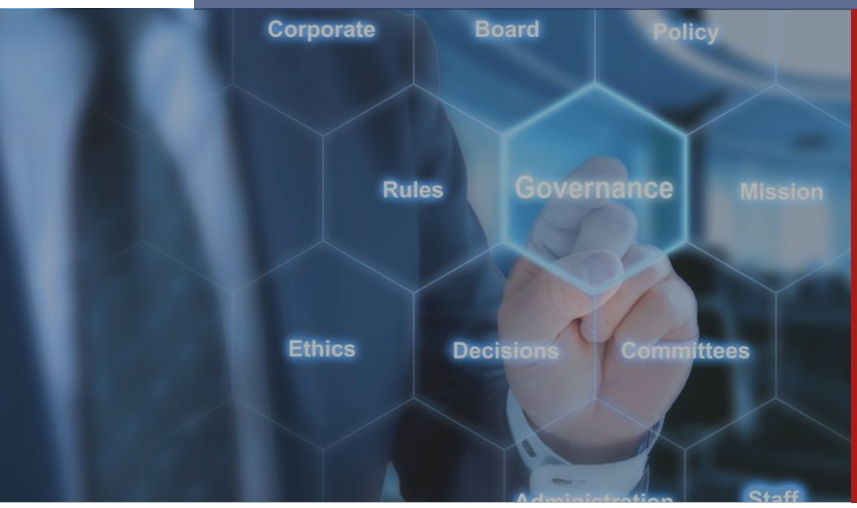
RÔLE ET GOUVERNANCE DES CHAMBRES DE COMMERCE

PROJET DRIVE



Expériences et perspectives internationales

Juin 2019

TUNISIAN AMERICAN YOUNG PROFESSIONALS

Table de matières

I. Le rôle fondamental des Chambres de Commerce pour l'économie : contexte et perspectives 3

a. Introduction : une brève Histoire des Chambre de Commerce 3

b. Les missions traditionnelles des Chambres de Commerce : un rôle clé pour l'économie 5

c. Le futur des Chambre de Commerce : modernisation et diversification 7

II. La bonne gouvernance : la base de tout succès 12

Définition de la Gouvernance 12

Structures de gouvernance 13

a. Typologie des structures de gouvernance 13

b. Les rôles et responsabilités dans la gouvernance des Chambres de Commerce 14

III. Les CCI Tunisiennes : 17

Historique 17

Organisation des CCI Tunisiennes : 17

a. Rôle des élus 17

b. Missions : 18

c. Les structures de Gouvernance 18

Conclusion : 20

I. Le rôle fondamental des Chambres de Commerce pour l'économie : contexte et perspectives

a. Introduction : une brève Histoire des Chambre de Commerce

L'origine des Chambres de Commerce (CCI) et autres organisations professionnelles peut être retracée à l'Antiquité, quand les commerçants du Moyen Orient ou de Chine se sont unis pour former des coopératives et ainsi augmenter leur pouvoir de négociation sur les marchés. Certaines de ces coopératives se sont au fil du temps transformées en confréries qui ont souvent abouti à des monopoles locaux sur certains corps de métier. Puis peu à peu, un certain nombre de ces confréries se sont transformées en CCI, telles qu'on les connait aujourd'hui. Les organisations professionnelles modernes gardent encore certains éléments de base de ces organisations antiques en ce qu'elles continuent à défendre les intérêts économiques de leurs membres et à promouvoir la prospérité de leur société. Mais malgré ces similitudes, les CCI d'aujourd'hui sont des institutions très différentes de leurs ancêtres antiques. De plus, les changements technologiques de ces vingt dernières années ont initié des changements significatifs dans la structure et la mission des Chambres de commerce, ainsi qu'au niveau des services qu'elles fournissent.

Mais l'Histoire des CCI en tant que telles est moins intéressante que la dynamique de fond qui continue à transformer ces organisations en puissants moteurs de la croissance économique. De nouvelles CCI sont formées chaque jour et aujourd'hui, leur force relative n'est pas mesurée par la taille de leur budget mais par leurs résultats. La tendance mondiale à la hausse du nombre d'associations professionnelles va continuer ces prochaines années, accroissant par là même la concurrence entre elles.

Il n'y a pas si longtemps, on mesurait la réussite des CCI simplement par leur simple existence. Par exemple, au début du XIXème siècle, les CCI ont commencé à proliférer à travers les Etats Unis. Les CCI étaient considérées comme représentant le milieu des affaires et ils jouaient le rôle de point focal pour toutes les affaires relatives à la croissance économique et à la prospérité. Petit à petit, un modèle a émergé au sein des professionnels des CCI sur comment ces organisations doivent être gérées et quels services elles sont censées fournir. Dans certains cas, les CCI ont essayé de répondre à toutes les problématiques relatives à la promotion des affaires, en négligeant de prioriser les besoins les plus importants de leur communauté et perdant ainsi de leur impact. Dans d'autres cas, les CCI sont devenus de simples « clubs » gérés par les élites locales. Beaucoup de ces organisations ont ainsi initié des services et programmes qui n'étaient pas en adéquation avec les besoins réels des entreprises. Bien que l'adhésion soit sur une base volontaire (aux Etats Unis), beaucoup des CCI créées n'ont pas saisi l'importance de bien vendre leurs services parce que simplement il n'y avait que très peu de concurrence à l'époque. En général les élites économiques locales gravitaient autour de ces organisations pour renforcer leur réseau, mais il était rare qu'il y ait une forte adhésion des membres aux services et programmes proposés.

Malgré cela, les CCI privées ont continué de prospérer essentiellement en raison du peu d'alternatives disponibles. Étant privées, les CCI aux Etats Unis ont toute latitude pour choisir quels services elles veulent offrir à leur membre ; mais d'un autre côté elles n'ont pas de

revenu assuré et doivent bien répondre aux besoins des entreprises locales pour pouvoir attirer des membres et survivre. Dans certains cas, des CCI se sont spécialisés sur certains secteurs très spécifiques (genre, race, secteur industriel, zone urbaine…). Depuis 1980, plus de 100 000 associations professionnelles ont été créées simplement aux Etats Unis, ce qui a généré une forte concurrence pour attirer les femmes et hommes d'affaires, et leurs entreprises.

Pour mener à bien leurs programmes, beaucoup de CCI privées utilisent une combinaison de bénévoles volontaires et d'employés salariés. Cela permet une mise en œuvre efficace des programmes et services, mais permet aussi de créer au sein de l'organisation une dynamique constante de réflexion et de renouvellement des programmes et services. Un certain nombre de CCI se sont spécialisées par exemple sur des actions de plaidoyer en défendant les intérêts de leurs membres auprès des autorités publiques, influant ainsi sur les différentes réformes économiques et s'assurant ainsi une forte légitimité au sein de la communauté des affaires.

En Europe, les CCI et autres associations professionnelles existent depuis des centaines d'années. Dans beaucoup des pays européens, contrairement aux Etats Unis, les Chambres de Commerce sont établies par la loi et l'adhésion est souvent obligatoire pour les entreprises (CCI publiques). Cette adhésion obligatoire inclut une contribution financière régulière obligatoire à la CCI locale, ce qui assure un minimum de revenus stables pour ces organisations, mais les contraint à accomplir certaines missions obligatoires, leur activité étant généralement supervisées par les autorités publiques.

En dehors de l'Europe, et particulièrement dans les pays émergents, c'est le modèle de CCI publique qui a en général proliféré, particulièrement dans les pays qui ont ou avaient des régimes politiques autoritaires. En Amérique Latine par exemple, certains gouvernements ont négocié des accords-cadres avec les syndicats et les associations professionnelles qui établissent des objectifs en termes de salaires, prix etc.. Si ces accords permettent une certaine stabilité de l'économie, ils ont tendance à figer le secteur privé et ne pas lui permettre de répondre aux évolutions du marché. Également, le contrôle des CCI par le gouvernement a en général tendance à créer au sein de ces organisations une forte résistance aux changements (internes et externes), même quand ceux-ci sont fortement demandés par les milieux économiques.

Cela ne veut pas dire que les CCI publiques sont intrinsèquement opposés aux réformes ou incompatibles avec l'économie de marché. Mais leur rôle d'institution publique doit être contrebalancée par un degré d'autonomie par rapport à l'Etat qui leur permette de réellement défendre les intérêts du secteur privé. En Europe de l'ouest, et dans de plus en plus de pays, ce modèle de CCI publique a généré l'émergence de plus en plus d'associations privées avec adhésion volontaire pour combler certains manques quant à la défense des intérêts du secteur privé dans ces pays.

En plus des modèles anglo-saxon (CCI privées) et Européens (CCI publiques), émerge rapidement des modèles hybrides prenant des éléments de chacun des deux principaux modèles. On peut notamment identifier deux sous modèles : « l'Asiatique » et « l'Eurasien ». La plupart de ces organisations repose sur une adhésion volontaire (non-obligatoire) mais diffèrent du modèle anglo-saxon en ce qu'elles sont créées par la loi et leurs missions sont

protégées par celles-ci (elles ne peuvent avoir de concurrence d'autres organisations sur leur territoire quant à ces missions). La Fédération Russe des Chambres de Commerce est un exemple du modèle Eurasien, et les systèmes de CCI indonésiens ou japonais sont des exemples du modèle Asiatique.

En Tunisie, on peut estimer qu'on se rapproche d'un système hybride à l'Asiatique, où la CCI est un organisme public, présidé par des représentants du secteur privé, mais n'ayant pas une adhésion obligatoire pour les entreprises (sauf dans le cas où elles auraient besoin d'un Certificat d'Origine). Les CCI tunisiennes sont donc dans une situation où, malgré un certain effet de « rente » des revenus du Certificat d'Origine, elles doivent tout de même proposer des services correspondant aux besoins du secteur privé afin d'augmenter son nombre d'adhérents et ses ressources propres.

Alors que les modèles organisationnels des CCI tendent à varier à l'échelle internationale, une tendance claire a émergé ces dernières années au sein de ces organisations, quelles que soient leur pays ou leur mode de gouvernance. Cette tendance est la place de plus en plus importante accordée aux besoins réels et demandes des membres, et des milieux économiques en général. Même dans les pays avec CCI publiques, la pression des milieux économiques et d'associations professionnelles émergents se fait de plus en plus forte pour que les CCI proposent des programmes et services qui correspondent vraiment aux demandes et besoins des entreprises. A mesure que les milieux économiques deviennent de plus en plus éduqués et organisés, cette tendance va continuer à se renforcer, créant une pression de plus en plus forte sur les CCI à se renouveler, et potentiellement poussant certaines à disparaitre si elles ne s'adaptent pas rapidement à cette nouvelle donne et aux évolutions du marché.

Dans les pays émergents, les cadres des CCI se plaignent parfois du manque de visibilité et de considération dont les milieux économiques font preuve à l'égard de leurs organisations. Pourtant dans des pays comme le Bhoutan ou l'Afghanistan où il n'y avait jamais eu de CCI, les hommes d'affaires ont montré un grand intérêt pour les CCI une fois qu'elles ont été créées à partir du moment où elles répondaient, même de manière très basique, aux besoins de ces derniers. Cela prouve qu'en général, quand il y a un manque d'intérêt envers les CCI, le problème ne vient pas du secteur privé mais bien de la CCI elle-même qui n'a pas su offrir des services pertinents

b. Les missions traditionnelles des Chambres de Commerce : un rôle clé pour l'économie

Beaucoup de CCI ont des difficultés parce qu'elles ne comprennent pas forcément leur rôle et leur valeur ajoutée. Parce qu'elles ne comprennent pas les éléments de base du développement organisationnel, elles échouent à proposer des programmes qui correspondent à la demande et ainsi ne peuvent pas recruter assez d'adhérents. Les organisations qui ne comprennent pas leur raison d'être sont comme des navires à la dérive au milieu d'une tempête. Quelle que soit sa taille et son ancienneté, une CCI doit avoir une compréhension profonde de ce pourquoi elle existe. Ceci est la fondation sur laquelle se construit la réussite.

L'importance des CCI pour la croissance du secteur privé fait peu de doute, ce fait étant prouvé par la prolifération de ce type d'organisations. Lorsqu'on fait une analyse à l'échelle internationale, les facteurs qui émergent le plus quant à l'importance des CCI sont les suivants :

1. **Des CCI fortes permettent d'augmenter le potentiel des entreprises** : les propriétaires et gérants d'entreprises privées ont réalisé depuis longtemps que dans beaucoup de cas « l'union fait la force » et que l'économie n'est pas un jeu à somme nulle. Il est très rare que les entreprises, y compris les plus grandes, puissent atteindre leurs objectifs sans l'appui d'acteurs externes. C'est pourquoi des compagnies comme Microsoft ou Coca-Cola soutiennent activement les CCI à travers le monde. Ils ont réalisé que ces associations leur donnent les meilleures opportunités de créer des réseaux et de faire valoir leurs intérêts économiques, sociaux et politiques. La capacité des petites et moyennes entreprises est aussi améliorée par les services rendus par les CCI, mais surtout par le fait qu'elles sont unies au sein de cette CCI ce qui leur donne ensemble un poids qu'elles n'auraient pas individuellement.

2. **Des CCI fortes créent des opportunités d'affaires** : une des raisons majeures expliquant la multiplication des CCI est qu'elles peuvent fournir des opportunités pour leurs membres. Que ce soit avec d'autres entreprises, dans une région spécifique ou dans le monde entier, les CCI sont un des meilleurs vecteurs d'information et de collaboration pour le secteur privé. Cette collaboration est un élément clé de la création d'opportunités d'affaires.

3. **Des CCI fortes protègent les intérêts des entreprises et de leurs employés** : en agrégeant le pouvoir collectif de ses adhérents, les CCI protègent les intérêts du secteur privé en créant un dialogue avec le gouvernement. Jusqu'à récemment, les CCI pensaient que le plaidoyer ou le lobbying en faveur de leurs adhérents n'étaient pas de leur ressort. Mais depuis plusieurs années maintenant, cette attitude a changé et les CCI ont réalisé que les gouvernements ne dialoguent en général pas avec les entreprises lorsqu'elles n'ont pas de représentant assez puissant pour défendre leurs intérêts. Les CCI sont des représentants naturels du secteur privé, et ils ont appris au fil du temps à utiliser la force collective de leurs adhérents pour s'assurer que la voix du secteur privé est entendue, et que cela a un effet sur les réglementations qui sont adoptées. Quand cela arrive, la CCI est gagnante parce qu'elle a rendu un service utile à ses adhérents ; les entreprises gagnent parce que leurs intérêts ont été défendu et que des réglementations favorables aux affaires ont été adoptées ; enfin les employés gagnent aussi parce que des entreprises plus fortes offrent une meilleure sécurité de l'emploi et plus d'opportunité de faire avancer sa carrière.

4. **Des CCI fortes améliorent le climat des affaires** : un nombre croissant d'associations professionnelles à travers le monde s'engagent dans des actions de plaidoyer afin d'améliorer le climat des affaires. Le mouvement vers cette approche « réformatrice » des CCI a été largement causée par la demande des adhérents que leurs organisations protègent mieux leurs intérêts.

5. **Des CCI fortes combattent la corruption :** de plus en plus, les CCI s'impliquent dans des programmes de lutte contre la corruption, car ils réalisent que celle-ci coute aux

pays concernés des sommes très importantes tout en affaiblissant leur compétitivité. L'Institut pour l'Entreprise Privée et la Fondation de la Démocratie (affiliée à la CCI de Pologne) a établi un programme « Business Fair Play » qui encourage transparence et éthique des affaires. D'autres organisations, comme la Confecamaras de Colombie, combattent la corruption dans les secteurs public et privé à travers des campagnes de plaidoyer et des communications d'informations.

c. Le futur des Chambre de Commerce : modernisation et diversification

On dit que les humains ne peuvent changer leur manière d'agir qu'après avoir changé leur manière de penser. Une analyse des CCI sur les vingt dernières années montre que cette affirmation s'applique aussi aux organisations. Dans beaucoup de pays, les organisations professionnelles ont ou progressé ou disparu en raison de leur capacité (ou non) à s'adapter aux changement politiques, économiques ou sociaux. Surfer sur la vague du changement est en général moins difficile pour les jeunes organisations, à partir du moment où elles se sont formées sur la base d'une demande forte et ont adopté une gouvernance appropriée. D'un autre côté, les changements peuvent être plus difficiles pour les organisations plus anciennes et établies, qui ont passé des années sous le contrôle du gouvernement ou se sont ancrées dans des formes de gouvernance archaïques.

Sur les dix dernières années, et sur la base des meilleures pratiques internationales, une méthode innovante a été développée pour évaluer le degré de maturité et d'efficacité des CCI (voir schéma 1). A travers cette analyse, il est devenu clair que le paradigme du XXIème siècle pour les CCI se concentre sur ces facteurs clés de succès :

1. **Ancrer la planification stratégique** : de plus en plus, les CCI voient la planification stratégique comme un élément indispensable à leur développement. Un plan stratégique, généralement de 3 ou 5 ans, est une feuille de route pour atteindre des résultats spécifiques et mesurables.

   La planification stratégique implique en général cinq étapes principales. D'abord il y a l'affirmation d'une vision, qui dessine le point final vers lequel l'organisation veut arriver dans la période déterminée. Ensuite, vient l'établissement d'une mission qui de manière succincte met en lumière la raison d'être de l'organisation. La troisième étape est le choix d'objectifs quantifiables afin de mesurer les résultats atteints durant la mise en œuvre du plan. La quatrième étape est l'identification puis la mise en œuvre d'actions nécessaire à l'atteinte des objectifs. Enfin la cinquième et dernière étape est l'évaluation des résultats obtenus.

   Par l'utilisation de plans stratégiques, les CCI réussissent à obtenir des résultats significatifs en l'espace d'une durée déterminée. Il est essentiel bien sûr que ce plan stratégique soit établi avec la participation des adhérents et autres parties prenantes clés, et il est tout aussi important qu'une fois établi ce plan puisse être ventilé en plans d'action annuels pour un meilleur suivi. Comme l'a dit un cadre d'une CCI tchèque, « il faut toujours savoir quelle est la destination avant de commencer à voyager ». La

planification stratégique permet ainsi aux organisations de définir où ils veulent aller, et comment y aller.

2. **Changer les approches de développement des adhésions** : la manière dont les CCI recrutent ou retiennent les adhérents est un des aspects qui ont le plus changé lors des vingt dernières années. Ceci est d'autant plus vrai dans les pays qui ont un modèle de CCI privée pour lequel l'adhésion est en général volontaire. Mais les changements socioéconomiques des dernières décennies ont aussi impacté les CCI publiques de par les nouvelles approches du secteur privé dans ces pays pour influencer et s'approprier les organisations professionnelles.

   Ces vingt dernières années, l'approche de recrutement est passé d'une approche « campagne » (ponctuel) à une approche « *process* » (continu). Jusqu'au milieu des années 1980, les cadres des CCI se contentaient en général d'organiser annuellement une campagne ponctuelle pour recruter de nouveaux adhérents. Ces campagnes, qui pouvaient durer de quelques jours à quelques semaines, utilisaient des techniques de vente comme les témoignages, le marketing ciblé etc… pour convaincre les entreprises d'adhérer à la CCI. A la fin des années 1980, des dirigeants de CCI comme Jerry Bartels, le Président de la CCI d'Atlanta (Géorgie, Etats-Unis) ont commencé à développer une nouvelle approche du recrutement. Au fil du temps, d'autres dirigeants de CCI ont suivi le mouvement et dès le milieu des années 1990, la tendance chez les CCI les plus importantes avait basculé vers une approche du développement des adhésions comme un système intégré et continu au sein de leurs organisations.

   Le système intégré d'adhésion inclut trois éléments clés pour la croissance du nombre d'adhérents : la stratégie de recrutement, la stratégie de rétention, et les revenus hors-adhésion (services payants non-inclus dans l'adhésion). A travers ce système, l'adhésion est institutionnalisée en étant intégrée à toutes les activités de la CCI. Depuis le Président du Conseil d'Administration (le « Président du Comité » en Tunisie) jusqu'au réceptionniste, le développement des adhésions est considéré comme la mission première de tout le staff, d'une manière systématique et continue ; les campagnes de recrutement ne devenant alors qu'un élément parmi d'autres dans la stratégie de développement des adhésions. La rétention des adhérents est au cœur de ce système, avec comme soutien indispensable les revenus hors-adhésion qui permettent de générer des revenus importants sans augmenter le tarif de l'adhésion.

   Les CCI à travers le monde adoptent de plus en plus cette approche qui est en adéquation avec les changements socioéconomiques à l'échelle globale. Même les CCI qui bénéficient d'une adhésion obligatoire se tournent vers certains éléments de cette approche pour mettre à niveau leurs services et augmenter leurs ressources hors-adhésion. Cette approche permet ainsi de mettre en place des mécanismes favorisant une croissance des adhésions et des revenus.

3. **Établir des systèmes financiers transparents** : dans les pays émergents, où les circuits financiers sont parfois opaques, les CCI ont souvent eu du mal à mettre en place des procédures financières transparentes et effectives. Il existe plusieurs raisons à cela mais la non-conformité aux standards internationaux de comptabilité en est une des

plus importantes. Les limites technologiques de certains pays sont aussi un facteur ayant limité la possibilité d'améliorer la gestion financière des organisations concernées.

Cependant, les milieux économiques, la société civile, les bailleurs de fonds et les adhérents des CCI mettent de plus en plus la pression aux organisations professionnelles pour qu'elles adoptent des pratiques de gestion financière transparentes et conforme aux standards internationaux. Ainsi, un grand nombre d'organisations ont mis à niveau leur gestion financière notamment par l'adoption de budgets annuels, la production d'états financiers mensuels, la tenue d'un registre des dépenses à jour, et la création d'un registre des biens pour cartographier l'ensemble des actifs de l'organisation. De plus, certaines CCI ont également adopté des manuels de procédures financières qui précisent les procédures qui doivent être respectées pour assurer la transparence et la redevabilité financière vis-à-vis des adhérents. Les CCI les plus performantes utilisent ces pratiques financières transparentes pour créer une relation de confiance avec ses adhérents, et avec le milieu des affaires en général.

4. **S'engager dans la défense des intérêts du secteur privé** : les vingt dernières années ont connu une explosion du nombre de CCI qui se sont engagées dans des actions de plaidoyer/lobbying. Depuis la chute du Bloc de l'Est à la fin des années 1980, un grand nombre d'organisations professionnelles d'Europe du Centre et de l'Est ont fait du plaidoyer un axe prioritaire de leur action. Ils se sont en effet rendu compte très vite que ces actions de plaidoyer étaient un élément attirant fortement les entreprises à rejoindre les CCI, ces entreprises ayant vite réalisées qu'elles avaient besoin de se regrouper pour pouvoir faire porter leur voix jusqu'au gouvernement.

   Au fur et à mesure que les organisations professionnelles se dirigeaient de plus en plus vers une approche basée sur la demande du secteur privé, elles ont bénéficié d'un nouveau paradigme dans le domaine du plaidoyer, sur la base de nouvelles recherches conduites par plusieurs organisations. Connu sous le nom de « Système de Plaidoyer » (*Advocacy System)*, ce processus en treize étapes a institutionnalisé au sein de leurs stratégies l'implication des CCI dans le dialogue sur les politiques publiques. Dans beaucoup de pays les CCI ont ainsi contribué à des changements structurels quant au fonctionnement de l'économie de leur pays. En ce XXIème siècle, le succès ne se mesure donc plus sur le fait qu'une organisation soit impliquée ou non dans le dialogue politique, mais sur sa capacité à avoir un réel impact sur son environnement socioéconomique.

5. **Se concentrer sur le développement économique** : le terme « développement économique » a été galvaudé et « sur-analysé ». Dans son assertion la plus basique, il signifie simplement : la création de richesses. Toute fonction qui crée de la richesse, développe l'économie et renforce la compétitivité. Il est clair que les CCI performantes continuent à se concentrer à créer de la richesse pour leur communauté et qu'une des missions majeures de toute CCI est de participer au développement économique de sa région et de son pays.

6. **Devenir une source d'information** : le simple accès à un certain nombre de données pour les entreprises ne leur permet que rarement de comprendre celles qui sont importantes pour leur développement. Un rôle majeur pour les CCI est de faire de cette masse de données existantes (légales, économiques, technologiques...) des informations intelligibles, ciblées et utiles pour ses membres. Les CCI performantes ont la capacité de créer de l'information pour le secteur privé et ces informations deviennent en général une source importante de revenus, car lorsqu'elles sont de qualité les entreprises sont prêtes à les acheter.

7. **Créer un lien de confiance avec la communauté des affaires** : si elle réalise de manière efficace les actions mentionnées plus haut (plaidoyer, développement économique, partage d'information, transparence financière…), la CCI peut alors créer un lien fort de confiance non seulement avec ses adhérents, mais avec l'ensemble des milieux économiques de sa région. Une fois ce lien établi, le positionnement de la CCI deviendra d'autant plus fort qu'il ne se limitera pas à un simple rôle de représentation du secteur privé, mais deviendra un membre indispensable de l'écosystème économique de sa région, voire de son pays.

8. **Devenir un moteur d'éducation et de formation** : D'après le colombien Luis Jorge Garay, « la pauvreté, les écarts de richesse et d'opportunités, l'exclusion de larges segments de la population des bienfaits de la vie moderne, parmi d'autres choses…. L'élimination de seulement certaines de ces choses serait assez pour arriver à une paix véritable ». Cette citation n'a cessé de devenir de plus en plus vraie pour les organisations professionnelles dans les pays en développement comme dans les pays développés. Il est capital que les CCI fortes s'impliquent dans la formation de la force de travail et soient un lien entre les besoins du secteur privé et les compétences disponibles.

9. **Utiliser la technologie pour renforcer visibilité et efficacité** : la technologie, ou son absence, continuent à être un facteur primordial pour le développement des CCI. Si elle offre des possibilités quasi-infinies, il existe encore d'importants manques à combler notamment (mais pas seulement) dans les pays émergents. La technologie n'étant pas une fin en soi, il est important que les CCI l'incluent dans leur plan stratégique et identifient de manière claire les objectifs que vont servir les investissements technologiques qui seront faits. La communication digitale et la dématérialisation des services sont bien sûr les premières initiatives qu'entreprennent les CCI en la matière, mais si les outils digitaux sont en général plutôt faciles à développer en eux même, la gestion du changement et l'appropriation de ces outils par l'ensemble de l'organisation doit aussi faire l'objet d'action concrètes et ciblées pour que ces investissements portent leurs fruits.

10. **Adopter l'esprit d'équipe comme style de management** : traditionnellement les CCI, et particulièrement les publiques, avaient opté pour un style de management « top down ». Cette approche a été remise en cause depuis plusieurs années en raison de sa trop faible capacité à motiver les employés des CCI et à leur permettre de contribuer à améliorer les performances de l'organisation. La plupart des CCI ayant vraiment acquis une place incontournable au sein de leur région/pays se sont détournées de

cette approche pour adopter un management plus flexible, permettant les initiatives personnelles, en créant une ambiance de travail propice à l'implication personnelle du staff et donc à une meilleure performance. Créer un réel esprit d'équipe au sein de l'organisation, tout en respectant la hiérarchie existante, est devenu un mode de fonctionnement incontournable pour toute CCI moderne.

11. **Renforcer les compétences du staff** : La métamorphose des organisations professionnelles dans les pays développés ces dernières décennies s'est basée sur plusieurs facteurs, dont l'un des plus remarquables a été l'investissement de ces dernières dans les compétences de son staff. Les CCI les plus modernes consacrent aujourd'hui des sommes significatives pour former, entrainer, motiver leurs employés sur des sujets techniques comme managériaux. Et le retour sur investissement est en général immédiat et conséquent.

II. La bonne gouvernance : la base de tout succès

Pour les CCI dans un grand nombre de pays, la gouvernance est devenue plus qu'une simple formalité organisationnelle. Elle est devenue l'un des aspects les plus importants dans la construction d'une chambre forte. En effet comme on le voit dans la Pyramide de Durabilité[1] des CCI ci-dessous (schéma 1), la gouvernance constitue la fondation sur laquelle l'ensemble de l'organisation repose. Il est dans la pratique impossible de construire une organisation stable sur une fondation bancale, et se concentrer sur la gouvernance avant toute chose est donc indispensable à toute CCI.

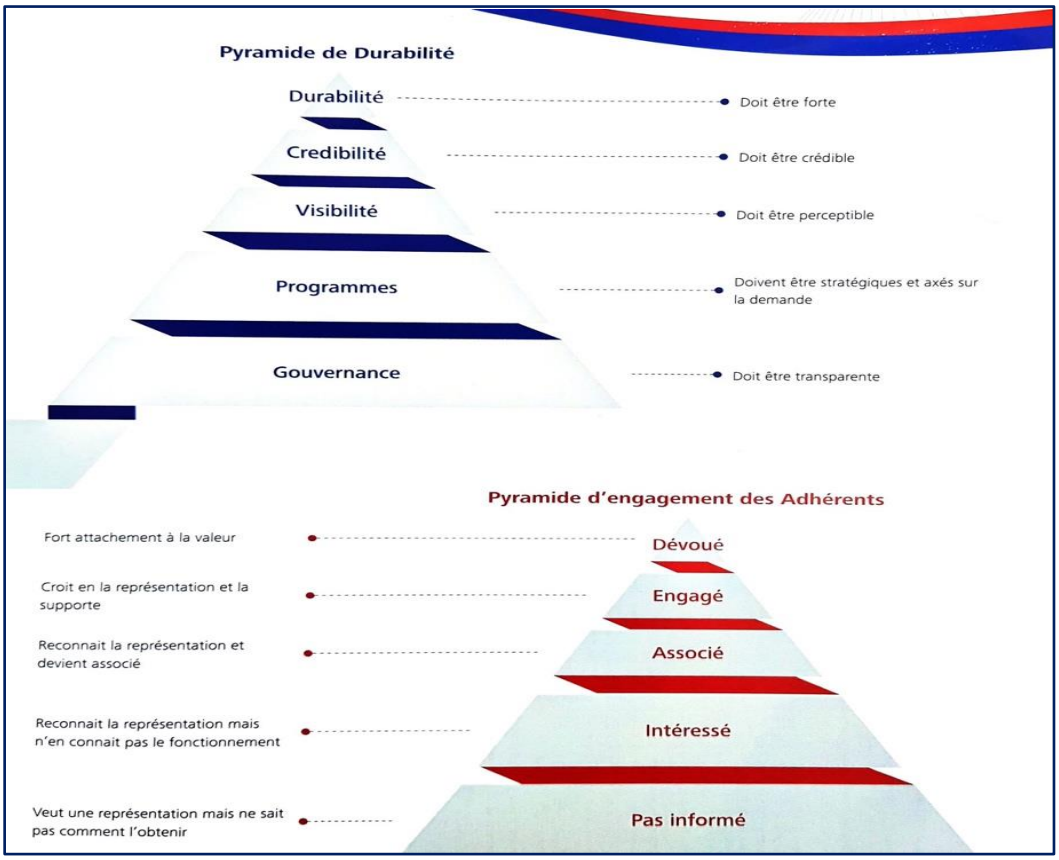


Schéma 1 Les Pyramides de Durabilité et d'Engagement

Définition de la Gouvernance

Pour parler de gouvernance, il s'agit d'abord de la définir. Dans le cadre de ce manuel, nous la définirons comme « le développement de structures de gouvernances justes et transparentes qui sont conformes aux meilleures pratiques internationales ».
« Transparent » est défini comme « une structure de gouvernance qui est soutenue par des politiques et des procédures adoptées avec l'implication des membres de l'organisation et qui sont communiquées à ces membres d'une manière qui assure compréhension et redevabilité ». La transparence émerge quand chacun dans l'organisation a son mot à dire sur

[1] *Sustainability & Involvement Pyramids*, CBACAP Program, 2012.

les règles de gouvernance, les comprend, et en est redevable. Dans une organisation transparente, toute le monde, du Président à la plus petites des entreprises adhérentes, comprend la structure de gouvernance et lui rend des comptes.

Structures de gouvernance

De plus en plus, les CCI dans le monde convergent vers un système de gouvernance basé sur les meilleures pratiques internationales. Lorsqu'on regarde de plus près les CCI les plus performantes du monde, on trouve des éléments communs dans leur structure de gouvernance, et qui peuvent fournir un modèle à suivre pour toutes les CCI.

a. Typologie des structures de gouvernance

Les structures légales sont celles qui sont établies par la loi et/ou par des règles internationales de gouvernance. Dans beaucoup de pays, les CCI et autres organisations professionnelles sont gouvernées par une ou plusieurs lois qui définit leurs attributions et leurs activités. Dans d'autres pays, ces organisations sont gouvernées essentiellement par les forces du marché qui déterminent leur succès ou leur échec. Schématiquement, il existe trois grands types de CCI, parmi lesquelles deux sont de type public. Ces trois types sont les types (i) Étatique, (ii) Anglo-saxon, et (iii) Continental :

1. **Le modèle Étatique** : le modèle Étatique est celui dans lequel les CCI sont contrôlées de jure ou de facto par le gouvernement central. Elles sont généralement financées par une adhésion obligatoire ou quasi-obligatoire qui fournit à ces CCI des revenus fiscaux garantis. Si ces organisations sont généralement bien dotées, elles sont souvent peu enclines à représenter le secteur privé. De plus, la plupart ne s'engagent pas dans des actions de plaidoyer au profit de ses adhérents étant donné le fait qu'elles sont elles-mêmes contrôlées par des intérêts gouvernementaux. Leur incitation à répondre à la demande du secteur privé est également limitée étant donné qu'un revenu minimum leur est assuré par l'adhésion obligatoire. Les pays ayant opté pour le modèle Étatique sont par exemple la Libye, la Chine, le Vietnam, l'Iran, et l'Arabie Saoudite. Ces organisations sont en général perçues par les milieux économiques plus comme des agences gouvernementales que comme des représentants des intérêts des entreprises.

2. **Le modèle Anglo-Saxon** (ou « de droit privé ») : le modèle Anglo-Saxon est dominant aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Inde, au Chili, en Afrique du Sud et dans un certain nombre d'autre démocraties constitutionnelles. L'adhésion pour ces organisations est volontaire et les revenus viennent des frais d'adhésion ainsi que des services/programmes payants (évènements, publications, informations…). La plupart de ces CCI sont actives à défendre les intérêts du secteur privé. Ce modèle présente l'avantage de mettre en concurrence les différentes CCI, créant ainsi une incitation à fournir des services de qualité et à répondre aux demandes des entreprises. Ces CCI sont en général dirigées par des conseils d'administrations composés d'hommes et femmes d'affaires et leur staff est composé de professionnels salariés.

3. **Le modèle Continental** (ou « de droit public ») : le modèle Continental est dominant en Europe de l'Ouest (Allemagne, France, Autriche, Portugal…) et dans un certain nombre de pays africains anciennement colonisés par ces pays européens. Ces CCI bénéficient généralement d'une adhésion obligatoire et ont donc une incitation faible à lancer des actions de plaidoyer au profit de leurs adhérents. La plupart de ces CCI opère selon le principe de « responsabilité sociale », ce qui implique qu'ils sont en général plus préoccupés par le droit des employés que par celui des employeurs. La force de ce modèle réside dans la stabilité financière et institutionnelle que leur procure leur statut légal. Leur faiblesse est que leur incitation à défendre les intérêts de leurs adhérents ou à leur proposer des services correspondant à leur besoin est relativement faible.

Ces dernières années, on a pu observer une tendance claire vers le modèle de CCI de droit privé (Anglo-Saxon), ce qui indique que de plus en plus de ces organisations se convertissent à l'adhésion volontaire et se mettent en adéquation avec les demandes du secteur privé et les forces du marché. C'est le cas notamment en Pologne, en Hongrie ou en Zambie qui ont mis fin à l'adhésion obligatoire et ont transformé leurs CCI en des organisations tournées vers le secteur privé. Il est indiscutable néanmoins que les CCI peuvent prospérer quel que soit leur modèle si elles instituent des systèmes de gouvernance solides, transparents et qui leur permettent de se concentrer sur les besoins du secteur privé.

b. Les rôles et responsabilités dans la gouvernance des Chambres de Commerce

Une fois que les documents établissant les règles de gouvernance sont arrêtés et que les parties prenantes comprennent la structure générale de la CCI, la problématique la plus saillante devient alors l'identification des rôles et responsabilités de chacun.

De plus en plus, les CCI dans le monde sont pilotées par des équipes de professionnels salariés (en opposition à des organisations basées sur le volontariat) qui ont des rôles et responsabilités clairement définis), et qui rendent des comptes à des représentants élus du secteur privé. Schématiquement on trouve en général un Comité Exécutif (COMEXun Conseil d'Administration (CA), et une administration. Des rôles et responsabilités aux périmètres bien établis sont cruciaux pour assurer l'adhésion de tous à la structure de gouvernance de la CCI. Les rôles et responsabilités suivantes sont ceux généralement attribués à chacune de ces unités de base dans les CCI les plus performantes (ainsi quand dans la plupart des organisations professionnelles modernes) :

- **Le Comité Exécutif** : le COMEX est composé de haut cadres élus par le CA ou par les adhérents (selon les cas). Le rôle du COMEX est de (i) se réunir pour le compte du CA et gérer les affaires les plus importantes, (ii) superviser les transactions financières de la CCI, et (iii) s'assurer de l'opérationnalisation des décisions du CA. Il représente l'entité exécutive de la CCI. Dans le cas tunisien, le COMEX peut être assimilé au Bureau tel que disposé par les articles 20 à 27 du décret 2013-1331 du 7 mars 2013.

- **Le Conseil d'Administration** : le CA est généralement composé de membres élus par l'ensemble des adhérents pour un mandat dont la durée est disposée dans les statuts (droit privé) ou dans la loi (droit public). Le rôle du CA est de (i) développer la stratégie de la CCI, (ii) superviser la performance du directeur général/exécutif, y compris son recrutement ou son remerciement, (iii) voter sur des problématiques majeures affectant la CCI ou le secteur privé local, et (iv) assurer l'adhésion de tous aux règles de la CCI (lois, décrets, arrêtés, statuts…selon les cas). Il représente l'entité stratégique de la CCI. Dans le cas tunisien, le CA peut être assimilé au Comité tel que disposé par les articles 2 à 19 du décret 2013-1331 du 7 mars 2013.

- **L'administration** : L'administration est composée par des salariés dirigés par un directeur général (DG, qui est parfois appelé directeur exécutif, secrétaire général etc…). Les membres de l'administration sont recrutés/remerciés par le DG et ont la responsabilité de mettre en œuvre des programmes et services qui bénéficient aux adhérents de la CCI. Elle représente l'entité opérationnelle de la CCI.

Ces unités de base de la gouvernance des CCI sont bien sûr ici modélisées selon ce qui est considéré être les meilleures pratiques internationales en la matière. Les rôles, responsabilités et liens hiérarchiques indiqués ici représentent donc un idéal-type de gouvernance de CCI mais peuvent varier fortement selon les cas. On peut noter par exemple que dans le modèle tunisien diffère sur plusieurs points de cet idéal-type (DG nommé par le Ministère, existence des commissions couvrant certaines responsabilités du COMEX etc…).

Quelle que soit la répartition des rôles et responsabilités adoptée, ceux-ci doivent être compilées dans un manuel de gouvernance distribué à l'ensemble des parties prenantes de la CCI (volontaires, salariés, adhérents…). Dans de nombreux cas, les rôles et responsabilités sont discutées annuellement lors d'une session où les membres du COMEX, du CA et de l'administration se retrouvent pour discuter de la stratégie et d'autres sujets majeurs. Il est crucial que chaque entité agisse au sein du périmètre qui lui est assigné et qu'il n'empiète pas sur les prérogatives des autres entités pour que la CCI fonctionne correctement. Les chevauchements et empiètements par rapport aux rôles et responsabilités tels qu'établis par la structure de gouvernance de la CCI ont inexorablement pour effet de réduire l'efficacité de la CCI, voire à long terme de la bloquer complètement.

a. L'opérationnalisation de la structure de gouvernance : l'exemple de la CCI de Bethlehem (Palestine)

Une fois la structure de gouvernance établie, il s'agit de mettre en musique l'ensemble des protagonistes au sein d'une structure organisationnelle claire, ou les activités de chacun et leurs interactions sont définies. Cette structure organisationnelle est généralement synthétisée dans un organigramme, et des fiches de postes incluant des objectifs de performance détaillent les responsabilités de chacun, particulièrement pour les salariés de l'administration.

Chaque CCI a une organisation unique, propre à ses spécificités et ses objectifs, l'essentiel étant que cette structure organisationnelle soit effectivement en adéquation avec les objectifs

fixés par le CA et le COMEX. Afin de rendre plus concrète l'analyse, nous pouvons regarder l'organigramme de la CCI de Bethlehem (voir schéma 2 ci-dessous), considérée comme l'une des CCI les plus matures de la région MENA.

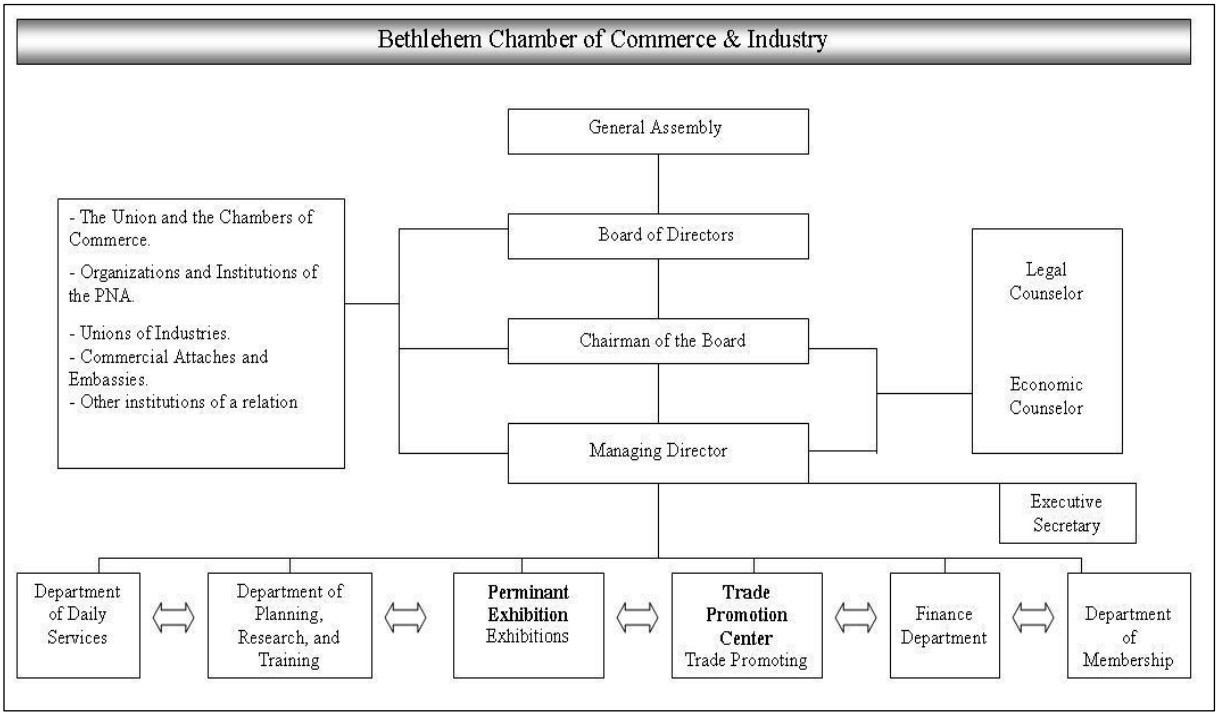


Schéma 2 L'organigramme de la CCI de Bethlehem

Cet organigramme institue l'Assemblée des Adhérents (*General Assembly*) comme point focal et lui donne l'autorité d'élire un Comité des Directeurs (*Board of Directors*) dont le nombre de membres et les prérogatives sont prévus par les statuts de la CCI. Il prévoit ensuite que le Comité des Directeurs élise un Président du Comité (*Chairman of the Board*), qui a des fonctions exécutives mais n'est pas salarié. Le Comité des Directeurs recrute ensuite un Directeur Général (*Managing Director*), qui est salarié et rend des comptes au Président du Comité ainsi qu'au Comité des Directeurs dans son ensemble. Le Directeur Général (DG) a la responsabilité de superviser la mise en œuvre des services et programmes de la CCI au travers des départements administratifs et techniques établis sous son autorité. Le DG est donc un cadre exécutif salarié de l'organisation qui est en charge de l'ensemble des opérations quotidiennes y compris la gestion du personnel, du matériel, des finances et des adhésions. Il est habilité, dans le cas de cet organigramme, à recruter des employés pour gérer chacun des départements sous son autorité. Le DG recrute également un Secrétaire Exécutif (*Executive Secretary*) qui lui rend directement des comptes mais n'a pas lui-même d'autorité directe sur le reste de l'administration.

On voit qu'il existe six départements qui, hormis les départements administratifs (*Daily Services*) et financiers (*Finance*), reflètent les objectifs stratégiques qui ont été fixés par le Comité et l'Assemblée (département des adhésions, des exhibitions, de la formation, centre de promotion du commerce…).

On peut également noter la présence d'un conseiller légal et d'un conseiller juridique qui ne font pas partie de l'administration et interagissent directement avec le Président du Comité et le DG. Ces conseillers, généralement de haut niveau, viennent à l'appui des responsables exécutifs pour leur fournir une expertise pointue sur des problématiques pour lesquelles la CCI ne possède pas les compétences ou les relations nécessaires en interne.

La structure organisationnelle de la CCI de Bethlehem n'est qu'un exemple parmi tant d'autres mais il illustre bien la manière dont, dans un CCI mature et moderne, la structure de gouvernance et la stratégie conditionnent la manière dont est organisée la Chambre. On peut y observer une chaine de redevabilité forte entre les différents échelons de gouvernance (Assemblée, Comité, administration…) qui a pour but d'assurer transparence et efficacité pour l'organisation, avec pour objectif final de servir les besoins et les intérêts de ses adhérents ; but ultime de toute organisation professionnelle.

III. Les CCI Tunisiennes :

Historique

L'histoire des chambres de commerce et d'industrie de Tunisie commence depuis plus d'un siècle par la création en 1885 de la chambre de commerce de Tunis. La créations des autres Chambres vont suivre comme la CCI du Centre qui a été créée en 1892, celle du sud en 1895 et celle du Nord en 1902.
Après l'indépendance de la Tunisie, une nouvelle loi régissant les Chambres de commerce (Loi 57-67 du 31 décembre 1957) a été adoptée selon laquelle les quatre CCI seront dotées de la personnalité morale et l'autonomie financière.
A partir de 1988 (et la Loi 88-43 du 19 mai 1988), la dénomination des Chambres change pour devenir Chambres de commerce et d'industrie. Et ce n'est que quatre années plus tard que les huit Chambre de commerce et d'industrie Tunisiennes sous leur forme actuelle ont été créés par la Loi 92—112 du 23 novembre 1992 à savoir :

- CCI de Tunis (Gouvernorats de Tunis-Ben Arous – Ariana),
- CCI du Nord-Est (Gouvernorat de Bizerte),
- CCI du Nord-Ouest (Gouvernorats de Béja – Jendouba – Siliana – Kef),
- CCI du Cap Bon (Gouvernorats de Nabeul – Zaghouan),
- CCI du Centre (Gouvernorats de Sousse - Monastir – Madhia – Kairouan),
- CCI de Sfax (Gouvernorat de Sfax),
- CCI du Sud-Est (Gouvernorats de Gabès – Mednine – Tataouin – Kebili),
- CCI du Sud-Ouest (Gouvernorats de Gafsa – Kasserine – Tozeur – Sidi Bouzid).

Organisation des CCI Tunisiennes :

a. Rôle des élus

La loi n°2006-75 du 30 novembre 2006 stipule que les CCI sont des établissements publics d'intérêt économique sans but lucratif dotés de la personnalité morale et de l'autonomie

financière placés sous la tutelle du ministère chargé du commerce. Cette loi détaille leurs missions et leur structure de gouvernance.

b. Missions :

Les chambres de commerce et d'industrie ont pour mission de :

- Contribuer à la promotion du secteur privé et à l'impulsion de l'initiative et de l'investissement dans les régions.

- Fournir aux autorités publiques toutes propositions, avis et informations relatifs aux secteurs et activités le concernant.

- Contribuer au renforcement des relations de coopération et de partenariat avec l'étranger

- Assurer la formation et fournir l'information économique
- Fournir les services destinés à l'entreprise (formalités, colloques, salons, conciliation, arbitrage, études et informations économiques…)

- Gérer, le cas échéant, dans leurs circonscriptions un service public dans le cadre de contrats d'exploitation.

- Tenir le répertoire des personnes physiques et morales inscrites au registre du commerce relevant de leurs circonscriptions territoriales.

c. Les structures de Gouvernance

Le décret n°2013-1331 du 07 mars 2013 définit le mode d'organisation des structures des Chambres de commerce et d'industrie et leur fonctionnement
Les chambres de commerce et d'industrie se composent d'un comité élu pour une période de 4 ans, d'un bureau élu parmi ses membres par chaque comité et de commissions.

- **Le comité**

Les comités des chambres de commerce et d'industrie sont chargés de veiller à l'exécution des dispositions de l'article 4 de la loi n° 2006-75 du 30 novembre 2006 et la réalisation des objectifs pour lesquels sont créées les chambres de commerce et d'industrie.
Les comités sont composés des trente membres déclarés vainqueurs aux élections et représentent les secteurs de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, des petits métiers et des services. Les fonctions des membres des chambres sont gratuites.
Le mode de fonctionnement des comités est détaillée dans le Décret n° 2013-1331 du 7 mars 2013, relatif à l'organisation et au fonctionnement des chambres de commerce et d'industrie, Article 2 (Voir Annexe)

Les comités ont l'obligation d'élire les membres du bureau et des commissions

- **Le Bureau**

Le bureau est composé de 10 membres et est composé d'un président, cinq vice-présidents, un secrétaire général, un secrétaire général adjoint, un trésorier et un trésorier adjoint. La répartition des responsabilités prend en considération la représentativité sectorielle et régionale.

L'article 26 du *Décret n° 2013-1331* détaille les missions du bureau qui sont comme suit :
- Veiller à l'exécution des décisions du comité,
- Assister le président du comité dans ses fonctions et donner impulsion aux activités de la chambre,
- Elaborer les projets de décision à soumettre à l'approbation du comité,
- Elaborer l'ordre du jour des réunions du comité, - examiner les sujets à soumettre au comité,
- Etudier les propositions des commissions avant leur soumission au comité.

Le mode de fonctionnement des comités est détaillé dans les articles 23 à 27 du décret n° 2013-1331 (Voir Annexe)

- **Les commissions**

les commissions sont des organes consultatifs internes à la chambre, elles sont saisies des questions de leur compétence soit par le bureau soit par le comité de la chambre (à part de la Commission financière-qui est a pour mission obligatoire de contrôler annuellement les comptes dressés sous la supervision du trésorier et la Commission des marchés qui statue sur tous les marchés d'études, de travaux, de fournitures et de services, et ce, conformément à la réglementation régissant les marchés publics.
Chaque commission est composée d'au moins cinq membres désignés par le comité parmi ses membres, le comité désigne également le président de chaque commission. Un membre ne peut appartenir à plus de quatre commissions et présider plus d'une commission.
(Voir articles 28 à 34 du décret n°2013-1331 du 07 mars 2013)

- **Le Président**

Le président de la chambre est chargé, avec la collaboration du bureau, de :

- Donner l'impulsion et l'animation aux activités de la chambre
- De présider, diriger et animer les séances plénières du Comité,
- De veiller à l'exécution des décisions de son comité.
- De souscrire les marchés, conclure les actes d'achat, de vente, d'échange et plus généralement, tous les actes et contrats auxquels la chambre est partie prenante,
- D'accepter les dons et legs, passer les baux et les polices d'assurances,
- De transmettre au ministre chargé du commerce et au ministre des finances, dans les deux mois qui suivent la fin de l'exercice budgétaire, un compte rendu général sur l'activité de la chambre au cours dudit exercice.
(Articles 27 du décret n°2013-1331 du 07 mars 2013)

- **Le Directeur général**

Le Directeur général de la Chambre assure la gestion des services de la chambre sous la supervision du président de la Chambre. Il est désigné par arrêté du ministre chargé du commerce sur proposition du président de la Chambre.
(Articles 36 du décret n°2013-1331 du 07 mars 2013)

Conclusion :

Les Chambres de Commerce et d'Industrie tunisiennes se sont engagées depuis plusieurs années dans une démarche de modernisation et de diversification de leurs services. Ceci contribue au renforcement du rôle joué par les structures de gouvernance des CCI représentées par le comité, le bureau et le Président.
En adoptant les meilleures pratiques internationales, les Chambres Tunisiennes évolueront d'un modèle de fonctionnement administratif à un modèle se basant sur les facteurs clé de succès ce qui va améliorer le positionnement des Chambres auprès du secteur privé et renforcer leur notoriété.