accomplir.

Article 11 Le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Sécurité, le Ministre du Commerce et des Transports, le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre de la Justice, Garde des Sceaux, le Ministre de l'Equipement et des Postes et Télécommunications, le Ministre de l'Industrie et des Sociétés d'Etat, le Ministre du Travail et de la Fonction Publique, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal Officiel de la République Togolaise.

**NIVEAU D'ACTIVITÉ D'UN CFE POUR UNE CCI
PRÉSENTANT DES CARACTÉRISTIQUES
COMPARABLES A CELLES DE LA CCAIT**

FICHER CONSULAIRE

Chiffre d'affaires	:	18 048,02 F HT
Nombre d'appels téléphoniques	:	752
Nombre de listes vendues	:	111
Nombre de listes gratuites	:	142
Nombre de listes diffusées en interne	:	84

CENTRE DE FORMALITÉS DES ENTREPRISES

Chiffre d'affaires	:	52 130,91 F HT
Nombre de dossiers traités	:	754
Nombre de visites	:	673
Appels téléphoniques	:	856
Réunions d'informations créateurs	:	65 participants

PRÉPARATION D'UN DOSSIER "GUIDE DU CRÉATEUR" QUI EST REMIS A CHAQUE PARTICIPANT AUX RÉUNIONS D'INFORMATION.

ANNEXE 9

**EVALUATION DES BESOINS EN EQUIPEMENTS LIÉS A
L'EXTENSION DE LA CCAIT :**

- **ESTIMATION CCAIT**
- **ESTIMATION MISSION HORS INFORMATIQUE**

PROJET D'EXTENSION DE L'ANNEXE SUD DE LA CCAIT-LOMÉ

Nombre de bureaux et décomposition

- 1 Bureau Président CA
- 2 Bureaux Directeur
- 2 Bureaux Secrétaire de Direction
- 2 Bureaux Chef de service
- 6 Bureaux Agents
- 2 Pools Dactylo
- 1 salle de réunion
- 1 Hall / Attente / Renseignement
- 1 Local Entretien ou Bureau Archives

-
- 18 Bureaux
 - 5 Toilettes

Hypothèses retenues pour l'évaluation faite par la mission

- hors informatique et bureautique
- limitation de la climatisation par split system
- Bureaux, bibliothèques, armoires de fabrication locale (décote de 33 %)
- Suppression des 10 % d'imprévus

PROPOSITIONS

	CCAIT	Mission (hors informatique)
<u>Bureau Président CA (1)</u>		
1 bureau Directeur avec retour	535 000	353 000
1 fauteuil Directeur	267 000	267 000
2 fauteuils visiteurs Dir. (156 000 x 2)	313 000	313 000
2 bibliothèques (286 500 x 2)	573 000	378 000
1 Split - Air Well 2 CV/climatiseur	1 500 000	600 000
1 Poste de téléphone	40 000	40 000
Total A	3 228 000	1 951 000
<u>Bureau Directeur (2)</u>		
mêmes éléments sauf 1 bibliothèque	2 941 500 x 2	1 762 000 x 2
Total B	5 883 000	3 524 000
<u>Bureau Chef de service (2)</u>		
Bureau avec retour	445 000	294 000
Fauteuil	184 000	184 000
Fauteuil visiteurs (46 000 x 2)	92 000	92 000
1 Bibliothèque	286 000	189 000
1 Split - Air Well 2 CV/climatiseur	1 500 000	600 000
1 Poste téléphone	40 000	40 000
1 ordinateur + imprimante + onduleur	3 000 000	-
	5 547 000 x 2	1 399 000 x 2
Total C	11 094 000	2 798 000
<u>Bureau Secrétaire de Direction (2)</u>		
1 Bureau avec retour	445 000	284 000
1 Chaise dactylo	90 000	90 000
2 chaises visiteurs (34 000 x 2)	68 000	68 000
1 armoire basse	225 000	149 000
1 Climatiseur - Air Well 2 CV	600 000	600 000
1 poste téléphone	40 000	40 000
1 ordinateur + imprimante + onduleur	3 000 000	-
1 machine à écrire simple	550 000	-
	5 018 000 x 2	1 231 000 x 2
Total D	10 036 000	2 462 000
<u>Bureaux agents (6)</u>		
1 Bureau	294 000	194 000
1 Fauteuil	132 000	132 000
2 chaises visiteurs (34 000 x 2)	68 000	68 000
1 Climatiseur 2 CV Air Well	600 000	600 000
1 Poste téléphone	40 000	40 000
1 Machine à calculer	66 000	66 000
	1 200 000 X 6	1 100 000 x 6
Total E	7 200 000	6 600 000

Pool dactylo (2)

1 Bureau	294 000	194 000
1 Chaise dactylo	90 000	90 000
2 Chaises visiteurs (34 000 x 2)	68 000	68 000
1 Climatiseur	600 000	600 000
1 Poste téléphone	40 000	40 000
1 Machine à écrire électronique	800 000	
	1 892 000 x 2	992 000 x 2
Total F	3 784 000	1 984 000

Hall / Attente / Renseignements

1 Bureau	294 000	194 000
1 Fauteuil	132 000	132 000
1 Canapé + 2 fauteuils	750 000	750 000
Total G	1 176 000	1 076 000

Salle de réunion (20 personnes)

Fauteuils (75 000 x 20)	1 500 000	1 500 000
Ensemble table de réunion	800 000	800 000
2 Splits (1 500 000 x 2) / climatiseurs	3 000 000	1 800 000
Total H	5 300 000	4 100 000

Récapitulation

Bureau Président CA (1)	3 228 000	1 951 000
Bureau Directeur (2)	5 883 000	3 524 000
Bureau Chef de Service (2)	11 094 000	2 798 000
Bureau Secrétaire de Direction (2)	10 036 000	2 462 000
Bureau agents (6)	7 200 000	6 600 000
Pool dactylo (2)	3 784 000	1 984 000
Hall / Attente / Renseignements (1)	1 176 000	1 076 000
Salle de réunion (20)	5 300 000	4 100 000
TOTAL	47 701 000	24 495 000
<u>Imprévus 10 % (toilettes ...)</u>	4 770 000	-
TOTAL GÉNÉRAL	52 471 000	24 495 000

ANNEXE 10

**PROCÉDURE ET MODALITÉS PRATIQUES
POUR UNE ÉVALUATION DES AGENTS
EN VUE DE PROPOSER UN PLAN DE FORMATION**

I - LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Les 44 agents de la CCAIT seront soumis à une procédure menée en trois étapes.

I.A - EVALUATION GÉNÉRALE

Des test psychotechniques standardisés seront administrés collectivement. Ces épreuves, différentes selon les niveaux de qualification, permettront d'évaluer :

- le niveau intellectuel général,
- le niveau verbal,
- l'aptitude à l'organisation générale et, pour les administratifs, à l'organisation administrative

Cette première série d'épreuves permet d'obtenir une note de potentiel intellectuel, élément déterminant et révélateur des capacités d'analyse, de synthèse, et des possibilités de progression.

I.B - EVALUATION APPROFONDIE ET PROFESSIONNELLE

Une deuxième série d'épreuves administrée collectivement permettra de repérer :

- la logique et le raisonnement ;
- les aptitudes techniques et professionnelles ;
- les capacités à comprendre et à résoudre un problème relationnel dans l'entreprise (pour les cadres et agents de maîtrise) ;
- la prise de décision (cadres et agents de maîtrise) ;
- la personnalité

I.C - ENTRETIEN INDIVIDUEL

Chaque agent sera reçu en entretien individuel. Cet entretien portera sur :

- le cursus scolaire et la formation ;
- le niveau de connaissances professionnelles ;
- la conception du poste à pourvoir et des tâches afférentes à ce poste ;
- la conception du management (pour les cadres) ;
- la motivation et les intérêts ;
- les projets personnels.

Cet entretien est complété par une épreuve analytique pratique, en situation de face à face, pour apprécier les réactions du candidat, son comportement, ses aptitudes à analyser et agir, ses capacités d'apprentissage, d'adaptabilité, de perfectibilité.

II - MODALITÉS PRATIQUES

Cette action durera, sur site, 6 jours :

- 1 journée de prise de contacts et d'organisation ;
- 2 journées d'évaluation collective pendant lesquelles une salle pouvant accueillir 22 personnes sera nécessaire ;
- 3 journées d'entretiens individuels pendant lesquelles deux bureaux seront nécessaires.

La rédaction des rapports et la restitution des résultats seront disponibles 15 jours après la fin de l'opération sur site.

Ces rapports détaillés (environ 8 pages de commentaires par agent) seront fournis en 2 exemplaires et porteront un avis :

- TRÈS FAVORABLE
- FAVORABLE
- PLUTÔT FAVORABLE
- RÉSERVÉ
- DÉFAVORABLE