

L'APPROCHE NUCLEUS

Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME)

et

Développement ORGANISATIONNEL

des Associations et des Chambres de Commerce

dans les Pays en Développement

Situation

Kandy, Berlin, Dakar, Mars 2006

Rainer Müller-Glodde et Simone Lehmann

mueglo@tiscalinet.de, simoneengesser@gmx.de

1. ORIGINE ET DIFFUSION DE L'APPROCHE NUCLEUS

L'Approche Nucleus vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles particulièrement les PME, d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce¹. Cette approche a été conçue et développée depuis 1991 dans le cadre du projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les petites industries de Munich, en Haute Bavière en Allemagne et plusieurs autres Chambres de Commerce et d'industrie Brésiliennes de l'Etat Fédéral de Santa Catarina². La confédération nationale des chambres de commerce, CACB et SEBRAE, une institution de promotion de PME entreprend cette approche en 1999 et la vulgarise dans tout le Brésil à plus de 900 chambres de commerce et d'industrie. En fin 2005 on comptait 4,500 Nuclei et 50,000 entreprises.

Les chambres et projets de la coopération technique dans plusieurs pays Latino-américains s'essaient à l'Approche Nucleus. En Uruguay par exemple, il existe actuellement quelque 100 Nuclei avec près de 1,000 participants.

Depuis 2002, le programme Sri Lanka-Allemand de Soutien à la Stratégie Economique (ESSP) à Kandy, Sri Lanka – un programme de la Coopération Allemande (GTZ) pour la promotion du développement économique régional et la promotion des PME- réussit à faire utiliser l'Approche Nucleus impliquant 6 chambres / associations. De plus, cette approche est en train d'être testée dans 9 districts touchés par le Tsunami depuis 2005. Dans d'autres pays asiatiques et africains, l'introduction de l'Approche Nucleus est en discussion.

Depuis la fin des années 90 l'Approche Business Development (BDS) a traditionnellement dominé la coopération pour le développement économique. Bien que l'Approche Nucleus contredise ses suppositions, les délibérations et conséquences de certaines idées du BDS, l'approche commence à être acceptée et disséminée dans une certaine mesure.

2. PROMOTION DES PME VIA LA FORMATION DES NUCLEI AU SEIN DES CHAMBRES

Le comportement des PME, qui est pour l'essentiel le même à travers le monde, compte non tenu des différences culturelles dans les pays en développement et les pays émergents constitue le point focal de l'Approche Nucleus. Ce comportement ne change que par rapport à sa manifestation spécifique:

- L'entrepreneur agit isolé sans recevoir de conseils ou recommandations de l'extérieur ou de l'intérieur de son entreprise.
- Du fait du niveau d'instruction limité et de la formation professionnelle, il / elle n'a jamais subi une formation de renforcement ou même appris « comment apprendre » et appliquer dans l'entreprise les connaissances acquises.
- Il / elle considère les entrepreneurs du même secteur non pas seulement comme des concurrents mais aussi comme des ennemis personnels avec lesquels il / elle ne peut ni échanger d'expérience et de savoir ni coopérer.

¹ La Chambre est définie comme une agrégation d'entreprises dans une unité géographique surtout politique / administrative. Les associations sont organisées selon les secteurs d'activité. Dans les régions parlant le portugais, "associação" – "association" – correspond à une chambre. Dans plusieurs pays les chambres et les associations coexistent avec les mêmes et partiellement différentes fonctions.

² Le projet était mené par SEQUA gGmbH – Partenaire de l'industrie = Fondation pour le Développement et la Qualification, Bonn, maintint la coopération technique allemande (GTZ) et le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement par le biais de plusieurs confédérations de l'industrie allemande

- Il / elle se méfie profondément du gouvernement, des institutions de promotion, des prestataires de services, des clients, et des collègues.
- Il / elle trouve les raisons de son insatisfaisante situation économique en dehors de l'entreprise non pas en lui / elle.
- Il / elle tend à développer une attitude exigeant un support extérieur au lieu de se baser sur son propre potentiel et à recourir à sa propre initiative. Cette attitude est particulièrement dominante dans des pays tels que le Sri Lanka et le Mozambique.

Les entrepreneurs ont objectivement des besoins réels pour améliorer leurs affaires. Mais suite aux caractéristiques mentionnées plus haut, leur situation subjectivement perçue ne mène pas automatiquement à une demande en BDS. Toute stratégie de promotion de PME qui se concentre exclusivement sur l'offre n'atteindra probablement pas ces entrepreneurs et restera vraisemblablement sub-optimale.

Ainsi, l'Approche Nucleus vise à créer une plateforme organisationnelle où les entrepreneurs peuvent commencer à s'ouvrir, à mieux identifier leurs problèmes, à se comparer à d'autres (Benchmarking), à définir leur propre demande de service à développer une confiance en eux et améliorer leurs entreprises.

Des expériences avec cette approche en Amérique Latine e Asie montrent que le défi peut être relevé.

Le principal problème n'est pas l'offre de services aux PME. Le principal problème est la demande des PME en services.

Vinicius Lummertz,
SEBRAE, Brésil

3. NUCLEUS: DEFINITION ET MODE OPERATOIRE

Un "Nucleus" est un cercle d'entrepreneurs (ex menuisiers, hôteliers, exportateurs, femmes entrepreneurs) regroupés au sein d'une chambre ou d'une association présidée, organisée et accompagnée par un conseiller de chambre³.

La taille optimale du Nucleus est de 12 à 30 entrepreneurs. Il est important que les groupes soient suffisamment homogènes, avec des membres qui partagent la vie quotidienne et les expériences professionnelles mais en même temps suffisamment hétérogènes pour permettre aux entrepreneurs d'échanger leurs différentes idées, problèmes et solutions.

Sous la direction du conseiller du chambre / de l'association, les entrepreneurs commencent à:

- identifier leurs problèmes subjectivement perçus;
- déterminer les causes;
- chercher des solutions au sein de leurs groupes (Devise "les entrepreneurs conseillent les entrepreneurs") et
- démarrer des activités communes afin d'arriver à atteindre des idées et des solutions supplémentaires. Elles pourraient aussi être des activités de lobbying pour améliorer les conditions du cadre économique.

Le résultat est la demande des PME en service de la base au sommet ce qui en retour, influence l'offre de service des fournisseurs.

Les moyens essayés et testés sont:

³ Comparé aux structures organisationnelles dans les chambres allemandes, un Noyau peut être considéré comme une corporation légalement dépendante au sein de la chambre.

- Motiver et soutenir les PME à réduire leur méfiance mutuelle et de prendre conscience des aspects et potentiels communs en organisant par exemple des visites et des excursions;
- Introduire des méthodes participatives d'apprentissage, de travail de groupe, de conception et d'organisation, "action learning" – les praticiens apprennent des praticiens – d'évaluation de performances avec les entreprises des meilleurs collègues;
- Offrir des services de conseil dans des ateliers plutôt que dans des salles de séminaire;
- Promouvoir la formation de renforcement et la formation pratique pour les entrepreneurs et leurs équipes;
- Encourager des événements communs, des achats, des activités de commercialisation, des expositions et foires de commerce, des ravitailleurs pour les commandes;
- Initier des chaînes de valeur verticales et horizontales à travers des liens entre différents Nuclei⁴.

Les possibilités sont virtuellement inexhaustibles (voir le catalogue d'activités initiées par les Nuclei).

4. DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DES CHAMBRES D'AFFAIRES

Les chambres sont à l'origine financées sur la base de problèmes perçus dans l'environnement d'entreprise qui doit être amélioré par des activités de lobbying. Dans les pays en développement, la seconde fonction essentielle des chambres (fourniture de services) est méconnue. C'est cette dernière qui intéresse principalement les PME car ils s'attendent et exigent un remboursement immédiat des cotisations. Les chambres n'intéressent les entrepreneurs que si elles n'offrent pas des services.

Les chambres et les associations efficaces, faisant partie du niveau méso peuvent jouer un rôle important dans le développement des économies locales, régionales et nationales. Les projets de coopération technique concentrent leurs promotions sur les installations, sur le subventionnement des coûts de fonctionnement – particulièrement le salaire des employés per-

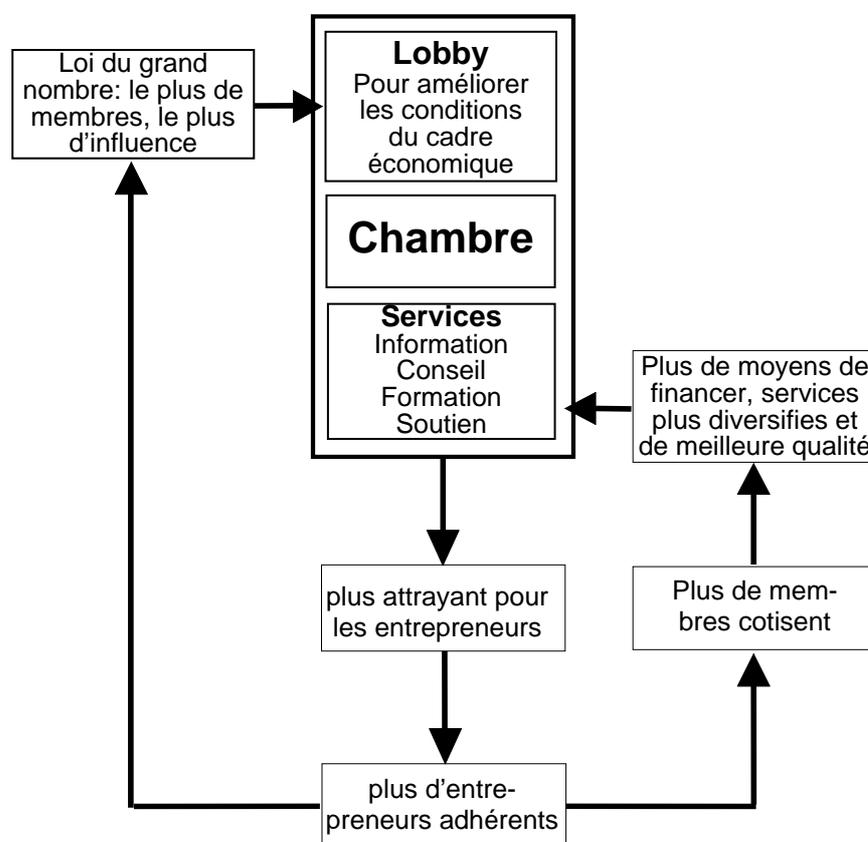


Figure 1: Logique de développement d'une chambre d'affaires

⁴ La bibliographie présentée au chapitre 8 contient les catalogues d'activités démarrées par les Nucléé

manents et sur la formation des employés bénévoles et permanents. L'hypothèse est "Ceux qui connaissent plus agissent mieux." Néanmoins, du fait de la rotation institutionnalisée du leadership dans les chambres cette approche promotionnelle est limitée en terme de durabilité.

L'hypothèse de l'Approche Nucleus est qu'un changement durable du développement organisationnel se produit dans la chambre à la condition que ses membres exigent une performance qualitative et quantitative et des résultats de la part du staff permanent et honoraire, qu'ils réclament la propriété de la chambre (ownership) et qu'ils soient engagés activement dans sa conception.

Ainsi l'Approche Nucleus vise à influencer les relations entre son conseil d'administration, son staff et ses membres. Un membre isolé n'a généralement pas d'influence sur la chambre. Les membres organisés en Nucleus néanmoins influencent aussi bien directement qu'indirectement la chambre. Ainsi, au sein de l'organisation se développe une zone constructive de tension : une fois que le Noyau d'entrepreneurs connaît un certain niveau de performance en tant que staff honoraire et permanent, il voudra persister pour être maintenu à ce niveau même après changement du personnel. Ceci signifie que les membres, non les donateurs extérieurs stimulent fortement les activités de la chambre ainsi que son développement organisationnel :

- La fondation de Nuclei est souvent le premier vrai service qu'offre la chambre à ses membres. Avec les Nuclei, la chambre devient plus attrayante pour les PME et en conséquence peut augmenter le nombre de ses adhérents.
- Les membres avec leurs conseillers requièrent un nouveau type de staff. Le résultat est l'apparition de nouvelles exigences de leadership au niveau de la gestion.
- Les Nuclei arrivent avec de nouvelles exigences au conseil d'administration et d'excellentes performances aussi bien dans le domaine du lobbying que celui de la fourniture de services.
- De nouvelles activités mènent à des modifications du travail de relation publique.
- Un nombre croissant d'adhérents exige des changements organisationnels.

A partir de petites modifications, dotées toutes de leur dynamique inhérente, progressivement un processus de changement organisationnel émerge. Il ne conduit pas à de simples ajustements du paradigme de la gouvernance mais résulte en une nouvelle. Maintenant les chambres cessent d'être des « clubs d'affaires » pour évoluer en une institution compétente et en un fournisseur de services professionnellement gérés.

Cette dynamique de changement doit être conçue dans le long terme afin d'avoir un impact durable. Cela requiert souvent une nouvelle génération entière d'acteurs honoraires et permanents.

5. MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE NUCLEUS

Les facteurs suivants doivent être pris en compte pour la mise en œuvre de l'Approche Nucleus:

- Les chambres ne sont pas ouvertes au développement organisationnel. Elles peuvent avoir jusqu'à 150 ans d'expérience et leurs représentants, en tant qu'élite locale, sont très surs d'eux. Ils ne connaissent souvent que le paradigme dominant d'un « club d'affaire ». Dans ce contexte, une chambre en tant que groupe de pression et institution

de service professionnellement géré n'est pas imaginable⁵. La coopération technique ne peut travailler avec ces représentants car ils sont hostiles à toute idée de changement. Avec les Nuclei au contraire, mobiliser les chambres en leur faveur est facile; et cela sans que les entrepreneurs ne soient conscients du fait qu'avec les Nuclei les graines du processus de changement organisationnel sont semées. Ainsi, il n'est pas nécessaire ni même conseillé d'exprimer aux chambres le besoin de changement; il se produit automatiquement à la suite de l'introduction de l'Approche Nucleus qui du reste offre de nombreuses possibilités d'intervention.

- Dans certains pays en développement, il n'est pas possible d'identifier des conseillers très compétents et à la portée de la bourse des chambres. Néanmoins, au début de la mise en œuvre de l'Approche Nucleus, les conseillers en affaire de « bas niveau » peuvent faire l'affaire aussi longtemps qu'ils posséderont une forte personnalité, une excellente compréhension de la société et la volonté d'apprendre. Ils pourraient être formés à présider des groupes de travail dans le cadre d'un atelier de quelques jours. Ainsi, ils peuvent évoluer au sein du Nucleus et faire leurs preuves aux entrepreneurs. Ils doivent progressivement acquérir le savoir-faire professionnel adéquat.
- Une approche de promotion des chambres n'atteint un impact durable que si elle est conçue de sorte qu'elle permette dans le futur à la chambre et aux entrepreneurs de financer eux-mêmes les services créés. Ce qui est vrai en ce qui concerne l'Approche Nucleus. Il existe une règle universelle (non écrite) selon laquelle il faut 100 à 200 cotisations pour couvrir les frais d'un conseiller. L'expérience montre qu'un bon conseiller peut gérer jusqu'à 10 Nuclei (moins de 10 si il/elle conseille en plus des entrepreneurs individuels) de 10 à 30 membres chacun soit quelque 120 à 300 entrepreneurs.

L'Approche Business Development (BDS) : est-elle contre l'Approche Nucleus?

Dans la discussion internationale du BDS certains disent que les chambres ne devraient pas fournir de services eux même mais laisser cette prérogative aux fournisseurs commerciaux qui pourraient l'assurer de façon efficiente. Les arguments suivants montrent un autre point de vue:

- En général, une entreprise ne contacte pas un fournisseur commercial en premier lieu. Le risque est trop grand par rapport aux coûts de service en relation avec les ventes et le profit. De plus, il est difficile à l'entrepreneur d'identifier les spécialistes qui conviennent le mieux, parce qu'ils ont tendance à faire ce qu'ils savent faire plutôt que ce qui est souhaité –ce qui peut être totalement différent.
- Le conseil des chambres se concentre d'une part sur plusieurs petits problèmes, d'autre part sur l'accompagnement des processus de recherche afin d'identifier les problèmes de la firme, ses causes et son impact. Parfois, il n'est pas très bien structuré. Un bon conseiller en affaires sert de sparing partenaire dans ce processus qui soutient l'entrepreneur en confirmant, en critiquant et en encourageant de nouvelles idées. Dans le cas de problèmes plus complexes un fournisseur commercial de BDS peut être engagé sous contrat pour une seconde étape.
- Ainsi, les chambres et les fournisseurs commerciaux de BDS ne sont pas concurrents mais supplémentaires: d'une part les chambres proposent des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate en qualité et quantité suffisante par les fournisseurs commerciaux pour des raisons économiques (ex :conseil). D'autre part, les chambres obéissent à la règle suivante :ne pas concurrencer leurs membres – y compris les fournisseurs de BDS.
- "Ce qui ne coûte rien n'a pas de valeur!" les chambres ne prodiguent pas de services gratuits. Les coûts de conseil sont couverts par la cotisation. Ainsi, l'entrepreneur se sent libre d'utiliser les services offerts.

⁵ Voir Müller-Glodde, Rainer : Wie plant man, was sich nicht denken lässt (Comment élaborer ce qui n'est pas pensable?) In Drehscheibe, GTZ OE 403, Organisations, Kommunikation und Managementberatung, no 9 octobre 1997 p 3-6. La bibliographie mentionnée au chapitre 8 contient une liste complète des références.

- L'Approche Nucleus ne s'adresse pas à une chambre unique mais à un groupe de chambres, au moins trois ou beaucoup plus. Le travail en réseau ainsi que l'évaluation de performances entre les chambres et les Nuclei constituent un facteur favorisant essentiel. Il devrait être une norme pour les chambres de maintenir les Nuclei et pour les PME de s'engager dans des Nuclei. Nous espérons que les autres chambres, grâce aux activités de diffusion, trouvent un intérêt dans l'Approche Nucleus – peut-être même au niveau national, les chances que les actions du projet aient un impact durable⁶ augmentent même après le retrait du soutien extérieur.
- Travailler simultanément avec plusieurs chambres permet au staff du projet d'aligner l'intensité de leurs interventions à la capacité d'absorption de la chambre individuelle. En d'autres termes, le staff du projet peut travailler avec des chambres très réduites, très faibles et peu différenciées qui, jusqu'à présent comptaient uniquement sur le staff honoraire, mais en même temps, il peut aussi travailler avec des chambres plus larges qui sont à la tête de structures organisationnelles plus différenciées.

Avantages de l'Approche Nucleus pour les projets de développement technique:

- Forte acceptation par les partenaires politiques grâce aux résultats et impacts rapides.
- Les chambres peuvent former leur propre staff avec le soutien d'un projet au lieu de recourir au staff d'un projet qui ne sera ni disponible ni d'un prix abordable lorsque le projet prend fin. Ce qui conduit en outre à s'appuyer sur les structures de projet de développement technique.
- Grande probabilité de la durabilité des impacts.
- Grâce à la mise en œuvre réussie de l'Approche Nucleus dans de nombreux pays, le « produit » est bien maîtrisé : tous les outils de la mise en œuvre y compris les modules de surveillance et d'évaluation ainsi que les exemples de fonctionnement sont disponibles. Ceci facilite l'acceptation du partenaire.
- Résultats probants au niveau micro, méso et macro.

6. IMPACT DE L'APPROCHE NUCLEUS

Les analyses d'impact effectuées au Sri Lanka⁷ et en Uruguay ont montré à maintes reprises :

- Les entrepreneurs introduisent beaucoup de changements dans leurs entreprises et perçoivent subjectivement une amélioration après l'introduction de l'Approche Nucleus. Les entrepreneurs sont plus courageux et plus optimistes

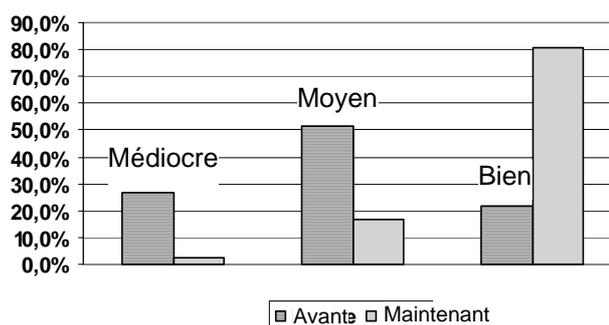


Figure 2: Evaluation des entreprises par les PME avant et après la participation à un Nucleus

⁶ Les partenaires Brésiliens ont remarqué progressivement qu'il ne s'agissait pas de copier le système de la chambre allemande mais en fait de créer leur propre système. Ainsi le projet allemand original devient un projet brésilien. Cette appartenance est une précondition pour SEBRAE et la confédération des chambres, CACB, avant de soutenir l'approche et la diffuser à travers le pays.

⁷ ESSP a interviewé en 2005 490 entrepreneurs parmi lesquels 450 ont participé à des Nucléés. Les données transcrites sur les figures 2 et 5 montrent les résultats de l'étude ; ils confirment des analyses effectuées précédemment au Brésil.

concernant leurs entreprises, même lorsque leur environnement est jugé plutôt pessimiste.

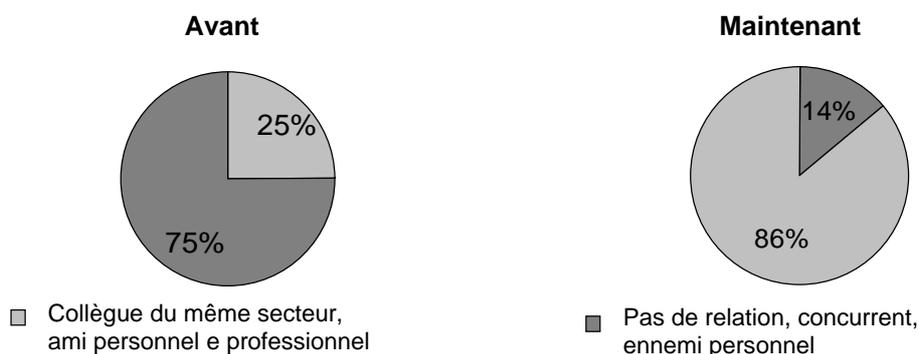


Figure 3: Relations entre les PME avant et après avoir participé à un Nucleus

- Après la participation à un Nucleus, la perception mutuelle change considérablement : autrefois « concurrents » ou « ennemis » les entrepreneurs de Nucleus deviennent « collègues professionnels » ou « amis personnels ». Ceci constitue un apaisement du climat social et donc un avantage concernant le site.
- Les chambres sont progressivement considérées comme des organisations ouvertes aux PME, des fournisseurs de services compétents et des organismes de lobbying.

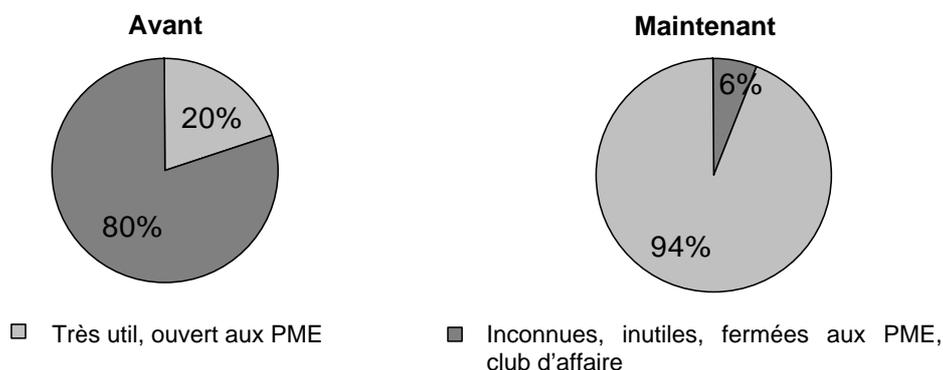


Figure 4 : Perception des PME sur les chambres avant et après avoir participé à un Nucleus

- La politique des chambres devient plus orientée vers les membres et l'organisation devient plus efficace. Le nombre d'adhérents augmente considérablement après l'introduction de l'Approche Nucleus comme le montre l'exemple du Sri Lanka sur le graphique ci-dessous:

En référence au nombre d'adhérents dans les chambres individuelles, au début de la mise en œuvre de l'Approche Nucleus le nombre d'entrepreneurs augmente de 250%. Sur le graphique la croissance continue des zones noires et blanches montre l'augmentation des membres du Nucleus alors que les zones grises plus ou moins stagnantes représentent les membres de chambres n'appartenant pas au Nucleus.

- Sous la coupole de leur chambre, les Nuclei peuvent, grâce aux activités de lobbying influencer positivement leur environnement y compris les institutions publiques et privées.

A la grande surprise des PME, le développement de leurs entreprises ne requiert pas de capitaux (subventions ou prêts) pas plus que de machines mais d'idées, de savoir-faire, d'organisation et de leadership.

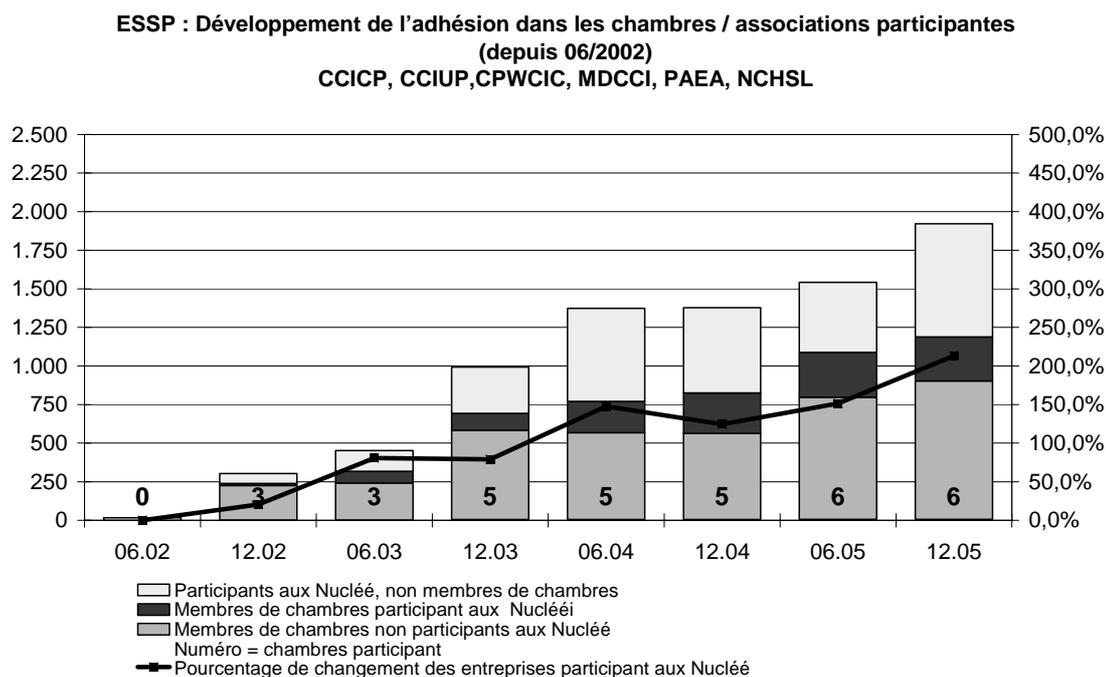


Figure 4 : Développement de l'adhésion à la chambre du Sri Lanka et les participants aux Nuclei

Ceci montre que l'Approche Nucleus avec ses hypothèses concernant les entrepreneurs et les chambres, sa logique, son organisation et son impact

7. FINANCEMENT ET SUBVENTION DES NUCLEI ET CHAMBRES

Le projet de coopération des chambres⁸ au Brésil ne subventionne ni les entreprises individuelles ni les Nuclei ou chambre ; si les entrepreneurs sont convaincus d'une chose, ils trouvent un moyen de la financer. Au Sri Lanka par contre la tendance (boostée par le gouvernement et les donateurs) est de compter sur une subvention (« mentalité du bénéficiaire »). Mais, même dans ce pays, les entrepreneurs en sont venus à dire « nous ne nous occupons pas des subventions. Nous avons besoin du Nucleus ! »

La question est comment et que subventionner et sur quelles bases (il faut toujours renforcer et ne pas aller à l'encontre de l'orientation de l'Approche Nucleus).

- Subventionner les entrepreneurs individuels est diamétralement opposé à l'Approche Nucleus et ne doit être fait en aucun cas. Car, d'une part l'accès aux subventions réduit l'intérêt et la motivation de l'entrepreneur de s'engager dans un Nucleus ou dans une chambre ; d'autre part, cela ruine son effort. Ils ne feront pas ce qu'ils croient bien pour l'entreprise mais plutôt ce qu'ils croient pouvoir faire subventionner.
- La subvention des activités du Nucleus peut constituer un moyen de réduire les contraintes pour les entrepreneurs démotivés qui veulent intégrer un Nucleus. Avec un accord sur des directives de promotion définissant les droits et obligations des membres du Nucleus, des chambres et du projet, des activités peuvent être menées dans le domaine de la formation, des consultances, des visites à des entreprises et institutions que l'entrepreneur juge intéressantes, du marketing, des foires et expositions et peut être aussi un investissement limité en matériel. Même de petites activités peuvent être subventionnées rapidement avec une commission de prise de décision comprenant des re-

⁸ SEBRAE a changé cela en finançant temporairement les chambres lors de la diffusion nationale de l'approche.

présentants des chambres impliquées. Des formulaires d'adhésion standardisés faciles à manipuler, les déclarations de contrat et les rapports diminuent les frais administratifs relativement faibles⁹.

- Les subventions doivent diminuer graduellement (stratégie de sortie) dans l'attente de la prise de conscience des entrepreneurs de l'importance du Nucleus ; ainsi ils sont préparés à financer eux-mêmes les activités ou trouver d'autres sources.
- La performance oriente la subvention des frais généraux de chambre : l'établissement des Nuclei occasionne des frais additionnels que les chambres ne peuvent pas supporter au départ.

Subventionner selon la devise « subvention contre performance » a été une réussite. Au Sri Lanka les critères « nombre de Nuclei actifs » et « nombre d'adhérents qui cotisent » font leur preuve¹⁰. Ce système a un autre avantage sur le projet en ce que les frais courants n'ont pas à être comptabilisés et payés ni contrôlés par le staff du projet (un procédé facilement sujet à des manipulations). Seul, le nombre de Nuclei et leurs membres font l'objet d'un suivi¹¹.

8. INFORMATIONS ADDITIONNELLES SUR L'APPROCHE NUCLEUS

La bibliographie "Promotion of Business Chambers / Associations and SMEs in the Context of Projects of Technical Cooperation" contient plusieurs documents concernant la promotion des chambres et de l'Approche Nucleus, en Allemand, Anglais, Portugais, Espagnol et (encore peu) en Français, Tamoul et Singhalais. Disponible en CD.

Quelques sites web:

Sri Lanka	GTZ-ESSP et GTZ-PMSME, avec plusieurs documents opérationnels	www.NucleusSL.com
Brésil	Associação Comercial e Industrial de Joinville	www.ACIJ.br
	Associação Comercial e Industrial de Uberaba – la meilleure site web de une chambre	www.NucleosdeUberaba.com.br
	Associação Comercial de Pará SEBRAE	www.acp.com.br http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/nucleossetoriais.asp
	Publication de la FACESP – Federação de ACIs de São Paulo	http://estatistica.facesp.com.br/Revista/emprender.pdf
Uruguay	Red ProPymes – GTZ	www.redpropymes.com.uy

⁹ ESSP s'accorde avec les chambres Sri Lankaises que ces dernières ou le Nucleus pré-finance les activités. Le projet paye la subvention après l'exécution de l'activité contre la présentation du rapport et des reçus originaux. Ce qui dispense de la gestion des paiements anticipés qui causent un travail administratif fatigant.

¹⁰ La cotisation devrait être un critère additionnel de sorte à exercer une pression pour introduire un système de cotisation plus efficace qui pourrait contribuer à l'autofinancement de la chambre tout en considérant la différence de force économique des membres (au Sri Lanka par exemple tous les membres payent la même cotisation comme dans un club).

¹¹ Au Sri Lanka le coût global des subventions de six chambres avec environ 1000 entreprises de Nucleus s'élèvent environ à 12.000 € en 2005.

Simone Lehmann

ESSP Conseiller Senior en promotion des PME, Gestionnaire commercial: Elle a travaillé dans une banque allemande pour la promotion et le développement d'entreprises. Depuis 2001 elle est engagée dans le programme ESSP et a introduit avec Rainer Müller-Glodde l'Approche Nucleus au Sri Lanka.

Rainer Müller-Glodde

Free-lance, il accompagne depuis 2002 les programmes ESSP et PMSME en tant que conseiller intermédiaire banquier, économiste et conseiller d'affaires. Il a travaillé en Allemagne pour une fédération d'institutions sociales et en Afrique de l'ouest pour une ONG. Depuis 1990 il est engagé dans le développement de l'Approche Nucleus dans le cadre d'un projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les Petites Industries en Munich et en Haute Bavière et des chambre des commerce et de l'industrie du Brésil / Fundação Empreender, Joinville.