

**Ministère de la Fonction
Publique, du Travail et de
l'Emploi**



**Ministère de l'Enseignement et de la
Formation Techniques et Professionnels**

**Rapport Analyse institutionnelle comprenant une analyse SWOT du Centre des Métiers du Cuir
et d'Art du Niger (CMCAN)**



**Organisation
internationale
du Travail**



**AGENCE ITALIENNE
POUR LA COOPÉRATION
AU DÉVELOPPEMENT**

Table des matières

	Page
1. INTRODUCTION.....	2
2. MÉTHODOLOGIE.....	3
3. PRÉSENTATION DU CMCAN.....	4
3.1. Changement de statut juridique.....	4
3.2. Ancrage institutionnel du CMCAN	4
3.3. Missions du CMCAN	4
4. ANALYSE DES FACTEURS INTERNES.....	6
4.1. Organe de gouvernance : le Conseil d'Administration	6
4.2. Organigramme de la Direction Générale	7
4.3. Diminution des effectifs des apprenants	9
4.4. Difficultés exprimées par les acteurs internes.....	10
4.5. BESOINS EXPRIMÉS PAR LES ACTEURS INTERNES DU CENTRE	11
4.5.1. Département Formation, Insertion, Développement et Qualité (DFIDQ)	11
4.5.2. Département Administratif, Matériels, Finances et des Marchés Publics (DAM/FMP) .	12
4.5.3. Département Communication, Production et Commercialisation (DCPC)	13
4.5.4. Attentes des apprenants et sortants	13
5. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES.....	14
5.1. Résultats de l'enquête sur le niveau de performance du CMCAN	14
5.2. Propositions pour l'amélioration du fonctionnement, de la formation et des produits du CMCAN	15
5.3. Propositions des acteurs pour une meilleure visibilité du CMCAN	15
6. ANALYSE SWOT	17
7. LES PRINCIPAUX DÉFIS DU CMCAN.....	20
8. CONCLUSION	21

1. INTRODUCTION

La mission pour la « réalisation d'une étude sur la gouvernance institutionnelle et commerciale du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger (CMCAN) » s'inscrit dans une logique d'adaptation des interventions du projet RECOMPENSE lancé le 18 février 2025 au Niger pour la formation et l'insertion professionnelle des jeunes dans la filière cuirs et peaux. Coconstruit avec les parties prenantes au niveau local, le projet RECOMPENSE est financé par l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS) et mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour développer les compétences techniques et entrepreneuriales des jeunes nigériennes et nigériens, des artisans, des tanneurs et des entreprises de la filière cuirs et peaux en vue de soutenir le travail décent et la croissance économique du Niger.

Le CMCAN a pour vocation de former des jeunes nigériens scolarisés, déscolarisés et non scolarisés et de renforcer les compétences des apprentis et des maîtres artisans dans les métiers du cuir (Maroquinerie, Botterie, tannerie, Sculpture sur Os et cornes, Gainerie). Les formations sont diplômantes pour les scolarisés (niveau 4ème et titulaires du BEPC) et sous forme d'apprentissage et de formation continue pour les autres.

La réforme institutionnelle du CMCAN contribuera à la mise en œuvre de la stratégie de gestion de projet adaptative prévue dans la démarche managériale du projet RECOMPENSE. Ce dernier vise deux objectifs immédiats : (i) « les artisans du secteur cuirs et peaux au Niger produisent des peaux de meilleure qualité et ont accès à de nouveaux marchés nationaux et internationaux ; (ii) les acteurs de la filière cuirs et peaux au Niger disposent davantage de meilleures compétences et opportunités d'insertion professionnelle.

Le projet RECOMPENSE est bien articulé au Programme de Résilience pour la Sauvegarde de la Patrie (PRSP) et s'aligne aussi bien au Plan Cadre de Coopération des Nations Unies Pour le Développement du Niger (2023-2027) qu'à la réalisation de l'Objectif de Développement Durable (ODD 8) des Nations Unies à l'horizon 2030 qui vise à « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

C'est dans ce contexte que le projet RECOMPENSE compte contribuer à la réalisation des objectifs du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger (CMCAN) et des politiques nationales de la formation professionnelle, de l'emploi et de la promotion de l'entrepreneuriat.

La mission de terrain, dont l'objectif est de réaliser une étude sur la gouvernance institutionnelle et commerciale du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger (CMCAN) en vue d'élaborer un plan de réforme systémique du centre, s'est déroulée du 17 au 31 juillet 2025 à Niamey. Les rencontres avec les différents acteurs du CMCAN et des partenaires potentiels du centre ont permis de recueillir des données et des propositions en vue d'améliorer la gouvernance et le pilotage du centre au bénéfice des apprenants et de l'économie nigérienne.

Ainsi, le présent rapport correspondant au livrable 2 portant l'analyse des facteurs internes et externes de la gouvernance institutionnelle et commerciale du CMCAN comprend la méthodologie utilisée, les résultats des enquêtes, des entretiens, des focus group et les recommandations émises aussi bien par les acteurs internes qu'externes du centre pour la réforme de la gouvernance institutionnelle et commerciale du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger (CMCAN).

2. MÉTHODOLOGIE

Les actions réalisées durant la mission de terrain sont les suivantes :

- la tenue de rencontres d'échanges avec les représentants du projet RECOMPENSE, du ministère de tutelle du CMCAN et des partenaires sociaux (organisations patronales et socioprofessionnelles des travailleurs) ... ;
- la collecte de données, des témoignages et des informations sur la gouvernance, le management stratégique et opérationnel, l'organisation des enseignements-apprentissages et de la production, l'environnement infrastructurel, matériel et logistique, sur la dynamique partenariale du CMCAN avec son écosystème, la stratégie commerciale, la stratégie de communication, la stratégie d'incubation et d'insertion des formés... ;
- la collecte de données, des témoignages et des informations sur l'insertion professionnelle et les performances commerciales du CMCAN ;
- la collecte des données via un questionnaire administré en ligne auprès des partenaires sociaux ;

Cependant, la tenue d'un atelier d'analyse participative de type SWOT de deux jours sur les forces, les faiblesses (points à améliorer), les opportunités et les menaces, avec l'ensemble des acteurs impliqués (CMCAN et partenaires sociaux), initialement prévu a été reporté pour des raisons indépendantes de la volonté du consultant.

L'analyse des données s'est donc basée sur les observations de terrain, les entretiens semi-structurés avec les personnels administratifs, pédagogiques et techniques du centre et les bénéficiaires directs dans des focus groupes autour des réalités du CMCAN. Les documents de planification et de suivi, ainsi que l'ensemble des données financières recueillies ont servi de base de travail pour l'analyse des résultats enregistrés.

3. PRÉSENTATION DU CMCAN

3.1. Changement de statut juridique

Le statut juridique du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger, (CMCAN) a évolué d'établissement public à caractère social¹ créé par ordonnance n° 2010-73 du 04 novembre 2010 à la catégorie d'Établissement Public à caractère Administratif, en abrégé EPA, créé par le décret n°2023-313/PRN/MET/FP du 06 avril 2023. Ce changement s'explique par la nécessité de se conformer à la loi n° 2020-020 bis du 03 juin 2020, fixant les règles de création des établissements publics au Niger. **Le CMCAN est doté de la personnalité morale et d'une autonomie administrative et financière**².

Au regard des enjeux de développement de l'offre de formation et de qualification pour des millions de jeunes nigériens dans les métiers de la chaîne de valeurs cuirs et peaux, le statut du CMCAN pourrait à nouveau changer d'EPA à la catégorie d'Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT) qui comprend les universités, les instituts, les grandes écoles. Ce statut permettra au CMCAN, de couvrir les niveaux de qualification V, IV et III permettant ainsi aux jeunes filles et garçons de devenir respectivement des ouvriers qualifiés (Certificat d'Aptitude Professionnelle), des techniciens compétents (Bac Pro) et des techniciens supérieurs (Brevet de Technicien Supérieur) opérationnels et créatifs aptes à relever le défi de la création d'unités industrielles dans la filière cuirs et peaux. Pour ce faire, l'accompagnement du Projet RECOMPENSE devra permettre de relever le niveau de qualification des formateurs et le niveau du plateau technique des enseignements-apprentissages théoriques et surtout pratiques.

3.2. Ancrage institutionnel du CMCAN

Entre 2023 et 2025, la tutelle technique du CMCAN a changé à deux reprises. En 2023, le CMCAN était sous la tutelle de l'ancien ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MET/FP). Puis avec le changement institutionnel survenu en juillet 2023, Le MET/FP est fusionné avec le ministère en charge de l'éducation nationale devenu Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation, de l'Enseignement Professionnel et de la Promotion des Langues Nationales. Lors de la mission de terrain en juillet 2025, le CMCAN est placé sous la tutelle technique du nouveau ministère de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (MEFTP) et sous la tutelle financière du Ministre chargé des Finances. Cette instabilité de tutelle technique constitue un facteur externe limitant dans la mise en œuvre de la politique publique en matière de formation professionnelle et par conséquent dans le fonctionnement régulier du centre.

3.3. Missions du CMCAN

Le CMCAN a pour mission principale d'assurer la formation initiale, la formation continue, la formation par apprentissage, le perfectionnement et l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans le domaine de l'Artisanat.

¹ Créé par ordonnance n° 2010-73 du 04 novembre 2010

² Loi n° 2020-020 bis du 03 juin 2020, fixant les règles de création des catégories des établissements publics, Article 2.

Tableau 1. Missions du CMCAN

Mission du CMCAN	Commentaires
1. Offrir une formation initiale adaptée aux besoins du marché de l'emploi	La participation effective des partenaires sociaux (organisations patronales, syndicales et faitières) est indispensable en amont, en aval et durant le parcours d'identification des besoins de formation, d'acquisition des compétences et d'appui à l'alternance et à l'insertion des apprenants et apprenantes.
2. Développer et offrir une formation par apprentissage au profit des acteurs exerçant dans le secteur de l'artisanat	Plusieurs artisans et plus de 50 jeunes de la tannerie de Gamkalé souhaitent bénéficier de la formation en tannerie, filière sans apprenants/apprentis depuis 5 ans au CMCAN
3. Développer et offrir une formation continue adaptée au profit des différents demandeurs de formation	
4. Organiser et gérer toute formation des artisans nigériens et étrangers dans le domaine de l'artisanat	Le CMCAN, spécialement dédié aux métiers de la filière cuirs et peaux, est unique en Afrique de l'Ouest et devrait jouer un important rôle dans le développement des formations spécialisées en cuirs et peaux au Niger et dans la sous-région ouest africaine.
5. Produire et commercialiser les produits fabriqués par le centre	Dans le cadre de la politique de développement des ressources générées pour une meilleure prise en charge du financement du renouvellement des équipements par exemple, il serait pertinent de créer une unité autonome de production (UAP) en vertu de l'autonomie administrative et financière du CMCAN
6. Accompagner les apprenants à l'insertion professionnelle	Aucune stratégie ni aucun dispositif d'accompagnement à l'insertion n'est encore mis en place. Aucune donnée disponible sur le taux d'insertion des formés du centre.
7. Développer des partenariats avec les différents acteurs économiques et institutionnels	Absence de conventions de partenariat
8. Appuyer la recherche et le développement dans le domaine de l'artisanat	Le passage à la catégorie EPSCT facilitera l'accomplissement de cette mission.
9. Appuyer la production de support, l'innovation technique, le stylisme et la labélisation dans le domaine de l'artisanat	

4. ANALYSE DES FACTEURS INTERNES

4.1. Organe de gouvernance : le Conseil d'Administration

Conformément au décret n° 2023-314/PRN/MET/FP du 06 avril 2023, portant approbation des statuts du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger (CMCAN), la gouvernance du CMCAN est assurée par deux organes principaux, à savoir (i) le Conseil d'Administration (CA) et (ii) la Direction Générale (DG).

Le CA du CMCAN est composé de onze (11) membres nommés par arrêté du Ministre chargé de la tutelle financière, sur proposition des structures concernées, pour un mandat de trois (03) ans, renouvelable une fois, conformément aux articles 8 et 9 du décret n° 2021-924/PRN/MF du 1er novembre 2021, fixant la tutelle, l'organisation, le contrôle et les modalités de fonctionnement des établissements publics.

Selon ce même décret, le Conseil d'Administration d'un Établissement Public est composé de trois (03) membres au minimum et de douze (12) membres au maximum (Article 8).

La composition du Conseil d'administration du CMCAN est libellé comme il suit :

Représentants du secteur public : 7 membres

- un (1) représentant du Ministère en charge de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels ;
- un (1) représentant du Ministère en charge des Finances ;
- un (1) représentant du Ministère en charge de l'Artisanat ;
- un (1) représentant du Ministère en charge du Commerce ;
- un (1) représentant du Ministère en charge de l'Élevage ;
- un (1) représentant du Ministère en charge de l'Industrie ;
- un (1) représentant du Ministère en charge du Travail ;

Représentants des partenaires sociaux : 4 membres

- un (1) représentant des organisations patronales ;
- un (1) représentant de la Chambre des Métiers de l'Artisanat du Niger ;
- un (1) représentant de la Fédération Nationale des Artisans du Niger ;
- un (1) représentant de l'Association Interprofessionnelle Cuirs et Peaux.

Le constat actuel est que la présidence du CA est assurée par intérim par le représentant du ministère de tutelle technique.

L'analyse de la composition qualitative du CA du CMCAN a révélé un déséquilibre entre la représentativité du secteur public (64%) et celle des partenaires sociaux (36%)

Il est à noter également l'absence, dans la composition du CA du CMCAN, des représentants des travailleurs (enseignants-formateurs), des collectivités territoriales et des apprenants, principaux concernés de l'existence du centre.

Considérant que le nombre des administrateurs ne peut pas dépasser douze (12) membres et que la représentation obligatoire ne concerne que le représentant du ministère en charge de la tutelle technique et le représentant de la tutelle financière (Article 9 du décret n° 2021-924/PRN/MF du 1er novembre 2021, fixant la tutelle, l'organisation, le contrôle et les modalités de fonctionnement des établissements publics), il apparaît pertinent de reconsidérer la composition qualitative du CA pour une gouvernance plus inclusive et plus participative du centre.

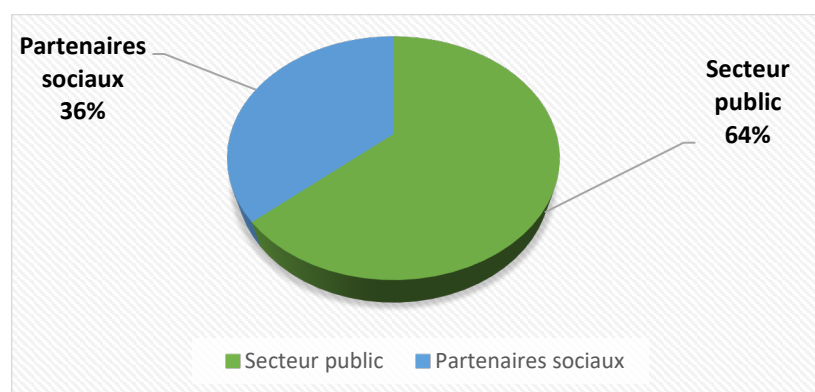


Fig.1 Composition qualitative du Conseil d'Administration du CMCAN

Pour ne meilleure définition des objectifs du centre, leur mise en œuvre et leur monitoring il est primordial de renforcer l'interaction entre les acteurs de l'écosystème du CMCAN en vue d'améliorer la responsabilité, la cohérence, l'efficacité, la transparence, la durabilité et l'efficience de la gouvernance du centre avec un mode de pilotage participatif, inclusif, proactif, dynamique, souple et ouvert en vue de faciliter l'insertion des jeunes formés et assurer la visibilité du centre.

4.2. Organigramme de la Direction Générale

La Direction Générale du CMCAN, sous l'autorité du Directeur général, est organisée en un Secrétariat de Direction et trois Départements :

- le Département Administratif, Matériel, Finances et Marchés Publics (DAM/FMP) ;
- le Département Formation, Insertion, Développement et Qualité (DFIDQ) ;
- le Département Communication, Production et Commercialisation (DCPC).

Chaque département est organisé en services (cf. fig.2)

L'organisation des services est régie par la décision n° 012/CMCAN/DG/DAM/FMP/DFIDQ/DCPC du 25 octobre 2024, portant organisation des services et du secrétariat de direction du Centre des Métiers du Cuir et d'Art du Niger et fixant les attributions de leurs responsables.

Tous les départements et services sont pourvus en personnels et les différents agents administratifs et pédagogiques ont exprimé leurs attentes individuelles en formation et formulé des propositions pour l'amélioration des conditions d'accomplissement de leurs différentes fonctions en vue de contribuer au développement du CMCAN.

L'analyse des différentes attributions des responsables a révélé que le volet **partenariat public-privé (PPP)** est réduit à une tâche confiée au chef du service Formation et Insertion pour « l'accompagnement des sortants ». Or, le principal défi du Centre est l'insertion des sortants du CMCAN. Tous les acteurs du monde professionnel rencontrés durant la mission ont marqué leur disponibilité à nouer un partenariat dynamique et mutuellement bénéfique avec le centre. Il importe donc de donner plus d'importance au PPP pour permettre une participation effective des partenaires dans la gouvernance du centre, dans l'identification des besoins du monde professionnel, la mise en adéquation formation-emploi (postes-profiles), l'élaboration des référentiels métier-compétences et des référentiels de formation, la recherche de financements, la mise en œuvre de l'alternance centre-entreprises et entreprises-CMCAN, l'incubation des initiatives entrepreneuriales des apprenants du centre, l'insertion des sortants, l'accompagnement de la digitalisation des procédures et mécanismes de gestion, de formation et de commercialisation des produits du centre, etc. **Ainsi, un service dédié au partenariat public-privé est d'une importance capitale pour le développement du CMCAN.**

Il est important de noter la mise en place du **Comité d'établissement** du CMCAN le 29 octobre 2024 pour assurer (i) la gestion du Fonds social, (ii) l'organisation des actions à caractère social au sein du CMCAN et (iii) l'organisation du dispositif de solidarité. **Quant à la prise en charge psychosociale des apprenants il serait pertinent de mettre en place un dispositif d'appui conseil animé par un psychologue conseiller.**

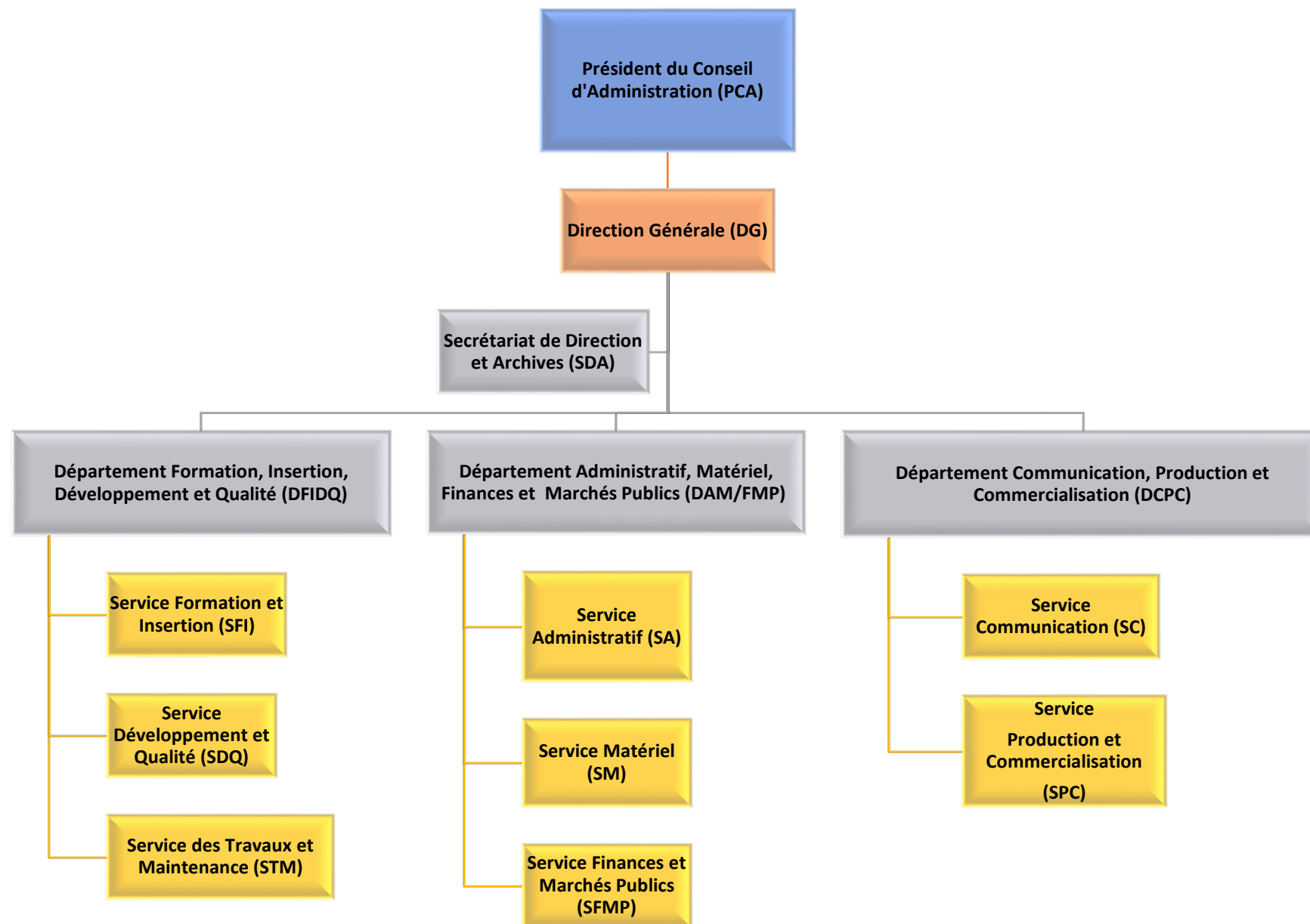


Fig.2 : ORGANIGRAMME DU CMCAN

4.3. Diminution des effectifs des apprenants

Les effectifs du CMCAN ont connu une forte baisse de **413 apprenants en 2019 à 113 apprenants en 2024**. Soit une perte de 300 apprenants en cinq ans. L'absence d'internat et les difficultés d'hébergement y afférentes ont entraîné la désillusion des apprenants provenant des régions intérieures du pays. Cela a provoqué la démotivation des candidats potentiels à se faire enrôler pour bénéficier de formations au CMCAN. Le chômage des sortants, l'absence de communication et de visibilité du centre, l'absence de partenariat formel entre le centre et son écosystème sont autant de facteurs qui ont contribué à la baisse d'attractivité des offres de formation du CMCAN.

Une collaboration avec les Centres de formation aux métiers (CFM) tel que le CFM Niamey IV par exemple, seul centre qui fait du recyclage à Niamey, qui dispose de plus de 1000 apprenants et dont la directrice fait preuve d'un leadership reconnu en innovations et en partenariat avec plusieurs organismes (Islamic relief, Réséda, Ciaud, Cicr...) , pourrait permettre de développer la vocation professionnelle des jeunes dans les métiers de la filière cuirs et peaux.

La création de passerelles pourrait permettre d'orienter des centaines d'apprenants titulaires du CQP d'embrasser les métiers du CMCAN. Cela offrira des perspectives aux nombreux jeunes nigériens laissés en rade après leur formation dans les CFM et permettra d'accroître considérablement les effectifs du centre.

En Apprentissage, plus de 50 jeunes et des artisans de la tannerie de Gamkalé à Niamey ont également exprimé leur souhait de se former en tannerie minérale au CMCAN.

Ainsi, l'augmentation des effectifs du CMCAN pourra se réaliser avec une stratégie de communication efficace et des partenariats dynamiques avec les acteurs de l'écosystème du centre (Cf. tableau 2).

Tableau 2 : Liste des partenaires prêts à accompagner le CMCAN

Structure	Activité principale	Domaine de partenariat avec CMCAN souhaité
Association inter professionnelle cuirs et peaux (AIPCP)	Transformation et commercialisation de cuirs et peaux	Commercialisation, Formation et insertion des jeunes issus du centre
NOVATECH	Technologie et Numérique	Tout ce qui touche à la Digitalisation avec le Numérique
Village artisanal de Wadata	La production, la formation et la promotion des produits de cuirs et peaux	Promotion des produits
SYNAFOPT	Défense des intérêts matériels et moraux des militants.	Dans le domaine du cuir
L'entreprise" le Concret" /CHAIB Cuir	La production des objets d'art en Maroquinerie et en Botterie. Mais aussi la formation et l'accompagnement des jeunes déscolarisés, délaissés, les orphelins, les talibés, les jeunes en situation de handicap...	Dans toutes les filières que j'ai dans Mon entreprise. Stages des apprenants Incubation des jeunes sortants
Confédération Générale du Patronat du Niger (CGPN)	L'activité principale de la Confédération Générale du Patronat du Niger est de représenter, défendre et promouvoir les intérêts des employeurs et des entreprises privées du Niger.	Effectivement dans le domaine cuir et peau.
Sabo Maroquinerie	Confection des articles de la Maroquinerie	Stages des apprenants et Incubation des diplômés qui sortent du CMCAN

4.4. Difficultés exprimées par les acteurs internes

Les entretiens avec le Directeur Général et toute son équipe, qui ont manifesté une grande disponibilité, ont permis de recueillir des données sur l'existant du CMCAN en termes de documents stratégiques et opérationnels, de points à améliorer (cf. analyse SWOT) pour une réforme réussie de la gouvernance institutionnelle et commerciale du Centre.

L'analyse des données recueillies auprès des acteurs a permis de relever les points ci-après :

- l'absence d'un plan stratégique de développement, par conséquent, la **vision**, les **valeurs**, les **missions**, les **objectifs stratégiques** et les **actions prioritaires** à déployer par le CMCAN ne sont pas partagés au sein du centre ;
- l'absence d'un manuel de procédures ;
- la méconnaissance des textes régissant le CMCAN par la majorité du personnel, la non disponibilité de certains textes au niveau de certains services, la non application des dispositions réglementaires ;
- le budget n'a jamais été exécuté à plus 80% :
 - souvent les Partenaires Techniques et Financiers n'honorent pas leurs engagements,
 - la subvention que l'Etat octroie au CMCAN peut varier en cours de l'année.
- les difficultés de décaissement au Trésor National,
- l'absence de logiciel comptable handicape considérablement le travail du DAM/FMP ;
- l'insuffisance de la communication interne, entraînant des ressentis exprimés lors des entretiens se traduisant par des appréhensions négatives et un manque de confiance ; cependant des améliorations ont été notées avec l'utilisation de groupes WhatsApp ;
- malgré une bonne connectivité à l'Internet et la disponibilité d'ordinateurs dans tous les services, l'outil informatique est sous utilisé, traduisant ainsi le défaut de maîtrise de la suite bureautique de Microsoft Office (par exemple) et des outils de travail collaboratif ;
- des formateurs ayant de fortes attentes en formation pratique et pédagogique axée sur la démarche et les méthodes actives d'acquisition des compétences (formation à l'Approche Par Compétence – APC) ;
- l'absence de stratégie et de dispositif d'accompagnement à l'insertion malgré l'existence d'un Service Formation et Insertion ;
- l'absence d'une stratégie marketing et commerciale ;
- une production très faible en articles et une boutique fonctionnant au ralenti.
- l'insuffisance des machines lors des travaux pratiques
- le manque de certains équipements (en annexe les besoins en équipements et en matière d'œuvre sont fournis) et de kits des apprenants pour assurer une bonne formation ;
- l'absence de suivi post-formation des sortants ;
- le manque de supports pédagogiques pour les formateurs des différentes filières de formation au CMCAN ;
- difficultés liées à la communication et au marketing
 - budget insuffisant : manque de ressources financières pour mener des campagnes de communication et marketing efficaces.
 - Ciblage inefficace : Difficulté à identifier et atteindre la bonne audience pour les produits artisanaux ;
 - Concurrence : Forte compétition sur le marché, rendant la différenciation difficile. (les mêmes formateurs artisans du centre produisent les mêmes produits dans leurs propres ateliers et les mettent sur le marché à des prix plus bas que ceux pratiqués par le centre) ;
- difficultés liées à l'organisation des événements (foires, salons, etc.)
 - logistique complexe : Problèmes d'organisation (transport, stand, matériel) pour les expositions ;
 - coordination interne : manque de collaboration entre les équipes pour la réussite des événements ;
- difficultés liées à la gestion de la production
 - approvisionnement irrégulier en matières premières : retards de décaissement au niveau du trésor public affectant la production ;
 - capacité de production limitée : pas de personnel dédié spécifiquement à la production, absence d'ateliers de production ni d'équipements de production ; les mêmes ateliers, les

- mêmes équipements pour la formation, les mêmes formateurs artisans recrutés pour les formations sont aussi utilisés pour la production, cela constitue un frein à la production ;
- difficultés liées à la commercialisation
 - concurrence des produits industriels importés : difficulté à vendre des produits artisanaux souvent plus chers ;
 - fidélisation client : problème pour maintenir une clientèle régulière face à des alternatives moins chères ;
- difficultés liées à la promotion des produits artisanaux
 - manque de notoriété : inexistence de la marque ou des produits du CMCAN sur le marché, une seule boutique et absence de vente en ligne ;
 - absence d'innovation : difficulté à adapter les produits aux tendances et demandes du marché ;
- absence de données fiables sur le marché ;
- absence de collaboration entre les différents services et départements ;
- manque de formation en gestion administrative, en normes de certification et en propriété intellectuelle ;
- absence de logiciel de conception, de dessin, de gestion de production assistée par ordinateur ;
- problème de visibilité de la devanture de la boutique et manque de vitrine attractive
- manque d'articles conséquents dans la boutique
- manque d'un site internet pour la vente en ligne et la publicité des activités et services du CMCAN.
- manque de certaine machine rentrant dans le processus de fabrication de la maroquinerie (machine à pilier, bande de finition, refendeuse).
- manque criant d'équipements dans le secteur de la botterie au sein du Centre, à ce jour, près de 80% des opérations sont réalisées manuellement, ce qui :
 - allonge les délais de production,
 - limite la capacité de formation pratique des apprenants,
 - rend nos produits moins compétitifs face aux standards du marché.
- manque de logiciel de conception par ordinateur (CAO) et de dessin assisté par ordinateur (DAO)
- Problème de validation des acquis professionnels pour les formateurs artisans
- équipements obsolètes

4.5. BESOINS EXPRIMÉS PAR LES ACTEURS INTERNES DU CENTRE

4.5.1. Département Formation, Insertion, Développement et Qualité (DFIDQ)

Les besoins exprimés par les acteurs du DFIDQ sont libellés ci-après :

- formation en rédaction administrative : écrits administratifs (PV, Rapport, Compte rendu, Lettres, Soit transmis, Bordereau d'envoi etc.) ;
- techniques de communication et leadership transformationnel ;
- gestion des conflits en milieu scolaire ;
- gestion des comportements violents et déviants ;
- gestion des partenaires sociaux : syndicats des élèves, parents d'élèves, associations des mères éducatives, formateurs et enseignants etc.
- planification et gestion d'un centre de formation appliquant l'Approche Par Compétences (APC)
- évaluation des compétences
- évaluation des modules de formation
- conception et réalisation des chaussures hommes, femmes et enfants.
- renforcement de capacités : méthode, maintenance machines, piquage, confection des articles ;
- formation de renforcement de capacité en stylisme et modélisme ;
- renforcement de capacité en piquage et gestion de production et ressource humaines ;
- besoin de formation en Maroquinerie ;

- besoin en formation dans les domaines pédagogique, dessin assisté par ordinateur DAO, conception assistée par ordinateur CAO, et gestion de production assisté par ordinateur GPAO, assurance et contrôle de la qualité et l'e-commerce.
- la conception des prototypes et l'échantillonnage en maroquinerie
- les méthodes de travail standardisées (GSD, chronométrage)
- management de production (gestion des équipes, performance)
- renforcement de capacité en tannage minéral, tannage végétal, teinture du cuir et finissage du cuir ;
- renforcement de capacité sur les essais et tests physico-mécaniques du cuir ;
- formation sur la gestion des déchets et de l'environnement ;
- maintenance des machines de tannerie ;
- formation pédagogique de tous les formateurs ;
- formation en bureautique de tous les personnels ;
- formation en Gestion axée sur les Résultats (GAR)
- formation sur les bases de données et publipostage
- formation sur les logiciels de gestion de la formation
- formations sur les techniques d'accompagnement des jeunes durant leurs parcours scolaires et post formation
- formation sur les stratégies d'insertion ;
- formation sur la gestion scolaire ;
- formation sur l'approche par compétence ;
- formation sur l'organisation des formations ;
- formation en tannage minéral et en teinture ;
- renforcement en piquage, coupe, montage ;
- conception de modèles ;
- formation sur de nouveaux équipements des métiers cuirs et peaux en fonction des spécialités ;
- renforcement en pratique de maroquinerie ;
- benchmarking et voyage d'études ;
- renforcement de capacités sur le système électronique, électrique, système pneumatique et hydraulique.
- formation sur la gestion des ressources matérielles et la maintenance des équipements de travail
- renforcement des capacités sur les machines de montage, de coupes et de piquages
- formation sur les nouvelles technologies des machines sur l'os et les cornes

4.5.2. Département Administratif, Matériels, Finances et des Marchés Publics (DAM/FMP)

Les besoins exprimés par les acteurs du DAM/FMP sont libellés ci-après :

- procédure de passation des marchés publics et l'exécution des dépenses publiques ;
- rédaction administrative ;
- analyse de données financières ;
- gestion de projet ;
- techniques de communication ;
- management des risques ;
- formation pratique en informatique/bureautique ;
- gestion des ressources humaines ;
- gestion des centres de formation ;
- planification stratégique et opérationnelle ;
- procédures des dépenses relatives au système de la coopération italienne
- formation sur le logiciel de comptabilité et choix de logiciel adapté à notre mode de gestion ;

4.5.3. Département Communication, Production et Commercialisation (DCPC)

Pour répondre aux difficultés identifiées, le chef du département Communication, Production et Commercialisation ainsi que son équipe auraient besoin de formations ciblées pour renforcer leurs compétences dans plusieurs domaines clés :

- **formation en communication et marketing**
 - marketing digital et réseaux sociaux : cibler les audiences...
 - stratégies de branding et storytelling : créer, renforcer l'identité de marque et se différencier de la concurrence.
 - publicité low-cost et growth hacking: maximiser l'impact des campagnes publicitaires
- **formation en organisation d'événements**
 - gestion logistique et planification foires et salons (transport, stands, etc.) ;
 - techniques d'animation ;
 - coordination d'équipe et gestion de projet ;
- **formation en Gestion de Production**
 - gestion des stocks et approvisionnement ;
 - contrôle qualité et normalisation ;
 - lean manufacturing / optimisation des processus ;
- **formation en commercialisation et partenariats**
 - techniques de négociation commerciale et gestion des partenariats ;
 - stratégies de vente en contexte concurrentiel ;
 - fidélisation clientèle.
- **formation en innovation et promotion**
 - veille marché et tendances consommateurs ;
 - créativité et innovation produit ;
- **formation en reporting et gestion administrative**
 - analyse de données (Excel, Power BI, Access) ;
 - techniques de rédaction de rapports ;
 - gestion du temps et priorisation ;
 - leadership et gestion d'équipe ;
 - adaptabilité et résilience.

4.5.4. Attentes des apprenants et sortants

Les apprenants et sortants du CMCAN ont de vives préoccupations d'insertion professionnelle. Les filles comme les garçons ont des idées de création d'entreprise. Cependant, ils sont confrontés à des difficultés de financement de leurs projets. Les échanges durant le focus group ont permis de trouver l'idée de commencer des productions manuelles dans leurs résidences familiales et de réaliser les finitions soit avec les équipements du CMCAN après l'autorisation formelle de la direction générale (à solliciter) soit dans les deux unités de maroquinerie qui les avaient déjà reçus en stages lors de leur formation. Les deux chefs d'entreprises (« Le Concret » et « Sabo Maroquinerie ») ont marqué leur accord de principe pour recevoir des sortants du CMCAN porteurs de projets. Une fille, sortante de la promotion 2024-2025 en botterie, a déjà commencé sa petite production au niveau de l'entreprise « Le Concret » qui a mis gracieusement ses équipements modernes à sa disposition. **Un appui du projet RECOMPENSE aux jeunes sortants, porteurs de projets innovants permettra de créer des pépinières d'entreprises pour développer le tissu de petites et moyennes entreprises dans la filière cuirs et peaux. Aussi, la mise en place d'un système d'incubation en interne au niveau du CMCAN et des pépinières d'entreprises au niveau des entreprises artisanales ou semi industrielles permettra d'améliorer l'employabilité et l'insertion des sortants du centre.**

La liste des jeunes rencontrés est annexée au présent rapport.



Mlle ROUWENATOU Ibrahima Amadou, BEP Botterie 2025 chez "Le Concret ».

5. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES

5.1. Résultats de l'enquête sur le niveau de performance du CMCAN

L'analyse des données recueillies auprès d'une dizaine de structures a révélé que :

1. le niveau de visibilité du CMCAN est peu satisfaisant (44%) voire médiocre (44% des avis) ;
2. la qualité de la formation est jugée peu satisfaisante (78% des avis) ;
3. la qualité des produits en cuir du centre est moyennement appréciée (67%), d'où la nécessité d'améliorer le respect des normes de qualité des produits ;
4. les compétences techniques des formés sont également jugées peu satisfaisantes (67%) voire médiocres (11%) ;
5. le niveau d'organisation au CMCAN n'est satisfaisant qu'à 33% selon les enquêtés contre 67% de jugement défavorable ;
6. la qualité de l'accueil au CMCAN n'est positivement appréciée qu'à 33% contre 67% d'insatisfaction ;
7. la réputation et la **visibilité** du CMCAN sont perçues insatisfaisantes à 88% contre 11% d'avis satisfaisant (cf. tableau 3 et figure 2).

Tableau 3. Niveau de satisfaction des acteurs sur les performances du CMCAN

Niveau de...	Médiocre	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très bon	Excellent	Total %
Qualité de la formation	0%	78%	22%	0%	0%	100%
Qualité des produits en cuir	0%	67%	33%	0%	0%	100%
Compétences techniques des formés	11%	67%	22%	0%	0%	100%
Organisation au CMCAN	11%	56%	33%	0%	0%	100%
Qualité de l'accueil	22%	44%	33%	0%	0%	100%
Réputation du CMCAN	22%	56%	22%	0%	0%	100%
Visibilité du CMCAN	44%	44%	11%	0%	0%	100%

Il urge d'élaborer une stratégie de communication de manière participative et inclusive (lors de l'atelier prévu en août 2025) à mettre en œuvre dans les prochaines semaines pour convaincre les parents et les jeunes à s'intéresser aux filières de formation offertes par le CMCAN dans les métiers des cuirs et peaux.

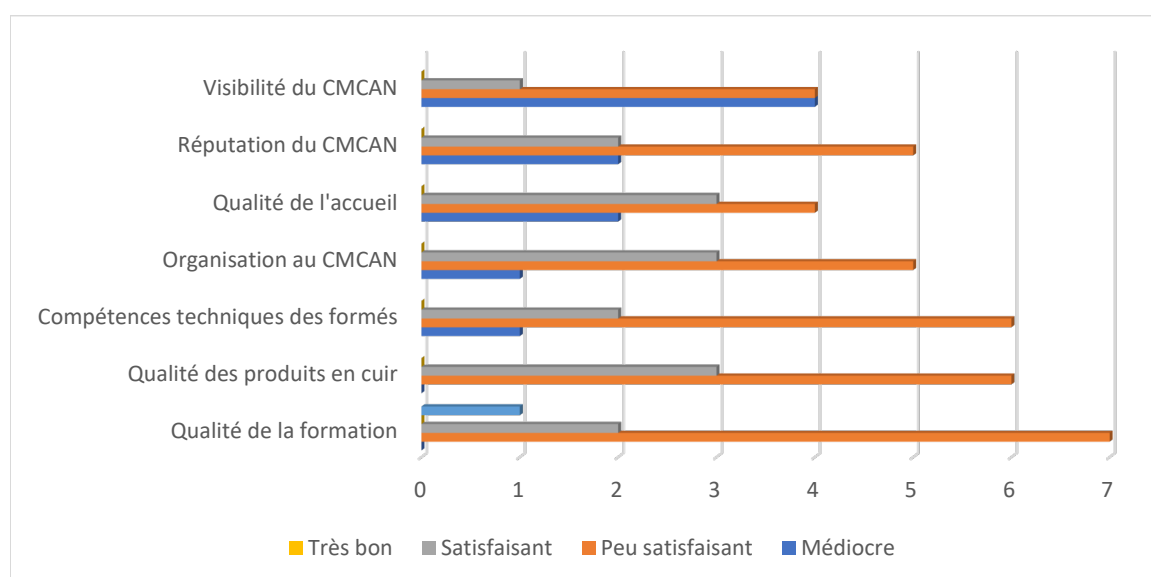


Fig.3 Niveau de performance du CMCAN

5.2. Propositions pour l'amélioration du fonctionnement, de la formation et des produits du CMCAN

Pour améliorer le fonctionnement du CMCAN, les acteurs externes ont émis quelques propositions, à savoir :

- Il est important que le CMCAN soit ouvert et accessible à tous les profils d'entrée (jeunes comme adultes et les structures d'artisans du cuir et peaux) ;
- le niveau de qualification des formateurs doit être relevé, les former aux nouvelles technologies du cuir, inviter des designers internationaux pour des ateliers de spécialisation ;
- il faut réviser et adapter les programmes/référentiels de formation aux nouvelles exigences de la filière cuirs et peaux ;
- il faut respecter les normes des produits lors des enseignements-apprentissages ;
- le centre pourrait créer des antennes régionales pour délocaliser ses formations et produire plus d'articles ;
- développer la confiance et le partenariat avec les partenaires socioéconomiques au niveau local et à l'international ;
- former les apprenants à l'entrepreneuriat avec des cas pratiques réels ;
- doter les apprenants de kits individuels ;
- produire des articles qui répondent aux normes et à la tendance ; créer un label de qualité CMCAN pour certifier l'origine, la qualité et la finition des produits ;
- dispenser des formations en Photoshop pour la conception des produits ;
- apprendre aux formateurs et aux apprenants l'utilisation des réseaux sociaux pour promouvoir et vendre leurs produits ;
- après l'obtention de leur diplôme accompagner les meilleurs sortants via un programme d'incubation de 6 à 12 mois ;
- établir un atelier d'inspection interne avec fiches de contrôle, pour garantir des normes uniformes.
- lancer des collections avec un branding Made in Niger (sacs, chaussures, ceintures...)
- organiser la sensibilisation pour le recrutement des apprenants ;
- créer un internat de grande capacité d'accueil.

5.3. Propositions des acteurs pour une meilleure visibilité du CMCAN

Pour améliorer la visibilité du CMCAN, les acteurs externes ont émis quelques propositions, à savoir :

- doter le centre des moyens conséquents pour la communication ;
- participer aux foires et salons ;
- organiser chaque année un salon spécifique du cuir qui regroupe l'ensemble des acteurs travaillant dans le domaine ;
- organiser des journées portes ouvertes et des foires des produits fabriqués par le centre ;
- la conception et la mise à jour permanente d'un site web, une présence permanente sur les réseaux sociaux, une communication digitale, etc...
- un logo moderne, des slogans, des packagings soignés des produits, avoir des réseaux sociaux dynamique (pages officielles Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok, LinkedIn...) des publications régulières sur sites, avoir une boutique en ligne, des campagne média, avoir un porte-parole ou ambassadeur qui fera connaître les produits au public ;
- le CMCAN doit avoir un plan de communication avec des objectifs clairs dont leur atteinte va conduire à s'ouvrir au monde extérieur qui est celui des entreprises qui recrutent les sortants du dispositif et les clients pour les articles fabriqués sur place ;
- promouvoir une communication institutionnelle agressive (spots publicitaires, publi-reportage sur les activités du centre...) ;
- promouvoir la qualité externe à travers une formation de qualité qui améliore l'insertion professionnelle des sortants du centre ;
- produire en respectant les normes de qualité
- travailler en harmonie avec les partenaires ;
- faire la promotion du CMCAN via les services médias ;

- embellir la devanture du CMCAN pour attirer l'attention des passants ;
- construire une nouvelle boutique plus attrayante.

6. ANALYSE SWOT

L'analyse des différentes données traitées après la mission de terrain a permis de réaliser le premier draft de l'analyse SWOT en attendant la tenue de l'atelier reporté à la fin du mois d'août 2025 pour un diagnostic consensuel, participatif et inclusif en confrontant les avis des acteurs internes et externes du CMCAN afin de proposer un plan stratégique porté par tous les acteurs du centre.

APPRÉCIATION	PASSÉ	FUTUR
POSITIF	Forces - Statut officiel d'Etablissement public à caractère administratif (EPA) - Propre site abritant un bloc administratif et des locaux fonctionnels d'enseignement-apprentissage - Organes de gouvernance et de gestion fonctionnels (CA, Direction Générale, 3 départements, Comité d'établissement, Conseil de discipline), organigramme complet (tous les postes pourvus) - Existence d'un Plan d'actions annuel - Existence d'un service en charge du parcours de formation des apprenants - Formation en entrepreneuriat des apprenants - Existence d'une boutique pour la commercialisation des produits du centre - Bureaux et salle informatique équipés d'ordinateurs, d'onduleurs et dispositifs de climatisation fonctionnels - Existence d'un groupe électrogène - Existence d'une page Facebook (à mettre à jour) - Existence d'une bonne connectivité Internet - Existence de groupes WhatsApp pour le partage de certaines informations selon les responsabilités	Opportunités - Nom de domaine fourni gratuitement par le gouvernement nigérien, donc le CMCAN peut rapidement acquérir son nom de domaine - Plus de 50 jeunes de la tannerie de GAMKALÉ désireux de se former au CMCAN - Coopérative du Village Artisanal de WADATA prête à coopérer avec le CMCAN - Tannerie de GAMKALÉ prête à coopérer avec le CMCAN - L'entreprise NOVATECH prête à coopérer avec le CMCAN pour la dématérialisation des procédures de gestion administrative et pédagogique du CMCAN, la création d'un site internet dynamique et attractif, la formation en bureautique et en gestion de bases de données des personnels du CMCAN... - L'entreprise « Le Concret », seule entreprise privée en maroquinerie et botterie équipée avec des matériels modernes prête à devenir une unité industrielle marque sa disponibilité à établir un partenariat formel avec le CMCAN - Jeunes filles et garçons formés par le CMCAN prêts à créer des petites entreprises pouvant coopérer avec le CMCAN pour les aider à bénéficier de l'utilisation des équipements du centre et contribuer au rayonnement et à la visibilité du centre en contribuant au développement de l'écosystème du CMCAN (une diplômée a entamé les premières productions de sa future entreprise en incubation au niveau d'une unité de maroquinerie et botterie à Koirétégui (Niamey) - Taux d'ensoleillement à Niamey élevé avec une moyenne annuelle d'environ 3843,94 heures, ce qui se traduit par une moyenne mensuelle de plus de 300 heures (environ 8,5 heures d'ensoleillement par jour). (www.aeroport-niamey.com)

APPRÉCIATION	PASSÉ	FUTUR
NÉGATIF (à surmonter)	Faiblesses ▪ Très faibles effectifs d'apprenants : diminution drastique des effectifs d'apprenants de 400 en 2019 à une centaine en 2024-2025 ▪ Absence d'un leadership fort du monde socio professionnel à la tête du Conseil d'Administration du CMCAN, présidence par intérim assurée par le représentant du ministère de tutelle ▪ Absence d'un Plan stratégique définissant les axes stratégiques, les objectifs à long, moyen et court, termes et des actions prioritaires pour le développement du CMCAN ▪ Absence de manuel de procédures de gestion de l'établissement ▪ Procédures manuelles de travail malgré la présence d'outils informatiques fonctionnels ▪ Absence d'une stratégie d'appui à l'insertion des apprenants ▪ Absence de formation en leadership, en normes de qualité, Techniques commerciales et Marketing, à la recherche de financement de projets, à la gestion de microentreprise ▪ Absence de logiciels de CAO et DAO, les formateurs formés en Tunisie n'ont jamais éprouvé leurs compétences en conception ou dessin assisté par ordinateur ▪ Absence d'esprit d'entreprise³ : le sentiment d'appartenance fait défaut auprès de plusieurs acteurs interviewés ▪ Sentiment de non valorisation des propositions des acteurs internes du centre ▪ Climat de suspicion et de méfiance entre acteurs ▪ Groupe de secours électrique sous dimensionné ▪ Mauvais dimensionnement de l'installation électrique : schéma électrique des installations électriques introuvable, installations électriques des ateliers et du bloc administratif non séparées ▪ Extension du bâtiment en décrépitude (apparemment constructions non conformes aux normes) ▪ Absence de politique de maintenance préventive et corrective améliorative ▪ Absence de plan d'aménagement d'espaces vert ▪ Absence de gestion des rebus/déchets et des eaux usées de la tannerie et autres ateliers ▪ Atelier de tannage fonctionnel mais sans apprenants depuis 5 ans ▪ Certains équipements n'ont jamais été utilisés et sont devenus obsolètes ▪ Gestion des eaux usées de la tannerie négligée ou inexistante ▪ Absence d'amicale ou collectif des apprenants pour des activités d'épanouissement et de	Menaces ▪ Absence de relations formelles partenariales entre le CMCAN et les acteurs de la filière cuirs et peaux dont la coopérative du village artisanal de Wadata, la Tannerie de GAMKALE, l'entreprise individuelle de formation et de production « Le Concret », l'entreprise « Sabo Maroquinerie » ▪ Concurrence des peaux traitées au Nigéria : beaucoup d'artisans s'approvisionnent au Nigéria, certains qui ont moins de moyens financiers font traiter les peaux acquises à la tannerie de GAMKALÉ au niveau du CMCAN (environ 10% des productions de cette tannerie contre 90% exporté vers le Mali pour les tentes des certaines populations)

³ Etat d'esprit qui pousse à l'initiative, à la créativité, et à la prise de risques dans le but de créer de la valeur au sein du CMCAN (il englobe la capacité à identifier des opportunités, à développer des solutions innovantes, et à persévérer face aux défis. Esprit d'entreprise est une compétence essentielle pour la réussite individuelle et collective au CMCAN.

	création (concours de meilleures créations, organisation d'activités récréatives de loisirs, d'évènements de promotion et de portes ouvertes pour la visibilité du CMCAN) ▪ Absence de système de sponsoring et de parrainage d'activités (par des chefs d'entreprises ou des autorités administratives et coutumières) et de promotions ▪ Absence de stratégie de communication ▪ Absence de communication efficace interne et externe ▪ Absence de site internet : absence d'un nom de domaine alors que le gouvernement nigérien met à la disposition des établissements publics un nom de domaine gratuit et éternel ▪ Absence de plan de promotion du CMCAN ▪ CMCAN peu connu : visibilité quasi inexistante ▪ Absence d'évènements promotionnels dans le calendrier annuel du CMCAN ▪ Absence de moyens de communication entre les différents services (déplacements fréquents des différents agents pour communiquer ou pour des travaux d'impression ou de reproduction...) ▪ Absence de logiciel de gestion scolaire ▪ Absence de dispositif de suivi des apprenants après leur formation ▪ Absence de base de données des formés du CMCAN ▪ Fonctionnement au ralenti de la boutique du CMCAN ▪ Absence de local de stockage de la boutique ▪ Absence de partenariat formel avec des structures en charge de l'appui aux financements de projets de jeunes et femmes ▪ Absence de stratégie commerciale et de marketing ▪ Absence de flux de renouvellement des produits ▪ Sous production ▪ Absence d'unité autonome de production malgré la présence d'artisans professionnels et formateurs du Centre ▪ Personnel insuffisamment outillé en bureautique ▪ Absence d'installations photovoltaïques comme sources de secours en alimentation énergétique malgré le taux d'ensoleillement important à Niamey ▪ Absence d'un service d'incubation ▪ Absence d'une unité autonome de production (UAP) pouvant servir d'espace d'incubation et de perfectionnement des jeunes autoentrepreneurs porteurs d'initiatives de création d'entreprises et d'idées novatrices	
--	---	--

7. LES PRINCIPAUX DÉFIS DU CMCAN

1. Le premier et principal défi du CMCAN est **l'insertion des sortants**. Une stratégie d'insertion sera proposée pour incuber les apprenants dans un dispositif au sein du CMCAN et dans des entreprises partenaires du centre où les jeunes porteurs de projets pourront entamer leurs productions, renforcer leurs compétences en modélisation (créer un modèle, concevoir un modèle, réaliser les finitions d'un prototype) développer leur esprit entrepreneurial avec des cas pratiques professionnels d'identification des besoins de la clientèle, de mitigation de risques de gestion...
2. Le deuxième défi consiste à créer un climat convivial de confiance mutuelle par le biais d'une communication interne efficace et la valorisation des initiatives des agents.
3. Le troisième défi est celui du développement du partenariat public-privé, de la visibilité et de la notoriété nationale et internationale du centre.
4. Le quatrième défi est celui du relèvement du niveau de compétences des formateurs et des administratifs et du renouvellement des équipements du centre.
5. Le cinquième défi est celui de la production de qualité et de la commercialisation des produits labellisés du CMCAN.
6. Le sixième défi est l'accroissement des effectifs d'apprenants, d'apprentis et de stagiaires artisans dans un environnement propice à l'acquisition de toute compétence en cuirs et peaux selon des standards de haut niveau.

8. CONCLUSION

La réforme de la gouvernance institutionnelle et commerciale se fera nécessairement avec des personnels administratifs, pédagogiques et techniques motivés, productifs et engagés. Chaque acteur interne comme externe aura à jouer sa partition pour un CMCAN efficace dans la formation des jeunes et des adultes, l'appui à l'insertion des sortants et la commercialisation de ses produits de qualité en cuir et peau.

Le rééquilibrage de la composition qualitative du Conseil d'administration en impliquant d'avantage les partenaires sociaux, les collectivités territoriales et l'association des parents d'apprenants permettra de mobiliser l'écosystème communautaire pour relever ensemble les défis du CMCAN.

La présidence du Conseil d'Administration, assurée par un leadership entreprenant du monde professionnel pourra faciliter le rayonnement du CMCAN, la recherche de financements, le développement du partenariat avec des institutions publiques et privées.

Une bonne gouvernance institutionnelle se traduit nécessairement par la mise en place d'un plan stratégique, la définition de plans d'actions pour les formations, la production, la commercialisation, la communication et l'insertion professionnelle des sortants du CMCAN.