

RAPPORT DE MISSION

Groupe 4 : Personnel du Projet AAPOP

Lieu : Brésil

Période : du 26 /11 au 05 /12/2007

Objet : Étude de l'expérience brésilienne en matière de développement des associations entrepreneuriales (Chambres), par le biais de l'Approche Nucleus.

La mission, d'une durée de huit jours- périodes de trajet non comprises- a conduit successivement la délégation aux villes de: Joinville, Florianópolis, Sao Bento do Sul, Brusque, Jaragua do Sul, Guarimirim et Blumenau dans l'état de Santa Catarina ainsi que la capitale Brasilia et Taraguamine, dans le District Fédéral.

Les responsables rencontrés (Cf. liste) relèvent des institutions et organisations suivantes :

- Les ACIs des villes citées
- La Fédération des ACI de Santa Catarina, à Florianópolis,
- La CACB à Brasilia,
- La Fondation Empreender de Joinville,
- Le SENAI Nord de Joinville et de Brasilia,
- Le SEBRAE de Santa Catarina et de Brasilia
- L'Agence SESI de Brasilia,
- Le Département de la PME au sein du Ministère Fédéral du Commerce et de l'Industrie.

La délégation algérienne, forte de 12 membres, était composée de 04 Présidents et six Directeurs de chambres (CAM et CCI) ainsi que de deux Cadres Supérieurs du MPMEA. Elle a été accompagnée par les deux Conseillers Techniques du Projet AAPOP /GTZ et son Directeur.

M. Rainer Mueller-Glodde, Consultant international, a préparé le programme de la mission, organisé les contacts et participé aux différentes visites et séances de travail.

Mme Celia est intervenue, en qualité d'interprète Portugais – Français, durant le déroulement de la mission.

RESULTATS POUR LE GROUPE 4 :

Lors de la journée de préparation, organisée le 23/ 10/ 2007, au siège du Projet, les membres de AAPOP ont concentré leur intérêt sur 15 points qui ont servi de base aux discussions avec leurs interlocuteurs brésiliens.

1- Identification des acteurs clés pour implanter l'Approche Nucleus :

L'Approche Nucleus est le résultat d'une approche innovante, initiée par un groupe d'experts de la coopération technique brésilo-allemande. Le processus a démarré suite à la requête adressée par l'ACI de Joinville à ses homologues de la Chambre de Munich et de Haute Bavière, visant à solliciter leur appui, en matière de développement organisationnel de leur institution. Le constat de départ était que les offres proposées par l'ACI ne pouvaient correspondre exactement aux besoins des affiliés car ne provenant pas directement de leurs demandes. L'inadéquation entre l'offre et la demande rendait les ACI peu attractives et, par conséquent, entraînait leur faiblesse structurelle, les empêchant ainsi de se développer.

L'ACI de Joinville fondée, au début du siècle dernier, par des descendants d'immigrés européens (allemands, suisses et italiens) est caractérisée par un fort esprit associationniste, hérité des ascendants de ses membres. Cette région est d'ailleurs réputée pour avoir une société civile organisée et un esprit entrepreneurial parmi les plus actifs du Brésil.

Les acteurs de cette Approche Nucleus ont donc été les associations d'entrepreneurs mues par le souci de se renforcer pour jouer un rôle dans l'amélioration des conditions cadre et de règles du marché incitatives pour les entreprises à la recherche de compétitivité. Il faut signaler que le démarrage de cette expérience, au début des années 90, a coïncidé avec la transition vers la démocratie politique, accompagnée d'une nouvelle politique économique du Pays et relayée par les responsables des différents états et des municipalités.

2- Les ressources mobilisées :

Les ressources mobilisées sont celles de la coopération technique allemande, consistant en l'envoi d'experts chargés du transfert des connaissances, par le biais notamment de l'animation de stages de formation organisés en Allemagne et au Brésil. Le reste des ressources provient de l'ACI de Joinville et des autres chambres qui ont accepté d'implanter cette approche, avec le soutien des experts allemands. La Fondation Empreender, créée à l'issue de la mission de coopération technique, a eu pour mission de systématiser la démarche au niveau de l'état de Santa Catarina puis de toute la fédération des états brésiliens.

3- Formation des Conseillers Techniques :

Les conseillers techniques du Projet ont été formés sur le mode de la formation action. Ils ont été associés à toutes les phases de conception et de mise en œuvre des activités et accompagnés par des experts allemands, en vue de maîtriser notamment les outils de communication (visualisation).

4- Dispositif d'appui aux Conseillers de Nucleus :

Les ACI qui recrutent les Conseillers de Nucleus les intègrent à leur dispositif de gestion en respectant la particularité de l'Approche Nucleus qui accorde un rôle important aux leaders de Nucleus dans l'identification et la prise en charge des activités. Ils bénéficient d'une formation de plusieurs semaines dans les techniques de visualisation, la dynamique de groupe et dans le développement personnel. A noter que l'apport, par la partie allemande, de maîtres d'apprentissage allemands, pour transférer leur savoirs- faire aux membres de certains Nucleus semble avoir constitué un élément clé de crédibilisation de l'action des Conseillers.

5- Système d'évaluation et de suivi :

Le système d'évaluation est basé sur des indicateurs de performances, notamment le nombre de Nuclei fonctionnels, les activités organisées par les Nucleus, l'augmentation du nombre des adhérents et des cotisations aux ACI. Une démarche fondée sur l'émulation entre Nuclei sectoriels est favorisée et les meilleurs Nuclei sont honorés.

6- Impact de l'approche Nucleus sur le développement des PME :

Bien que difficile à mesurer, la dynamique introduite par l'Approche Nucleus a permis des progrès palpables au sein de certaines entreprises participantes qui ont prospéré et continuent de le faire. Même les grandes entreprises s'impliquent dans les Nuclei en favorisant la création de « Nuclei thématiques » pour que leurs salariés bénéficient d'un espace où ils peuvent échanger leurs savoirs- faire et leurs expériences, sous la conduite d'un conseiller technique de l'ACI.

7- Renforcement des capacités :

La dynamique induite par l'Approche Nucleus a favorisé un changement progressif dans le management des ACI, confiées à des professionnels choisis pour leurs compétences et agissant dans le cadre d'un mandat, sous la surveillance de comités d'élus bénévoles. La priorité donnée aux services de développement des entreprises permet de générer des recettes garantissant une autonomie de décision et d'action. Le lobbying, mené de façon professionnelle, se caractérise par une grande efficacité. Concernant cette activité de lobbying, il est important de noter que les ACI sont strictes sur le principe de la neutralité politique de leur organisation. Pour garantir cette dernière, elles appliquent en général la règle interdisant d'élire aux postes de présidents et vice-présidents, des personnes affiliées aux partis politiques.

8- Financement de l'Approche Nucleus :

Le financement de l'Approche Nucleus est le fait des entrepreneurs eux-mêmes, à travers leurs ACI, qui leur affectent des Conseillers. Les activités des Nucleus sont financées, sur la base d'une tarification adaptée par les participants, selon qu'ils soient membres ou non du Nucleus. Des subventions publiques peuvent être accordées aux ACI lorsqu'elles décident d'engager des activités éligibles (formation, innovation, protection de l'environnement, assurance qualité,...)

9- Contribution des chambres allemandes :

Les contributions financières des chambres allemandes ont été symboliques car leur statut ne permet pas de prendre en charge ce type d'action. Par contre, en sollicitant la coopération technique allemande, les Chambres brésiliennes ont pu trouver les moyens de financer l'expertise nécessaire pour développer le concept organisationnel relatif à l'Approche Nucleus.

10- Relations entre le Programme Empreender et les institutions de soutien :

Les relations de la Fondation Empreender et les institutions de soutien (SENAI, SEBRAE,...) se situent au niveau des différentes municipalités de chaque état. Les offres de services sont adaptées à la demande des entrepreneurs grâce notamment au rôle des Nuclei qui n'hésitent pas à aller vers ces institutions avec des demandes précises, résultant du processus de communication entre leurs membres. Ces relations sont de type commercial car elles obéissent aux règles du marché, les prestations fournies par ces institutions étant facturées, en contre partie d'une prestation de services de qualité.

PREMIERES COCLUSIONS ET PERSPECTIVES :

L'évaluation de la mission effectuée à la fin du séjour dans l'état de Santa Catarina a abouti à une appréciation positive, de la part de la majorité des participants, tous groupes confondus. Chacun des membres de la délégation a pu constater, à travers les visites effectuées sur le terrain, que l'existence des Nuclei est effectivement une réalité et que le réseau des entrepreneurs constitue un moyen efficace pour améliorer les performances des PME et assurer leur survie, dans un environnement très compétitif.

Le séjour à Brasilia a été marqué, néanmoins, par quelques faiblesses d'ordre organisationnel et l'indisponibilité de certains hôtes.

L'expérience Brésilienne des Nuclei, dans l'état de Santa Catarina, est considérée par ses auteurs, eux-mêmes, comme une réussite particulière, en raison notamment des conditions économiques et socioculturelles propices qui caractérisent cette région.

Cependant, des témoignages basés sur des expériences menées dans des régions plus défavorisées, montrent que l'Approche Nucleus peut également y être appliquée.

L'engagement des entrepreneurs est essentiel pour que les apports extérieurs éventuels, qu'ils proviennent de la Chambre ou des agences de développement, puissent produire des résultats et des effets tangibles. Une implantation de l'Approche Nucleus sans une réelle appropriation par les premiers concernés, à savoir les entrepreneurs, ne serait pas durable. D'où la nécessité de s'assurer que la mise en œuvre de l'Approche Nucleus tient compte des caractéristiques socio psychologiques des entrepreneurs et du degré de leur engagement.

Il est nécessaire de concentrer davantage l'appui du Projet AAPOP sur les Conseillers de Nucleus et d'organiser un soutien intensif pour les chambres partenaires les plus dynamiques, en impliquant davantage les présidents, les directeurs et l'ensemble des personnels. La réussite de cette démarche, notamment les gains concrets qui en résulteront pour les chambres et les entrepreneurs, sera le meilleur argument pour susciter une «contagion positive», surtout si la demande d'élargissement provient des entrepreneurs eux-mêmes.

Il serait utile d'inviter, pour le premier trimestre 2008, les Conseillers de la Fondation Empreender qui présenteront l'expérience brésilienne, à l'ensemble des acteurs engagés dans l'approche Nucleus.

Une médiatisation bien préparée pourrait faire mûrir la nécessité de débattre des statuts des chambres et d'accroître l'autonomie des entrepreneurs algériens.