

**L'expérience de l'approche *Nucleus*
et l'évolution du rôle de la Chambre de l'Artisanat et des Métiers algérienne**

Cécile PERRET¹

(Maître de conférences, IREGGE, Université de Savoie)

cecile.perret@univ-savoie.fr

Amina CHIBANI

(Maître de conférences, École Supérieure de Commerce d'Alger)

a-chibani@esc.alger.com

Résumé

Les questions que soulève cet article sont les suivantes : la mise en réseaux des PME artisanales algériennes grâce à la création de *Nuclei* d'entreprises a-t-elle profondément modifié le rôle des Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM) ? Ces dernières réunissent-elles les conditions nécessaires pour remplir ce rôle ? Sont-elles devenues de véritables prestataires de services ? Un début de réponse est apporté grâce à une enquête administrée auprès des Directeurs de CAM qui font partie des *Wilayate* pilotes participant à l'approche *Nucleus* (il s'agit notamment des CAM d'Alger, Bejaia/Bouira, Blida/ Médéa, Jijel/Mila, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza et Tizi-Ouzou).

Mots clés : Capital social, approche *Nucleus*, Chambres de l'Artisanat et des Métiers, Algérie

¹ Nos remerciements vont à l'ensemble des Directeurs de CAM qui ont bien voulu répondre patiemment à nos questions, à Monsieur Winfried Stitz, Directeur de la composante 4 du programme DEVED, à Monsieur Mourad Sadou, Conseiller Technique Composante 4 du Programme DEVED GTZ-MPMEA. Toutes erreurs ou omissions incombent néanmoins aux auteurs.

Les autorités algériennes - comme les autorités brésiliennes quelques années auparavant - souhaitent relancer l'artisanat et redynamiser les territoires en créant des *Nuclei* d'entreprises, groupes d'entreprises qui se réunissent périodiquement autour d'un animateur² relevant d'une Chambre de l'Artisanat et des Métiers (CAM) ou d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) afin d'identifier leurs problèmes communs et pour ensemble, trouver des solutions.

La coopération technique allemande, GTZ³, entreprise fédérale et partenaire de l'Algérie dans le domaine de la coopération internationale depuis 1974, soutient le gouvernement fédéral allemand dans la réalisation des objectifs de sa politique de développement. Elle propose des solutions d'avenir pour les développements politique, économique, écologique et social. La coopération technique allemande s'est engagée en Algérie (à la demande du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat) à contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises algériennes de moins de 20 salariés à travers son Programme de Développement Économique Durable (DEVED). Le DEVED, du moins pour sa première phase⁴, est structuré en 4 composantes : (1) Renforcement des politiques et stratégies aux PME, (2) Développement de services d'appui non financiers pour les PME et promotion de l'innovation ; (3) Amélioration des services financiers au profit des PME, (4) Appui aux associations professionnelles, chambres et organisations patronales (AAPOP) afin de les aider à développer des services répondant aux besoins de leurs adhérents. L'approche *Nucleus* fait partie de la composante 4 du programme qui vise le renforcement du rôle des Chambres (CAM et CCI) auprès des entrepreneurs privés à travers leur mise en réseau. GTZ intervient comme modérateur entre l'Etat, le secteur privé et la société civile pour un changement durable.

² Financé par la CAM.

³ La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) est l'agence de coopération technique allemande pour le développement.

⁴ La deuxième phase démarre en 2010.

À partir d'une analyse des attitudes des petits entrepreneurs dans des pays comme le Sri Lanka ou le Mozambique, les concepteurs de l'approche *Nucleus* sont partis des constats suivants⁵ : (i) le petit entrepreneur agit souvent isolément, (ii) il possède généralement un niveau éducatif ou une formation professionnelle limités ; (iii) il perçoit les autres entrepreneurs uniquement comme des concurrents, (iv) il est méfiant envers les institutions (État, etc.), (v) il rejette les raisons de son insatisfaction sur autrui ou la situation économique et enfin (vi) il « 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 ». L'approche *Nucleus*, développée dans le monde depuis 1991, vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles (particulièrement les TPE/PME), d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce. L'objectif est de créer une véritable plateforme organisationnelle où les entrepreneurs peuvent échanger, identifier leurs problèmes, se comparer à d'autres, définir leur propre demande de services et « développer une confiance en eux afin d'améliorer leurs entreprises »⁶. Le *Nucleus* permet une coopération dans des réseaux d'interaction entre acteurs locaux (TPE/PME de la même *Wilaya*) via la médiation d'un tiers (le conseiller de *Nucleus*) (Perret, 2009 et 2010).

Les questions que soulève cet article sont les suivantes : la mise en place des *Nuclei* d'entreprises a-t-elle profondément modifié le rôle des Chambres de l'Artisanat et des Métiers ? Ces dernières réunissent-elles les conditions nécessaires pour remplir ce rôle ? Sont-elles devenues de véritables prestataires de services ?

L'articulation de notre travail est la suivante : nous présentons dans un premier temps la logique de l'approche *Nucleus* et la territorialisation du capital social qu'elle implique ; nous effectuons ensuite un premier retour sur cette expérience algérienne (grâce à des enquêtes administrées en 2009 auprès d'artisans et d'entretiens avec des Directeurs de CAM) afin de voir en quoi elle est

⁵ Voir : <http://www.nucleus-international.net>.

⁶ <http://www.nucleus-international.net>

génératrice de capital social et enfin, grâce à une enquête administrée en février 2010 auprès des Directeurs de CAM qui font partie des *Wilayate* pilotes participant à l'approche *Nucleus* (il s'agit notamment des CAM d'Alger, Bejaia/Bouira, Blida/ Médéa, Jijel/Mila, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza et Tizi-Ouzou), nous analysons les changements qu'elle implique tant au niveau du rôle de la CAM que de son organisation. Le bilan de l'expérience tiré à ce jour par les Directeurs est enfin présenté.

L'APPROCHE *NUCLEUS*

L'approche *Nucleus* a été conçue en 1991 dans le cadre d'un projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les Petites Industries de Munich (Allemagne) et plusieurs Chambres de Commerce et d'industrie brésiliennes de l'État Fédéral de Santa Catarina. En 1999, la confédération des associations commerciales et patronales du Brésil (CACB)⁷ et SEBRAE⁸, une institution de promotion et d'appui aux PME, la vulgarisent dans tout le Brésil à plus de 900 chambres de commerce et d'industrie.

L'approche *Nucleus* : un réseau de réseaux inter-entreprises

L'approche *Nucleus* est aujourd'hui tentée dans de nombre pays : au Brésil en 1991, en Argentine et en Uruguay en en 1999, au Sri Lanka en 2002, en Algérie et au Mozambique en 2006, en Colombie, au Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Pakistan et en Afrique du Sud en 2008. Le Brésil, pays dont l'expérience en la matière est la plus ancienne, compte aujourd'hui près de 35 000 PME concernées par cette approche. En Algérie, bien que la mise en place soit récente,

⁷ Confederação das associações comerciais e empresariais do Brasil.

⁸ Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário.

plus de 1500 entreprises sont déjà impliquées. Les Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM)⁹ ou les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)¹⁰ algériennes participant à l'approche *Nucleus* signent préalablement une convention de partenariat proposée par GTZ-AAPOP.

Il est considéré que toutes les fois que des entrepreneurs ou cadres d'entreprise ont quelque chose en commun il est possible de créer un *Nucleus*. L'essentiel est que les individus concernés puissent s'apporter quelque chose : échange sur les techniques, passation de commandes groupées, *etc.* Selon le Directeur de la CAM de Béjaïa-Bouira¹¹, le réseau *Nucleus* se constitue à partir de six ou sept entrepreneurs et artisans d'un même secteur ou ayant des préoccupations communes et proches géographiquement. D'autres entrepreneurs peuvent ensuite adhérer au réseau jusqu'à atteindre une vingtaine d'artisans, nombre jugé maximum pour que le conseiller puisse organiser des réunions fructueuses.

Deux catégories de *Nuclei* sont identifiés : les *Nuclei* verticaux (de secteur) et les *Nuclei* horizontaux (les participants sont du même secteur et offrent des produits et services identiques : des potiers, des bijoutiers, des mécaniciens, des plombiers, *etc.*). Le *Nucleus* est un réseau multilatéral monofonctionnel (*Nucleus* horizontal) ou multifonctionnel (*Nucleus* vertical) coordonné par un tiers, le conseiller. Ce conseiller est le cœur du dispositif *Nucleus*. C'est l'AAPOP qui le forme et l'accompagne dans ses activités au profit des membres du (ou des) *Nucleus(i)* qu'il anime.

Selon le Directeur de la CAM de Bejaïa¹², la présence de ce conseiller est indispensable lors des réunions pour que l'on puisse parler de *Nucleus*. Il joue un rôle prépondérant dans la formation

⁹ Les CAM d'Alger, Bejaïa, Blida, Jijel, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza, Tizi Ouzou et Tlemcen font partie des *Wilayate* pilotes.

¹⁰ Les CCI de Dahra, Seybousse et Tafna sont déjà concernées.

¹¹ Entretien personnel.

¹² Entretien personnel.

même du *Nucleus* selon une méthodologie rigoureuse proposée par *Nucleus International*¹³, il aide à organiser l'échange entre les artisans (choix du thème de la rencontre en début de réunion, *etc.*), il les conseille et leur fait connaître la Chambre et enfin il fait remonter l'information au Directeur de la CAM si celui-ci n'est pas présent lors de la réunion.

L'approche *Nucleus* crée en fait un réseau de réseaux d'entreprises. Si comme dans le cas des systèmes productifs locaux (systèmes de PME fortement ancrés sur un territoire) les *Nuclei* font appel à deux mécanismes de coordination que sont le marché et la réciprocité (qui renvoie à la fidélité, la gratuité et l'identité) ; ils diffèrent cependant du fait même que dans le premier cas la création est spontanée tandis que dans le cas des *Nuclei* l'impulsion vient de l'Etat. C'est d'ailleurs le cas des technopôles dont le développement est en principe lié aux ressources naturelles et à des décisions purement politiques.

Le *Nucleus* : une création de capital social

Le capital social, un concept multiforme

L'approche *Nucleus* vise en premier lieu à créer du lien entre les entrepreneurs. Or, « La théorie du capital social est, en son centre, parfaitement simple ; sa thèse centrale peut être résumée en deux mots : [les] relations comptent » (Field, 2003, p. 2 *in* Houard et Jacquemain, 2006, p. 7). Les relations personnelles dont un individu dispose font partie de ses ressources. Nous utiliserons donc le concept de capital social pour illustrer notre propos. Si Bourdieu (1980), considéré comme le père du capital social, insiste sur l'usage privatif de cette ressource (il analyse comment les « élites » peuvent recourir à leur réseaux sociaux pour conserver certains privilèges), Putman (1995) met lui l'accent sur son aspect collectif : au sein d'un groupe « irrigué » par des réseaux de relations interpersonnelles, des attitudes de confiance générale entre les membres et des normes

¹³Voir : <http://www.nucleus-international.net>

de réciprocité qui facilitent l'action collective vont se développer (Houard et Jacquemain, 2006, p. 8).

Deux grandes approches du capital social peuvent être distinguées : une approche en terme de valeurs et de normes (dimension subjective du capital social) et une approche en terme de réseaux relationnels. Ces différences d'approches se retrouvent dans la distinction entre le capital social cognitif, c'est-à-dire les processus mentaux des individus, les valeurs, les normes, les croyances *etc.* qui prédisposent les agents à la coopération et le capital social structurel, c'est-à-dire les structures (organisations) dans lesquelles agissent les agents (Uphoff, 2000). Collier (1998) distingue également deux formes de capital social interdépendantes : le capital social gouvernemental (institutions ou organisations mises en place par l'État ou le secteur public) et le capital social civil (organisations émanant de la société civile). Ces deux visions du capital social, une fois croisées, permettent de dresser une typologie de la nature concrète du capital social à la manière de Sirven (2000) (cf. tableau 1).

Tableau 1 – Nature concrète du capital social

NATURE DU CAPITAL SOCIAL	CAPITAL SOCIAL STRUCTUREL	CAPITAL SOCIAL COGNITIF
CAPITAL SOCIAL CIVIL	Association, ONG, <i>etc.</i>	Normes, valeurs et croyances
CAPITAL SOCIAL GOUVERNEMENTAL	Etat, collectivités territoriales, <i>etc.</i>	Lois, régime politique, <i>etc.</i>

Coleman (1988) suggère lui une définition plus fonctionnelle du capital social : c'est une ressource incorporée dans les relations interindividuelles, une forme particulière de capital qui rend possible l'action sociale ; il est à l'origine des relations développées entre les agents (capacité à faire circuler l'information, existence de règles et de sanctions qui s'imposent dans une communauté particulière, *etc.*). Le capital social est caractérisé par ses effets : il facilite l'action entre les individus. Coleman met également en évidence l'existence de liens entre le micro et le macro

puisque les ressources (privées) qu'un individu retire de la valorisation de son capital social ont des répercussions au plan macroéconomique.

Les institutions internationales ont bien compris l'importance de ce concept multiforme. L'OCDE lui attribue une place importante dans l'amélioration du bien-être social. La Banque mondiale de son côté reconnaît son importance dans la lutte contre la pauvreté car il comble le vide laissé par les institutions, piliers de la croissance économique. Selon la Banque Mondiale¹⁴, la quantité, la qualité et la persistance d'interactions sociales parmi des voisins, des amis ou les membres d'une communauté ou association, génèrent du capital social et la capacité de travailler ensemble dans un intérêt commun. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des personnes les plus fragiles car il compense la faiblesse du capital humain et physique. Le capital social peut par conséquent avoir un impact positif sur le bien-être et la prospérité d'une communauté entière.

Soulignons que selon la Banque Mondiale¹⁵, la participation dans des associations ou autres ONG permettrait d'ailleurs de résoudre des problèmes collectifs et serait génératrice de capital social dans le long terme :

- des interactions fréquentes engendrent des normes de réciprocité qui facilitent l'entraide ;
- l'amélioration de la communication et de la coordination permet le partage de l'information et facilite la confiance mutuelle ;
- des coopérations réussies encouragent à de futures collaborations dans d'autres domaines.

Le *Nucleus* : une création non spontanée de capital social

¹⁴ <http://web.worldbank.org>.

¹⁵ <http://web.worldbank.org>.

Le capital social s'inscrit dans trois types de relations sociales : inter-groupe (Putnam)¹⁶, intra-groupe (Coleman)¹⁷ et environnementales (North) (*in* Sirven 2004, p. 138). La nature des liens entre les agents a été précisée par la typologie aujourd'hui bien connue proposée par la Banque mondiale (2000) et qui distingue le lien qui unit (*bonding*), le lien qui lie (*linking*) et le lien qui relie (*bridging*). Les liens de type *bonding* unissent des individus de statut identique (liens horizontaux) au sein d'une même communauté. S'ils caractérisent des relations de type communautaire, c'est-à-dire de personnes adhérant à un même système de représentation, ils tendent vers une « fermeture relationnelle » (Coleman, 1988), voire de la discrimination. Ces liens peuvent être ceux existant au sein d'une famille, d'une tribu, d'une ethnie, d'un village, d'une communauté d'appartenance, d'amis proches, *etc.* Pour appréhender l'importance de ce type de liens des indicateurs tels que la taille des familles ou le fait d'être ou « se sentir kabyle » ou non peuvent être retenus.

Les liens de type *linking* caractérisent des interactions entre des agents aux statuts différents. Ces liens sont dits verticaux. Ces liens inter-groupes nécessitent d'être réaffirmés et se caractérisent par des transactions de réciprocité qui obligent à la poursuite des échanges (Angeon, Caron et Lardon, 2006). Selon Angeon, Caron et Lardon (2006) la fréquence des interactions tend à déboucher sur la convergence des représentations. Et enfin les liens de type *bridging* lient des agents distants (cette distance peut être géographique ou le lien n'est pas activé en permanence). Le *bridging social capital* désigne un réseau virtuel. Les relations peuvent être ponctuelles,

¹⁶ Il identifie le capital social à un ensemble de relations entre deux groupes et lui confère une dimension méso-économique (Sirven, 2004 :134).

¹⁷ Coleman (1988) décrit le capital social comme une ressource incorporée dans les relations interindividuelles, une forme particulière de capital qui rend possible l'action sociale, il est à l'origine des relations développées entre les agents (capacité à faire circuler l'information, existence de règles et de sanctions qui s'imposent dans une communauté particulière, *etc.*). Le capital social est caractérisé par ses effets : il facilite l'action entre les individus.

discontinues et les règles respectées s'apparentent à «une convention sans engagement réciproque (Angeon, Caron et Lardon, 2006). Pour la Banque Mondiale, le *bridging social capital* entre membres de la même communauté ou avec les membres d'autres communautés peut à la fois permettre d'obtenir de meilleurs services de l'Etat, permettre une amélioration des infrastructures ou l'accès à certains marchés ou au crédit.

Selon Loudiyi et *alii* (2004), trois catégories d'acteurs simplifiés existent : (i) la première (G) est une simple formation d'individus ayant une action collective intentionnelle ou non (par exemple les habitants d'un village réunis au sein d'une association), (ii) la deuxième (GP) est un groupe dit productif, un collectif d'acteurs ayant un but commun finalisé qui se dotent de règles communes (par exemple les participants à un *Nucleus*) et (iii) le troisième (I) est représenté par les acteurs institutionnels. À ces trois types d'acteurs, les auteurs associent des qualités reconnaissables, la forme prédominante de capital social. Au groupe G, elles associent la recherche du « vivre ensemble (*Bonding*) ; au groupe GP elles associent la recherche du « produire ensemble » (*Linking*) et aux acteurs institutionnels un rôle d'organisation et d'encadrement, « organiser ensemble » (*Bridging*). Le passage d'un type d'acteur à un autre correspond à un changement de rôle et la présence d'un lien prédominant.

En s'organisant en *Nucleus*, les artisans deviennent un groupe productif et sont partie prenante d'un acteur institutionnel (la CAM). Ils acquièrent une légitimité différente du fait de l'élargissement de leurs liens avec des acteurs reconnus à une échelle supérieure (Conseillers de *Nucleus*, Directeurs des CAM). Le *Nucleus* est générateur de capital social de type *bonding* entre les PME du fait des échanges possibles entre tous les artisans participants. L'approche *Nucleus* reliant également des acteurs institutionnels de statuts différents (les artisans du *Nucleus* et l'animateur ou le Directeur de la CAM par exemple), il crée du capital social de type *linking*. Comme certains acteurs ont des statuts institutionnels à des niveaux d'organisation englobant (Ministère par exemple), il peut également y avoir création de liens de type *bridging*. Les nouveaux objets

spatiaux que créent les *Nuclei* peuvent être de deux types : de nouvelles organisations d'acteurs (les *Nuclei* qui engendrent de la coopération) et de nouveaux aménagements (un pôle d'économie du patrimoine par exemple).

Nous nous sommes inspiré de l'article d'Angeon, Caron et Lardon (2006) pour construire le tableau 2 synthétique suivant.

Tableau 2 - Synthèse

Liens créés par le <i>Nucleus</i>	<i>Bonding</i>	<i>Linking</i>	<i>Bridging</i>
Exemple	Échange entre deux artisans bijoutiers lors d'une réunion de <i>Nucleus</i> .	Échange entre les artisans et le Directeur de la CAM au cours d'une réunion hebdomadaire.	Échange ponctuel entre un artisan et le Directeur de l'Artisanat du Ministère de la PME et de l'Artisanat lors d'une foire artisanale.
Densité du lien	Fort	Fort	Faible
Degré de proximité	Fort	Fort	Faible
Nature du lien	Horizontal : entre des individus de statut identique.	Vertical : interactions entre des agents aux statuts différents.	Entre agents distants (cette distance peut être géographique ou le lien n'est pas activé en permanence)
Structure relationnelle	Cohésive qui crée et augmente le sentiment d'appartenance et de solidarité entre les membres du groupe. Les agents élaborent leurs propres règles et organisent leur contrôle. La fréquence des interactions tend à déboucher sur la convergence des représentations (élaboration de normes communes, réciprocité, <i>etc.</i>)		La procédure de mise en accord entre les agents est ponctuelle et discontinue.
Nature et propriété des règles ratifiées	Introjection de valeurs : mécanisme d'identification par lequel l'individu imite inconsciemment les comportements de l'Autre.	Réciprocité et obligation.	Les règles respectées s'apparentent à une convention sans engagement réciproque de leur part.
Logique de proximité prévalent	Logique de similitude qui n'exclut pas une logique d'appartenance.	Logique d'appartenance qui n'exclut pas la logique de similitude.	Logique de relation à distance (logique de similitude et d'appartenance inexistantes)
Acteur simplifié	G : Formation d'individus ayant une action collective intentionnelle ou non.	GP : Groupe productif	I : Acteurs institutionnels

Du capital social au capital spatial

Pour Lévy (1994) chaque individu possède un capital spatial, ressource accumulable lui permettant de tirer un avantage de la dimension spatiale de la société. Ce capital peut être divisé en capital spatial de position lié à un lieu (lieu-habitat, lieu-ville, lieu-Etat, *etc.*) et un capital spatial

de situation lié à une aire (un espace que l'individu s'approprié par les mobilités en maîtrisant les distances). Habitat (patrimoine foncier, etc.) et déplacements (mobilités de loisirs, changements de résidence, mobilité migratoire, etc.) sont des éléments importants du capital spatial (Loudiyi et *alii*, 2004). Si le capital social est un ensemble d'interactions entre des acteurs localisés, le capital spatial est intéressant pour l'étude des inégalités sociales et spatiales. Tout territoire, même de développement spatial limité, est constitué d'objets matériels (routes ou infrastructures par exemple) et animé par des réseaux sociaux (Debardieux, 2002 *in* Loudiyi, Angeon et Lardon, 2004). La configuration spatiale est la résultante de l'agencement des acteurs qui interagissent entre eux.

Si l'on veut créer et renforcer le capital social pour engendrer un développement territorial, il faut repérer l'ensemble des formes du capital social qui permettent aux groupes sociaux d'un territoire de maîtriser les futures évolutions (Loudiyi, Angeon et Lardon, 2004).

PREMIER RETOUR SUR L'EXPERIENCE EN ALGERIE

Grâce à l'aide du Directeur de la CAM de Tizi-Ouzou, nous avons en 2009 administré un questionnaire à des artisans participants aux *Nuclei* que gère cette Chambre. Cinq bijoutiers et sept potiers ont ainsi été questionnés. Trois des bijoutiers travaillent seuls ; les 2 autres emploient « 2 personnes ou plus ». Concernant les potiers : 2 travaillent seuls, 2 emploient une personne et 3 emploient « 2 personnes ou plus ». Aucun des artisans que nous avons interrogé ne déclare avoir eu recours à un emprunt bancaire pour financer son activité. Pour les bijoutiers, le financement du démarrage de leur activité est essentiellement effectué grâce à des emprunts familiaux tandis que pour les potiers il l'est sur fonds propres et auprès d'amis. Tous ces artisans reconnaissent avoir fait de nouvelles connaissances grâce à leur participation à l'approche *Nucleus*. Nous avons synthétisé dans le tableau 3 suivant le nombre de citations à la question : « Quels sont les conseils ou aides dont vous avez bénéficié grâce à votre participation à l'approche *Nucleus* ? ».

Tableau 3 – Bénéfices de la participation à l'approche pour les artisans

Aides et conseils	Wilaya de Tizi-Ouzou	
	5 Bijoutiers	7 Potiers
Conseils lors de la création de l'entreprise	1	
Conseils dans la gestion de l'entreprise	3	3
Partage de connaissances techniques avec les autres membres du nucleus	2	3
Conseils financiers	3	1
Aides dans la recherche de fournisseurs plus avantageux		1
Aide dans la recherche de clients ou nouveaux clients	1	
Aide dans la distribution de vos produits (participation à des foires, des salons, ...)	2	3
Aide à la publicité de vos produits	2	3

Source : Perret, 2010.

À la question « Diriez-vous que la participation à l'approche *Nucleus* a été bénéfique pour vous ? », 7 artisans ont répondu « Oui, plutôt d'accord », quatre ont répondu « Non, plutôt pas d'accord » et un n'a pas répondu. Ce résultat mitigé s'explique sans doute par le fait que les artisans n'ont pas encore vu de répercussion importante de leur participation au programme sur leur chiffre d'affaires. À la question « Votre chiffre d'affaires a-t-il connu une hausse depuis votre participation à l'approche *Nucleus*? », sur les 7 potiers, 5 ont déclaré qu'elle était « peu importante », un a déclaré quelle était « assez importante » et un n'a pas répondu. Du côté des bijoutiers, 2 ont jugé qu'elle était « peu importante » contre 3 « sans importance ».

La participation d'un artisan à un *Nucleus* peut également dans certains cas lui permettre de faire certifier ses qualifications. Ainsi, les artisans du *Nucleus* des plombiers de Sétif se sont vus proposer par la CAM de Sétif de faire certifier leurs qualifications par la Sonelgaz¹⁸.

En mars 2009 nous avons pu interroger deux Directeurs de CAM : celui de la Wilaya de Bejaïa et celui de la Wilaya de Tlemcen. À cette date, le premier gèrait 18 *Nuclei* représentant 225 entreprises grâce à 3 animateurs tandis que le second gèrait 11 *Nuclei* représentant 160 entreprises avec seulement un animateur. D'après la Directeur de la CAM de Wilaya de Bejaïa, la principale difficulté était selon lui de motiver les artisans à venir participer aux réunions hebdomadaires. Le

¹⁸ Voir à ce sujet le film présenté par AAPOP - CAM & CCI & AAPOP - GTZ, 2008 sur le site <http://www.nucleus-international.net>.

Directeur de la CAM de Tlemcen soulignait quant à lui la difficulté à motiver des artisans qui veulent obtenir des résultats immédiats de la participation au *Nucleus*.

Mais le démarrage de cette approche ne connaît malheureusement pas le même succès dans toutes les CAM participantes. En septembre 2009, nous nous sommes entretenu avec la Directrice de la CAM d'Alger. D'après elle, au sein de sa CAM, les résultats étaient à cette date peu encourageants. La CAM d'Alger gèrait trois « *pseudo nuclei* » (terme employé par la Directrice) : deux horizontaux composés de céramistes et d'ébénistes et un vertical composé d'une variété d'artisans. Si elle les qualifiait ainsi, c'est que les artisans qui les composent ne se réunissent que de façon très irrégulière, ne sont pas convaincus par la méthode et remettent en cause les capacités de l'animateur... à tel point que le quatrième animateur vient de quitter la CAM d'Alger. Les hypothèses avancées pour expliquer cet échec relatif étaient d'une part « la mentalité des Algérois » et d'autre part le manque de moyens de la CAM. Qu'entendre par « la mentalité des Algérois » ? Sans doute un mélange de méfiance envers l'État et d'individualisme. Concernant le manque de moyens, les locaux de la CAM d'Alger ne disposent par exemple pas de salle de réunion où accueillir les artisans si bien que ce manque de structures la conduit parfois à solliciter la CAM de Tipaza. Pour tempérer ce sentiment d'échec relatif, il convient de préciser que le démarrage de l'approche *Nucleus* ne s'est pas fait non plus sans difficulté au Brésil. Un travail de fond a dû être réalisé par les Directeurs des Chambres, leur cible n'étant pas l'entrepreneur mais l'animateur, considéré comme l'élément le plus important de l'approche. Winfried Stitz, Directeur de la composante 4 du programme DEVED jusqu'en 2010 nous a précisé lors d'un entretien que les Chambres situées dans les grandes villes et les capitales rencontrent plus de difficultés que les autres, ce quelque soit le pays considéré.

LA CAM ALGERIENNE : VERS LA PRESTATION DE SERVICES ?

« Le principal problème n'est pas l'offre de services aux PME. Le principal problème est la demande des PME en services » (Vinícius Lummertz¹⁹, SEBRAE²⁰, Brésil). Cette phrase résume bien toute la problématique d'un changement nécessaire du rapport que les artisans entretiennent avec la CAM. Toute stratégie de promotion de PME qui se concentre exclusivement sur l'offre n'atteindra probablement pas les entrepreneurs et restera vraisemblablement sous optimale.

Les différences Algérie/Brésil

Selon *Nucleus international*²¹, le rôle de la CAM doit passer d'une approche « Club d'entreprises » à une approche « Prestation de services » ; d'une vision passive de la CAM à une vision active et réactive qui réponde aux besoins des membres grâce à l'implication du Directeur de la CAM et de ses collaborateurs (le tableau 1 joint en annexes présente les deux visions possibles du rôle de la CAM selon *Nucleus International*). Ces deux approches ne sont pas adaptées au même type d'environnement (turbulent ou stable, innovant ou pas, *etc.*). L'idée sous-jacente à ce changement d'optique est que la CAM réponde à des problèmes concrets des artisans qui auront préalablement participé à une discussion/débat lors des réunions du *Nucleus* et au cours desquelles ils auront eux-mêmes envisagées des solutions à leurs problèmes. À charge ensuite aux Directeurs et Présidents des CAM de faire le *lobbying* nécessaire auprès des pouvoirs publics et/ou autres acteurs de la société civile pour répondre à leurs attentes.

En Algérie, il n'est pas possible de qualifier les Chambres (CAM et CCI) de « Club d'entrepreneurs » comme cela peut être le cas dans certains pays. Par exemple, au Brésil, les

¹⁹ Vinícius Lummertz, entrepreneur, ancien directeur du SEBRAE de Santa Catarina.

²⁰ Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário.

²¹ <http://www.nucleus-international.net>.

chambres (*Camaras*) sont des organisations autogérées par leurs membres, des entreprises du secteur privé, sans aucune intervention de l'État ou, de façon plus générale, du Politique.²² En Algérie, les CAM sont créées par l'État, gérées par un Directeur nommé par l'État et sont chargées d'exécuter un programme d'activités dont une grande partie est constituée d'activités de « sujétion de service public » imposées par la tutelle (organisation de salons, de foires, *etc.*). Le rôle des élus du Bureau²³ des CAM se limite à veiller à la conformité des dépenses du budget par rapport aux objectifs arrêtés par la tutelle. Au Brésil, les adhérents procurent à la Chambre et ses représentants élus la majeure partie des ressources nécessaires à la réalisation de son plan d'action orienté vers la satisfaction de la demande des adhérents. En tant que Chambre elle agit comme une organisation apolitique à vocation économique. Les responsables politiques tiennent compte de ses actions et avis car, forte de ses membres, elle peut peser lors d'élections. La logique des relations entre les différents acteurs (entrepreneurs adhérents, élus, direction et tutelle politique) est donc totalement différente en Algérie.

En Algérie, le système d'administration des entités publiques ou semi publiques ainsi que des collectivités locales reste marqué par la « primauté de l'Administration Centrale » dans les processus de prises de décisions. Ceci est sans doute un héritage de la période socialiste. Malgré les déclarations en faveur de plus « d'autonomie de gestion », de « décentralisation de la prise de décision » qui exige, en contre partie, que ces entités accroissent la part de leur autofinancement, la culture centralisatrice héritée de cette période imprègne encore fortement le management des entités publiques.

²² Échanges de courriels avec Monsieur Sadou durant les mois d'octobre et novembre 2009.

²³ Le Bureau est un « organe de direction » institué par le décret de création et d'organisation de ces établissements publics à vocation industrielle et commerciale (EPIC).

Le rôle du Directeur de la CAM et de la CAM

En février 2010, nous avons pu interroger les Directeurs de CAM qui font partie des *Wilayate* pilotes participant à l'approche *Nucleus*. Il s'agit notamment des Directeurs des CAM d'Alger, de Bejaia/Bouira, de Blida/ Médéa, de Jijel/Mila, de Mostaganem, d'Oran, de Sétif, de Tipaza et de Tizi-Ouzou ; le Directeur de la CAM de Tlemcen ne nous ayant pas répondu alors qu'il l'avait fait en mars 2009. Les tableaux 2, 3 et 4 joints en annexes présentent les caractéristiques de chacune des CAM étudiées.

Le tableau 4 ci-dessous indique lui les *items* cités par chacun des Directeurs concernant la vision qu'ils ont de leur métier. Si 7 sur les 9 Directeurs se voient comme « un représentant et gérant de la chambre (développer l'équipe et garantir la santé financière) », 5 sur 9 comme « un coordonnateur et organisateur des activités de lobbying » et 5 sur 9 comme « un prestataire de services auprès des entrepreneurs » étonnement, un seul a répondu « un stimulateur de la prestation de services entre les adhérents » ou « un planificateur et évaluateur de l'effectivité des services rendus ».

Tableau 4 - La vision de leur métier par les Directeurs de CAM

Directeur de la CAM de	Alger	Bejaia	Blida	Jijel/Mila	Mostaga-nem	Oran	Sétif	Tipaza	Tizi-Ouzou	Total de citations
Un représentant et gérant de la chambre (développer l'équipe et garantir la santé financière)		Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	7
Un informateur, conseiller des entrepreneurs			Oui		Oui					2
Un prestataire de services auprès des entrepreneurs	Oui		Oui		Oui		Oui		Oui	5
Un planificateur et évaluateur de l'effectivité des services rendus				Oui						1
Un stimulateur de la prestation de services entre les adhérents				Oui						1
Un coordonnateur et organisateur des activités de lobbying		Oui			Oui	Oui	Oui		Oui	5

Enquête personnelle réalisée en février 2010.

Nous les avons également interrogé sur ce qui a changé dans leur métier suite à la mise en place de l'approche *Nuclens*. Peu ont répondu à cette question. Si le Directeur de la CAM de Bejaïa avait souligné lors d'une entretien en 2009 une surcharge de travail et parfois une difficulté d'appliquer sur le terrain ce qu'il avait appris en formation mais une meilleure coordination de ses services, il n'a pas répondu en 2010. Le Directeur de la CAM de Jijel/Mila a lui souligné la plus grande importance du travail de proximité avec les artisans, celui de Tizi-Ouzou une plus grande ouverture au monde entrepreneurial et celui de Sétif a noté l'importance du travail de groupe.

Nous nous sommes ensuite intéressées aux évolutions éventuelles dans l'organisation de la CAM suite à la mise en place de l'approche *Nuclens* et si des changements organisationnels s'étaient matérialisés par la création de nouvelles structures ou bien par l'accomplissement de nouvelles tâches. Un seul Directeur, celui de Mostaganem, a répondu par l'affirmative à des changements organisationnels grâce à la mise en place d'un guichet unique.

L'évaluation de la mise en place de l'approche *Nuclens*

Sur les neuf Directeurs, quatre ont indiqué sentir sur le terrain une certaine méfiance des PME, voire une réticence et un désintéressement à l'égard de l'approche *Nuclens*. Les principaux arguments avancés sont l'inexistence de corporations, le manque de communication socioprofessionnelle, la nouveauté de l'approche et la méfiance mutuelle des artisans opérant dans le même secteur (on voit l'autre comme un concurrent et non pas comme un collaborateur). Concernant les difficultés à appliquer sur le terrain les connaissances acquises pour promouvoir et mettre en place les *Nuclei* (huit Directeurs sur neuf ont participé à des voyages d'études (Brésil, Allemagne ou autre)) nous leur avons demandé à quoi ils les attribuent. Les réponses des quatre Directeurs ayant répondu rencontrer des difficultés sont présentées dans le tableau 5.

Tableau 5 - Raisons des difficultés rencontrées

Directeur de la CAM de	Alger	Jijel/ Mila	Sétif	Tizi- Ouzou
Spécificités socioculturelles des entrepreneurs algériens	Oui	Oui	Oui	Oui
Contraintes conjoncturelles de l'environnement	Oui			
Problèmes structurels du secteur privé en Algérie				
Manque de compétences et absence de communication à tous les niveaux	Oui	Oui		

Enquête personnelle réalisée en février 2010.

Enfin, nous leur avons demandé si les CAM concernées par l'approche *Nucleus* pouvaient aujourd'hui se définir comme de véritables prestataires de services. Sur les neuf Directeurs, deux d'entre eux n'ont pas répondu à cette question, un à répondu « non » sans précision supplémentaire, quatre ont répondu « oui », un a indiqué que l'approche avait permis une prise de conscience de la nécessité de devenir prestataire de services rémunérateurs et le dernier a exprimé un besoin de suivi et d'accompagnement pour pouvoir développer et créer de nouveaux services. Six Directeurs sur les neuf ont également souligné que la mise en place de l'approche avait permis d'attirer à la CAM des entrepreneurs qui auparavant exerçaient dans le secteur informel.

Au bilan, la mise en place de l'approche (voir tableau 6 ci-dessous) paraît « Très satisfaisante » à un Directeur de CAM ; « Satisfaisante » à quatre d'entre eux, « Peu satisfaisante » à trois d'entre eux et un n'a pas répondu.

Tableau 6- Satisfaction de la mise en place de l'approche

Directeur de la CAM de	Alger	Bejaia	Blida	Jijel/Mila	Mostaga-nem	Oran	Sétif	Tipaza	Tizi-Ouzou
Le bilan de la mise en place de l'approche Nucleus au niveau de votre CAM vous semble t'il ?									
Très satisfaisant								Oui	
Satisfaisant				Oui	Oui	Oui	Oui		
Peu satisfaisant	Oui	Oui							Oui
Pas satisfaisant									
Le travail de proximité des conseiller de votre CAM vous semble t'il ?									
Très satisfaisant								Oui	
Satisfaisant	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		
Peu satisfaisant									Oui
Pas satisfaisant									

Enquête personnelle réalisée en février 2010.

Selon Monsieur Mourad Sadou²⁴, les artisans algériens perçoivent malheureusement encore trop souvent la CAM comme un « passage administratif obligé » pour obtenir l'inscription au Registre de l'Artisanat et des Métiers et la carte d'artisans, document attestant de leur existence formelle vis-à-vis des tiers. Bon nombre d'entre eux ne paient pas leur cotisation annuelle (qui est pourtant totalement symbolique puisqu'elle s'élève à 300 DZD) et participent peu aux scrutins organisés périodiquement pour renouveler les membres de l'Assemblée Générale et du Bureau de la CAM.

Conclusion

Le résultat le plus frappant de l'enquête réalisée en février 2010 auprès des Directeurs de CAM est que malgré l'ambition affichée de la mise en place de l'approche *Nucleus*, à savoir une approche « Prestation de services » peu, voire aucune, évolution dans l'organisation de la CAM ne semble avoir eu lieu. Face à l'ampleur des changements désirés, il paraît surprenant pour l'observateur que ce soit parfois le Directeur lui-même qui fasse le tour des artisans pour récupérer certains produits en vue de les présenter lors d'expositions artisanales.

Certains Directeurs nous ont également précisé par oral qu'ils souhaiteraient pouvoir adapter les directives de la GTZ aux spécificités de leurs artisans qu'ils connaissent généralement très bien, autrement dit de bénéficier d'un peu plus de liberté d'action de la part de la GTZ qui les considère parfois selon eux comme de simples exécutants. Ce manque de confiance ressenti et la vétusté ou l'exiguïté des locaux (pas toujours de salles de réunions dans la CAM, *etc.*) génèrent pour certains Directeurs un sentiment de manque de reconnaissance du travail effectué. Pourtant, cet aspect matériel a une importance particulière dans la mesure où en Algérie les artisans se plaignent fréquemment d'un manque de considération.

²⁴ Échanges de courriels durant les mois d'octobre et novembre 2009.

Tout l'enjeu de l'approche *Nucleus* est de parvenir à instaurer une « compétitivité systémique » profitable à tous. La participation à l'approche *Nucleus* doit changer la vision et l'organisation d'une Chambre de l'Artisanat et des Métiers qui doit devenir un outil au service des artisans qui, grâce à leurs débats durant les réunions hebdomadaires, trouvent ensemble des solutions à leurs problèmes. Quels éléments peuvent conditionner la réussite de cette approche ? On peut penser qu'elle peut être conditionnée par les éléments suivants : (i) le dynamisme et la volonté des pouvoirs publics et de leurs représentants dans les Ministères, les Chambres de l'Artisanat et des Métiers (Directeurs) et les Chambres de Commerce et d'Industrie (Directeurs) ainsi que les moyens mis en oeuvre, (ii) le dynamisme et les compétences des animateurs du *Nucleus*, (iii) la volonté des artisans et leur mobilisation dans l'expérience, (iv) le type de *nucleus* (vertical, horizontal, artisans d'art, etc.), (v) la fréquence des rencontres, (vi) les moyens mis en oeuvre pour le programme (infrastructures, etc.), (vii) le choix même des artisans qui vont composer le *Nucleus* (y a-t-il un *leader* dans le groupe ?...) et (viii) l'environnement au sens large (zone rurale ou urbaine par exemple, la confiance dans les institutions, etc.).

Tout le problème des autorités algériennes est d'inciter à la création d'entreprises formelles et de tenter de formaliser une partie de l'informel. Nous utiliserons une fois encore la notion de capital social, qui peut finalement être cerné à partir de différentes variables (variable normative, variable relationnelle, variable cognitive et variable confiance) et ce, quels que soient les contextes sociaux. L'association de ces quatre variables est indispensable à la stabilité du système car elles interviennent à différents niveaux. La variable relationnelle fait référence au principe de réciprocité sans lequel aucun échange (formel ou informel) n'est envisageable à long terme. La variable cognitive assure l'adaptation du mode de fonctionnement du réseau dans un environnement évolutif. La variable normative délivre aux individus les codes à respecter pour être admis dans le réseau. La variable confiance concerne la fiabilité du système social ou la certitude que même en l'absence de sanctions formelles ou informelles, des normes de réciprocité

ou des comportements « vertueux » émergent, que ce soit envers les institutions ou envers les personnes proches (amis, famille, *etc.*). Cette variable renferme d'une part la fiabilité du système et d'autre part la confiance diffuse envers la société et les institutions. C'est sans doute sur cette variable que l'Etat algérien doit jouer : redonner confiance dans les institutions et axer sa politique sur des mesures d'accompagnement à la création d'entreprise. Ce n'est effectivement que lorsque les artisans algériens auront retrouvé une certaine confiance en l'État qu'ils se tourneront spontanément vers la CAM pour sortir du secteur informel.

Les questions concernant les attentes vis-à-vis de l'État mériteraient également d'être approfondies ultérieurement. Dans un contexte de méfiance vis-à-vis de l'État, on peut imaginer que deux comportements contraires peuvent survenir. L'approche *Nucleus* étant adossée à une CAM, les artisans peuvent dès le départ avoir une réaction de méfiance. Au contraire, dans le cas de régions s'estimant trop « abandonnées par le pouvoir central », la démarche collective de l'approche *Nucleus* pourrait être considérée par certains comme une bonne alternative aux manquements ressentis de l'État.

Bibliographie

Angeon, Valérie ; Callois, Jean-Marc (2006). Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux Français, *Espace et Société*, n° 124-125 2006/2-3.

Angeon, Valérie ; Caron, Patrick ; Lardon, Sylvie (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? , *Développement durable et territoire*, Dossier 7 Proximité et environnement (<http://developpementdurable.revues.org/>).

Banque Mondiale (2000). « Combattre la pauvreté. Rapport sur le développement dans le monde », Washington, 204 p.

Bourdieu, Pierre (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, p. 2-3.

Boutillier, Sophie, Uzunidis, Dimitri (2006). *Travailler au XXIème siècle. Nouveaux modes d'organisation du travail*, Economie, Société, Région, Collection de l'institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), De Boeck, 324 p.

Collier, Paul (1998). *Social Capital and Poverty*, Social Capital Initiative WP No 4, The World Bank, Washington DC, USA.

Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, supplement, p. 95-120.

Houard, Jean ; Jacquemain, Marc (2006). « *Capital social et dynamique régionale* », Économie Société Régions, Collection de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), Éditions De Boeck Universités, Bruxelles, 246 p.

Lévy, Jacques (1994). *L'espace légitime. Sur la dimension géographique de la fonction politique*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 442 p.

Lin, Nan ; Cook, Karen S. ; Burt, Ron (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New York:

Aldine de Gruyter.

Loudiyi, Salma ; Angeon, Valérie ; Lardon, Sylvie (2004). « Capital social et développement territorial. Quel impact spatial des relations sociales ? », mimeo.

Perret, Cécile (2009). « Coopération et confiance dans les *nuclei* d'entreprises en Algérie », Notes de Recherches n°09-21, IREGÉ, Université de Savoie.

Perret, Cécile (2010). « Capital social et *Nuclei* d'entreprises en Algérie», *Mondes en développement*, vol. 38-2010/1 n°149, p. 105-116.

Putnam, Robert D. (1995). « Bowling Alone: America's Declining Social Capital», *Journal of Democracy* 6(1): 65-78.

Sirven, Nicolas (2000). *Capital social et développement : quelques éléments d'analyse*, Centre d'Économie du Développement, Document de travail n°57, Bordeaux, 26 p.

Sirven, Nicolas (2004). « L'endogénéisation du rôle des institutions dans la croissance et la (re)découverte du capital social », *Le Capital social*, Actes du colloque organisé par le GRIS, Université de Rouen , 6 février 2003 avec la collaboration de CRIDA-LSCI, GEODE, CIRTAI, Cellule GRIS n°10, mars, p. 161-148.

Woolcok, Michael ; Narayan, Deepa. (2000). « Social capitals: implication for development theory, research and policy », *The World Bank Research Observer*, vol. 15, n°2.

Uphoff, Norman (1999). « Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experiences of Participation », in Dasgupta and Seregeldin, *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, World Bank, USA..

Annexes

Tableau 1 – Les différentes visions de la CAM

La CAM	Vision « Club d'entrepreneurs »	Vision « Prestataire de services »
Nature de l'environnement dans lequel l'approche convient	- Environnement macroéconomique stable - Peu d'innovations technologiques ou organisationnelles	- Environnement macroéconomique instable (conjoncture, législation, mondialisation, <i>etc.</i>) - Nombreuses innovations technologiques ou organisationnelles - Pressions du marché pour une amélioration de la qualité des produits
Représentativité	Représente un petit groupe d'entrepreneurs, une « élite »	Représente toutes les entreprises (petites, moyennes ou grandes)
Ouverture aux autres	- Fermée vis-à-vis des PME - Fermée sur elle-même	- Ouverte aux PME - Maximise le nombre de membres
Vision de la concurrence	La concurrence de nouvelles entreprises est considérée comme une gêne.	Favorise la formation de nouvelles entreprises.
Prise de décision	Le Président dirige et décide seul. Les demandes présentées auprès de l'Etat et/ou de la société civile émanent de lui.	Le Président impulse et anime les discussions. Les demandes présentées auprès de l'Etat et/ou de la société civile émanent des membres.
Professionalisme	- Membres passifs - Les collaborateurs se contentent d'administrer - Pas d'esprit d'entreprise	- Membres actifs - Les collaborateurs connaissent les membres, ils pensent et agissent comme des entrepreneurs.
Cotisation	Les membres ne paient pas forcément une cotisation	Les membres paient une cotisation et attendent un retour de leur investissement
Fonction de la CAM	Lobbying	Lobbying Et service
Mode de pression	- Sans préparation - De manière viscérale - Sollicitations de « complaisance » auprès des pouvoirs publics - Au profit des membres au niveau individuel	- En préparant, argumentant - Stratégies et propositions concrètes - Objectif : améliorer les conditions générales de l'environnement et l'activité des entreprises.
Prestations de services	Aucune	Fournit une aide : - à la création - au développement - à la modernisation - à l'extension, <i>etc.</i>

Ce tableau a été réalisé grâce aux informations fournies sur le site : <http://www.nucleus-international.net>.

Tableau 2 - Caractéristiques des CAM

Directeur de la CAM de	Alger	Bejaia	Blida	Jijel/Mila	Mostaga -nem	Oran	Sétif	Tipaza	Tizi- Ouzou
Depuis quand êtes-vous Directeur de cette CAM ?	1998	2004	2007	2007	2006	2007	2006	2008	2004
Quelles catégories de <i>Nuclei</i> votre CAM gère t'elle aujourd'hui ?									
<i>Nuclei</i> verticaux, multifonctionnels	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		Oui	
<i>Nuclei</i> horizontaux, monofonctionnels	Oui	Oui		Oui		Oui	Oui	Oui	Oui
Combien de conseillers s'occupent des différents <i>Nuclei</i> de votre CAM ?	1	2	1	2	2	1	1	1	2
Si l'ensemble des Directeurs interrogés reconnaissent qu'il n'existe pas de profil spécifique conseiller, ils soulignent néanmoins l'importance de qualités telles que la sociabilité, l'esprit d'initiative ou la pédagogie.									
Avez-vous déjà personnellement participé à des réunions de <i>Nuclei</i> avec votre conseiller ?									
Oui, toujours	Oui						Oui		Oui
Non									
De temps en temps		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	

Enquête personnelle réalisée en février 2010.

Tableau 3 - Secteurs des *Nuclei* en fonctionnement en février 2010.

Secteurs des <i>Nuclei</i> actuels	Alger	Bejaïa/Bouira	Blida/Médeä	Jijel/Mila	Mostaganem	Oran	Sétif	Tipaza	Tizi-Ouzou
Artisans en bâtiment		Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	
Bijouterie									Oui
Vannerie			Oui			Oui		Oui	
Mécanique								Oui	
Travail du bois		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Coiffure			Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Esthétique			Oui		Oui				
Couture		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Pâtisserie traditionnelle		Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	
Tissage (tapis, couvertures, etc.)			Oui				Oui		
Poterie	Oui	Oui		Oui					Oui
Autre	Cuir	Gâteaux traditionnels, menuiserie et marbrerie	Maçonnerie, plomberie, couscous et gâteaux traditionnels, fetla/medjboud, broderie main, céramique, couture et dinanderie	Habits traditionnels, travail du cuir, coiffure pour dames		Travail du verre	Construction mécanique, imprimerie, plomberie, tôlerie	Aménagements d'espaces verts	Couscous traditionnel

Enquête personnelle réalisée en février 2010.

Tableau 4 - Prévisions de création de *Nuclei* en février 2010

Prévisions de création en Février 2010	Alger	Bejaïa/ Bouira	Blida/ Médea	Jijel/ Mila	Mostaganem	Oran	Sétif	Tipaza	Tizi-Ouzou
Artisans en bâtiment					Oui		Oui		Oui
Bijouterie			Oui						
Vannerie			Oui						Oui
Mécanique						Oui	Oui		
Travail du bois									
Coiffure		Oui		Oui					
Esthétique						Oui			
Couture									Oui
Pâtisserie traditionnelle				Oui					
Tissage (tapis, couvertures, etc.)			Oui						
Poterie		Oui	Oui					Oui	
Autre					Artisans vitriers				

Enquête personnelle réalisée en février 2010.