



Savoirs communs n° 5

Appui aux systèmes productifs locaux ou « clusters »

Agence Française
de Développement
& Organisation des
Nations Unies pour le
Développement Industriel

Savoirs communs

La série *Savoirs communs* a pour objectif de faire vivre une dynamique d'échanges et de capitalisation autour des pratiques respectives de l'AFD et des acteurs de l'aide au développement dans une perspective d'apprentissage et d'enrichissement commun.

Voir les quatre premières parutions en dernière page de cette publication.

Coordination : Guy Figarède, Vincent Joguet, Hervé Gallepe
Edition et traduction : Pierre Paris, consultant
Réalisation graphique : le troisième pôle
www.letroisiemepole.com
Avril 2009

Appui aux systèmes productifs locaux ou « clusters »

Synthèse du séminaire « Développement des systèmes productifs locaux (clusters d'entreprises) » qui s'est tenu au Cefeb à Marseille du 30 juin au 4 juillet 2008.

Organisé en collaboration avec l'**ONUDI**,
avec le soutien du ministère des Affaires étrangères et européennes
et l'Organisation internationale de la francophonie,
ce séminaire visait à sensibiliser les décideurs de pays du Sud
(décideurs publics, dirigeants d'organisations du secteur privé, chefs d'entreprises)
à l'intérêt de cette démarche et aux conditions nécessaires
pour la transférer dans leur propre pays.

Une série d'ateliers sur le même sujet se tiendront en 2009 et en 2010
dans plusieurs pays en Afrique subsaharienne,
dans la zone Méditerranée et en Asie du Sud-Est.

Le **CEFEB**, qui a servi de cadre à ce séminaire, est le centre de formation de l'**AFD**. Basé à Marseille, il propose des formations diplômantes (Master professionnel de maîtrise d'ouvrage publique et privée, Master développement durable en partenariat avec l'Université d'Auvergne), des séminaires spécialisés ainsi que des visioconférences sur des thèmes d'actualité liés au développement des pays du Sud. www.cefeb.org

Table des matières

Introduction	4
1. PROMOTION DES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX : DÉFINITIONS, HISTORIQUE, EXPÉRIENCE FRANÇAISE	6
1. Systèmes productifs locaux, clusters et districts : perspectives historique, analytique et méthodologique par Denis Carré, CNRS – Laboratoire EconomiX Université Paris Ouest Nanterre	8
2. L’approche française de la promotion des systèmes productifs locaux et des pôles de compétitivité par Xavier Roy – Club des districts industriels français	12
3. Quelques exemples de systèmes productifs locaux dans la région PACA	18
4. L’approche d’une chambre de commerce en matière de promotion des systèmes productifs locaux par Pierre Bonnet – CCI de Lyon	20
5. L’apport des réseaux d’entreprises aux stratégies de développement par Patrick Faillenet – Almatec	24
6. Éléments de capitalisation sur l’animation de systèmes productifs locaux par Pierre Paris, consultant	30
2. EXPÉRIENCES D’APPUI AUX CLUSTERS DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET LES PAYS ÉMERGENTS	34
1. Développement d’un cluster indien à Chanderi : un cas centré sur la lutte contre la pauvreté par Mukesh Gulati – Foundation for MSME clusters, New Delhi	36
2. Le cluster des machines-outils de Bangalore par Mukesh Gulati – Foundation for MSME clusters, New Delhi	40

3. Tunisie : approches de mise en réseau des PME	
par Taoufik Chaabane, coordinateur ONUDI du projet « Consortiums d'Exportation »	46
4. Promotion de consortiums d'exportation : le cas du Maroc	
par Ebe Muschialli, chargée de programme ONUDI à Rabat	50
5. Introduction et développement de la démarche d'animation économique au Sénégal	
par Malick Sy, Directeur du projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal	54
3. ÉLÉMENTS DE MÉTHODE POUR L'APPUI AUX SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX, CLUSTERS ET RÉSEAUX D'ENTREPRISES	58
1. Une méthode d'appui aux clusters développée dans les pays en développement et pays émergents	
par Giovanna Ceglie, chef de l'unité « Développement des SPL et réseaux d'entreprises » – ONUDI	60
2. La démarche d'étude diagnostic d'un cluster	
par Mukesh Gulati – Foundation for MSME clusters	66
3. Méthode de suivi évaluation des projets de cluster	
par Giovanna Ceglie, chef de l'unité « Développement des SPL et réseaux d'entreprises » – ONUDI	72
4. Profil de compétences d'un animateur de cluster	
par Pierre Paris, consultant	80
4. PERSPECTIVES DE L'AIDE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX	84
1. Partenariat public privé : les conditions requises dans l'environnement des affaires	
par Bertrand Boisselet – AFD	86
2. Profil type d'un programme d'appui au développement de systèmes productifs locaux	
par Pierre Paris, consultant	90
3. Propositions de l'AFD pour poursuivre la diffusion de la démarche d'appui aux systèmes productifs locaux	94

Introduction

Les décideurs publics ont pris la mesure du levier de développement que représentent les entreprises. Une croissance pérenne nécessite des politiques publiques concertées et un secteur privé engagé.

Un secteur privé efficient est un moteur essentiel de l'innovation, de l'investissement et donc d'une croissance économique durable : 9 emplois sur 10 sont créés par le secteur privé. Mais cela suppose que soient mises en place les bonnes conditions de son développement : des marchés porteurs et des financements efficients (coûts d'accès, infrastructures, communication, information...), des capacités humaines de qualité et enfin une bonne gouvernance à tous les niveaux de la sphère politique, juridique et économique.

Par ailleurs les entreprises jouent un rôle prépondérant pour faciliter les rapports sociétaux et répondre aux enjeux environnementaux qui lient l'ensemble des acteurs dans une dynamique de progrès et de croissance.

Mais la réussite du secteur privé dans un environnement de plus en plus contraint par la nécessité d'être compétitif dans un espace économique mondialisé, passe par l'émergence d'un dynamisme entrepreneurial et une meilleure productivité des entreprises.

Le rôle des partenaires du développement est d'accompagner ces dynamiques et de faire mieux connaître, là où elles restent embryonnaires, les nouvelles approches qui ont fait leur preuve et qui peuvent constituer des modèles simples, flexibles et diffusables.

L'Agence Française de Développement et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ont décidé de s'associer pour promouvoir ces nouvelles pratiques dans le cadre d'un premier colloque que l'AFD a animé en commun à Marseille au milieu de l'année 2008.

Cet ouvrage a pour ambition de faire partager les actes de ce premier séminaire d'informations sur les systèmes productifs locaux (SPL) ou « clusters ». Dans plusieurs pays, d'importants programmes de renforcement des capacités (formation professionnelle), de mise à niveau d'entreprises, de structuration de filières et d'amélioration du climat des affaires sont accompagnés par les différents partenaires au développement en cohérence avec les stratégies conduites par les Etats.

Ces programmes, qui apparaissent souvent comme un préalable au développement des entreprises, ne suffisent pas s'ils ne sont pas étayés par un tissu d'entreprises modernes, structurées, dynamiques et citoyennes qui s'inscrivent dans un cadre de développement durable.

Nous pensons que l'émergence de systèmes productifs locaux ou « clusters » peut constituer, au niveau national et régional, pour des secteurs porteurs de croissance, une réponse adaptée aux défis des entreprises, mais également des collectivités locales soucieuses d'animer le développement de leur territoire économique pour fixer les emplois.

Nous soutenons ces initiatives et poursuivons ce travail de terrain indispensable à la diffusion des savoirs.

Michel Jacquier,
Directeur général délégué de l'AFD

Dr. Mohamed Lamine Dhaoui,
*Chef du service politique industrielle
et développement du secteur privé,
ONUDI Vienne*

1

Promotion des systèmes productifs locaux : définitions, historique, expérience française







1.1

Systèmes productifs locaux, clusters et districts : perspectives historique, analytique et méthodologique

par Denis Carré, CNRS – Laboratoire EconomiX Université Paris Ouest Nanterre

Les économistes ont redécouvert le territoire et les avantages que procure la « proximité organisée » entre les entreprises.

Depuis une vingtaine d'années, et ceci s'est accéléré récemment, les économistes s'intéressant à l'entreprise redécouvraient le territoire et à travers celui-ci, les phénomènes d'agglomérations de firmes dont le cas emblématique des districts industriels. Les controverses scientifiques et les débats sociopolitiques sur l'efficacité économique de ces concentrations de firmes ou systèmes, sur leur caractère archaïque ou novateur ou encore sur leur possible transférabilité, n'ont pas limité le développement de politiques inspirées par ces phénomènes.

Le principe sur lequel repose plus ou moins explicitement ces politiques est qu'une certaine concentration d'entreprises sur un territoire produit un avantage, ce qu'il est convenu d'appeler les économies d'agglomération. Plus précisément, la concentration d'activités ou la densité induirait à la fois la réduction de certains coûts (infrastructurels ou associés aux échanges), l'amélioration de la circulation de l'information ou encore la production de connaissances.

En outre, ces phénomènes de concentration seraient susceptibles de favoriser le développement de relations partenariales en facilitant la mise en relation des firmes.

Toutefois, du point de vue des politiques mises en œuvre, il importe de distinguer les effets d'agglomération latents de ceux associés au seul fait de la localisation et qui spontanément font bénéficier aux acteurs concernés, aux entreprises, de coûts inférieurs (par exemple résultant de l'existence d'infrastructures, d'une main d'œuvre formée, etc.). L'obtention des premiers implique des démarches délibérées, une « approche active du territoire ». Ce peut être le développement de relations marchandes avec les fournisseurs, prestataires ou clients ou encore la mise en œuvre de coopérations au sein de réseaux marchands ou non-marchands par exemple à travers la mutualisation de certains coûts, la coproduction de technologies...

En d'autres termes, si la contiguïté ou la proximité spatiale entre les entreprises et plus



© ONUDI

largement entre les différents partenaires, offre certains avantages, transformer cet atout potentiel en un avantage réel implique des démarches spécifiques, le développement de relations inter-entreprises (ce que l'on appelle la proximité organisée). Il existerait donc une marge de progrès ou d'efficacité entre les possibilités réelles d'innovation et plus globalement de dynamique pour ces concentrations d'acteurs, marge à réaliser à travers le développement de coopérations. Les politiques visent donc à inciter les entreprises à développer ces coopérations.

La politique française des systèmes productifs locaux (*dorénavant SPL*) lancée à partir de 1998, s'inscrit donc dans le cadre de cette problématique au carrefour des politiques régionales

et industrielles. La centaine de SPL retenus par la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires), suite aux deux appels à projets, recouvre une très grande diversité de situation, d'ampleur, de localisation et de niveau de développement. Ainsi, à côté de certains SPL largement connus, traditionnels (le Choletais, l'Arve, Thiers, le Vimeu) comptabilisant des centaines d'entreprises et des milliers d'emplois, d'autres sont encore très largement à l'état embryonnaire et composés de quelques firmes. Évoquant leurs activités, on note des dominantes dans le textile/habillage, la mécanique, le travail du bois ou encore les industries agroalimentaires, mais aussi des activités plus « nouvelles » (informatique, glisse, bateau de plaisance, image, etc.).

Une lecture géographique de leur localisation souligne leur inégale présence dans les territoires ; Rhône-Alpes, PACA, la Bretagne ou encore la Picardie témoignent de l'importance de cette configuration organisationnelle du tissu productif. À l'autre extrémité du spectre, la région Ile-de-France est relativement moins concernée tant du point de vue du nombre de SPL que du point de vue des populations d'entreprises.

Cette politique n'a pas manqué de soulever d'un côté objections et interrogations, de l'autre sans doute un excès d'espoir de résultats immédiats. Si les observations tendent à établir une corrélation entre leur présence et la dynamique des territoires, des analyses plus détaillées nuancent ces observations en pointant des situations très variées tant du point de vue de la dynamique d'ensemble du réseau que du point de vue de l'approfondissement des actions collectives et plus encore du point de vue de l'enjeu central : la coopération interentreprises. Ceci n'est pas surprenant. Les temps de l'apprentissage du « travail ensemble » et le temps de l'absorption de nouveaux savoirs technologiques nécessitent une certaine durée.

La période couverte par l'observation, mais plus encore, la période de fonctionnement de ces SPL, est encore très courte. La majorité de ces systèmes a vu ses premiers développements à la fin des années 90. Les premières démarches

collectives ne sont véritablement apparues qu'en 2001/2002. Et l'on peut imaginer qu'il s'est essentiellement agi de mutualisations de dépenses et guère de la production d'une valeur ajoutée collective.

Différents mécanismes microéconomiques et sociaux participent à enclencher ces rapprochements ou alternativement à constituer des obstacles. Nous faisons référence ici entre autres à l'impact de la confiance, de la réputation ou encore des asymétries dans l'établissement de coopérations.

Il faut encore ajouter l'extrême diversité des comportements des entreprises au sein même de ces systèmes ; quelques entreprises développant de véritables coopérations, une population plus large intégrant tout un ensemble d'actions visant à la mutualisation de coûts (veille, export, communication, formation, etc.) et enfin des entreprises se situant dans une posture d'observation.

L'apprentissage du travail en réseaux demeure, en effet, pour nombre de PME une démarche inconnue, considérant que la responsabilité économique du dirigeant de la petite entreprise repose encore essentiellement sur ses ressources propres. Mais ont-elles d'autres choix ? Dès lors ces politiques de clusters, de SPL implique des programmes de sensibilisation, d'incitation et d'accompagnement

relativement long, en cohérence avec l'ampleur des enjeux. La mutualisation des ressources et la coopération peuvent tout autant avoir un effet bénéfique en matière de développement local, qu'il s'agisse de quelques petites entreprises ou d'une filière large. Enfin, le succès de ces actions ou politiques repose aussi sur les moyens d'animation.

POUR ALLER PLUS LOIN

DATAR « Réseaux d'entreprises et territoires », La Documentation Française, 2001.

JACQUET, DARMON, « Les pôles de compétitivité : le modèle français », La Documentation Française, 2005.

OCDE « Competitive regional clusters, National policy approaches », 2007.

PORTER « The economic performance of regions », Regional Studies, 2003.



1.2

L'approche française de la promotion des systèmes productifs locaux et des pôles de compétitivité

par Xavier Roy – Club des districts industriels français

La notion de SPL recouvre une organisation productive particulière, localisée sur un territoire dans un même secteur d'activité.

DÉFINITIONS

Les notions de « SPL », « districts industriels », « clusters », appliquées à des expériences de développement économique local, ont toutes en commun les caractéristiques suivantes :

- une concentration de PME-PMI sur un territoire géographiquement limité et défini par elles,
- spécialisées dans un secteur d'activité, autour d'un métier ou autour d'un produit,
- concurrentes et/ou complémentaires,
- pouvant s'appuyer sur une structure d'animation,
- et associant les autres acteurs du territoire.

Systèmes productifs locaux

Le SPL se définit comme un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité (source : glossaire de "Les systèmes productifs locaux" - Datar, La Documentation française, Paris 2002).

Pour la Datar, cette notion de SPL recouvre une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.).

Pôle de compétitivité

Un pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale. (source : site internet Diact/ex Datar).



© Jean-Claude Galandrin

Clusters anglo-saxons

Selon l'ONUDI, Porter (1998), Schmitz (1992), Humphrey & Schmitz (1995), le cluster est une concentration sectorielle et géographique d'entreprises qui ont des activités similaires, produisent des produits connexes ou complémentaires, et qui donc se trouvent face à des défis et opportunités communs. Le terme de « cluster » n'est pas normalisé et cette notion est déclinée et varie selon les vocables nationaux.

Districts industriels italiens

Le modèle italien a plusieurs spécificités, notamment son ancrage historique et la forte collaboration entre entrepreneurs qui puisent dans

un tissu de relations informelles. Grâce à leur esprit entrepreneurial et leurs modes originaux de financement, ces regroupements géographiques d'entreprises dans un même secteur d'activité sont marqués par leur capacité d'adaptation aux évolutions des marchés et leurs faibles taux de chômage.

SPL SUIVIS PAR LA COMMISSION NATIONALE SPL

Cette commission pilotée par la DIACT, a retenu 97 projets de SPL suite à deux appels à projets lancés en 1998 et 1999, puis a continué à sélectionner 10 à 20 projets supplémentaires par an entre 2003 et 2006.

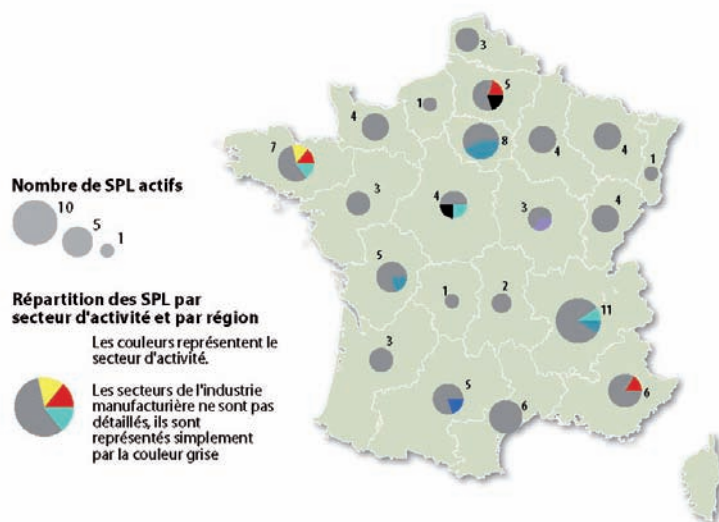
SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2007



L'évaluation réalisée en 2008 sur les impacts de cette politique montre que :

- sur 161 projets de SPL agréés et soutenus, une centaine de SPL sont aujourd'hui encore actifs en terme d'animation de leur projet de développement,
- le nombre d'entreprises adhérentes à ces SPL a doublé depuis le lancement, mais ne représente toujours en moyenne que 20 % des entreprises de la filière sur les territoires correspondants, ce qui laisse une marge de progression importante,

- 75 % de ces entreprises adhérentes sont des PME de moins de 50 salariés,
- les actions communes de ces SPL se répartissent entre les orientations suivantes :
 - > 50 % sur la performance des PME,
 - > 25 % sur l'innovation, introduite seulement depuis 2005,
 - > 15 % sur les ressources humaines,
 - > 10 % sur la responsabilité environnementale.



CARTE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ LABELLISÉS EN JUILLET 2007



Source : DGOS (ex DGE/DIACT) janvier 2009

LE CLUB DES DISTRICTS INDUSTRIELS FRANÇAIS

Après avoir, individuellement et pendant plusieurs années, affirmé leur identité et leur spécificité, les SPL, clusters et récemment les pôles de compétitivité français sont aujourd'hui confrontés aux mêmes problématiques (pénurie de main d'œuvre qualifiée, dépendance aux grands donneurs d'ordre) et font face aux mêmes défis (mondialisation, innovations technologiques). Ils ont donc choisi de se rassembler au sein d'une association : le « Club des districts industriels français » (CDIF), créé en juillet 1997.

Le CDIF fédère plus d'une cinquantaine de SPL, clusters, pôles de compétitivité innovants français disséminés sur tout le territoire et dans des secteurs très variés.

Quelques collectivités territoriales porteuses de politiques publiques en faveur des réseaux d'entreprises sont également membres associés du CDIF. Exemple : le conseil régional PACA, le conseil régional Picardie.

Le CDIF a pour ambition d'être :

- un lieu d'échanges d'expériences entre clusters, SPL, pôles de compétitivité : séminaires thématiques, groupes de travail « marchés », formation d'animateurs,

- un centre de ressources pour favoriser l'innovation et les partenariats de ses adhérents : production d'études, travaux de capitalisation, analyse de cas, outils méthodologiques, informations stratégiques, valorisation des savoir-faire de ses membres,
- une interface de communication et lobbying, force de propositions pour faire remonter les attentes des clusters aux niveaux régional, national et européen, mise en relation avec les institutions susceptibles d'apporter un appui technique ou financier,
- un centre de services d'appui à l'émergence de clusters : programmes spécifiques d'aide à l'ingénierie, apport d'expertise nourrie du « regard de pair » des membres du CDIF,
- un espace d'ouverture vers d'autres réseaux d'entreprises en France, en Europe et dans le monde : tous les SPL sont tournés aujourd'hui vers l'international, soit par l'accompagnement de leurs PME à l'export, soit par la recherche de coopération inter-SPL.

Le CDIF s'appuie sur un comité stratégique et prospectif composé de personnalités représentatives des milieux « Entreprises », « Collectivités Territoriales », « Décideurs publics » et « Europe ». Ce comité est garant des valeurs défendues par le CDIF et contribue à la recherche de réponses aux questionnements des PME en réseaux.

CDIF

14, rue Passet, 69007 Lyon
Tél. : +33(0)4 78 54 67 09
Fax : +33(0)4 72 76 95 07
contact@cdif.fr
www.cdif.fr



1.3

Quelques exemples de systèmes productifs locaux dans la région PACA

HYÈRES HORTIPOLE - PORTEUR DU SPL HORTICOLE VAR - MÉDITERRANÉE

Le SPL est basé principalement sur le grand bassin agricole de Hyères, dans le Var.

Ce territoire concentre la quasi totalité de l'activité fleurs coupées du Var, soit 600 producteurs environ pour plus de 800 ha. De fait, le SPL est le réseau des professionnels du premier département producteur de fleurs coupées en France.

Les professionnels se sont fédérés au sein de Hyères Hortipole en 1994 pour mener un programme d'actions de développement centrées sur la qualité. L'ensemble des entreprises de la filière sont maintenant représentées de l'amont à l'aval, depuis la production (exploitations horticoles) jusqu'à la commercialisation (grossistes, négociants). La filière horticole ornementale dans le Var représente un chiffre d'affaires à la production de 272 M€ pour environ

4 000 emplois directs (700 entreprises), contre 2 500 M€ tous secteurs plantes et fleurs, confondus au niveau national.

PROFESSION MODE MARSEILLE

Initié en septembre 2003, le SPL Profession Mode de Marseille contribue au développement de l'économie de la ville et participe à sa mesure aux grands projets d'urbanisme avec pour ambition de combiner la notoriété de ses marques d'habillement avec l'attractivité de Marseille.

Ce SPL s'appuie sur la situation géographique favorable d'une ville portuaire et sur un secteur textile en croissance du fait de l'image de marque « mode » et de l'émergence de nouveaux industriels montants. Auprès de ses quelques 50 entreprises membres, le SPL se structure autour d'actions collectives concrètes telles que la mise en place d'une vitrine pour le savoir-faire et les produits des entreprises membres, le déploiement d'un projet de plate-forme logis-

Hyères Hortipole
représente
l'ensemble
des entreprises
de la filière fleurs
coupées depuis
la production
jusqu'à la
commercialisation.



© Paul Kabré

tique et de finition, la mise en place d'un séminaire « perspectives » et le déploiement d'un ensemble de services opérationnels et d'outils.

RIVIERA YACHTING NETWORK

Riviera Yachting Network rassemble près de 80 entreprises du Var dans l'objectif de faire face à la structuration de la filière de réparation/maintenance et avitaillement de bateaux (notamment grande plaisance) au niveau régional avec l'affirmation des sites de La Ciotat et de Marseille notamment.

Le SPL a pour principal objectif de participer à la structuration de la filière (renforcement du réseau de sous-traitants, accompagnement

individualisé, animation de la filière...), au lobbying institutionnel (développement de places à quais pour les yachts, mobilisation pour le maintien d'un transbordeur de yachts...), au développement de l'intelligence économique (visite d'un concurrent étranger, revue de presse, base de données de constructeurs, intranet, enquêtes...) et à la promotion des savoir-faire à l'international (salons, annuaire des membres, accueils d'équipages, organisation d'une convention d'affaires...).



1.4 L'approche d'une chambre de commerce en matière de promotion des systèmes productifs locaux

par Pierre Bonnet – CCI de Lyon

Les chambres de commerce et d'industrie peuvent se positionner sur les clusters en accompagnateurs, ou comme pilotes.

CONTEXTE ET ENJEU

Ces dernières années, nombreux sont les rapports et colloques faisant état de la multiplication et du foisonnement des clusters dans tous les secteurs d'activité, qu'ils soient traditionnels ou de haute technologie. Modèle d'organisation complexe reposant sur une proximité géographique d'entreprises ou d'institutions partageant un même domaine de compétence, le phénomène des clusters s'accélère aujourd'hui. Face à un contexte d'internationalisation des marchés et une concurrence mondiale accrue, ces initiatives dépendent à présent plus que jamais du renforcement de l'action collective et des services qui se doivent d'aller dans ce sens.

La nouvelle politique industrielle que la France a impulsée en 2004 a permis de créer un écosystème favorable afin que des initiatives naissent, croissent et s'épanouissent avec plus de facilité. Pour cela, la politique d'aménagement du territoire a été repensée afin d'accompagner une stratégie territoriale qui favorise la création

et le renforcement de pôles de compétitivité regroupant les entreprises, les réseaux technologiques, conjuguant la recherche publique et privée, ainsi que les établissements d'enseignement et de recherche.

Concrètement, au sein des clusters, les acteurs sont amenés à travailler ensemble sur les leviers de la compétitivité, c'est-à-dire l'ouverture à l'international, le développement commercial, la formation, la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique.

NOS EXPÉRIENCES, NOTRE VISION

La chambre de commerce et d'industrie de Lyon a participé dès 1995 aux premiers travaux clusters et s'est très vite investie dans une réflexion sur leur possible déclinaison sur son territoire. Elle a développé des relations avec le cabinet conseil Clusters Competitiveness et a ainsi incité la région Rhône Alpes à favoriser la mise en place de ces démarches.



© Sylvain Colombet

En 2003, la région a mis en place un programme de huit initiatives dans différents secteurs tels que : Aerospace Cluster, Organics, Eco-Energies, cluster Edit, CIM (Clusters des Industries de Montagne), Sporaltec, Imaginove.

En 2004, à la suite de l'appel d'offre gouvernemental sur les pôles de compétitivité, les acteurs socio-économiques associés aux acteurs institutionnels ont montré la force de leur volonté et la vigueur de leur engagement. 105 dossiers furent déposés, 65 furent labellisés, dont 15 en région Rhône-Alpes et 5 dans l'agglomération lyonnaise dont 1 piloté par la CCI de Lyon.

Forte des enseignements tirés de la 1^{re} conférence mondiale des clusters de Barcelone en 1998, la CCI a organisée en 2006 « La ren-

contre mondiale des clusters » à laquelle le ministère de l'Economie s'est associé par la signature d'une convention de soutien. Ce forum mondial a permis à 432 participants venus de 62 pays d'échanger durant une semaine sur ce thème et confère aujourd'hui à la CCI, crédit et autonomie sur ce type de démarche.

Outre l'intérêt des travaux qui y ont été développés, la parfaite adéquation aux enjeux de l'innovation et de la compétitivité et l'originalité du modèle français et rhônalpin ont pu être relayées.

A l'importance des conditions politiques, comme l'encouragement et le soutien des projets impulsés par les acteurs économiques et universitaires dans un secteur local donné,

s'ajoutent quatre facteurs clés de succès qui ont rendu possibles ces réalisations : la stratégie de développement économique commune, les partenariats vastes entre divers acteurs, le focus sur les technologies des marchés à fort potentiel de croissance et le marketing offrant à un groupe suffisamment important la capacité d'acquérir et de développer une visibilité internationale.

Nombreux sont les exemples de ces initiatives locales réussies témoignant de l'implication nécessaire et de l'intérêt à participer à ces projets.

DES INITIATIVES LOCALES RÉUSSIES

Le cluster Lumière est le premier en France autour de la filière éclairage. Il articule ses actions autour de trois axes visant à favoriser l'innovation, développer la compétitivité et à favoriser la promotion sur le plan national et international des acteurs et projets de la filière.

Les différents acteurs (10 000 emplois), dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard d'euros sont les fabricants, des acteurs de la recherche et de la formation, les utilisateurs, les maîtres d'ouvrage et les distributeurs. Associés aux institutionnels, ils participent ensemble à des projets pilotes d'expérimentation et de formation, des missions collectives de prospection et des actions de valorisation de la filière.

Lyon Urban Truck & Bus, un des 11 pôles de compétitivité « transports terrestre » labellisés par le CIADT, est une référence européenne et mondiale depuis la recherche jusqu'à la mise en œuvre de systèmes de transport collectif de personnes et de marchandises en milieu urbain. Le pôle a ciblé quatre axes de recherche : motorisation et chaîne cinématique, sûreté et sécurité, architecture des véhicules et système de communication. Il intervient sur des projets plus transversaux comme par exemple : la mutualisation des moyens d'essai, un groupe de réflexion permanent, ainsi qu'une communication internationale permettant de positionner ce pôle à l'échelle mondiale.

Plus de 900 entreprises avec 80 000 emplois génèrent 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires et apportent des réponses sociétales, économiques et industrielles équilibrées et innovantes, démontrées et évaluées sur un terrain d'expérimentation réel. L'implication de la CCI dans ces initiatives s'est effectuée par la mise à disposition de ressources humaines, d'outil de marketing et de logistique...

UN PROJET POUR L'AFRIQUE

Les chambres de commerce et d'industrie peuvent se positionner sur les clusters en accompagnateurs, ou comme pilotes comme nous l'avons fait à Lyon.

Notre projet vise à mettre en place des initiatives clusters en Afrique francophone en adaptant ce modèle aux réalités des pays.

Nous souhaitons travailler avec des acteurs compétents sur un périmètre d'échelle régionale tels que pourraient l'être l'Union économique et monétaire ouest-africain (UEMOA), avec des déclinaisons sur des sujets tels que : la gestion de l'eau, le traitement des déchets, le développement des transports, du tourisme et de l'énergie.

Notre objectif pour cette mise en œuvre pourrait être l'évaluation des acteurs leaders pour les faire travailler ensemble et partager une vision stratégique commune.

La création de l'association serait alors la solution pour gérer l'ensemble des questions liées à ce sujet : de la gouvernance à la mise en place d'outils et méthodes de pilotage, afin d'enclencher des actions concrètes, auxquelles nous avons l'espoir de pouvoir associer l'Agence Française de Développement (AFD).

Cette approche trouve, en Afrique, des accents particuliers : rôle des communautés locales, importance des réseaux, réappropriation locale des ressources et des savoirs, territorialité, constituent autant de traits caractéristiques de pratiques de développement territorial. La nécessité est donc de travailler avec un partenaire permanent localement implanté tel que

l'UEMOA. Les sujets proposés sur lesquels pourront être créés les clusters sont le transport, l'eau, les déchets, le tourisme et l'énergie.

La démarche des clusters est une opportunité pour les pays Africains et notamment à l'Ouest car la francophonie constitue un atout considérable dans ce projet de transfert de méthodologie. Elle pourrait constituer un élément majeur de l'économie africaine et rendre possible la stratégie de l'efficacité collective.

Plus généralement, les chambres de commerce et d'industrie doivent être ainsi parties prenantes de ce système d'acteurs, soit pour accompagner directement les entreprises membres du cluster, soit pour contribuer au développement d'un environnement qui leur soit propice.



© Agence Dakar



1.5

L'apport des réseaux d'entreprises aux stratégies de développement

par Patrick Faillenet – Almatec

1 Le terme de « réseaux » est utilisé ici dans un sens général – au même titre que cluster en anglais – qui recouvre les différentes dénominations particulières de :

- **District industriel** : importante concentration d'activité industrielle spécialisée comme la « plastic vallée » d'Oyonnax, le ferroviaire sur Valenciennes ou l'automobile sur Sochaux Montbéliard.
- **Pôle de compétitivité** : fer de lance de la nouvelle politique industrielle française.
- **SPL**, terme labélisé par la DIACT.
- **Grappe d'entreprises** : petit groupe d'entreprises organisées autour d'un projet opérationnel.

La France est un pays dont l'économie a surtout été organisée à partir de grands groupes avec un rôle tout particulier de l'État. La reconnaissance des PMI et des réseaux d'entreprises dans le cadre de dispositifs publics ne date que d'une dizaine d'années. Pourtant il existe en France des territoires spécialisés dans les grands secteurs d'industrie traditionnelle (mécanique, textile, bois) mais aussi dans des secteurs plus récents : jeux électroniques ou vente à distance.

Ces réseaux¹ d'entreprises se caractérisent par quelques critères structurels : la masse critique des savoir-faire sur un secteur, sur des marchés spécifiques ou sur un territoire, mais aussi la structure et la densité des échanges entre les entreprises et avec le territoire (compétences, recherche, etc.) et enfin la taille des entreprises. L'exemple des districts industriels italiens avec une moyenne de salariés par entreprise inférieure à 10 démontre que l'organisation entre les entreprises peut facilement compenser les effets de taille.

Enfin, les ambitions que ces réseaux se sont donnés ou que les pouvoirs publics attendent d'eux, font de ce type d'organisation des acteurs majeurs ou potentiels de la dynamique économique et sociale des territoires sur lesquels ils sont implantés. Cette dynamique très localisée à mis un certain temps à convaincre les décideurs que ce niveau local n'interdit pas d'avoir une vision et des actions mondialisées. Bien au contraire, les réseaux sont des « marchepieds » évidents pour mondialiser l'ensemble des entreprises d'un territoire, y compris les plus petites, en passant du concept d'entreprises « phares » à un concept de « compétitivité globale » dans lequel l'ensemble des acteurs du territoire, y compris les salariés, sont concernés par ce défi.

Dans cette approche, la dynamique économique se trouve étroitement liée à la gestion des connaissances et à la production du capital social. Cette façon d'organiser la capacité de propositions des acteurs du territoire, modifie radicalement les rapports entre pouvoirs publics et entreprises dans des relations de bas en haut,



© ONUDI

plus propices aux contrats et à la coopération qu'aux approches dirigistes qui caractérisaient souvent les relations de haut en bas.

LA DYNAMIQUE DES RÉSEAUX REPOSE SUR TROIS PILIERS

La performance des entreprises

Elle est organisée autour de la production de richesse à partir de l'adaptation des savoir-faire aux marchés, la maîtrise des coûts, l'innovation process & produits et la mobilisation des compétences. La performance en réseau repose sur l'adaptation et la complémentarité des entreprises par une spécialisation sur les points forts de chacune d'entre elles, l'innovation économique et sociale, une diffusion de l'information partagée par l'ensemble des membres.

La capacité de produire une offre collective, le nivellement par le haut sont des qualités

essentielles pour la performance des entreprises les plus petites. Les principaux leviers sont l'investissement dans les équipements et l'immatériel, les compétences et l'excellence dans l'organisation.

La compétitivité du territoire

Le territoire est une ressource « lente » pour les entreprises. Il leur apporte des atouts comme l'image, la notoriété, mais aussi par des facteurs devenus critiques comme la capacité de mobilisation de la main d'œuvre en volume et en qualité et la production de connaissances, surtout si ces facteurs s'articulent avec une certaine spécialisation du territoire. Il s'agit de produire un « actif collectif, dont le manque peut expliquer les mouvements de délocalisation de certains secteurs industriels. Aujourd'hui, la compétitivité d'un territoire se juge à l'aune de sa capacité à fixer et à développer des compétences distinctives.

La gouvernance

Organiser une vision collective, mobiliser l'ensemble des compétences d'un territoire, pérenniser des savoir-faire, les mettre au service du projet collectif, exige un minimum de consensus collectif pour répondre à l'ensemble des intérêts des acteurs tout en fabriquant du lien et du dialogue social. L'organisation d'une véritable flexibilité et créativité sociale a été particulièrement bien réussie dans les districts italiens grâce à une dimension sociale et culturelle qui souvent manque en France.

L'ACTION GARANTE DE LA PÉRENNITÉ

Les réseaux issus des entreprises n'ont pas de fonction de représentation et sont concentrés sur l'action. Là où une structure institutionnelle apportera une information, le réseau doit apporter une réponse opérationnelle. Ainsi le réseau « tire » les entreprises par sa capacité à prendre en charge des aspects opérationnels de mobilisation de ressources (compétences, financements) ce qui évidemment est important pour des chefs de PMI qui manquent de temps.

Ils assurent l'interface avec les pouvoirs publics dans le montage d'opérations complexes où les entreprises (notamment les plus petites) n'ont pas le temps, ni les compétences pour négocier avec un monde politico-administratif de plus en plus complexe. Ainsi le réseau est

une garantie pour que toutes les entreprises – et non pas seulement quelques entreprises « emblématiques » – puissent bénéficier des aides y compris communautaires.

LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

Mobiliser des compétences adaptées est une véritable difficulté pour une PME. Le taux de chômage n'indique pas la disponibilité en qualité et en compétence de la main d'œuvre sur un territoire, notamment sur les métiers en tension. Cette situation endémique a différentes origines et les réseaux d'entreprise peuvent contribuer à améliorer cette situation.

En parallèle à l'offre institutionnelle de certains dispositifs, il existe une véritable capacité des réseaux d'entreprises à innover dans les problématiques de gestion de l'emploi et des compétences. Ces expériences apportent de nouvelles pratiques (beaucoup moins formelles) plus axées sur le contenu des savoirs, les méthodes de transfert et assurant une véritable fonction de formation de l'entreprise, facilitée par la dimension mutualisée et territoriale.

Une expérience conduite sur un réseau de la filière mécanique à Béziers dans une opération de formation collective (réseau Camdib : 30 entreprises, 1 200 Salariés, formation sur 4 ans de plus de 600 salariés) à mis en évidence

un processus dynamique et d'interdépendance des acteurs (salariés, entreprises, territoire), qui a permis d'ouvrir – y compris pour les petites entreprises – la possibilité de développer les compétences des salariés sur des nouveaux process et générer ainsi un accroissement de la productivité et des salaires, rendant le territoire et la filière plus attractifs.

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Il s'agit à la fois de :

- maîtriser les effets de concurrence inter-entreprises par la recherche de complémentarités,
- compenser les conséquences de la taille des petites entreprises par l'organisation et la mutualisation,
- assurer l'interface entre public/privé, industrie/recherche,
- organiser par projet la dynamique entrepreneuriale et la mobilisation des ressources.

De manière caricaturale on peut distinguer trois grandes phases :

Phase 1 : La formulation du besoin des entreprises. C'est une phase essentielle et complexe, car il faut ensuite segmenter ces besoins par niveau de mutualisation dans des réponses collectives ou individuelles, qui doivent dégager les conditions d'un accroissement de richesse basées sur un échange interentreprises. C'est à ce stade

que se créent les conditions de la confiance entre les acteurs.

Phase 2 : La dimension « projet » avec des orientations spécifiques aux problématiques du territoire et de la filière. Cette phase doit alterner à la fois opérationnalité et anticipation, car c'est dans l'action que se structure le réseau, que s'organise une vision partagée, préalable à des projets structurants et plus anticipateurs. Un investissement public est important pour assurer les coûts des études préalables et mettre en œuvre une véritable gestion du changement.

Phase 3 : La phase de pleine maturité. A l'instar des districts italiens ou californiens, les réseaux sont pleinement mondialisés, dominant leurs marchés, et sont dans l'anticipation et l'innovation permanente pour maintenir leurs positions tout comme le font les multinationales.

Le partage de la vision entre les représentants des politiques publiques régionales et ceux des réseaux est essentiel pour produire des « bons projets » reconnus par tous. Les pôles de compétitivité ont été révélateurs des potentialités les plus émergentes. Mais ce niveau peut être dépassé par une approche plus en profondeur mobilisant l'ensemble des réseaux d'entreprises français, stratégie que mettent déjà en place certaines régions dans des politiques d'appel à projets et de soutiens aux projets (région PACA) ou dans le cadre d'un soutien pluriannuel (Nord

Pas de Calais) faisant ainsi confiance à leur territoire.

LA MATURITÉ DES RÉSEAUX ET L'ÉVOLUTION DE LEUR PROBLÉMATIQUE



Le temps est un facteur important pour créer la confiance entre les entreprises elles-mêmes, entre les entreprises et l'animateur, mais aussi entre le réseau et son environnement immédiat.

LE RÔLE DE L'ANIMATEUR DANS LA PRODUCTION DU CAPITAL SOCIAL

C'est l'acteur pivot qui, par sa permanence, doit assurer un certain nombre de fonctions et surtout construire la confiance des entreprises. Ses initiatives doivent être tout à la fois l'expression du groupe dans toute sa richesse, mais aussi apporter une dimension anticipatrice. Considérant les réseaux d'entreprises comme des réseaux sociaux où les acteurs sont plus ou moins favorables à la coopération et à l'innovation, l'animateur est l'acteur central qui peut faciliter la création du capital social au sein du réseau en contribuant au développement de ses trois dimensions relationnelle, sociale et cognitive².

Les animateurs ont aussi pour rôle d'organiser au mieux l'émergence d'une gouvernance territoriale et d'assurer quotidiennement sur le terrain le pilotage du réseau et la mise en cohérence des projets des différents partenaires, pour produire un actif collectif gage de pérennité du réseau.

² Cf. article de I. Bories-Azeau, C. Fabre, A. Loubes et P. Faillenot « la contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter-firmes », Edition Hermes Science Publishing 2008.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les informations issues des réseaux les plus dynamiques font apparaître une certaine constante dans les facteurs de succès.

Des entreprises en mouvement : saines financièrement, socialement stables, attentives à leurs clients et aux grandes évolutions, avec des chefs d'entreprises capables de dépasser leurs intérêts personnels et de court terme.

Des pouvoirs publics à l'écoute : capables d'une synthèse entre leurs attentes et la dynamique de projet, apportant les adaptations nécessaires pour produire un projet partagé avec des moyens financiers adaptés aux objectifs et aux phases d'élaboration.

Un management de projet : qui assure tout à la fois la vision long terme et la réalisation opérationnelle dans la plus grande transparence et avec une capacité à mobiliser le plus largement possible, y compris et surtout ceux qui peuvent être les plus éloignés du projet.



1.6 Éléments de capitalisation sur l'animation de systèmes productifs locaux

par Pierre Paris, consultant

Il s'agit d'animer un système d'alliances entre tous les acteurs du développement économique local

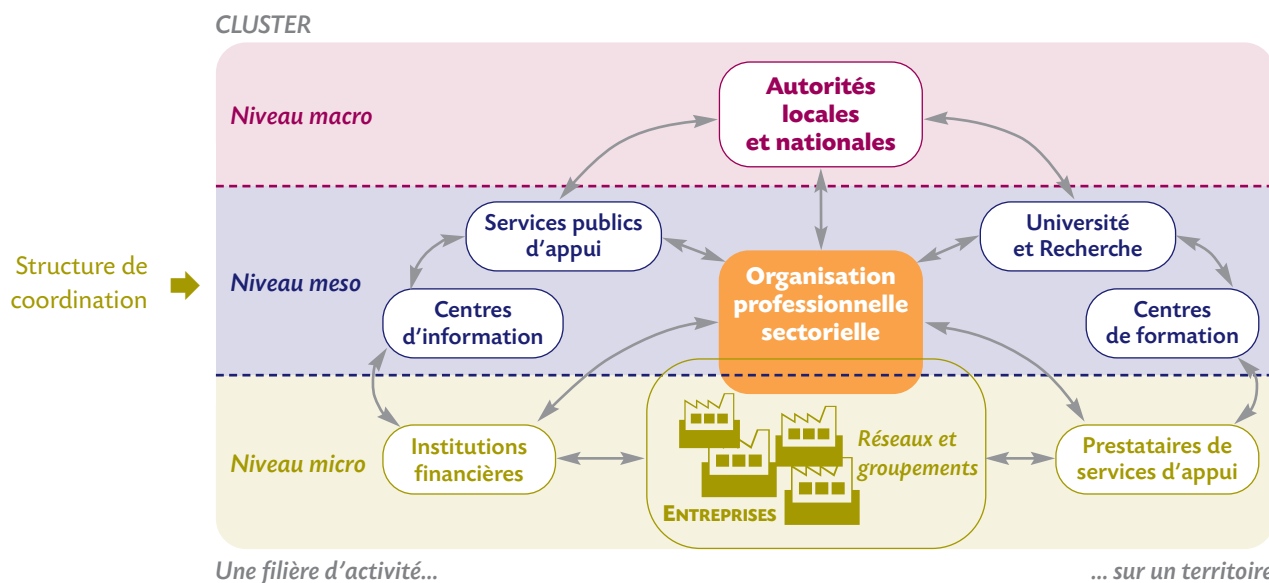
Ces réflexions de méthode sont issues de l'examen comparatif de l'approche française et des expériences internationales.

PRINCIPES DE LA DÉMARCHE D'ANIMATION DE SPL

L'expérience montre qu'il s'agit vraiment d'animer un « système » composé de nombreux acteurs. Le SPL est en effet une sorte de « territoire de projet » au sein duquel vont s'articuler les alliances

entre acteurs locaux pour prendre en charge le développement économique et social. À ce titre, il constitue le cadre d'une politique économique à l'échelle micro territoriale. Au-delà des projets concrets qu'il parvient à mettre en œuvre, ce cadre de coordination permet de renforcer les capacités collectives des acteurs locaux à anticiper les évolutions et à inventer les réactions les plus créatives.

Cet « ensemble d'acteurs locaux », reliés entre eux, peut-être schématisé de la façon suivante :





© Thierry de Geyer

Dans le milieu des entreprises locales, il s'agit de promouvoir le maximum de coopération interentreprises, à la fois dans les *réseaux horizontaux* d'unités concurrentes et dans les réseaux verticaux de relations client fournisseur. Ces liens de coopération visent à résoudre les problèmes communs et contribuent à construire le climat de confiance et d'intelligence collective au sein du secteur privé.

Au niveau microéconomique, la mise en œuvre d'actions communes par les entreprises doit logiquement s'appuyer sur un développement des relations avec l'offre de *services financiers* d'une part, et l'offre de *services d'appui non financiers* d'autres part.

Au niveau mésoéconomique, l'élaboration et la mise en œuvre des projets collectifs se fait en partenariat avec les différentes catégories

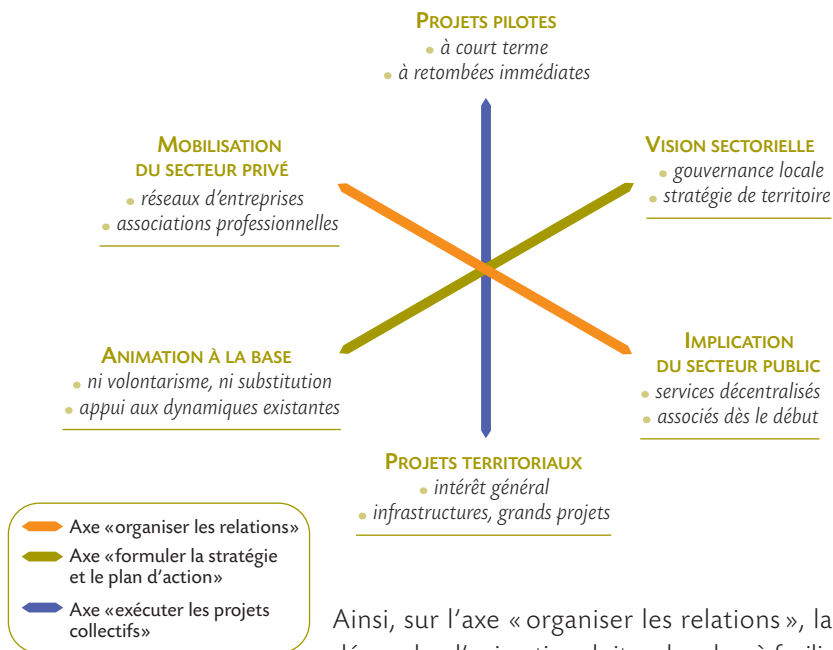
d'organisations qui composent *l'environnement institutionnel* des entreprises. L'organisation professionnelle sectorielle qui représente le mieux les entreprises du SPL joue légitimement un rôle central dans ce tissu de relations.

Enfin au niveau politique et macro-économique, les *autorités publiques locales*, départementales, régionales, nationales, et les différentes agences et entités correspondantes, sont associées dès le début à la démarche, pour la soutenir en articulation avec les politiques publiques.

FACTEURS D'EFFICACITÉ DE L'ANIMATION D'UN SPL

L'observation des bonnes pratiques montre une efficacité optimale de la démarche d'animation de SPL lorsque celle-ci maximise *simultanément* trois couples de paramètres complémentaires,

répartis selon trois axes selon le diagramme suivant :



Ainsi, sur l'axe « organiser les relations », la démarche d'animation doit rechercher à faciliter à la fois :

- la *plus grande mobilisation possible du secteur privé*, au travers de toutes les formes émergentes de coopération interentreprises et par le biais de ses organisations prenant le leadership de la stratégie de développement local,
- l'*implication active du secteur public*, comme partenaire à part entière des projets du SPL, dans ses différentes fonctions de service technique, recherche innovation, formation professionnelle, régulation, etc.

Sur l'axe « formuler la stratégie et le plan d'action », la démarche doit reposer à la fois sur :

- une *animation fortement participative* à la base, menée de « bas en haut » avec les acteurs du SPL, de façon à accompagner l'expression d'une véritable volonté collective,
- l'articulation de cette dynamique à la base avec une *vision politique et macro-économique* plus large, afin de rendre la stratégie du SPL cohérente avec les logiques de filière.

Sur l'axe « exécuter les projets collectifs », la démarche doit assurer la mise en œuvre simultanée de :

- *projets pilote à retombées rapides*, portés par les réseaux d'entreprises leaders, de façon à stimuler et entretenir la motivation des entreprises par des gains tangibles,
- *grands projets structurants*, porteurs d'intérêt général pour l'ensemble des entreprises du SPL et susceptible d'un impact profond et durable sur la compétitivité du territoire.

TPOLOGIE DES ACTIONS COLLECTIVES

Chaque SPL définit ses propres actions « sur mesure », en fonction des besoins et priorités qui lui sont propres. Néanmoins, l'observation d'un grand nombre de cas permet d'établir, à titre strictement illustratif, la liste suivante d'actions fréquemment constatées.

Initiatives conjointes de groupements d'entreprises	Projets d'intérêt général pour l'ensemble du cluster
INFORMATION, PROSPECTIVE	
Journées technologiques d'information et d'échanges Outil extranet de veille et d'information stratégique	Bulletin d'information technologique et/ou commerciale Baromètre du secteur, veille stratégique sectorielle
COMMERCIAL	
Label, supports de promotion communs Stand collectif sur les salons Acquisition commune d'étude de marché Réception commune d'acheteurs étrangers Développement d'une marque commune Mutualisation d'une représentation commerciale Consortium d'exportation	Vitrine et communication commune Promotions globales sur les salons et autres événements Services de promotion commerciale et d'aide à l'export Circuit d'accueil et orientation des acheteurs Construction d'une offre commerciale globale Veille économique sur les marchés Étude des axes de développement du cluster
INNOVATION	
Mutualisation des contrats de recherche Mutualisation d'étude sur des opportunités d'innovation Développement commun de nouveaux produits Résolutions de problèmes communs	Projet d'innovation global Centre de design, aide à la création Plate-forme d'essais technologique (centre de tests) Plate-forme de R&D, veille R&D et technologique
RESSOURCES HUMAINES	
Plate forme d'apprentissage dans les entreprises Mutualisation d'actions de formation professionnelle Gestion collective des RH (groupement d'employeurs)	Centre de formation professionnelle Bourse de mise en relation offre/demande de formation Recherche d'adéquation de l'offre du système éducatif
APPROVISIONNEMENT	
Achats groupés, centrales d'achat	Service d'achats communs (fournitures, transport...)
FINANCEMENT	
Mutualisation d'investissements Caisse de caution mutuelle	Accompagnement au montage de dossier Schéma de cautionnement mutuel
PRODUCTION	
Mutualisation de la mise en place de nouveau process Réponse collective à une commande commune Division du travail entre entreprises par spécialité Regroupement pour l'acquisition de normes de qualité Mutualisation de l'offre de produits/services	Développement de services d'expertise technique Plate-forme de services logistiques Centre de veille réglementaire et technologique Bourse de sous traitance Incubateur ou pépinière d'entreprises
COOPÉRATION INTERNATIONALE	
Partenariat international entre entreprises	Coopération transnationale de cluster à cluster
INFRASTRUCTURES	
Immobilier d'entreprises acquis et géré en commun	Zones d'activités, amélioration des infrastructures territoriales
ENVIRONNEMENT NATUREL	
Gestion collective des impacts environnementaux	Charte globale de responsabilité environnementale

2

Expériences d'appui aux clusters dans les pays en développement et les pays émergents





2.1

Développement d'un cluster indien à Chanderi : un cas centré sur la lutte contre la pauvreté

par Mukesh Gulati * – Foundation for MSME clusters, New Delhi

Pour régler les inégalités, les tisserands de Chanderi ont créé un système coopératif.

PRÉSENTATION DU CLUSTER

Chanderi, une petite ville située au centre de l'Inde, est aussi bien connu comme le cluster produisant des tissus légers, au design recherché, fait d'un mélange de coton, soie et zari (fils d'or). Parmi les produits indiens tissés main, celui de Chanderi est un des plus faciles à reconnaître par sa légèreté, sa texture et son motif raffiné.

En 2002-03, l'ONUDI a mené une étude diagnostic sur ce cluster, en tant que première étape de son intervention. À ce stade, le cluster regroupait 3 659 métiers à tisser, employait 11 000 personnes directement et encore 7 000 personnes indirectement pour une ville de 30 000 habitants.

La plupart des tisserands étaient habitués à travailler pour 12 négociants ainsi que pour

les 45 maîtres tisserands les plus riches, qui leur fournissaient la matière première et se chargeaient également de commercialiser leurs produits dans les circuits traditionnels privés. Quasiment toutes les autres institutions du secteur public étaient extérieures à Chanderi. L'étude diagnostic identifiait les principaux problèmes du cluster comme étant :

- une croissance assortie d'une forte inégalité,
- le manque d'accès au crédit, pourtant indispensable pour que les pauvres puissent moderniser leur production,
- des défis techniques critiques,
- le faible pouvoir de participation des femmes,
- le faible pouvoir de négociation des tisserands.

Une étude participative de la pauvreté démontrait que ces facteurs contribuaient à resserer les différents nœuds de pauvreté. Cette étude permettait aussi de distinguer les différentes

* Les vues exprimées par Mukesh Gulati, en tant qu'ancien consultant de l'ONUDI et auteur de cet article, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© ONUDI

strates sociales entre le « groupe avantagé » des commerçants, maîtres tisserands, petits tisserands et tisserands indépendants et fonctionnaires du gouvernement, le groupe « moyen » des tisserands faiblement rémunérés à l'existence vulnérable et la catégorie « défavorisée » des travailleurs salariés totalement dépendants des négociants ou des maîtres tisserands.

INTERVENTIONS

Renforcement institutionnel

Un des objectifs principaux sur lequel repose le succès d'un programme de promotion de cluster est la coopération entre parties prenantes ou partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur du cluster. Mais les relations entre les tisserands et les autres partenaires étant trop inégales, il fallait que les tisserands commencent d'abord par coo-

pérer entre eux, afin de pouvoir s'exprimer d'une même voix.

Des groupes d'autopromotion ont donc été constitués, réunissant chacun une dizaine de tisserands solidaires. L'activité d'épargne et de crédit de ces groupements a bien porté ses fruits. Par contre, il est devenu vite évident que ces groupes étaient trop petits pour fonder une entreprise coopérative viable. La création d'une fédération de ces petits groupes est alors apparue comme solution possible. La Bunkar Vikas Sansthan (BVS) est née de cette prise de conscience et elle peut-être considérée aujourd'hui comme une organisation coopérative jouant le rôle de maître tisserand.

La BVS fait appel aux services financiers et non financiers que nécessite la production et passe des commandes à ses propres membres tisse-

rands. Elle aide aussi les producteurs à livrer dans les délais, avec la qualité requise, en assurant leur supervision et en leur appliquant un système, mutuellement agréé, de primes et pénalités. Elle offre enfin les formations adéquates à ses membres tisserands. Il a fallu deux ans et une très forte mobilisation des compétences de l'ONUDI pour développer ce système coopératif.

Développement commercial

Au travers des interventions en design et formation, le projet a incité les tisserands à élargir leur gamme de produits vers d'autres segments de marché, en fabriquant du linge de table et du tissu d'ameublement, et en variant les produits par de nouvelles combinaisons de fil.

Plusieurs nouveaux acheteurs ont été présentés au cluster pendant la durée de l'intervention. Fabindia, la chaîne de magasins probablement la plus connue en matière de tissage et d'artisanat indien, a été invité à Chanderi par le député local, qui a aidé les tisserands à construire avec cette enseigne des relations durables extrêmement fructueuses.

Cependant, pour satisfaire les nouvelles exigences du marché en termes de qualité et de délais, il a fallu également consentir un effort tout aussi important – voire plus – de réorganisation du système de production de Chanderi. La Fédération BVS, en particulier, a dû mettre en place un système de répartition du travail entre les tisserands et de supervision de leur production.

Modernisation des technologies de production

L'activité de teinture était apparemment un des plus importants goulots d'étranglement techniques, qui limitait la croissance du cluster. Les tisserands n'utilisaient pas les méthodes appropriées et en conséquence les produits de Chanderi avaient la réputation d'avoir des couleurs qui bavaient. Malgré l'identification de ce problème par l'étude diagnostic, les tisserands n'ont entrepris de le corriger qu'à la suite du rejet commercial d'un lot important de tissus.

Dans ce but, le projet a facilité l'organisation de deux programmes de formation, la mise en place d'un centre de teinture – une grande première à Chanderi – et l'amélioration technique des métiers à tisser. Certains changements ont aussi été apportés au niveau du fil, notamment l'introduction de fils torsadé, ce qui a permis de réduire la transparence du tissu en vue de certains usages, et de diminuer les coûts liés aux taux de ruptures pendant le tissage.

Opportunités de financement appropriées

Aucune source formelle de services financiers n'était accessible aux tisserands de Chanderi, les banques n'ayant jamais cru qu'ils pouvaient être des clients « bancables ». Cette situation rendait les tisserands complètement dépendant des négociants et des maîtres tisserands

pour répondre à leurs besoins financiers, personnels et professionnels.

La formation de groupes d'autopromotion a, dans une certaine mesure, permis de lever la contrainte des garanties exigées en développant collectivement une capacité de cautionnement des crédits beaucoup plus importante.

En complément, certains dispositifs du gouvernement destinés à subventionner les efforts technologiques, sont venus soulager la contrainte de modernisation des équipements à laquelle les tisserands devaient faire face.

Promotion des femmes et questions de genre

En plus d'assumer le fonctionnement quotidien des ménages, les femmes participent à l'activité productive et représentent une fraction importante des tisserands de Chanderi. Cependant, les femmes n'ont quasiment pas la parole dans les processus de décision, particulièrement au niveau de l'entreprise. Il était donc doublement important, pour le programme, d'intervenir sur l'amélioration de ces relations sociales locales en relation au genre.

Résultats

Suite à l'intervention, 623 tisserands ont été organisés en groupes d'autopromotions. Parmi eux, 150 ont créé la première fédération de tisserands – Bunkar Vikas Sansthan (BVS) – qui génère un chiffre d'affaires d'environ

200 000 USD depuis 2005. Les membres de BVS ont bénéficié d'une augmentation de 25 à 100 % de leur niveau de salaire moyen (pendant la période d'emploi) et d'une augmentation des bénéfices de 7 à 15 %. Des crédits d'une valeur de Rs 1 million ont été mobilisés et remboursés selon les prévisions. Les membres de 14 groupes d'auto promotion (dont huit non-membres de BVS) ont bénéficié de crédits mutuels.

Une autre fédération de 70 tisserands s'est développée dans un village voisin, Pranpur, en lien organique avec BVS. Une fondation de développement de Chanderi a été créée et formellement enregistrée en temps qu'outil pour la protection de la propriété intellectuelle commune. Pour la première fois un centre de teinture privée et un dépôt de fils privé ont été créés et sont opérationnels. Sur le plan social, au moins huit femmes leaders ont été promues par le projet et dirigent « Hamari Duniya », un groupement de 186 femmes tisserands.

Plusieurs aspects assurent la durabilité des impacts. Les membres du cluster sont actifs sur plusieurs nouveaux marchés incluant Fabindia. Ils continuent aussi à améliorer le design de leurs produits. Après le retrait d'UNIDO en fin de projet, plusieurs autres institutions de développement ont lancé des initiatives de développement basées sur la démarche d'appui au cluster.



2.2 Le cluster des machines-outils de Bangalore

par Mukesh Gulati * – Foundation for MSME clusters, New Delhi

Le programme
est intervenu
en appui au cluster
alors que l'industrie
faisait face à la rude
compétition
des importations.

Le cluster des machines-outils de Bangalore a parcouru un long chemin et représente aujourd'hui 30 à 40 % de la valeur produite nationalement dans ce domaine.

Ce cluster résulte de la présence à Bangalore d'usines d'artillerie et d'ateliers de réparation qui, suite à la deuxième guerre mondiale, ont lancé l'industrie de la machine-outil. La croissance s'est amplifiée après l'installation d'entreprises publiques, comme Hindustan Machine Tools (HMT), générant une demande pour un grand nombre de sous-traitants et de firmes de services, à travers l'afflux de capital et de techniciens, ces derniers ayant souvent créé leur propre entreprise dérivée.

L'interdiction entre 1951 et 1956 d'importer de machines-outils pouvant être produites localement, a encouragé les entrepreneurs nationaux à s'aventurer sur de nouvelles niches, tout en poussant simultanément les fabricants étrangers

à fonder des filiales locales ou à accorder des licences. En 1973, le Foreign Exchange Regulation Act (FERA) a obligé ces sociétés étrangères à réduire leur participation à moins de 40 %, ce qui a provoqué le départ d'un certain nombre. Ces mesures de protectionnisme ont probablement freiné le développement de l'industrie indienne globalement, mais le cluster de Bangalore a continué à grandir.

Cependant la situation a radicalement changé au cours de la période suivante. L'écroulement du commerce vers l'Union soviétique en 1990 a supprimé un flux très significatif d'exportation. Le processus de libéralisation a forcé les sociétés fabricantes de machines-outils à se restructurer pour devenir plus compétitives. Alors que l'industrie tentait de faire face aux enjeux de la libéralisation, la récession s'est abattue sur cette branche dans les années 90, avec les machines-outils de Taïwan réalisant d'importantes incursions sur le marché indien et

* Les vues exprimées par Mukesh Gulati, en tant qu'ancien consultant de l'ONUDI et auteur de cet article, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© ONUDI

l'industrie automobile accusant ses premières baisses.

Divers problèmes ont commencé à se manifester à cette époque dans le fonctionnement du cluster, en matière de marketing, de manque de compétence et d'information, de niveaux de compétitivité, de faiblesse des services et de carences de l'environnement institutionnel. Traditionnellement, les petits fabricants de machine-outil vendaient leur production de bouche à oreille sur un marché limité à l'Inde du Sud. Suite au mouvement de récession et de libéralisation de l'économie, les ventes de ces petits fabricants étaient en train de décliner rapidement et leur survie était en jeu. Le manque de main-d'œuvre qualifiée était un autre problème majeur qui handicapait la productivité du cluster. Il y avait aussi un défaut important en matière

d'information sur l'exportation, qui faisait penser aux partenaires du cluster qu'ils n'étaient pas capables d'exporter. Au plan national, la compétitivité des fabricants était freinée par des coûts de production élevés. En conséquence, l'écart entre les grands et les petits fabricants étaient en train de se creuser.

Par ailleurs, le cluster ne disposait pas de fortes associations professionnelles qui auraient pu s'attaquer à ces problèmes, directement au niveau des firmes ou dans les relations d'affaires en amont et en aval de la production.

Le programme de l'ONUDI est intervenu en appui à ce cluster au moment où l'industrie faisait face à cette rude compétition des importations de machine-outil moins chères et de meilleure qualité. Le programme s'est attaqué au problème en développant une prise de

conscience de la situation au sein de réseaux de fabricants et vendeurs de machine-outil, en leur fournissant la formation adéquate, en renforçant les synergies institutionnelles et en encourageant le recours à des prestataires de services privés.

Un animateur professionnel de cluster fut installé à plein temps sur place pour mener ces différentes activités. Au début de l'intervention en octobre 1999, le cluster dégageait un chiffre d'affaires de 50 millions de dollars. Les fabricants de machines outils en étaient le cœur. Le cluster regroupait 125 unités, incluant 45 fabricants, dont six de taille moyenne et le reste de petite taille. Le cluster comprenait également 70 à 80 fournisseurs, dont 10 unités de traitement thermique, huit unités d'abrasion, quatre fonderies, 10 unités de mécanique de précision et 10 unités de service aux fabricants.

Les problèmes ont été traités selon une démarche pas à pas : en développant la compréhension et en construisant le consensus par une approche collective, en formalisant des réseaux de petits fabricants et fournisseurs, en développant les liens de ces réseaux avec le marché, en accroissant le recours aux services privés d'appui aux entreprises ; et finalement en renforçant la capacité des réseaux émergents à poursuivre ces activités dans l'avenir. La démarche s'est décomposé selon les étapes suivantes :

- au cours de l'année 2000, les activités se sont concentrées sur la prise de conscience collective et la construction de consensus et d'une vision commune,
- l'année 2001 a vu le lancement de certains réseaux pilotes et de nouveaux liens de partenariat d'affaires,
- l'année 2002 s'est concentrée sur la diffusion des meilleures pratiques, l'expérimentation de nouvelles approches marketing et la mise en relation avec divers institutions de soutien,
- l'assistance fournie en 2003 s'est concentrée sur le renforcement des capacités des clusters, la formation d'animateurs et la création de réseaux fédérateurs.

Les activités principales qui ont été entreprises sont les suivantes :

PROMOTION COMMERCIALE

Le projet a suscité la création d'un réseau d'entreprises constitué au départ de huit firmes avec des produits de machine-outil complémentaires, enregistré sous le nom de Bangalore Machine Tool Manufacturer's Association (BMTMN). Les entreprises se mirent d'accord pour faire appel aux services d'un cabinet conseil en matière d'amélioration de la qualité. Les membres de cette association décidèrent également d'éditer une brochure commune visant à identifier de nouveaux clients potentiels, dans un effort de marketing proactif. Les succès obtenus à travers

ces nouveaux circuits de marketing leur don-
nèrent la confiance nécessaire pour explorer
ensemble les possibilités d'exportation vers les
marchés chinois et brésiliens.

Les signes de cette réussite se sont vite diffusés
au sein du cluster, et un autre groupe de petits
fabricants disposant de produits complémen-
taires se sont également regroupés dans une
association dénommée Indian Machine Tool
Consortium (IMTC). Ils ont également édité
leurs brochures marketing communes et com-
mencé à participer à des foires. BMTMN et
IMTC ont invité les grandes entreprises à visiter
leurs usines, à évaluer leur capacité de produc-
tion en vue de leur placer des commandes. À la
suite de ces initiatives de promotion, 45 entrepri-
ses organisées en cinq réseaux, ont généré des
ventes additionnelles d'environ 1 million de dol-
lars et exploré trois nouveaux marchés à l'export.

AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ PAR LES SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES

Les entreprises avaient très peu l'habitude
de faire appel à des prestataires de services
spécialisés, du fait des coûts élevés et du peu
d'empressement à les financer. Le recours à des
services conjoints, permettant de partager les
frais, a permis de franchir cette « barrière du
coût », en attirant les usagers vers une large
palette de services. Cette initiative visait surtout

à réduire les coûts de fabrication pour augmen-
ter la productivité.

La première intervention, commencé sur une
base expérimentale avec un consultant ISO 9000
contribua à créer la confiance parmi les entre-
prises et à développer l'intérêt pour l'amélio-
ration de la productivité. Cela a facilité l'intro-
duction ultérieure d'autres prestations d'appui
dans les domaines des standards de qualité
(5S japonais), de l'analyse de la valeur, du suivi
et du contrôle des coûts et de l'audit énergé-
tique pour les unités de traitement thermique
et les fonderies. Pour pérenniser, le projet fit
appel à un institut de la qualité appartenant à
la Confédération de l'industrie indienne (CII)
pour développer les nouvelles prestations, dans
la diffusion des méthodes de fabrication de qua-
lité mondiale, le marketing de l'exportation, la
formation à la gestion des exportations et aux
transferts de technologie européenne.

PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE

Les principaux acheteurs étaient les grandes
entreprises de machine-outil qui achetaient les
machines pour les vendre sous leur propre mar-
que. Elles n'étaient pas intéressées à élargir leur
achats, n'étant pas sûres de la qualité que de nou-
veaux fournisseurs pourraient leur offrir. Il y avait
donc un fort enjeu à standardiser les produits
fournis par les entreprises sous-traitantes, à tra-



© ONUDI

vers un système d'évaluation selon des critères prédéterminés.

Au départ, les grandes compagnies ne ressentait pas ce besoin et il a fallu un intense travail de dialogue à différents niveaux pour en développer la prise de conscience. À travers les réunions d'un noyau dynamique de cinq grandes compagnies, le programme pu finalement faciliter l'émergence d'une initiative de notation des sous-traitants par une agence d'évaluation. À la suite de cette action, 69 entreprises sous-traitantes furent évaluées. Parmi elles, 21 unités décidèrent d'investir 1 136 000 USD pour améliorer leur processus de production.

De la même façon, les unités traitement thermique furent encouragées à traiter leurs problè-

mes communs par des actions collectives. Les entreprises de fonderie se réunirent en réseau informel pour discuter de leurs problèmes critiques communs et améliorer leurs méthodes de fabrication suite à divers audits techniques et énergétiques.

Les unités de design furent regroupées pour améliorer leur offre de services aux grandes entreprises, au sein du « Designer's Consortium », qui édita une brochure marketing commune.

DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

Un noyau d'industriels était tombé d'accord sur le besoin critique d'amélioration des activités de montage-assemblage. L'approfondissement des discussions fit apparaître d'autres manques de compétence, notamment en matière d'exportation. Par ailleurs, le défaut de ressources humaines spécialisées freinait clairement le développement de l'activité.

Pour résoudre durablement et en profondeur ce problème de compétence, il semblait indispensable de corriger ces défaillances, par des formations adaptées. Un groupe d'experts fut constitué, à partir de trois grandes entreprises et d'un institut de formation, pour établir un cursus de formation.

Trois programmes de formation furent conduits avec succès pour améliorer les compétences des

monteurs assembleurs. 45 ouvriers furent formés aux meilleures pratiques industrielles en cours. 22 entrepreneurs et 15 cadres intermédiaires furent également formés à la gestion des exportations, ce qui renforça les motivations et compétences du personnel et des entrepreneurs pour se risquer sur de nouveaux marchés.

IMPACT DU PROGRAMME

Les résultats consolidés de l'intervention peuvent être récapitulés comme suit :

Niveau des firmes

Quarante sociétés ont fait une économie de 175 000 USD par des audits énergétiques, la mise en œuvre de méthodes de fabrication de classe internationale, l'amélioration des temps de production et des approvisionnements. De ce montant, 136 000 USD minimum constituent une économie annuelle récurrente. Les entreprises ont généré un volume d'affaires additionnel de 1,1 M USD, avec des perspectives pour 90,1 M USD supplémentaires. 21 entreprises sous-traitantes ont amélioré leur processus de fabrication grâce à un investissement s'élevant au total à 1,1 M USD.

Niveau du cluster

Un nouveau segment de marché international, la Chine, a été exploré. Quatre nouveaux pro-

grammes de formation ont été mis en œuvre pour 200 participants issus de 50 entreprises. 28 nouveaux prestataires de services ont été mobilisés pour offrir 12 types de service différents. Plusieurs approches d'amélioration de la compétitivité ont été mises en œuvre : économies d'énergie, méthode de fabrication de classe internationale, etc.

Caractère durable des interventions

Au fur et à mesure les activités de promotion se sont de plus en plus orientées vers les résultats, avec une croissance des contributions et de la prise en charge par les industriels eux-mêmes. Le cluster a développé sa propre vision à long terme et son plan d'action. La branche industrielle a développé en son sein des relations de réseau qui lui permettent de réagir aux changements de contexte de façon plus cohérente et homogène. Les nouveaux groupements ou réseaux d'entreprises fonctionnent sur une base durable. IMTMA, l'association leader des fabricants de machine-outil a mis en place sa propre cellule de développement du cluster, qui a embauché un professionnel formé par le programme pendant plus d'une année. Cette association a décidé de lancer son propre programme d'appui à d'autres clusters. Huit nouvelles institutions techniques et financières ont été mises en relation avec environ une centaine d'entreprises au sein du cluster.



2.3 Tunisie : approches de mise en réseau des PME

par Taoufik Chaabane *,
coordinateur ONUDI du projet « Consortiums d'Exportation »

Depuis trois ans,
on assiste à
une évolution
remarquable
des politiques
industrielles qui
intègrent de plus
en plus l'approche
« économie-
réseautique »
comme atout de
la compétitivité.

LE CONTEXTE TUNISIEN

La Tunisie compte 6 000 PME manufacturières, en majorité exportatrices et dont la moitié est le fruit d'investissements directs étrangers.

Deux secteurs, textile-habillement et mécanique-électrique, sont à l'origine de 70 % des exportations manufacturières industrielles, hors énergie et phosphates. L'huile d'olive, un autre produit phare, représente 70 % du total des exportations agroalimentaires.

Les programmes nationaux de renforcement de la compétitivité, ont longtemps privilégié une approche individualisée, entreprise par entreprise. Les concepts de district industriel, cluster et consortium d'exportation, ont bien été promus depuis le milieu des années 90. Mais, ces concepts étaient perçus comme inadaptés à la culture et à l'histoire particulière du pays, les Tunisiens ayant gardé un mauvais

souvenir de l'expérience dirigiste de coopératives « forcées », dans les années 60.

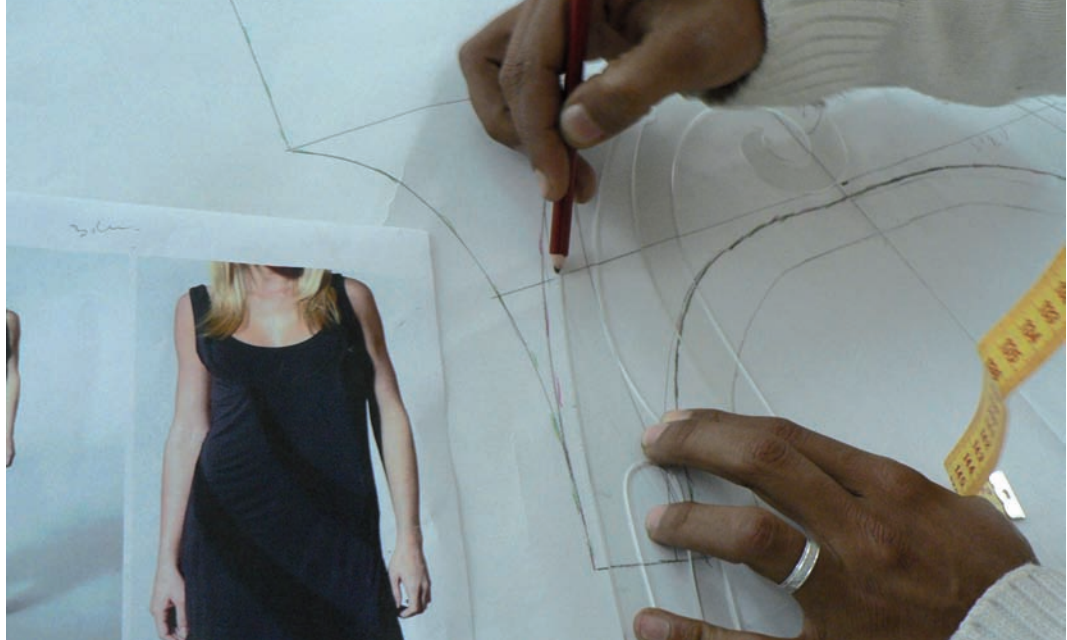
Cependant, grâce à la réussite de quelques consortiums d'exportation initiés depuis l'an 2000 par des « capitaines » d'industrie, on assiste ces trois dernières années à une évolution remarquable des politiques industrielles qui intègrent de plus en plus l'approche « économie-réseautique » comme atout de la compétitivité.

LES INITIATIVES « CONSORTIUMS D'EXPORTATION » (2000-2008)

Le projet de « Consortiums d'exportation », lancé avec le ministère chargé des PME industrielles, a constitué une innovation et une première pierre sur la voie de l'économie « réseautique ».

Dès l'an 2000, huit PME pionnières du secteur des composants automobile ont créé le consortium C8 et, une année après, 12 bureaux d'ingénierie

* Les vues exprimées par Taoufik Chaabane, en tant que consultant de l'ONUDI, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© AFD

ont constitué le consortium TEC. Parallèlement, plusieurs tentatives de regroupement échouaient après quelques expériences. Le cadre incitatif et juridique était encore inexistant et le tissu associatif insuffisamment impliqué.

Sept ans plus tard, le concept a été adopté par des centaines de PME dynamiques, et est appuyé par plusieurs institutions et fonds de soutien. C'est ainsi que 23 consortiums ont été juridiquement créés et des fonds comme le Fodec (Fonds de développement de la compétitivité), le Famex (Accès aux marchés d'exportation) et le Foprophoc (Promotion de l'huile d'olive conditionnée) octroient des primes qui vont jusqu'à 70 % des coûts des opérations de promotion et de sourcing.

En juillet 2008, on dénombrait 18 consortiums actifs : 10 du secteur manufacturier et 8 du secteur des services (Ingénierie, TIC), soit au total 105 PME engagées dans des projets collabora-

tifs structurés et formalisés. En parallèle une dizaine d'autres étaient en gestation. Pour en arriver là, le concept et le savoir-faire ont dû être largement diffusés et transférés par le projet à une multitude de relais : 36 séminaires et événements animés dont trois ateliers de formation ayant bénéficié à 200 acteurs relais publics et privés. De même, une multitude d'institutions ont été impliquées : 40 structures dont huit chambres de commerce et d'industrie régionales, trois centres d'affaires et un technopôle.

Mais le gros du travail a surtout consisté à encadrer les groupes de PME en gestation et les consortiums constitués selon les étapes suivantes :

- (i) étude de la faisabilité (cohérence des besoins et des profils stratégiques),
- (ii) formulation de la mission et des objectifs du projet d'alliance,
- (iii) établissement de la liste des activités du futur consortium,

- (iv) choix de l'organisation à mettre en place,
- (v) élaboration du plan d'actions pour la première année,
- (vi) traduction du plan en budget,
- (vii) choix du modèle de financement par les membres,
- (viii) choix de la forme juridique adaptée à la typologie et à l'envergure des activités,
- (ix) élaboration d'un premier règlement intérieur,
- (x) enregistrement de la société du consortium,
- (xi) production d'un business plan et formulation des requêtes pour accéder aux subventions et aux programmes d'appui,
- (xii) résolution des éventuels conflits internes,
- (xiii) mise en réseau avec le reste des consortiums d'exportation et organisation de rencontres de formation et d'échange.

FERTILISATION CROISÉE ET APPRENTISSAGE ACCÉLÉRÉ

Initialement axées sur la promotion des exportations, les activités de collaboration au sein des consortiums de PME ont toujours été l'occasion d'échanges fructueux d'informations stratégiques, de transfert de bonnes pratiques managériales et d'émulations réciproques. Un consortium est vite apparu comme un outil de « mise à niveau collective ».

Progressivement, les projets et activités se sont étendus vers d'autres domaines tels que le sourcing, les collections et les marques communes

et l'implantation dans les pays cibles, voire des projets de collaboration au niveau de services techniques communs et de projets de R&D.

INITIATIVES TOP-DOWN EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE RÉSEAUTIQUE

Aujourd'hui, il existe suffisamment de *success stories* de consortiums crédibles pour que les décideurs de différents départements se mobilisent afin de mieux soutenir les initiatives d'alliances non seulement par le financement de l'expertise, mais aussi au niveau du cadre juridique et réglementaire et au niveau du financement des opérations. Les notions de districts, clusters et autres pôles de compétitivité sont de nouveau à l'ordre du jour. Des programmes renforçant les synergies entre PME et les complémentarités avec le monde académique, et accélérant les processus d'innovation dans l'industrie sont planifiés.

C'est ainsi qu'en plus du soutien à 40 consortiums d'exportation et de sourcing, le plan quinquennal se fixe comme objectifs (i) le lancement de réseaux d'innovation alliant PME et Centres de Recherche, (ii) le renforcement du pôle technologique des TIC à Tunis, (iii) la mise en place d'autres pôles similaires à Sfax (multimédia) et à Gafsa (matériaux), et (iv) l'investissement dans trois clusters classés comme pôles de compétitivité potentiels : textile-habillement à Monastir, agroalimentaire à Bizerte et mécatronique à Sousse.

Dans le même contexte, une étude pour la mise en place de réseaux d'innovation sectoriels a été initiée et a impliqué des groupes de PME des secteurs habillement et agroalimentaires.

La particularité de ces initiatives est qu'elles s'inscrivent toutes dans une démarche Top-Down, avec une forte implication du ministère et la mobilisation de moyens financiers importants.

Parmi ces initiatives, la plus avancée est celle du pôle de compétitivité textiles-habillement qui prévoit à la fois la construction d'un technopôle orienté textiles techniques et écologiques et d'un parc d'activités dédié à l'ennoblissement, et le lancement d'un réseau d'innovation, In'tex, avec des réunions de groupes thématiques et l'identification de projets de R&D.

POUR UN PROJET D'INITIATIVE BOTTOM-UP : LE CLUSTER DE L'HUILE D'OLIVE ?

Dans le cadre de la décentralisation de ses programmes, la GTZ (Coopération allemande) a favorisé la mise en place du réseau dénommé « Challenge » dans la ville industrielle de Sfax. Il s'agit d'un réseau d'entrepreneurs, de cadres institutionnels, de chercheurs et de professeurs d'université.

Une des activités de ce réseau fut la sensibilisation au concept de clusters : séminaire d'initiation, voyage d'étude en Allemagne pour

prendre connaissance des Kompetenznetze et enquête-étude d'identification des clusters, de la région de Sfax. Les résultats de l'étude ont permis aux acteurs de la région de sélectionner le cluster de l'huile d'olive comme cluster porteur et prioritaire.

Quatrième pays producteur et exportateur mondial d'huile d'olive et premier producteur d'huile d'olive certifiée biologique, la Tunisie dispose d'un dense tissu d'oléiculteurs, de transformateurs et d'exportateurs dont un grand nombre dans la région de Sfax.

Mais 99 % des exportations, y compris le biologique, se font en vrac, l'essentiel de la valeur ajoutée échappant au secteur faute d'image, de maîtrise des processus de valorisation du produit par la qualité, les AOC, le marketing et les circuits de distribution...

Pourtant, ce ne sont pas les institutions dédiées au secteur qui manquent : l'office national de l'huile d'olive, l'institut de recherche sur l'olivier (situé à Sfax), le centre de recherche en biotechnologie de Sfax, le centre technique de l'agriculture biologique, l'unité de dégustation de l'huile d'olive...

Autant d'acteurs qui n'attendent que d'être connectés dans le cadre d'une initiative cluster. Cela pourrait être une des premières initiatives de type Bottom-up à promouvoir.



2.4 Promotion de consortiums d'exportation : le cas du Maroc

par Ebe Muschiali*, chargée de programme ONUDI à Rabat

Au Maroc, il existe
24 consortiums
couvrant différents
secteurs d'activités
et neuf villes
du royaume.

L'évolution du protectionnisme à la libéralisation du commerce global a offert des opportunités significatives pour la croissance de l'industrie et du commerce dans les pays en développement.

Cependant, dans plusieurs cas, les pays en développement n'ont pas réussi à recueillir les bénéfices de l'augmentation des opportunités commerciales dues à l'expansion des marchés.

Les PME sont souvent dissuadées d'exporter du fait de la complexité et des risques liés à l'export. Sans connaissance et compétence suffisante des marchés, les tentatives d'exportation peuvent échouer et mettre ainsi en péril la stabilité financière générale de l'entreprise.

Une façon efficace d'affronter ces problèmes est représentée par le développement de consortiums d'exportation, qui sont l'alliance

volontaire et formalisée d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits grâce à des actions communes.

En mettant en commun leurs connaissances, compétences et ressources dans un consortium, et tout en maintenant leur indépendance financière, légale et leur autonomie de management, les PME peuvent :

- améliorer leur potentiel à l'export (en offrant une gamme de produits plus large et en répondant aux exigences du marché),
- réduire les coûts d'apprentissage et les risques inhérents à l'entrée d'une entreprise individuelle sur un marché étranger.

Le programme de développement des consortiums d'exportation de l'ONUDI, financé par la Coopération italienne, a été lancé en 2003 et

* Les vues exprimées par Ebe Muschiali, en tant que consultante de l'ONUDI, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© AFD

son approche performante est appliquée au niveau mondial dans plusieurs pays, tels que l'Inde, la Jordanie, la Tunisie, le Maroc, l'Uruguay et le Pérou.

La méthodologie proposée prévoit :

- l'identification et la sensibilisation des groupes de PME disposant d'une offre exportable,
- l'accompagnement dans le processus de développement des consortiums d'exportation (sélection des membres, identification des objectifs, préparation du business plan et suivi des actions à mettre en place, mise en relation avec les sources de financement disponibles),
- création de capacité nationale dans la promo-

tion du concept et le développement de consortiums d'exportation, formation de promoteurs publics et privés de consortiums d'exportations,

- l'assistance aux institutions nationales pour la mise en place d'un cadre juridique et d'un environnement favorable au développement des consortiums d'exportation,
- le benchmarking international.

Au Maroc, il existe aujourd'hui 24 consortiums constitués ou en cours de constitution, couvrant différents secteurs d'activité (agroalimentaire, NTIC, textile, cuir, tourisme, matériaux de construction, électronique, etc.) et neuf villes du royaume.

Actions mises en place par trois consortiums marocains :

Consortium	FONoon	VITARGAN	Travel Partners Morocco (TPM)
Secteur	Textile de maison	Huile d'argan	Agences de voyage
Ville	Casablanca	Essaouira	Casablanca
Membres	6 entreprises (concurrentes)	6 coopératives (1 seul produit)	7 agences de voyage
Actions/ promotion	Bureau méthodes Styliste commune Achats Heimtextil à Frankfurt, Mission commerciale en Russie	Salon Certification Bio Coaching et formation	Prospection marchés Produits communs

Plus de 130 entreprises sont activement impliquées dans le projet, et plus de 300 ont été sensibilisées au concept de consortium d'exportation.

Parmi les atouts du projet de soutien au développement des consortiums d'exportation au Maroc, il faut souligner le fort partenariat public-privé, qui a permis la mise en place de mécanismes de financement, tels que :

- Le Fonds d'appui aux consortiums d'exportation, qui finance :
 - > les coûts de démarrage (50 %, la 1^e année, max : 100 000 MAD³),
 - > les coûts de promotion (75 %, la 1^e année, 60 % la 2^e année, 50 % la 3^e année, max. 200 000 MAD/an).

- Maroc Export (Le centre marocain de promotion des exportations) offre aux consortiums d'exportation un tarif préférentiel pour la participation aux salons et aux missions commerciales.
- La SMAEX (Société marocaine d'assurance à l'export) prévoit pour les consortiums d'exportation un taux préférentiel pour l'utilisation de ses services qui leur garantit des budgets plus élevés pour la participation aux foires.
- L'ANPME (Agence nationale pour la petite et moyenne entreprise) qui soutient les frais d'expertise pour des actions de mise à niveau groupées.

³ 1 MAD = 0,09 €



2.5 Introduction et développement de la démarche d'animation économique au Sénégal

par Malick Sy*, Directeur du projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal

La méthodologie
« d'animation
des réseaux
d'entreprises »,
testée avec succès,
pourrait s'insérer
dans les politiques
publiques
du Sénégal.

CONTEXTE

Le projet est intervenu dans un contexte de prise de conscience de l'importance stratégique du secteur de la petite et micro-entreprise au plan international et national et de l'expression d'une volonté politique affichée pour le promouvoir avec beaucoup d'interventions aux résultats insuffisants.

Le programme « network and clusters development » élaboré par l'ONUDI au plan international s'efforce précisément d'améliorer les niveaux d'impact et de pérennisation des actions en faveur des petites entreprises grâce à l'utilisation d'une approche particulière « d'animation économique des réseaux d'entreprises ».

Cette démarche travaille sur le rapprochement entre les entreprises membres du réseau pour le renforcement de leur cohésion, d'une part, et sur la mise en relation entre ce réseau d'entreprises et son environnement pour saisir les opportunités offertes, d'autre part.

Elle a été introduite au Sénégal en 2002 en utilisant plusieurs portes d'entrée (sectorielle, territoriale, emploi jeunes etc.), démontrant ainsi sa transversalité. Cette introduction s'est opérée à travers un projet – le PAPES (projet d'appui aux petites entreprises du Sénégal) – qui est passé d'une phase pilote à une phase de maturation puis de pérennisation institutionnelle, et qui cherche aujourd'hui à diffuser cette méthodologie testée avec succès au Sénégal, en l'insérant dans les grandes politiques de l'Etat (réduction de la pauvreté, décentralisation, croissance accélérée, redéploiement industriel, etc.).

* Les vues exprimées par Malick Sy, en tant que consultant de l'ONUDI, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© ONUDI

PHASE D'INTRODUCTION DE LA DÉMARCHE D'ANIMATION ÉCONOMIQUE

La première phase pilote (2002-2005) financée par la Coopération autrichienne a consisté à promouvoir grâce à l'animation économique de leur réseau, les micros et petites entreprises à travers les secteurs les plus stratégiques de l'artisanat et de l'agroalimentaire dans trois régions pilotes et à trois niveaux d'intervention :

- 1.** Au niveau microéconomique ou niveau des entreprises, à travers l'animation de groupements d'affaires pour la résolution collective de leurs problèmes communs et l'amélioration de leur compétitivité,
- 2.** au niveau mésoéconomique ou niveau des institutions, par la promotion d'organisations professionnelles représentatives de la petite entreprise en développant leur capacité d'auto

promotion et d'auto prise en charge des problèmes de leur secteur,

- 3.** au niveau macroéconomique ou niveau des politiques, par la promotion de la capacité des organisations professionnelles de la petite entreprise à participer pleinement au dialogue État/secteur privé sur la réforme l'environnement et l'élaboration des politiques publiques en faveur du secteur privé.

La phase pilote a été une réussite avec un dépassement des objectifs prévus :

- Promotion de 30 groupements d'affaires et d'une dizaine d'organisations professionnelles sectorielles,
- développement de l'offre de services non financiers offerts aux petites entreprises (alphabétisation en français, renforcement de l'esprit d'entreprise et de la capacité managériale), accompagnement dans la recherche de finance-

ment et renforcement des ressources humaines par l'emploi jeune,

- systématisation de la démarche par la conception d'un module de formation de professionnels en animation économique,
- pérennisation par le transfert de la méthodologie à certaines organisations professionnelles bénéficiaires (éleveurs, transformateurs de produits halieutiques, maraîchers etc.).

PHASE DE MATURATION DE LA DÉMARCHE SOUS L'ANGLE TERRITORIAL

La deuxième phase de maturation (2006-2007) financée par la Commission européenne a permis d'appliquer la méthodologie de promotion des réseaux de micros, petites et moyennes entreprises (MPME) avec une d'entrée territoriale. Cette approche consistait à expérimenter une forme de décentralisation économique au Sénégal, en soutenant la MPME à travers les collectivités locales, grâce à la mise en place de trois dispositifs :

- **un dispositif d'accompagnement technique** des groupements de MPME (savoir lire et écrire en français, aide à la formulation du projet, renforcement de l'esprit d'entreprise et de la capacité managériale et intermédiation financière etc.), avec un ancrage institutionnel dans les services de la mairie pour jeter dès le départ les bases de sa pérennisation.

- **un dispositif d'accompagnement financier** avec un ancrage dans le secteur financier en assurant là aussi la pérennisation à travers trois éléments fondamentaux :

- > Création de 10 sociétés de cautionnement mutuel et de leur fédération représentant un capital social de 170 élus avec pour mission de lever l'obstacle des garanties demandées aux MPME pour accéder au crédit.
- > mise en place d'un fond de garantie de 340 millions FCFA en dépôt à terme dans une banque, venant renforcer la garantie mutuelle de base,
- > signature d'une convention entre la banque dépositaire des fonds et la fédération des sociétés de caution mutuelle permettant l'accès au crédit des membres jusqu'à 1 milliard de FCFA grâce à un coefficient multiplicateur du fond de garantie.

- **un dispositif d'appui aux clusters** consistant à promouvoir prioritairement l'économie locale autour d'un secteur de concentration représentant l'activité dominante localement et dégageant à la fois un avantage comparatif et un fort potentiel de création de valeurs.

Ce programme développé dans une dizaine de communes pilotes réparti sur six régions du Sénégal a également été, comme pour la phase pilote une grande réussite avec :

- la massification des résultats de la phase pilote avec passage d'un effectif de 30 à près de

200 réseaux d'affaires sur 7 régions du Sénégal,

- le lancement d'une demi-douzaine de clusters dans trois filières prioritaires pour le pays (agroalimentaire, pêche et élevage),
- la création d'un réseau national de sociétés de caution mutuelle communales,
- le transfert de compétence à un dispositif pérenne basé sur les ressources communales.

PHASE D'INSTITUTIONNALISATION ET D'ANCRAGE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

La troisième phase d'institutionnalisation et de pérennisation du PAPES

est enclenchée en 2008 avec la création d'une association dénommée « Plate-forme d'appui à la petite entreprise du Sénégal ».

L'objectif de cette association est d'assurer la pérennisation de la démarche initiée en mode projet en capitalisant ses bonnes pratiques et ses résultats positifs par un ancrage au niveau des grandes politiques publiques, selon les axes suivants :

Stratégie de réduction de la pauvreté / Stratégie de croissance accélérée

Projet de promotion des clusters dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie de croissance accélérée, prenant la suite du projet

Micro activités économiques urbaines (MAEU) soutenu par la Commission européenne.

Emploi des jeunes et lutte contre l'émigration clandestine

Projet expérimental de promotion de l'emploi des jeunes en cours d'exécution dans un quartier de Dakar.

Projet de lutte contre l'émigration clandestine à travers un mouvement d'associations populaires.

Stratégie de décentralisation

Négociation de l'ancrage des résultats du MAEU au programme national de développement local (enjeu de diffusion sur les 53 communes et 300 communautés rurales des résultats du MAEU obtenus sur 10 communes).

Accès au crédit / Lettre de politique sectorielle de la microfinance

Projet AFD de capitalisation de l'expérience société de cautionnement mutuel sur trois régions pilotes, valorisant les résultats du projet MAEU au niveau de la décentralisation régionale.

Promotion de la relation culture et développement

Élargissement du concept d'animation économique en combinant animation économique et animation culturelle.

3

Éléments de méthode pour l'appui aux systèmes productifs locaux, clusters et réseaux d'entreprises





3.1

Une méthode d'appui aux clusters développée dans les pays en développement et pays émergents

par Giovanna Ceglie *,

chef de l'unité « Développement des SPL et réseaux d'entreprises » – ONUDI

Un programme de développement de cluster se construit de façon itérative à mesure que le plan d'action évolue.

UN EXEMPLE TYPE DE DÉROULEMENT D'UN PROGRAMME D'APPUI

En 2003, à la demande du gouvernement équatorien, l'ONUDI a lancé un programme d'appui aux clusters d'entreprises avec le soutien du ministère de l'Industrie et de la Compétitivité (MICIP). Une évaluation conjointe effectuée par le programme et des experts du MICIP a permis de sélectionner deux secteurs qui représentaient un fort potentiel d'emplois et de génération de revenus et où les systèmes productifs locaux constituaient une forme habituelle d'organisation d'activités manufacturières. Dans chacun de ces secteurs, le processus de sélection à identifier un cluster à soutenir : les entreprises de textile à Atuntaqui et les fabricants de chaussures à Ambato. La première phase du projet a consisté à mener, pour chaque cluster, un diagnostic des faiblesses, forces, opportunités et menaces. Ensuite, l'animateur a aidé les parties

prenantes à identifier leurs problèmes communs et à élaborer un plan d'action, en fonction des principales contraintes de croissance du cluster. Dans le cas d'Atuntaqui, les acteurs ont opté pour une amélioration de la compétitivité au niveau national et sur les marchés d'exportation. Cela s'est traduit par un plan d'action dont l'objectif principal était :

- le renforcement de la capacité technologique des entreprises du cluster en améliorant la disponibilité des services d'informations commerciales et des services d'appui et de formation,
- la formulation d'une stratégie commune de marketing territorial.

Par la suite, l'animateur a œuvré pour la création de réseaux solides d'entreprises susceptibles de coopérer pour atteindre les objectifs définis. Dans le même temps, des activités de renforcement des capacités ont été organisées auprès

* Les vues exprimées ici, sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© ONUDI

de plusieurs institutions en mesure d'aider les entreprises du cluster à relever leur niveau technologique, et notamment d'une université, de la chambre de commerce locale et d'un institut de formation professionnelle. À mesure que la confiance augmentait au sein des entreprises du cluster, elles ont été en mesure de collaborer avec les institutions d'appui pour élaborer des programmes de formation et négocier l'achat d'équipements mis à disposition par la chambre du commerce afin qu'ils soient partagés par les entreprises du cluster. Plus tard, l'animateur a demandé à la municipalité d'Atuntaqui de s'impliquer dans le projet en vue du lancement d'une stratégie participative de marketing territorial. Pendant que ces activités se déroulaient, l'animateur mesurait périodiquement les résultats obtenus afin de transmettre des rapports réguliers à l'ONUDI et aux institutions partenaires. Vers la fin du programme, l'animateur a délé-

gué les fonctions de mise en œuvre du projet et transféré les outils et les méthodologies de fonctionnement aux acteurs locaux, ce qui lui a permis de se retirer du projet sans affecter la pérennité de ses résultats.

LE RÔLE CRITIQUE DE L'ANIMATEUR DU CLUSTER

C'est la qualité du système de gouvernance qui distingue les clusters dynamiques des clusters passifs. La gouvernance, d'où proviennent les bénéfices de l'efficacité collective, est un « bien public », il y a donc peu de chances que des acteurs privés investissent dedans pour la renforcer. Une intervention externe est donc nécessaire pour faciliter le développement d'un cluster, notamment par la formation et l'affectation d'un animateur professionnel qui va jouer temporairement un rôle de catalyseur.

Cet animateur – ou team d’animateurs – est installé au début de l’intervention et accompagne le cluster pendant plusieurs années, jusqu’au retrait de l’assistance, pour l’aider à coordonner et organiser ses activités.

Cela sous-entend qu’il participe à l’élaboration des études diagnostics et des programmes d’action du groupement, qu’il encourage la réactivation ou la création de réseaux et qu’il aide les membres du groupement à définir les activités qu’ils vont mener et mettre en œuvre conjointement. L’animateur doit également consacrer des efforts considérables pour identifier les lacunes professionnelles au sein des entreprises et des institutions participant au projet et concevoir

des activités qui concourent au renforcement de leurs capacités. Parallèlement, il doit faciliter l’accès des entreprises concernées aux fournisseurs d’informations commerciales et de développement et aux institutions financières. Il doit également mener ou superviser le suivi et l’évaluation du projet.

Globalement, l’animateur aide les parties prenantes à organiser et coordonner les actions à mener dans des domaines d’intérêt commun. Il exerce ainsi temporairement des fonctions de gouvernance, tout en favorisant l’émergence d’un système de gouvernance endogène. À cette fin, il doit encourager l’établissement des réseaux d’institutions qui, avec le temps, lui succéderont et se transformeront en points focaux de gouvernance des groupements d’entreprises.

UNE MÉTHODE EN CINQ ÉTAPES

L’exemple ci-dessus offre un résumé simplifié des cinq étapes de la méthodologie suivie en matière de développement de clusters, à savoir :

- sélection du cluster,
- étude diagnostic,
- élaboration d’une vision stratégique et planification des activités,
- mise en œuvre des projets collectifs,
- suivi et évaluation.

Il est toutefois important de garder à l’esprit qu’un programme de développement de clus-



© ONUDI

ter ne se construit pas de manière linéaire, mais plutôt de façon itérative, à mesure que le plan d'action évolue en fonction des prises de conscience collectives et du niveau de confiance mutuelle.

La préoccupation constante au long de ces cinq étapes est de renforcer les capacités des institutions et de mener toutes les actions susceptibles de construire la confiance entre les partenaires du cluster.

SÉLECTION DU CLUSTER

La sélection des clusters dans lesquels intervenir s'effectue selon des critères spécifiques et variables convenus préalablement avec les organisations en charge du développement des clusters. Ces critères doivent être aussi objectifs que possible de manière à ce que le processus de sélection des entreprises soit transparent et qu'il optimise les chances de succès du programme.

DIAGNOSTIC DU CLUSTER

Une fois le cluster sélectionné, il doit faire l'objet d'un diagnostic. Il ne s'agit pas d'une étude théorique mais d'un examen minutieux du cluster effectué sous la supervision et avec la participation de l'animateur, sur la base des informations transmises par les membres du cluster. En fait, c'est à ce stade que l'animateur entre pour la première fois en contact avec les parties prenantes et introduit la notion de dévelop-

pement d'un cluster. Par ailleurs, le diagnostic ne peut pas être considéré comme une étude ponctuelle car les informations doivent être affinées au fil du temps. Pour cette raison il est préférable de commencer par un diagnostic rapide fournissant les informations nécessaires au lancement des activités, plutôt que de se lancer dans une étude plus détaillée et donc plus longue qui risquerait de saper l'intérêt et la motivation des membres du cluster. Au fur et à mesure que l'initiative progresse, d'autres thèmes seront identifiés et intégrés dans le diagnostic pour orienter les mesures à prendre. En bref, le diagnostic sert les principaux objectifs suivants :

- identifier en termes généraux l'environnement socioéconomique et institutionnel du cluster,
- définir les actions à mener pour obtenir le meilleur effet de levier sur la situation globale,
- créer une base de référence pour le suivi et l'évaluation,
- créer des liens de confiance entre l'animateur et les membres du cluster.

ÉLABORATION D'UNE VISION ET D'UN PLAN D'ACTION

Se fondant sur les résultats de l'étude diagnostique, les entreprises du cluster adoptent une vision pour l'avenir immédiat (entre trois et cinq ans, durée habituelle des projets) et définissent l'éventail d'activités stratégiques qu'elles souhaitent

mener pour donner corps à cette vision. Ces dernières sont formulées de manière cohérente dans un plan d'action. Normalement, les plans d'action sont établis pour un an ; plusieurs plans d'action devront donc être formulés pendant toute la durée du projet. L'élaboration d'un plan d'action stimule également les relations de collaboration entre les membres du cluster et permet de construire la confiance indispensable à la réalisation d'actions conjointes.

Le plan d'action n'est pas une "liste" énumérant tous les souhaits des parties prenantes. Il doit être considéré comme une feuille de route cohérente qui sélectionne les activités qui doivent être menées de façon prioritaires à court et à long terme. En outre, le plan d'action doit être suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution de la situation et à des problèmes nouveaux.

MISE EN ŒUVRE DES PROJETS COLLECTIFS

La mise en œuvre concerne l'ensemble des actions qui doivent être menées conjointement pour atteindre les objectifs à long terme formulés lors de la phase précédente d'élaboration de la stratégie collective.

Ce n'est pas à l'organisation chargée de la coordination du cluster ni à l'animateur, qu'il incombe de mener directement toutes ces activités.

L'animateur sert plutôt à faciliter la réalisation des activités au travers de partenariats établis entre les acteurs du cluster et des organismes privés (par exemple les fournisseurs de services d'informations commerciales et de développement) et d'autres institutions publiques (par exemple les autorités locales). Ce tissu de collaboration vise à élargir le champ et la portée du programme et à garantir sa viabilité.

En un mot, l'animateur et l'organisation chargés du développement des clusters ne se substituent pas au rôle que peuvent jouer les organismes existants du secteur public et du secteur privé. Ils interviennent plutôt pour renforcer leur capacité de mise en œuvre en réponse aux besoins du cluster.

Au fur et à mesure que les parties prenantes établissent des partenariats et prennent de plus en plus de responsabilités, la confiance mutuelle est renforcée, ce qui améliore la viabilité de l'initiative grâce à la création d'un mécanisme autonome de gouvernance locale.

SUIVI ET ÉVALUATION

Les activités de suivi et évaluation peuvent débuter aussitôt que les indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis sont définis. Ceux-ci doivent être formulés de manière à refléter l'orientation stratégique du programme qui peut privilégier soit la croissance économi-

que soit la réduction de la pauvreté. Se mettre d'accord sur les indicateurs est un exercice important car cela permet de s'assurer que toutes les parties concernées comprennent bien les objectifs finaux du projet.

Les activités de suivi et d'évaluation se poursuivent de façon régulière tout au long du projet. Différents acteurs ont des intérêts différents, ce qui détermine le type et la portée des informations relatives au suivi et à l'évaluation qui leur seront fournis.

Pour l'organisation et l'animateur chargés du développement de clusters d'entreprises, le suivi évaluation est une exigence de management qui permet a) de vérifier que les différentes activités du projet sont en cours d'exécution, respectent les délais impartis et n'excèdent pas le budget alloué, b) d'analyser dans quelle mesure ces activités contribuent aux résultats escomptés et d'adapter les plans d'action en conséquence.

Les donateurs ont besoin des informations de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les fonds qu'ils ont offerts au projet sont correctement utilisés et fonder leurs prochaines décisions de financement.

Les gouvernements bénéficiaires accordent également une grande importance au suivi et à l'évaluation des projets car cela leur fournit des informations utiles qui entrent dans le processus de formulation des politiques et facilitent la coordination des programmes sur le terrain.

Enfin, pour les bénéficiaires de l'initiative, le fait de participer à l'exercice de suivi et d'évaluation renforce la coopération et la confiance entre eux et les aide à améliorer la conception et la mise en œuvre d'actions conjointes ayant un impact significatif sur leurs performances.



3.2 La démarche d'étude diagnostic d'un cluster

par Mukesh Gulati * – Foundation for MSME clusters

Le diagnostic sert à construire la confiance, comprendre l'environnement du cluster, élaborer une vision collective et en déduire un plan d'action.

L'étude diagnostic est la première étape dans le processus d'animation d'un cluster. Elle fournit à l'animateur l'occasion de construire un climat de confiance entre les acteurs. Cette étude procure des informations sur l'environnement dans lequel fonctionne le cluster, sur ses forces et ses faiblesses, et permet d'identifier les mesures qui doivent être prises pour assurer son développement à long terme. En résumé, les objectifs d'une étude diagnostic sont de comprendre l'environnement socio-économique du cluster :

- identifier les domaines où l'intervention peut avoir le meilleur effet de levier,
- fournir un point de référence pour les mesures ultérieures de suivi et évaluation,
- construire une base initiale de confiance entre les partenaires locaux.

DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIC

Selon la complexité du cluster, l'étude diagnostic sera réalisée par une équipe ou par un consultant individuel. S'il s'agit d'une équipe, ce qui est préférable, ses membres devraient disposer de compétences complémentaires. Il peut être nécessaire d'inclure une consultante féminine lorsque les questions de genre revêtent une certaine importance. L'animateur du cluster devrait, de préférence, être installé avant le démarrage de cette étude, afin qu'il puisse y participer et même diriger l'équipe. L'étude diagnostic se déroule selon les différentes étapes ci-après.

1. Recueillir les informations de base sur le cluster

Il s'agit d'informations sur le nombre, le statut et la taille des entreprises locales qui fabriquent

* Les vues exprimées par Mukesh Gulati, en tant qu'ancien consultant de l'ONUDI et auteur de cet article, ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© Didier Grebert

les produits du cluster. Ces entreprises sont considérées comme les principales parties prenantes. Il est nécessaire d'analyser les types de produits fabriqués par les principales entreprises, la répartition de ces unités entre différentes catégories socio-économiques de propriétaires, l'extension géographique de ce cluster, les volumes exportés, les tendances de la production et de l'export, les moyennes de revenus et de bénéfices des entreprises, etc.

2. Analyser les chaînes de valeur

Avant de démarrer le travail de terrain, l'équipe de diagnostic doit d'abord bien cerner le contexte général de production du cluster, en repérant le segment de marché sur lequel interviennent les principales entreprises et leurs entreprises de soutien. À titre de comparaison et pour bien identifier les points critiques, il est essentiel

d'analyser aussi un ou deux autres clusters fonctionnant ailleurs avec succès sur des segments de marché comparables.

3. Sélectionner l'échantillon et organiser les entretiens

Lorsque le travail analytique préliminaire est terminé, les entretiens de terrain peuvent commencer. Il est crucial d'interroger les représentants de toutes les parties prenantes. Le calendrier des entretiens devrait combiner les différentes catégories de parties prenantes, afin de faciliter le croisement des informations et pouvoir ainsi mieux réussir les derniers entretiens. Tout le processus devrait se conclure par l'entretien de quelques personnes bien informées susceptibles de fournir un éclairage sur les aspects qui sont restés non traités et une certaine vision sur les objectifs généraux à poursuivre. Le but de ses

entretiens avec les principales parties prenantes est d'acquérir une connaissance en profondeur de l'environnement d'affaires réel dans lequel ces unités opèrent. En plus des entreprises leaders, il est souhaitable d'interroger aussi les entreprises qui leur sont directement liées, celles qui interviennent en aval, comme les exportateurs, et aussi en amont, comme les fournisseurs d'intrants ou enfin d'autres entreprises de soutien comme les fournisseurs de services techniques ou commerciaux.

4. Rencontrer, en début d'enquête, une association regroupant idéalement les principaux acteurs

Dans le cas probable d'absence d'une telle organisation, la démarche peut commencer par des discussions avec les institutions gouvernementales leaders, les ONG ou les principaux acheteurs de la production du cluster, ces derniers pouvant avoir une influence considérable.

5. Faire une évaluation de la structure socio-économique du cluster basée sur les forces et faiblesses concernant (a) les opportunités d'affaires disponibles pour les principales entreprises ainsi que pour les petites entreprises de soutien, (b) les capacités des managers de ces entreprises ; (c) la situation sociale du personnel de ces unités, qui pourrait influencer leur performance et (d) les aspects de gouvernance des entreprises.

6. Combiner ces différentes étapes d'analyse dans un diagnostic global,

qui présente de façon synthétique les opportunités et enjeux auxquels sont collectivement confrontées les principales parties prenantes ainsi que les entreprises de soutien appartenant aux segments pauvres du cluster.

7. Établir une carte du cluster, qui complète cette étude diagnostic en représentant visuellement les différentes catégories d'acteurs et les relations dynamiques entre eux, et plus particulièrement avec les entreprises leaders.

ÉLÉMENTS D'ANALYSE COMPLÉMENTAIRES

Quand toutes ces informations sont réunies, on dispose d'une esquisse d'évaluation du cluster. C'est la première tentative pour faire ressortir les éléments sur lesquels une vision commune du développement du cluster va pouvoir se construire. Pris ensemble, ces éléments révèlent la portée et le dynamisme du cluster, principalement dans deux domaines : les stratégies de compétitivité des entreprises et l'organisation industrielle entre entreprises.

L'analyse des stratégies de compétitivité des principales unités permet de comprendre comment elles gèrent leurs principales fonctions (production, marketing et finances) et quelles sont leurs forces et faiblesses. L'organisation

industrielle concerne les échanges classiques d'argent, de biens et de services entre firmes. Il est particulièrement intéressant d'apprécier dans quelle mesure et sous quelle forme ces relations inter firmes conduisent à un apprentissage partagé sur les marchés, les produits, les processus, le design, les sources et utilisations d'approvisionnement. Les formes d'organisation industrielle les plus intéressantes sont celles dans lesquelles les firmes leaders et leurs principales entreprises associées ont délibérément coopéré pour stimuler le transfert, l'échange et l'acquisition de ces informations.

En plus des stratégies mentionnées ci-dessus, l'approche par les compétences et savoir-faire analyse les problèmes posés sous l'angle du renforcement des capacités de quelques acteurs ciblés au sein du cluster, de façon à développer leur compétitivité. Une telle approche d'assistance vise à faire rentrer certaines sections vulnérables de la société dans une dynamique de revenus, soit en les liant à certains segments valorisants de la chaîne de valeur, soit en développant de nouvelles formes d'entrepreneuriat.

L'évaluation des services d'appui aux entreprises doit être aussi conduite, au travers d'entretiens avec les institutions d'appui et les prestataires de services, complétés par les commentaires des clients sur les services qu'ils ont reçus.

Durant les entretiens sur le terrain, et après mise au point et validation de la méthode d'évaluation par les différentes parties prenantes, l'équipe d'étude devra également s'efforcer d'identifier toute structure sur laquelle pourrait se développer la coordination du cluster, c'est-à-dire sa capacité à organiser collectivement les acteurs pour qu'ils agissent ensemble. En cas d'absence d'une telle structure, l'étude devra permettre de concevoir le système de gouvernance approprié, en définissant notamment les ressources et implications attendues des principales parties prenantes.

CONFECTION DU DIAGNOSTIC

Après avoir terminé la collecte d'information, l'équipe d'étude pourra produire le rapport de diagnostic global, qui comprendra les éléments suivants :

- a. Contexte de développement, avec une brève description des différents segments de marché au niveau régional, national, voire international, visés par les produits du cluster, ainsi que les leçons tirées de la comparaison avec au moins un autre cluster performant dans le même domaine,
- b. Histoire et étapes d'évolution du cluster au cours des dernières années, montrant notamment la capacité du cluster à se développer, à innover, à rester compétitif,
- c. Brève description du cluster en tant que « système », notamment en termes de localisation,

produits vendus, nombre et taille des entreprises, emploi, compétences spécifiques des principaux acteurs,

d. Analyse du business : les stratégies de compétitivité des entreprises avec leurs différents segments de marché, et pour chacun d’eux, les principaux clients et concurrents, ainsi que l’organisation et les capacités spécifiques des firmes qui sont au cœur du système productif du cluster et leurs relations de coopération et concurrence entre elles,

e. Analyse du contexte social susceptible de freiner le développement des entreprises le plus pauvres au sein du cluster,

f. Description de l’organisation interne du cluster, en se concentrant sur les aspects influençant la compétitivité et l’innovation, tels que la structure du système de production, du système de distribution, des activités d’appui, le tout pouvant être synthétisé dans une « carte du cluster »,

g. Mobilisation du capital social, se traduisant par l’intensité des relations internes, leur degré de formalisation, et plus particulièrement par la capacité des acteurs du cluster à réagir aux nouveaux défis par l’adoption de stratégies collectives et la mise en œuvre d’actions communes visant à améliorer les circuits de production, de marketing et d’appui.

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET VALIDATION

Basé sur les analyses précédentes, le diagnostic conclura en proposant une vision de la situation idéale que le cluster souhaite atteindre à moyen et long terme, dans les 5 à 10 ans. La stratégie adoptée décrit le chemin que le cluster devra suivre pour atteindre ces objectifs, après évaluation des différentes voies possibles. Un plan d’action décrit ensuite la liste des activités nécessaires pour déclencher ce processus de développement ou pour accroître les revenus des catégories sociales les plus vulnérables au sein du cluster, si tel est le but. Ce plan d’action peut être construit par l’équipe d’étude, à partir d’une analyse de la situation, suivie d’une sélection des actions critiques les plus faisables.

Les conclusions de l’étude doivent être discutées et validées par les acteurs du cluster, en particulier les plus pauvres, tant au niveau du contenu que de la vision et de la stratégie, et ajustées en fonction des commentaires exprimés. Ultérieurement, certains aspects identifiés comme critiques pour le cluster – analyse de chaîne de valeur, stratégie marketing, benchmarking technologique, définition des services d’appui, etc. – pourront faire l’objet d’approfondissements.



3.3 Méthode de suivi évaluation des projets de cluster

par Giovanna Ceglie *,
chef de l'unité « Développement des SPL et réseaux d'entreprises » – ONUDI

Tout au long
d'un projet,
il est indispensable
de mesurer
régulièrement
les facteurs qui
vont garantir
sa réussite.

Au sein d'un projet de développement de cluster, il est nécessaire de disposer d'un bon système de suivi évaluation, pour contribuer aux quatre objectifs suivants :

Améliorer la performance

Les managers de projet et leurs responsables en base arrière ont besoin de se reposer sur un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer, d'un commun accord, l'avancement du projet vers ses objectifs et d'en tirer les leçons pour prendre les mesures adéquates de correction et amélioration du plan d'action

Renforcer la transparence

Les initiatives de développement de cluster, comme tout projet d'assistance technique, doivent rendre des comptes devant l'ensemble des parties prenantes, incluant les bénéficiaires, le gouvernement du pays et les bailleurs de fond. Vis-à-vis de ces derniers, le projet doit démontrer son efficacité dans l'utilisation des fonds et son efficacité dans l'atteinte des objectifs.

Vis-à-vis du gouvernement et des bénéficiaires, le projet doit fournir des éléments de performance susceptibles de faciliter la duplication de la démarche.

Diffuser les leçons de l'expérience

Le suivi et l'évaluation facilite la capitalisation de l'expérience, en fournissant des informations qui peuvent être partagées avec les autres bailleurs et agences de développement, en vue d'améliorer le design et l'exécution de ce type d'intervention.

Développer le niveau de confiance entre les bénéficiaires

Il s'agit d'un objectif particulier aux projets de développement de cluster, et qui détermine la méthode de suivi évaluation adoptée. Cette méthode, participative et itérative, met l'accent sur le renforcement des acteurs du cluster de façon à ce qu'ils puissent régulièrement s'exprimer sur la pertinence du projet en réponse à leurs besoins et proposer les réorientations nécessaires.

* Les vues exprimées ici, sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (Comme spécifié dans la circulaire administrative UNIDO/DA/PS/AC.69 du 17 décembre 1990).



© Paul Kabré

Pour atteindre ces objectifs, le suivi évaluation ne peut être exécutée comme un exercice ex-post, au contraire il doit être lancée dès le début du projet à partir d'indicateurs initiaux, puis poursuivie régulièrement par des mesures périodiques. Tout au long du projet, le suivi est assuré régulièrement par le personnel de projet, alors que l'évaluation est entreprise à des intervalles réguliers (par exemple à mi-parcours, en fin de parcours et après projet), de préférence par des évaluateurs externes et neutres.

Généralement, le suivi évaluation d'un projet de cluster cherche à mesurer quatre dimensions de l'intervention, qui sont l'extension, l'efficacité, l'efficacités et la durabilité.

EXTENSION

Ce critère d'extension présente deux aspects. D'abord, il mesure la taille quantitative du

projet, c'est-à-dire le nombre de personnes, entreprises, d'institutions, de responsables qui sont touchés par l'intervention. Il cherchera ainsi à apprécier si le nombre des bénéficiaires est significatif en relation à la taille de la communauté ou de la zone ciblée par le projet. À ce niveau, la notion d'extension prendra en compte également les retombées indirectes et les effets multiplicateurs.

La première notion désigne les développements qui ne sont pas produits intentionnellement par le projet, mais qui ont néanmoins un impact significatif sur les bénéficiaires de la zone. La notion d'effets multiplicateurs désigne les résultats qui sont obtenus par voie de « duplication spontanée », ou encore les bénéfices qui découlent de changement affectant l'ensemble du système local.

Dans le cas d'une initiative de promotion de cluster, il est particulièrement important de repérer les effets multiplicateurs, dans la mesure où l'intervention, au-delà d'une action directe sur les bénéficiaires, vise précisément à provoquer des évolutions globales du système économique local (notamment par le renforcement de la gouvernance locale).

Ensuite, le critère d'extension s'intéresse aussi au profil des bénéficiaires soutenus. Les indicateurs utilisés doivent dans ce domaine refléter l'objectif de développement du projet. Par exemple, si l'intervention se focalise sur des questions de genre, les indicateurs chercheront à mesurer combien d'entreprises bénéficiaires appartiennent à des femmes entrepreneurs, combien d'institutions soutenues offrent leurs services aux femmes entrepreneurs, etc.

Si la priorité concerne davantage l'amélioration de l'environnement, les critères de suivi évaluation mesureront l'appui fourni aux acteurs institutionnels et responsables des politiques publiques. La batterie d'indicateurs utilisés dépendra donc de la nature des objectifs spécifiques du projet. C'est pourquoi la définition, en début de projet, de la base de référence et des critères de mesures doit être partagée avec toutes les parties prenantes de façon à générer un consensus sur les objectifs visés et éviter les malentendus et fausses attentes.

EFFICIENCE

Il s'agit de mesurer le rapport selon lequel les ressources sont transformées en résultats, notamment en analysant les coûts de certains produits.

Dans un projet de développement de cluster, la mesure des ratios coût-bénéfice est compliquée par le fait que les ressources et les résultats ont des caractéristiques autant qualitatives que quantitative. Les ressources dépassent la notion de moyens quantifiables (coût du personnel de projet, dépenses d'activités,...) pour inclure des facteurs critiques tels que la performance de l'animateur du cluster et les modalités d'organisation des activités (degré de participation, mobilisation des groupements, etc.) il est peu probable qu'un calcul de type coût bénéfice soit capable de rendre compte de la dimension qualitative des résultats obtenus. Aussi, l'évaluation d'efficience doit se contenter de mesurer le coût de chaque résultat produit. Dans ce but, il est souhaitable que l'agence d'exécution dispose d'un système rigoureux d'analyse des coûts.

EFFICACITÉ

Ce critère vise à mesurer dans quelle mesure le projet d'appui au cluster atteint les résultats et l'impact prévu. L'identification de ces objectifs

à atteindre passe par une définition cohérente de la « chaîne logique du projet » représentée ci-dessous.



Ce diagramme représente le cheminement logique d'une démarche de développement de cluster. Il vise à décrire quelles actions entraînent quels effets. En commençant avec les principales activités qui sont généralement conduites dans le cadre d'un projet d'appui à un cluster, et qui incluent :

- l'assistance technique et la diffusion d'informations pour la mise à niveau des institutions existantes, des prestataires de services et des entreprises,
- la sensibilisation et la formation, généralement proposées à tous les bénéficiaires du projet, incluant les entrepreneurs et leurs salariés, le personnel des institutions locales et les responsables politiques. La formation couvre à la fois les aspects techniques et les compétences en management et vise à améliorer aussi bien la performance des entreprises que la pertinence des politiques publiques visant l'émergence d'un environnement des affaires porteur. Plus fondamentalement encore, le cœur de la démarche d'appui au cluster vise à renforcer les capacités locales de gouvernance par des formations critiques en matière de leadership, négociation, animation économique, etc.,
- des visites d'études et de comparaison des pratiques pour démontrer aux acteurs du cluster soutenu, les performances et modes d'organisation de certains clusters couronnés de succès. Ces ouvertures sur l'extérieur incitent les acteurs locaux du cluster à lancer systématiquement

des actions communes susceptibles d'améliorer leur efficacité collective.

- Finalement, l'animation du cluster et le soutien à sa coordination vise également à faciliter la mise en œuvre d'actions communes. Celles-ci peuvent concerner aussi bien des entreprises qui se regroupent pour partager des objectifs commerciaux communs, que des institutions qui sont soutenues pour se coordonner avec le secteur privé afin de fournir une

assistance pertinente pour le développement du cluster. Complémentairement, les représentants et leaders du secteur public et privé, sont renforcés dans l'exercice de leurs fonctions de gouvernance.

Les résultats immédiats ou produits des activités menées au sein d'un projet de développement de cluster peuvent être grossièrement classés en trois catégories :



© Vincent Joguet

- les capacités des acteurs locaux, entreprises et institutions, sont améliorées dans les domaines de la production, du marketing, du management, de la formation, des services financiers et non financiers, etc.,
- des réseaux ou groupements, qu'ils soient de type horizontal ou vertical, sont organisés entre les entreprises du cluster,
- un système de coordination ou de gouvernance du cluster est mis en place.

Les indicateurs de résultats immédiats ou produits peuvent être élaborés pour chaque catégorie de partenaires du cluster soutenue par le projet. Globalement, ces indicateurs chercheront à identifier les changements obtenus dans le cluster autour des trois principaux axes suivants :

- **réseaux d'affaires** : combien d'entre eux ont été établi ? de quelle nature ? combien d'entreprises regroupent-ils ? quelles sont les nouvelles compétences qu'ils ont permis de développer ?
- **institutions** : combien ont été soutenues ? quelles nouvelles compétences ont-elles acquises ? quels sont les nouveaux services, outils ou assistance qu'elles ont développés ?
- **gouvernance locale** : un forum public-privé est-il mis en place ? quels en sont les participants ? quelles compétences ont-ils développé ? comment ce système de gouvernance est-il articulé avec d'autres institutions responsables ?

La production de tels résultats est un effet direct de l'intervention et dépend de l'agence d'exé-

cution. Selon le modèle logique présenté plus haut, ces résultats du projet entraîneront des évolutions dans l'organisation du système économique, qui permettront aux acteurs locaux de s'approprier les bénéfices de l'efficacité collective. De tels développements peuvent être classés en deux catégories principales de changements :

- Le bon fonctionnement d'un système de gouvernance collective, contrôlé par des indicateurs comme la régularité des réunions, la représentativité de tous les acteurs du cluster, l'efficacité du processus de décision, la qualité de supervision des activités, et enfin la capacité à proposer des réformes de l'environnement et à lever les fonds nécessaires.
- La mise en œuvre d'actions communes : celles-ci peuvent être mesurées à la fois par les activités collectives des groupements d'entreprises, et par l'amélioration de la rencontre entre offre et demande de services au sein du cluster. Le premier domaine comprend des actions telles que : centrale d'achat ou de vente ; utilisation d'équipements communs ; acquisition commune de nouvelles technologies ; spécialisation inter-firmes ; stratégie commune de relations aux fournisseurs et aux industries de soutien ; marques collectives ; investissements communs ; design commun ; participation collective dans les foires ; assistance commune aux achats. Le second domaine peut être évalué en mesurant le degré de spécialisation des services offerts, la quantité d'utilisateurs et leur degré

de satisfaction, la fréquence de recours à ses services et leur viabilité commerciale.

Finalement, on s'attend à ce qu'un cluster performant produise un impact, au regard d'un objectif de développement de niveau encore plus élevé, que l'on peut définir comme étant la croissance favorable aux pauvres. Cette vision désigne une forme de croissance économique qui inclut les pauvres. Un cluster parviendra à atteindre ce but s'il peut fournir aux entreprises du secteur privé un environnement local qui leur permet, à travers la coopération inter firmes, de faire des économies d'échelle, d'apprendre les unes des autres et de mobiliser le soutien institutionnel dont elles ont besoin. Simultanément, à mesure que les activités économiques progressent, les opportunités d'emploi et de revenu seront ouvertes à des segments de population qui étaient jusqu'alors exclus des processus de production.

En fonction du contexte dans lequel il est exécuté, l'objectif de développement d'un projet de développement de cluster peut pencher davantage soit vers la promotion de la compétitivité économique, soit vers la réduction de la pauvreté. Ces deux orientations ne doivent pas être considérées comme exclusives l'une de l'autre, mais plutôt comme des processus qui convergent dans le long terme. À court terme, cependant, les progrès selon l'une ou l'autre voie doivent être mesurés par des batteries différentes d'indicateurs.

Quand la compétitivité est l'objectif principal, les indicateurs d'impact incluront :

- chiffre d'affaires des activités économiques communes aux entreprises,
- augmentation de revenu et emploi,
- modernisation des équipements,
- nouvelles compétences produites dans le groupe,
- augmentation de ventes/exportations,
- nouvel investissement résultant de l'accès au crédit,
- valeur ajoutée produite,
- nouveaux produits et services,
- nouveaux marchés desservis.

Quand la préoccupation de lutte contre la pauvreté domine l'orientation du projet, le suivi évaluation utilisera des indicateurs tels que :

- création d'emploi et amélioration des conditions d'emploi (pratiques de responsabilité sociale des entreprises, normes de travail, conditions de travail), particulièrement pour les pauvres,
- pourcentage de femmes et d'acteurs marginalisés parmi les employés des entreprises du cluster, comme clients des services offerts, etc...
- revenus générés pour les pauvres,
- degré de développement des services de base et des infrastructures,
- degré d'accès des groupes vulnérables aux produits et services de base, en fonction par exemple des coûts de ces produits et services,

de la quantité et gamme de services publics disponibles, etc...

- degré d'accès au crédit par les groupes vulnérables,
- insertion environnementale de l'activité économique (respect de normes de protection de l'environnement, économies d'énergie, utilisation de matériaux recyclables, traitement des effluents, etc.).

DURABILITÉ

La dimension finale qui est mesurée par le système de suivi évaluation est la durabilité, c'est-à-dire « la capacité à garantir que les bénéfices dureront au-delà de la période d'intervention ». Les indicateurs de durabilité d'un projet de développement de cluster cherchent à mesurer deux aspects principaux :

- la durabilité des changements produits,
- la durabilité de la démarche.

La première dimension se réfère à la permanence, dans le temps, des actions communes et de la bonne gouvernance du cluster. La durabilité des actions communes concerne notamment la viabilité économique des projets collectifs déclenchés par le projet. Cependant elle dépasse ce simple aspect pour refléter également les changements de mentalité des acteurs du cluster en faveur d'une plus grande propension à entreprendre des actions communes. Ceci peut être évalué, par exemple, en

mesurant l'intensité et l'ampleur des relations de réseau que les bénéficiaires du projet entretiennent avec des partenaires publics et privés.

La durabilité de l'approche dépend de son degré d'appropriation par les institutions et les responsables de politiques publiques au niveau local et/ou national. L'échelle de mesure dépend de l'objectif du projet. Si celui-ci est conçu comme une expérience pilote qui assiste un ou quelque rares clusters sélectionnés, la durabilité sera alors évalué en fonction des évolutions de stratégies, des ressources humaines formées, de l'acceptation de la démarche et des ressources mobilisées dans le territoire cible. Au contraire, quand le projet vise à produire un impact plus large au niveau de tout le pays, l'évaluation reposera sur des indicateurs cherchant à mesurer les changements au niveau des réformes de l'environnement, des capacités institutionnelles, des relations de coopération entre institutions, et du développement des ressources humaines au niveau de tout le pays.



3.4 Profil de compétences d'un animateur de cluster

par Pierre Paris, consultant

L'animateur doit travailler selon les trois axes de développement d'un cluster : capital social, intelligence collective et action concertée.

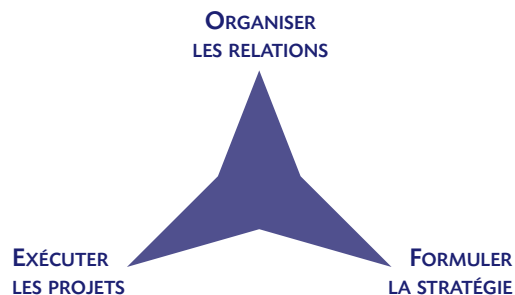
Animer le développement d'un cluster est une compétence complexe, qui s'acquiert essentiellement par l'expérience. Elle nécessite des qualités et savoir-faire assez diversifiés qui doivent faire l'objet d'une formation et d'une supervision spécifiques.

Les professionnels sélectionnés pour recevoir cette formation et assumer cette tâche peuvent présenter des profils initiaux assez variés (ingénieur, économiste, psychosociologue, travailleur social, etc.), mais leur expérience antérieure et qualités personnelles seront évaluées en fonction des compétences à renforcer.

L'une des sources de complexité de ce métier est qu'il ne peut s'exercer selon une méthodologie linéaire qui permettrait de dérouler les activités selon des étapes prédéfinies et prévisibles. Le développement d'un cluster est un processus systémique, qui se présente toujours comme un cas singulier et qui exige de grandes capacités de flexibilité et d'adaptation au réel.

L'animateur doit, en fait, travailler en permanence et simultanément selon les trois axes de

développement du système cluster, qui sont (i) le capital social, (ii) l'intelligence collective et (iii) l'action concertée, en passant sans cesse de l'un à l'autre, selon un processus itératif. Cela l'oblige à jouer en permanence sur trois registres d'objectifs différents, comme schématisé ci-dessous :



Cette activité multi-dimensionnelle exige le déploiement de compétences dans les trois axes suivants.

UNE COMPÉTENCE D'ANIMATEUR

L'animateur doit sensibiliser les acteurs du cluster à l'intérêt de coopérer, les encourager à se



© Thierry de Geyer

réunir, faciliter l'efficacité des échanges, construire progressivement le climat de confiance nécessaire, accompagner le processus de prise de conscience et de prise de décisions collectives. Dans ce processus, il est régulièrement amené à gérer des conflits d'intérêts, à faciliter la négociation des bases de collaboration gagnant-gagnant, à soutenir la formalisation des accords.

Au fur et à mesure de la structuration du cluster, il se retrouve en position de pilotage d'un réseau de plus en plus large de synergies et partenariats entre de multiples institutions et catégories d'acteurs, appartenant aussi bien au secteur public qu'au secteur privé.

Ses compétences doivent donc être développées et constamment renforcées en matière de :

- écoute, conduite de réunions, dynamique de groupe, médiation,

- compréhension systémique des jeux d'acteurs et des dynamiques de partenariat,
- construction du capital social, de l'identité de groupe, gouvernance associative,
- gestion de réseaux, communication interne et externe en réseau.

UNE COMPÉTENCE DE CONSULTANT COACH

L'animateur du cluster doit faciliter l'expression des entrepreneurs sur leurs besoins. Il doit, pour cela, être à l'aise avec les caractéristiques du « métier » correspondant. Il doit accompagner les acteurs du cluster dans la formulation de l'auto diagnostic de leurs problèmes et besoins, puis de la stratégie qui en découle et des actions à entreprendre. Il s'agit d'un processus de formulation permanent, qui n'est pas réglé une fois pour toutes au démarrage, mais qui s'approfon-

dit sans cesse au fur et à mesure du développement du cluster, dans un aller-retour incessant entre réflexion et action. Au cours du processus de maturation, les priorités peuvent évoluer considérablement, passant par exemple d'une orientation marketing à un rôle croissant de la recherche innovation...

Dans cet exercice de formulation, la posture de l'animateur ne doit pas être celle d'un expert qui conseille, mais bien celle d'un coach qui facilite l'expression de la vision autonome des acteurs.

Tout en étant au plus près des acteurs de base, dans des relations de forte proximité, il doit être aussi capable de faciliter l'articulation entre la vision à la base et les logiques de compétitivité territoire, compétitivité filière et compétitivité pays formulée au niveau macro-économique.

Ses compétences doivent donc être développées et constamment renforcées en matière de :

- diagnostic participatif et planification stratégique pour l'action,
- maîtrise des types d'action collective, du rôle moteur de l'innovation,
- coaching des responsables, coaching d'équipe, posture d'accompagnement,
- analyse de chaîne de valeur, facteurs de compétitivité, intelligence économique.

UNE COMPÉTENCE DE MANAGER DE PROJET

Lorsque le plan d'action est établi, puis régulièrement au gré de ses évolutions, l'animateur du cluster doit accompagner les acteurs dans la réalisation effective de leurs projets. Cette fonction consiste à s'assurer d'abord de la formulation rigoureuse du projet, assortie des outils de gestion adéquate, puis à accompagner la recherche de financement, et enfin à suivre et superviser l'exécution. L'animateur doit laisser au maximum les acteurs conduire eux-mêmes leurs projets, mais en tant que professionnel à leur service chargé de garantir la bonne fin des actions collectives, il doit être prêt à assumer cette position de chef de projet tout en s'efforçant d'en transférer au plus vite la compétence aux institutions locales.

La réussite d'un projet collectif produit généralement des changements dans la structure sociale locale, qui peuvent générer des résistances diverses, que l'animateur devra savoir gérer.

Enfin, il doit être en mesure de gérer un système régulier de suivi et évaluation lui permettant de rendre compte des progrès, performances et impact liées au développement du cluster.

Ses compétences doivent donc être développées et constamment renforcées en matière de :

- ingénierie de conduite de projet, supports et méthode de gestion en mode projet,
- mesure de facilitation de l'accès au financement, intermédiation financière,
- analyse systémique et conduite du changement social,
- méthode de mesure des performances et de l'impact, système de suivi évaluation.



© Jihane Aidibe

4

Perspectives de l'aide française pour le développement des systèmes productifs locaux





4.1

Partenariat public privé : les conditions requises dans l'environnement des affaires

par Bertrand Boisselet – AFD

Il s'agit de relations contractuelles durables entre une autorité publique et des entreprises privées, soutenues par un dialogue institutionnalisé entre acteurs reconnus.

Les partenariats public privé (PPP) ne sont pas nouveaux et sont nombreux dans la vie de tous les jours. Nous en dresserons quelques exemples avant de déterminer quelles conditions sont nécessaires, mais pas forcément suffisantes, dans l'environnement des affaires pour que ces partenariats puissent fonctionner.

QU'EST-CE QU'UN PPP ?

En général, lorsqu'on parle PPP, on sous entend un partenariat dans le secteur des infrastructures. En effet, les PPP dans les infrastructures (BOT, BOOT, concession, affermage, ...) font désormais l'objet de véritables standards internationaux tant en terme de financement que de méthodologie ou de documentation juridique. Ceux-ci ont d'abord été mis en place par les Britanniques, sous les gouvernements Thatcher, soucieux de confier au secteur privé, considéré comme meilleur gestionnaire des infrastructures, tout ce qui pouvait l'être et de soulager autant que possible les finances publiques. C'est ainsi que le Royaume-Uni a fait construire et gérer par le privé certains équipements non seulement dans

les secteurs de l'énergie, du transport ou de l'eau mais aussi dans les secteurs sociaux tels que les hôpitaux et les prisons.

Mais l'existence des PPP est plus ancienne : le canal du Midi, qui relie en France la mer Méditerranée à l'océan Atlantique, a ainsi été construit au XVII^e siècle par une personne privée, Pierre Paul Riquet, à la suite d'un accord (concession) avec les autorités publiques de l'époque.

Plus généralement, on parle de PPP lorsqu'il y a des relations contractuelles durables entre une autorité publique et une ou des entreprises privées pour construire ou gérer un équipement, voire un programme. En ce qui concerne le champ d'intervention de l'AFD, cela peut concerner la mise en œuvre d'une politique publique telle qu'un programme de mise à niveau d'entreprises ou un programme de formation professionnelle et technique. Ce pourrait être également la mise en place de clusters, ou réseaux locaux d'entreprise, ou de pôles de compétitivité à l'instar de ceux mis en place en France à partir de 2004.



© AFD

QUELLES CONDITIONS REQUISES POUR L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ?

À la lumière des programmes financés jusqu'ici par l'AFD, y a-t-il des pré-requis ou des conditions préalables à la mise en place de tels PPP ?

Programmes de mise à niveau des entreprises ⁴

Très succinctement, les conditions requises pour la mise en œuvre de tels programmes paraissent être les suivantes :

- une politique publique d'appui aux entreprises orientée sur la compétitivité de celles-ci dans un environnement à la fois national, régional et international,
- une volonté forte et constante de l'État,
- une volonté forte et durable du secteur privé,

- une structure de pilotage composée de représentants des secteurs public et privé,
- organisations professionnelles, des banques, des consultants et bureaux d'étude impliqués dans le programme,
- une mise en œuvre du programme par une structure gérée « de façon privée » (i. e. : qui fasse preuve de professionnalisme, bien équipée, avec des animateurs bien payés...).

Programmes de formation professionnelle et technique ⁵

On retiendra des programmes financés jusqu'ici par l'AFD les conditions nécessaires suivantes :

- la promotion d'une formation professionnelle et technique répondant aux besoins du marché du travail,
- la nécessité d'une étude de faisabilité faite par la branche professionnelle concernée (avec

4 On se base en particulier sur les programmes de mise à niveau des entreprises mis en place en Tunisie et au Sénégal, partiellement financés par l'AFD et promus par l'ONUDI (voir en particulier Notes et Documents AFD N°1 « Compétitivité et mise à niveau des entreprises » et N°18 « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal »).

5 On se base en particulier sur les programmes de formation professionnelle et technique mis en place en Tunisie et au Sénégal, largement financés par l'AFD (voir en particulier Notes et Documents AFD N°41 « La formation professionnelle au cœur des politiques de développement »).

l'appui éventuel d'une branche professionnelle d'un autre pays dans le cadre d'un partenariat Nord-Sud ou Sud-Sud),

- l'autonomie de gestion des centres de formation,
- la nécessité d'un dialogue constant et durable entre organisations professionnelles et autorité publique dans toutes les étapes : faisabilité, élaboration du dossier, choix de la maîtrise d'œuvre, choix des entreprises, ingénierie pédagogique, assistance technique, démarrage des centres...

QUE RETENIR ?

Bien évidemment, les PPP marchent mieux dans un pays où l'environnement des affaires est favorable ; et l'on peut se reporter avec intérêt sur le classement des pays fait chaque année par la Banque mondiale dans le rapport « Doing Business »⁶.

Il convient de mettre en place un dialogue institutionnalisé : celui-ci se traduira par des rencontres périodiques et programmées, dont les acteurs sont identifiés et reconnus, comportant des comptes rendus auxquels les différentes parties peuvent se référer.

Quelques conditions paraissent incontournables : une volonté forte des acteurs (de l'Etat et de ses démembrements, du secteur privé), la représentativité des parties, une contractualisation des engagements et le respect de ceux-ci, ainsi que le rôle que peuvent jouer des facilitateurs, issus du milieu professionnel ou de la « société civile ».

⁶ Voir <http://francais.doingbusiness.org/>



© Emmanuel Debroise



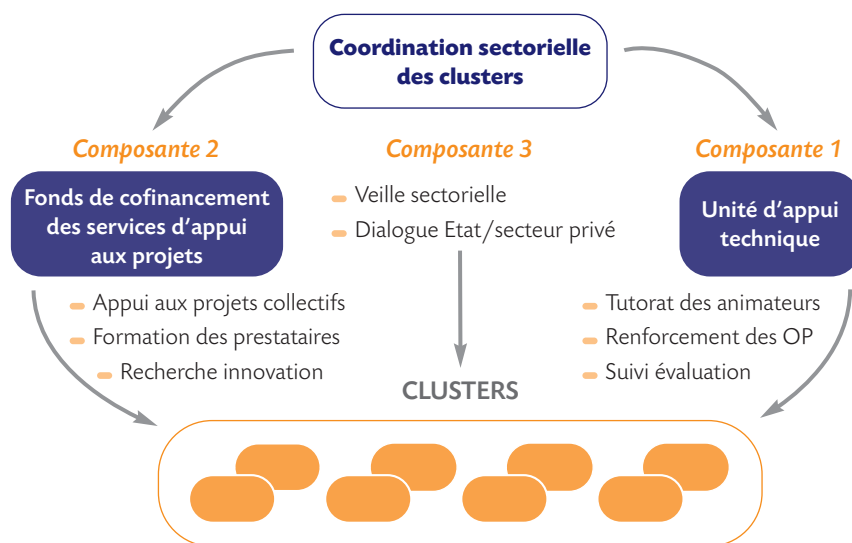
4.2 Profil type d'un programme d'appui au développement de systèmes productifs locaux

par Pierre Paris, consultant

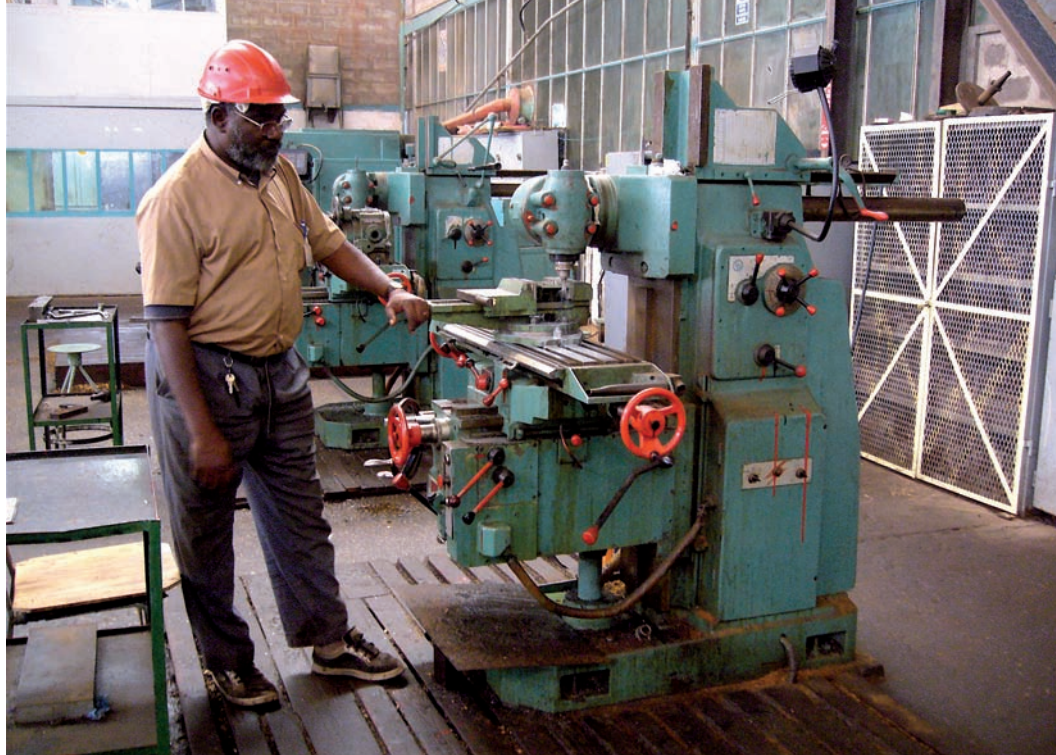
La définition d'un programme d'appui aux SPL ou clusters doit toujours faire l'objet d'une étude d'identification qui va prendre en compte les volontés politiques spécifiques et les caractéristiques socio-économiques locales, pour proposer le dispositif le mieux adapté.

D'un programme à l'autre, on note cependant certains caractères répétitifs qui permettent de dresser une sorte de profil type d'un tel programme, qu'il s'agit ensuite de décliner dans le contexte particulier. Le dispositif opérationnel fréquemment constaté correspond au schéma suivant.

Les dispositifs d'appui aux SPL présentent certaines caractéristiques structurelles qu'il s'agit d'adapter « sur mesure » à chaque contexte spécifique.



Un ou plusieurs animateurs professionnels pour chaque cluster



© Didier Grebert

COMPOSANTE 1 : APPUI TECHNIQUE AUX SPL CIBLES

Une unité d'appui technique, détentrice de l'expertise requise, est généralement chargée d'introduire et de transférer les outils et savoir-faire adéquats en matière d'appui au développement des SPL.

Cette unité participe à la phase de sélection des SPL cibles qui, selon la nature du programme, peut prendre la forme d'un choix d'échantillon expérimental, d'un appel à propositions sur liste restreinte, ou d'un appel à propositions ouvert.

L'unité d'appui technique devra ensuite prendre en charge la formation des animateurs professionnels installés dans chacun des SPL cible, puis assurer leur suivi. L'animation d'un SPL est en effet une tâche complexe, qui demande un certain temps d'apprentissage et nécessite pendant plusieurs années un bon *back stopping* en conseil, médiation, supervision.

Compte tenu de l'importance critique des organisations professionnelles du secteur privé dans l'animation d'un SPL, l'assistance technique devra également introduire des outils et méthodes spécifiques destinées à renforcer ses organisations (élaboration de stratégie, formation du leadership, développement de nouveaux services aux membres).

Enfin l'unité d'appui technique est également responsable des activités de suivi et évaluation qui vont permettre de mesurer le degré de développement des SPL et leur impact, sur la base de critères établis et politiquement validés dès le lancement du programme.

COMPOSANTE 2 : COFINANCEMENT DES SERVICES D'APPUI AUX PROJETS COLLECTIFS

Lorsque les SPL soutenus – et les réseaux d'entreprises qui les composent – décident d'initier des actions communes, ils ont généralement besoin de se faire accompagner par les services d'appui de prestataires professionnels. Ces services peuvent intervenir au niveau du diagnostic initial, de l'étude du projet et de sa faisabilité, de certains aspects techniques ou commerciaux spécifiques, ou encore de la mise en œuvre du projet lui-même.

Dans tous les cas, il est donc souhaitable de prévoir un « fonds de financement à coût partagé » qui sera en mesure de faciliter l'accès à ces services, en subventionnant une partie de leurs coûts. Le taux de subvention doit être adapté aux caractéristiques locales du marché des services d'appui, et devra être dégressif dans le temps, pour encourager l'autonomie des SPL et réseaux d'entreprises dans leurs relations avec les fournisseurs de services d'appui.

Ce dispositif de cofinancement peut également prévoir des guichets spécifiques permettant de subventionner en partie la formation des prestataires de services eux mêmes, et également de cofinancer les coûts de certains projets de recherche appliquée ou de certaines mesures de mise à niveau institutionnelle, lorsque ces actions sont souhaitées par le cluster.

Dans certains programmes, cette composante prévoit également des dispositions (fonds de garantie, société de caution mutuelle, notation, etc...) permettant de faciliter, pour les réseaux d'entreprises et SPL, l'accès au financement de leurs investissements collectifs.

COMPOSANTE 3 : COORDINATION SECTORIELLE DES RÉSEAUX DE SPL

Lorsque le nombre de SPL soutenu par le programme augmente, il devient vite intéressant voire nécessaire d'assurer des échanges inter SPL au sein de chaque secteur d'activité économique. L'animation de ce « réseau des réseaux » est généralement confiée à une cellule de coordination de niveau national.

Ce niveau de coordination permet notamment d'assurer une veille sur les niveaux de compétitivité sectorielle.

Les échanges entre SPL permettent d’assurer la diffusion des bonnes pratiques, de capitaliser les avancées de la démarche d’appui aux SPL, et d’en communiquer largement les résultats pour encourager les effets d’entraînement.

Cette fonction de coordination sectorielle est le plus souvent chargée également d’animer le processus de dialogue État/secteur privé, depuis la base au niveau des réseaux d’entreprises jusqu’au plus haut niveau national, et de mener les actions de lobbying appropriées pour résoudre les principaux problèmes identifiés collectivement dans l’environnement du secteur privé.



4.3 Propositions de l'AFD pour poursuivre la diffusion de la démarche d'appui aux systèmes productifs locaux

La démarche d'appui aux SPL devrait systématiquement servir de fil conducteur, ou de cadre d'assemblage, pour optimiser la pertinence et l'impact des différentes formes d'intervention.

VALEUR AJOUTÉE DE LA DÉMARCHE SPL

En tant qu'opérateur pivot du dispositif français d'aide publique au développement, l'Agence Française de Développement intervient selon une démarche globale d'appui aux secteurs économiques des pays en développement, à la fois pour soutenir la croissance et pour réduire la pauvreté. Ses interventions concourent sur les différents aspects suivants, à améliorer la compétitivité des entreprises du secteur privé de ces pays :

- développement des infrastructures : facteurs de production (énergie, équipements, ...) et moyens de transport qui facilitent la circulation des marchandises,
- structuration des filières de production, en particulier dans le monde rural avec une recherche de forte intégration du paysannat et de ses organisations,
- accès des entreprises aux services financiers, avec une gamme complète de produits de financement et d'intermédiation financière,

- formation professionnelle,
- accès des entreprises aux services non financiers : mise à niveau des PME, renforcement des capacités commerciales à l'export.

Ces différents modes d'intervention sont généralement développés chacun dans leur logique, les synergies entre eux étant recherchées mais non systématisées et souvent laissées à l'initiative des bénéficiaires.

La démarche d'animation de SPL décrite dans cette publication peut servir de méthode d'assemblage entre ces différents modes d'intervention, pour optimiser leur impact sur un territoire donné. En effet elle peut offrir un cadre de politique économique à l'échelle micro territoriale, basée sur les relations privilégiées que les entreprises d'une même filière productive peuvent entretenir entre elles et développer avec leur environnement institutionnel et public local.

La valeur ajoutée de cette démarche structurante est donc d'accroître la pertinence des



© Didier Grebert

différentes formes d'appui, en les articulant sur une stratégie intégratrice définie par les acteurs eux-mêmes. Cette nouvelle approche n'a pas besoin d'être justifiée ou précédée par un investissement matériel (zone d'activité, infrastructures ou équipements) car elle repose essentiellement sur la mise en relation entre parties prenantes et ressources existantes.

En tant qu'activité d'animation socio-économique d'une filière productive sur un territoire, elle présente pour l'AFD les avantages suivants :

- construire « de bas en haut » une capacité d'auto organisation et de mobilisation du secteur privé local, qui peut garantir et élargir l'appropriation sociale de l'aide fournie,
- assurer l'implication des autorités et institutions publiques dans une logique de décentrali-

sation territoriale et de proximité avec les besoins exprimés sur le terrain,

- traiter ces besoins au niveau collectif, en appui à des actions mutualisées, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle et d'élargir l'impact de l'aide aux catégories non servies,
- rassembler toutes les dynamiques locales dans une logique de projet territorial, ce qui assure aux aides consenties une cohérence entre la vision collective et l'action concrète,
- offrir une méthode d'accompagnement capable de suivre les évolutions du tissu local, ce qui renforce les capacités de celui-ci à réagir de façon dynamique aux changements de contexte,
- renforcer les capacités institutionnelles de gouvernance locale, construites sur du lien social à la base, qui vont garantir la pérennité à long terme des interventions.

STRATÉGIE D'UTILISATION DE LA DÉMARCHE SPL PAR L'AFD

Compte tenu des avantages qu'elle présente pour coordonner et optimiser la mise en œuvre de ses interventions, l'AFD souhaite rendre cette démarche disponible, en réponse à la demande éventuelle de ses interlocuteurs.

Il ne s'agit donc pas de la promouvoir comme panacée ou solution unique, mais plutôt de l'offrir en temps que modèle d'organisation possible, comme un ensemble d'outils et de méthodes pouvant être mise au service d'une volonté des acteurs de terrain, tant publics que privés, lorsque cette volonté se manifeste clairement au niveau d'une filière et d'un territoire.

Mais pour que cette logique de coordination des interventions fasse réellement partie de l'offre potentielle de l'AFD, elle doit devenir progressivement une sorte de réflexe méthodologique et structurant dans les processus d'interprétation de la demande d'aide et de conception des projets. Dans ce jeu d'ajustement entre les besoins du secteur économique et la réponse en termes d'aide au développement, la démarche SPL devrait systématiquement servir de fil conducteur pour optimiser la pertinence et l'impact du panorama complet des actions consenties.

Compte tenu de leur proximité avec les parties prenantes et de leur connaissance fine du contexte local, les agences de l'AFD sont appelées à jouer un rôle de premier rang dans l'utilisation de ce cadre de convergence au niveau du SPL, en tant que méthode permettant, au plus près du terrain, de mieux écouter la demande, identifier les ressources, assembler les dynamiques et optimiser les interventions.

PERSPECTIVES PROPOSÉES

La première priorité consiste à sensibiliser les acteurs concernés, responsables publics et privés des pays de la zone de solidarité prioritaire, à l'intérêt que présente cette démarche SPL dans la mise en œuvre de leurs stratégies de développement. Dans cet esprit, l'AFD a déjà organisé au Cefeb-Marseille en juillet 2008, en collaboration avec le MAEE, l'OIF et l'ONUDI, un atelier de sensibilisation d'une semaine rassemblant 20 responsables de huit pays africains et deux unions régionales. La présente publication vise à diffuser largement les contenus élaborés à l'occasion de cet atelier.

Au-delà de cette première initiative, l'AFD compte organiser en 2009-2010 quatre séminaires opérationnels visant à promouvoir la définition d'axes de coopération suivant la démarche SPL dans chacune des zones Méditerranée, Asie, Afrique de l'Ouest, océan Indien.

Chacun de ces séminaires sera préparé par un travail en amont de pré-identification des opportunités de coopération dans le champ des SPL. Il s'agira en effet, en étroite collaboration avec les agences AFD locales, de rassembler, dans chaque séminaire, les contenus et partenaires les plus porteurs de cette démarche dans chaque pays. L'animation de l'atelier consistera, sur un mode opérationnel et prospectif, à :

- présenter et analyser des cas issus de la réalité socio économique des pays invités,
- démontrer comment un projet d'appui aux SPL peut se modéliser dans ces contextes,
- initier le cycle d'élaboration de ce type de programme, en simulant les premières démarches.

Dans le sillage de ces actions de sensibilisation, il sera également nécessaire de mettre en place une fonction permanente de suivi de l'impact

et des perspectives de coopération en matière d'appui aux SPL et d'animation d'un réseau de collaborations internationales. Ce secrétariat de réseau serait chargé notamment (i) de rendre disponible l'ensemble des informations et ressources disponibles sur la démarche SPL, en particulier sur le site internet de l'AFD, (ii) de faciliter les synergies et collaborations entre partenaires internationaux sur le sujet et (iii) d'accompagner les processus de formulation de projets de coopération.

Suite à ce travail de sensibilisation, de préparation et d'animation, les projets d'appui à des SPL pourraient commencer à trouver leur place de manière plus systématique à partir de 2010. Il s'agit cependant d'un investissement progressif qui portera ses fruits sur le long terme.

L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

Etablissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit, depuis plus de soixante ans, pour combattre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique de développement définie par le Gouvernement français.

Présente sur le terrain dans plus de 50 pays, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation des enfants, appui aux agriculteurs, soutien aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique...

En 2008, l'Agence a consacré près de 4,5 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays du Sud et en faveur de l'Outre-mer. Ces financements ont notamment concerné la construction ou la réhabilitation de voies terrestres qui seront empruntées par 3,5 millions de personnes, le raccordement de 9,5 millions de personnes à un réseau de télécommunications, la formation professionnelle de 51 000 personnes. Les projets d'efficacité énergétique sur la même année permettront d'économiser 3,3 millions de tonnes de CO₂ par an.

www.afd.fr

L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI)

Fondée en 1966, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est devenue une institution spécialisée des Nations Unies en 1985.

Elle compte actuellement 173 Etats Membres. L'objectif primordial de l'Organisation est de promouvoir le développement industriel dans les pays en développement ou en transition.

En réponse aux priorités internationales en matière de développement, la vision stratégique à long terme de l'Organisation, adoptée en 2005, est axée autour de trois priorités thématiques, à savoir :

1. la réduction de la pauvreté au moyen d'activités productives ;
2. le renforcement des capacités commerciales ;
3. l'environnement et l'énergie.

Basée à Vienne, l'ONUDI a maintenu en 2008 un réseau de bureaux hors siège (nationaux et régionaux) dans 35 pays en développement, et dispose de 14 bureaux de promotion des investissements et de la technologie, dont un à Paris et un à Marseille.

www.unido.org

Photo de couverture : Paul Kabré

AFD

5, rue Roland Barthes - 75598 Paris Cedex 12 - France

Tél. : + 33 1 53 44 31 31 / Fax : + 33 1 44 87 99 39

www.afd.fr

ONUDI

Siège en Autriche

Centre International de Vienne

B.P. 300

A-1400 Vienne (Autriche)

Tél. : + 43 1 26026-0 / Fax : + 43 1 2692669

www.unido.org



Cette publication a été imprimée dans le respect de l'environnement
avec des encres végétales et sur papier FSC (gestion durable des forêts).

Déjà parus :

N°1 - Extrême pauvreté et développement
(AFD & ATD Quart Monde)



N°2 - Humanitaires et développeurs :
comment agir ensemble en sortie de crise
et de conflit (AFD & Groupe URD)



N°3 - Enseignement des partenariats
AFD/Collectivités territoriales françaises
(AFD & Cités Unies France)



N°4 - Collectivités territoriales & commerce
équitable (AFD & Plate-forme pour
le commerce équitable)





afd
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT