



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



2013 Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (ALGÉRIE - MAROC - TUNISIE)

Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle





ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



2013 Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (ALGÉRIE - MAROC - TUNISIE)

Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle



Coordination: Giovanna Ceglie (ONUDI), Maurizio Cascioli (AFD)
Rédaction: Pierre Paris

Copyright © ONUDI 2013. Tous droits réservés.

La version originale du présent document n'a pas été revue par les services d'édition de l'Organisation des Nations Unies. Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites, ou de leur système économique et degré de développement. Les appellations “développé”, “industrialisé” ou “en développement” sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement quant au niveau de développement de tel ou tel pays ou de telle ou telle zone. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

Table des matières

I.	PREFACE	5
II.	DEMARCHE CLUSTER, BONNES PRATIQUES ET LEÇONS DE L'EXPERIENCE	7
A.	Pourquoi les clusters ?	7
B.	Qu'est-ce qu'un cluster ?	8
C.	Quel est l'intérêt de promouvoir les clusters ?	9
D.	Comment promouvoir des clusters performants ?	10
III.	PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE DIFFUSION	13
A.	Méthodologie adoptée	13
B.	Cadres stratégiques nationaux	15
C.	Initiatives identifiées et mobilisées	20
IV.	LANCEMENT, STRUCTURATION ET ANIMATION D'UN CLUSTER	23
A.	Un cas algérien : l'huile d'olive à Bouira	23
B.	Un cas marocain : l'huile d'Argan sur la côte sud-ouest	24
C.	Éléments de méthode	25
V.	DIAGNOSTIC ET DEFINITION DE LA STRATEGIE D'UN CLUSTER	29
A.	Un cas tunisien : le cluster IMEE de Sousse	29
B.	Éléments de méthode	30
VI.	MISE EN ŒUVRE DES PROJETS COLLECTIFS D'UN CLUSTER	33
A.	Un cas malgache : le cluster textile à Antananarivo	33
B.	Éléments de méthode	34
VII.	PERENNISATION DE L'ORGANISATION D'UN CLUSTER	39
A.	Un cas français : l'horticulture de la fleur coupée dans le Var	39
B.	Éléments de méthode	40
VIII.	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS DE L'ATELIER	43
A.	Recommandations spécifiques à chaque cluster	43
B.	Conclusions sur les synergies souhaitables au niveau régional	45
IX.	ANNEXES	47
A.	Description des initiatives de pré-cluster réunies dans l'Atelier Régional	49
B.	Boîte à outils pour l'accompagnement des clusters	53

Le secteur privé est un moteur pour la compétitivité, la croissance et la réduction de la pauvreté. Aujourd'hui, les projets de promotion de clusters, sont reconnus, tant par les organisations internationales de développement que par les pays bénéficiaires, comme des initiatives efficaces et efficientes pour lever les contraintes auxquelles font face les PME et stimuler le développement du secteur privé.

Il s'agit par ailleurs d'une approche qui renforce la capacité du secteur privé à s'organiser de façon autonome en partenariat avec son environnement institutionnel immédiat, dans une perspective de développement durable et participatif.

L'Agence Française de Développement (AFD) a inscrit cette thématique d'appui aux clusters dans sa stratégie d'accompagnement de la dynamique privée.

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a développé une compétence spécialisée dans cette forme de coopération dans plus d'une quinzaine de pays sur trois continents.

Grâce à ces deux approches complémentaires, l'AFD et l'ONUDI ont lancé une initiative commune de promotion de l'approche cluster.

Dans ce but, et pour répondre aux sollicitations de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie, ces institutions ont mené une action de diffusion dans ces trois pays, dont l'objectif était de faciliter le processus de définition de projets d'appui aux clusters, de s'intégrer efficacement dans les stratégies locales et nationales d'appui au secteur privé

et plus généralement, de renforcer les capacités du secteur privé, en partenariat avec le gouvernement, à s'organiser pour améliorer sa compétitivité.

Cette publication présente les résultats de la collaboration AFD/ONUDI en commençant par une brève introduction sur la démarche cluster, les bonnes pratiques et les leçons de l'expérience. Elle décrit ensuite le processus de diffusion de l'approche cluster dans les trois pays bénéficiaires et fournit des indications méthodologiques pour chaque phase du processus de développement d'un cluster. Chaque section de la publication est enrichie par des études de cas provenant principalement des trois pays bénéficiaires. Les recommandations et conclusions globales du projet sont présentées dans le dernier chapitre.

Ce chapitre propose certains rappels généraux sur le concept de cluster, ses origines, sa définition et sur « le pourquoi et le comment » de cette démarche. Ces éléments font le lien avec la précédente publication AFD/ONUDI de 2008 sur ce sujet¹.

A. Pourquoi les clusters?

Comment cette nouvelle démarche est-elle devenue en quelques décennies une stratégie incontournable d'animation du développement économique, aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en développement et émergents ?

1. Une forme d'organisation émergeant spontanément dans le secteur privé, puis théorisée...

Le phénomène est tout d'abord observé dans la région centre-nord de l'Italie, où certaines *concentrations géographiques de PME* produisent les mêmes produits - par exemple les articles en cuir à Arzignano, la maille à Prato, les tuiles à Sassuolo, les chaises à Manzano, etc. parviennent - par une intense collaboration interentreprises - à être plus performantes que les grandes firmes concurrentes, dans le contexte de récession des années 1970 et 1980.

Les chercheurs² qui se penchent alors sur ces formes de regroupement les désignent par la notion de « **district industriel** » apparue pour la première fois à la fin du 19^e siècle³, et mettent en valeur les avantages compétitifs qui découlent de ce mode de coopération entre firmes, fondé sur une forte cohésion culturelle permettant d'externaliser la division du travail entre unités spécialisées autonomes (spécialisation souple).

1 Développement des Systèmes Productifs Locaux ou clusters d'entreprises – Publication AFD/ONUDI- Collection « Savoirs Communs » n°5 – 2008

2 Notamment Becattini et Brusco, Piore et Sable, Pyke et Segenberger.

3 Par Marshall dans ses *Principes d'Economie* (1890) suite à l'observation de certaines industries spécialisées en Angleterre, constituées de petites entreprises organisées ensemble à différentes étapes du processus de production.

À partir de cette première « découverte », la littérature économique⁴ ne cesse de s'intéresser à ce concept d'agglomération d'entreprises, baptisé « **cluster** » en anglais. Elle constate notamment l'existence de ces clusters naturels et l'importance de leur contribution dans la compétitivité des pays industrialisés :

- en Italie, bien sûr, où 199 clusters fournissaient 42 % de l'emploi industriel en 1996
- mais aussi en Allemagne : automobile à Munich, chimie à Frankfurt
- aux États-Unis : industries du spectacle à Los Angeles, informatique de la Silicon Valley.

Des clusters organisés et performants sont aussi identifiés⁵ à la fin des années 1990 dans les pays émergents : instruments chirurgicaux à Sialkot au Pakistan, chaussure dans la Sinos Valley au Brésil, confection à Tirupur en Inde, etc.

Les travaux d'étude et de capitalisation permettent alors d'identifier les facteurs qui amènent un cluster à produire de la valeur ajoutée compétitive, en somme ce qui fait la différence entre un agglomérat d'entreprises non organisées (*underperforming cluster*) et un cluster organisé et performant. La notion « d'efficacité collective active » (Schmitz) vient désigner cette différence.

2. ... et transformée en démarche d'appui public au développement du secteur privé

Dans le courant de la décennie 1990, convaincus par ces analyses, un certain nombre de pays industrialisés adoptent la promotion de clusters comme *politique publique nationale*, tels que l'Allemagne, la France, l'Italie, ou des pays émergents, tels que le Brésil ou l'Inde (où l'on observe aujourd'hui 388 clusters industriels, 3000 clusters de micro entreprises, 2800 clusters d'artisans).

4 particulièrement avec : Porter, *Les avantages compétitifs des nations* (1990), qui a fait passer la notion de cluster d'un concept analytique à un instrument de politique économique.

5 Schmitz et Navdi (1999).

En France par exemple, le Gouvernement a mis en œuvre successivement depuis 1998 trois politiques de soutien à ce mode d'organisation, d'abord sous forme de *Systèmes Productifs Locaux*, puis de *Pôles de Compétitivité* et maintenant de *grappes d'entreprises*.⁶

Se fondant sur ces politiques réussies, les agences et bailleurs qui interviennent dans l'aide au développement (telles que l'Agence Française de Développement AFD, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), la coopération allemande via GIZ, etc.) tentent de transférer la démarche d'organisation des clusters dans les pays partenaires comme moyen durable de soutenir le développement du secteur privé.

En s'inspirant des modèles d'organisation des clusters décrits par les chercheurs et en testant leur reproductibilité sur le terrain, ces démarches d'appui publiques ont permis d'expérimenter des **méthodes d'animation économique du secteur privé**, qui sont maintenant bien au point. La richesse et la diversité de ces expériences dans des contextes différents ont produit des outils et méthodes qui peuvent s'adapter aux spécificités locales dans toute situation particulière. En effet, l'approche peut convenir à tout secteur d'activité, à toute taille d'entreprises et pour différentes catégories d'objectifs, depuis la lutte contre la pauvreté jusqu'à la recherche d'intégration dans le marché mondialisé.

L'introduction de cette approche cluster est en cours dans les pays Africains et notamment dans les pays du Maghreb, sous l'impulsion de leurs gouvernements (voir Chapitre VIII).

3. Une approche d'organisation qui reste toujours en débat

L'observation des clusters existants montre que leur succès sur la durée dépend toujours de la capacité des acteurs à innover face à un environnement changeant.

En particulier l'observation des difficultés rencontrées par les districts italiens interroge sur la validité de ce modèle d'organisation dans un contexte de mondialisation. Les mouvements de délocalisation de certains segments de la chaîne productive tendent en effet à briser « l'espace de production auto-contenu »⁷ et les coopérations internes qui pouvaient faire la force des clusters. Par ailleurs, la découverte par les grandes firmes de la production *lean*⁸ ou en réseau, tend à développer en interne les pratiques de coopération qui fondaient jusqu'à présent les avantages compétitifs des clusters.

⁶ voir le site : <http://territoires.gouv.fr/grappes-dentreprises>.

⁷ G. Coro, S. Micelli (2007) *Industrial Districts as local systems of innovation*. DSE Working Paper.

⁸ inspiré du modèle Toyota.

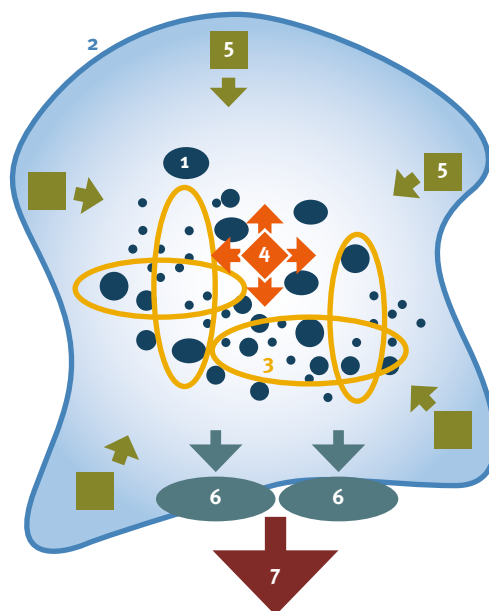
Les débats très vifs sur ces questions entre chercheurs et décideurs politiques s'accordent pour conclure que ce n'est pas le modèle cluster qui en question, mais plutôt sa capacité à se moderniser. Il s'agirait notamment de renforcer la démarche cluster en faveur de la capacité d'innovation des firmes et de leur ouverture sur les chaînes de valeurs internationales. Cette transformation qualitative nécessite d'autant plus l'appui des institutions locales susceptibles d'apporter les biens publics nécessaires.

En ce qui concerne le transfert dans les pays en développement et émergents, ce débat indique que (i) la démarche cluster n'est pas une nouvelle panacée (ii) elle doit être combinée à des politiques macroéconomiques favorables (iii) elle ne peut réussir à long terme que dans un environnement des affaires porteur et (iv) son apport critique consiste surtout à renforcer la capacité d'autonomie des acteurs à anticiper et réagir aux nouveaux défis.

B. Qu'est-ce qu'un cluster ?

Les différentes définitions données aux concepts de district industriel, cluster, grappe, SPL, pôle de compétitivité, ont toutes en communs certains principes que l'on peut résumer par la synthèse suivante.

1. Rappel de la définition d'un cluster



C'est un certain mode d'organisation au sein :

1. d'un **conglomérat d'entreprises** du même secteur d'activité
2. **géographiquement** proches
3. entretenant entre elles des relation de **coopération**
4. coordonnées par une **fonction d'animation**
5. s'appuyant sur des partenariats avec les **institutions** locales
6. mettant en œuvre des **projets collectifs**
7. pour relever des **défis communs**

Les entreprises d'un cluster sont en effet focalisées sur le même marché, utilisent les mêmes intrants, partagent le même territoire et ses infrastructures et font partie d'une même communauté sociale possédant les mêmes valeurs, traditions et culture de production.

Avec le développement de l'intelligence collective au sein du cluster, ces acteurs économiques et leurs partenaires institutionnels sont amenés à prendre conscience de leurs intérêts économiques et sociaux communs et à développer des actions pour lutter ensemble contre certains obstacles (manque d'infrastructures, absence de capital, etc.), faire face ensemble à certaines menaces (concurrence féroce, standardisation, etc.) et saisir ensemble certaines opportunités (les marchés potentiels).

2. Ce que les clusters ne sont pas

Suite à cette définition, on voit qu'il ne faut pas confondre un cluster avec :

- un secteur ou **sous-secteur**, une **filière** productive, une chaîne de valeur, qui couvrent généralement tout un pays ou une région, alors qu'un cluster se concentre sur un territoire spécifique
- une **organisation professionnelle sectorielle**, qui défend les intérêts des entreprises adhérentes, alors qu'un cluster a vocation, à partir d'un premier noyau de membres et en partenariat avec les institutions locales, à monter des projets bénéficiant à toute la filière et/ou chaîne des valeurs
- une **zone industrielle** ou artisanale, qui est une offre d'installation physique aux entreprises, alors que le cluster s'investit sur le capital social entre entreprises existantes.

C. Quel est l'intérêt de promouvoir les clusters ?

1. Un double intérêt public et privé

Les impacts recherchés dans le développement d'un cluster se manifestent toujours **au double niveau des entreprises et de leur environnement territorial**, comme sur le schéma suivant.

COMPÉTITIVITÉ DU TERRITOIRE

- Renforcement des politiques publiques en dialogue avec le secteur privé
- Amélioration des infrastructures, du cadre des affaires, des appuis publics
- Amélioration de l'accès à l'information, aux services d'appui privés, au crédit

COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

- Économies par mutualisation d'initiatives
- Mise à niveau des savoir-faire et des compétences
- Augmentation de la productivité par investissement et innovation

La démarche d'appui aux clusters est également utilisée en tant que « cadre local de cohérence », par sa capacité à articuler l'ensemble des appuis fournis au secteur privé, au sein d'un cadre de micro politique économique à l'échelle territoriale.⁹ En effet, les différentes interventions en faveur de la formation professionnelle, de l'accès aux services financiers et non financiers, de la mise à niveau des entreprises, de la qualité, de la recherche-développement, de l'amélioration du cadre des affaires, du dialogue privé/public sont mobilisées au sein d'un cluster, en fonction de la stratégie développée par les membres.

2. Des finalités variables

Le développement d'un cluster peut s'appliquer et produire ces bénéfices, quel que soit le secteur d'activité ciblé et quelle que soit la catégorie et la taille des entreprises participantes. C'est là une des forces de cette méthode d'animation économique, de savoir s'adapter à des situations variées.

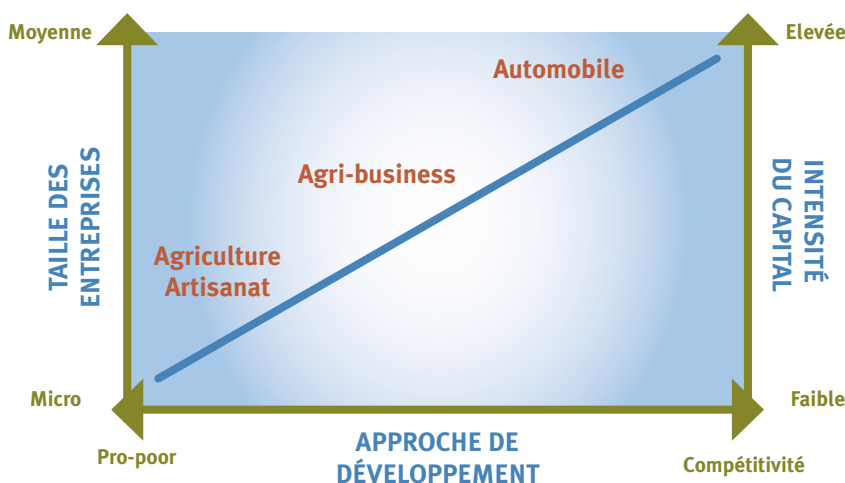
L'initiative de créer un cluster s'appuie toujours sur une forte volonté des acteurs du secteur privé concerné. Pour réussir, les porteurs de projet doivent articuler leur initiative avec les politiques publiques existantes ou contribuer à la définition de politiques publiques adéquates.

Les politiques publiques amenées à soutenir le développement des clusters peuvent **viser différentes finalités**, qu'il s'agira donc de préciser et d'évaluer selon des critères différents :

1. lutte contre la pauvreté par l'accès aux opportunités économiques
2. sauvegarde d'activités économiques menacées, aux fins de défense du patrimoine culturel, économique ou industriel
3. maintien et développement de la production nationale sur le marché intérieur
4. modernisation technologique et/ou mise à niveau des entreprises dans certains secteurs
5. restructuration de certains pans de l'industrie nationale
6. conquête de marchés extérieurs par renforcement du positionnement compétitif international
7. etc.

⁹ Cas des SPL au Maroc. Professeur Courlet – Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Cette variété des stratégies de cluster en fonction des finalités visées est illustrée sur le schéma ci-contre, à travers quelques exemples types.



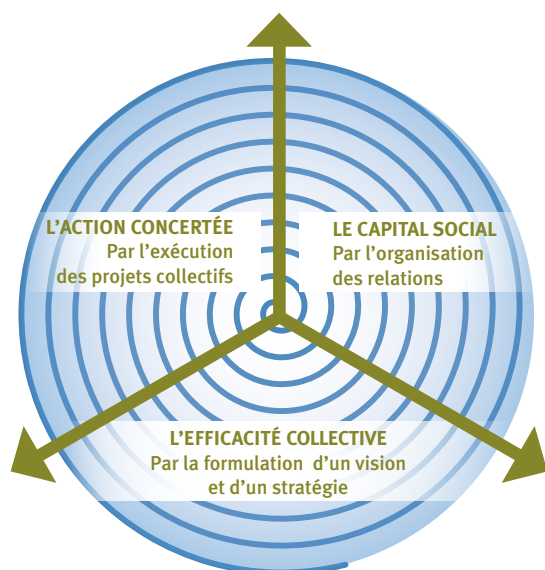
L'ONUDI qui s'est particulièrement intéressée à la contribution des clusters aux politiques de lutte contre la pauvreté, recommande de définir de telles initiatives :

- à partir d'un ciblage des publics pauvres (en terme de secteur/chaîne de valeur/localisation/parties prenantes) permettant de définir la logique de l'intervention au plus près de cette cible
- en allant au-delà des aspects strictement économiques, pour lutter aussi contre la faiblesse des capacités de ce public, par des logiques de renforcement du «pouvoir d'agir» et une approche participative des prises de décisions.

D. Comment promouvoir des clusters performants ?

1. La méthode d'accompagnement

Un cluster est un « système » vivant, qui va croître en taille et en complexité au fil de son développement et de l'appui qui lui est fourni, selon les **trois axes de croissance** suivants :



Compte tenu de cette complexité, la démarche d'accompagnement ne peut pas être linéaire. Elle applique **simultanément** les 3 préoccupations de ce schéma, pour soutenir un développement équilibré du cluster *selon ces trois axes* et à travers ses différentes phases de croissance.

Chaque cluster est en effet une histoire singulière, qui doit être accompagnée en s'adaptant aux besoins, aux défis et au contexte spécifiques.

L'expérience permet néanmoins de fixer les étapes méthodologiques suivantes, qu'il s'agira d'appliquer souplesment en fonction du niveau de développement de chaque cluster particulier et en les approfondissant à chaque étape de croissance.

1. ORGANISER (le capital social)

- Sensibilisation et mobilisation des acteurs du cluster
- Construction du capital de confiance, structuration des partenariats internes et externes
- Renforcement des groupements et associations professionnelles d'entreprises

2. FORMULER (la stratégie d'action)

- Réalisation d'un diagnostic participatif
- Élaboration de la stratégie collective
- Définition du plan d'action et formulation des projets collectifs

3. EXÉCUTER (les projets collectifs)

- Accompagnement de la mise en œuvre des projets collectifs
- Recherche d'appuis financiers et non financiers aux projets

- Suivi évaluation et pérennisation des résultats

La séquence d'étapes méthodologiques précédentes sera donc répétée de façon itérative, au fur et à mesure de la croissance du cluster – en nombre de membres, en enjeux, en performances – chaque cycle venant renouveler et renforcer la démarche (comme dans l'image de la spirale).

2. Les facteurs de succès

L'observation de nombreux cas de clusters dans des environnements très différents permet de constater les facteurs clés qui déterminent le succès et qui vont le plus souvent caractériser un cluster performant :

1. La **proximité** géographique : un conglomérat assez dense d'entreprises attire les acheteurs, les fournisseurs et la main-d'œuvre
2. La compétence de l'**animateur** ou agent du développement du cluster et sa permanence sur la durée
3. Une approche ascendante participative, qui est indispensable pour que les acteurs se mobilisent réellement
4. La génération d'un climat de **confiance** entre tous les acteurs et partenaires, qui constitue la richesse la plus intangible, mais la plus précieuse d'un cluster
5. Les **alliances** entre parties prenantes du cluster, pour créer des avantages compétitifs à travers différentes formes de collaboration, par exemple :
 - entre entreprises pour des achats groupés entraînant une baisse de coûts
 - avec les fournisseurs pour améliorer la qualité de la livraison
 - avec le système de formation pour inciter l'investissement dans des RH spécialisées
 - avec les universités et centres de recherche pour stimuler une innovation fonctionnelle
 - sous forme de spécialisation verticale pour améliorer la productivité
 - avec les acheteurs pour faciliter le respect des standards du marché
 - entre entreprises pour un meilleur accès au marché par du marketing commun
 - avec les pouvoirs publics pour la cohérence des objectifs et le positionnement de la filière.

L'Agence Française de Développement (AFD) a inscrit la thématique d'appui aux clusters dans sa stratégie d'accompagnement du secteur privé des pays partenaires. L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a développé cette forme de coopération dans plus d'une quinzaine de pays sur trois continents.

Mettant à profit leurs complémentarités, l'AFD et l'ONUDI collaborent depuis 2008 dans une initiative commune de promotion de l'approche cluster. Répondant aux sollicitations de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie, ces deux institutions ont lancé en 2011 un *projet de diffusion de la démarche cluster dans ces trois pays du Maghreb*. Le présent chapitre expose les résultats du projet.

A. Méthodologie adoptée

1. Principes

Le projet de collaboration AFD-ONUDI visait à diffuser la démarche cluster en Algérie, au Maroc et en Tunisie, en recherchant un impact opérationnel. Or, sur un plan pratique, l'essentiel de cette démarche cluster consiste à **promouvoir les processus d'intelligence collective** entre acteurs d'une filière sur un territoire. Le projet devait donc trouver une démarche cohérente avec cet objet spécifique.

L'émergence de ces processus « auto-apprenants »¹⁰ ne peut être provoquée par la communication descendante de savoirs d'experts, elle procède plutôt généralement d'un processus collectif de « bas en haut » qui suit des étapes :

1. d'immersion dans l'expérience
2. d'observation et d'acceptation des différents points de vue
3. d'élargissement de la conscience du groupe sur la situation globale

¹⁰ Peter M. Senge- The Fifth Discipline: The Art And Practice of The Learning Organization.

4. puis de cristallisation des énergies dans l'action.

L'enjeu de la démarche de diffusion du projet AFD-ONUDI était donc de se dérouler selon une méthode qui suive ce processus d'appropriation.

2. Démarche adoptée

Pour optimiser l'impact de ce processus de diffusion, il a donc été prévu de réaliser :

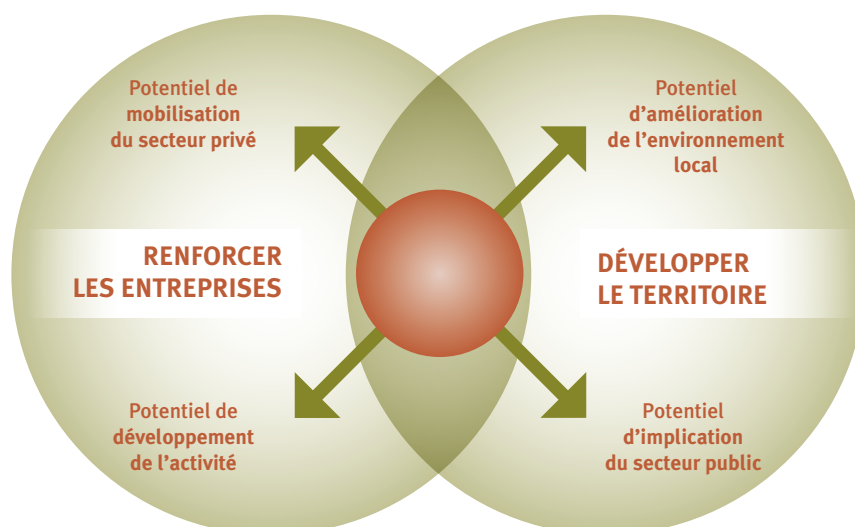
- une enquête préalable menée dans chacun des trois pays, pour identifier les **initiatives émergentes** en matière de clusters, les principaux leaders de ces « pré-clusters » et les décideurs de niveau national susceptibles de les soutenir
- un atelier régional conçu comme un exercice opérationnel visant à échanger sur les pratiques de ces initiatives, à leur ouvrir la perspective d'un développement en cluster et, si possible, de permettre leur insertion d'un cycle de projet cluster ainsi qu'à sensibiliser les décideurs à cette approche
- des supports méthodologiques et un **accompagnement** post-atelier visant à renforcer ces initiatives, à structurer leur mise en œuvre et à les inscrire dans un cadre national plus porteur.

3. Enquête préalable

L'enquête réalisée par un consultant national dans chacun des 3 pays du Maghreb, avec le soutien d'un expert international, visait à *identifier* les meilleures opportunités pour la promotion de clusters, les expériences nationales les plus avancées dans cette démarche, ainsi que les acteurs porteurs de ces initiatives et leurs besoins d'appui. L'enquête s'est déroulée par analyse de la documentation existante, des entretiens avec les responsables des administrations, institutions et associations concernées, des visites sur le terrain et des rencontres des opérateurs.

Selon l'expérience internationale, on considère qu'il y a une bonne « opportunité » pour soutenir la promotion

Sur la base d'un ensemble commun de critères d'évaluation, structuré selon les 4 axes ci-contre (voir en annexe), les consultants ont identifié entre 4 et 6 opportunités par pays et 2 ont été retenues pour participer à l'atelier.



d'un cluster lorsque cette filière productive spécifique sur ce territoire particulier :

- s'inscrit dans les priorités des *politiques publiques* nationales et régionales
- donne lieu à une concentration d'entreprises en *nombre suffisant* pour faire masse critique
- dispose d'un *potentiel de développement économique* et social porteurs, au sein d'un environnement territorial favorable
- peut être *animée* par des acteurs privés suffisamment dynamiques et *soutenue* activement par l'environnement institutionnel.

Pour chacune des initiatives sélectionnées (présentées au chapitre suivant) un *leader* privé et un responsable public ont été identifiés et invités comme représentants à l'atelier, afin d'incarner le nécessaire dialogue privé/public qui doit présider au développement d'un cluster. Un responsable du secteur public a donc été mobilisé dans l'atelier pour chaque initiative cluster, afin d'incarner l'appui que le secteur public pourra fournir, au plan opérationnel, à chaque cluster ciblé.

L'étude a par ailleurs permis d'identifier les responsables au niveau national susceptibles de promouvoir globalement l'approche cluster dans chacun des 3 pays. Ainsi certains officiels de haut niveau ont été invités à intervenir dans l'atelier régional sur le rôle que peuvent jouer les politiques publiques nationales en faveur du développement de clusters.

4. Méthodologie de l'atelier régional

Cet atelier conçu comme un exercice opérationnel a permis, suite à l'enquête préalable, de travailler directement

avec d'une part les *porteurs de projets* de cluster, identifiés comme leaders de la démarche, et d'autre part avec les *décideurs et les responsables institutionnels* directement impliqués.

L'objectif était de faciliter la prise de conscience, par ces acteurs de clusters et responsables nationaux, des conditions de développement de leurs initiatives sous forme de clusters et plus largement des conditions de diffusion de cette démarche au plan national.

L'atelier s'est déroulé en trois temps :

1. une première journée de **sensibilisation** générale à la démarche cluster, ses caractéristiques et avantages dans les bonnes pratiques internationales
2. une journée et demie **d'immersion dans des cas pratiques**, présentant différents niveaux de maturité et permettant d'illustrer les différentes étapes et fonctions d'appui à un cluster selon la progression suivante (développée dans les chapitres suivants) :
 - Maroc (huile d'argan – Sud Ouest) ; Algérie (huile d'olive - Bouira) : *lancement, animation*
 - Tunisie (Mécatronique de Sousse): *diagnostic, vision, stratégie et plan d'action*
 - Madagascar (Textile) : *formulation, conduite et financement des projets collaboratifs*
 - France (fleurs coupées - Var) : *pérennisation et suivi-évaluation.*
3. une journée et demie de **travaux de groupes entre participants**, pour échanger sur les conditions offertes par l'environnement institutionnel et les politiques publiques, débouchant sur la confection de feuilles de route par projet et de propositions d'action au niveau national.

5. Suivi

Au fil du déroulement de l'atelier, des **supports méthodologiques** ont été transférés aux participants, selon une mise en forme leur permettant de poursuivre et de structurer la construction et le développement de leur projet cluster. Cette « boîte à outils » est présentée en annexe du présent ouvrage. Elle constitue un outil innovant, développé à partir des expériences de terrain pour aider le regroupement entre acteurs du cluster, la prise de décisions, l'analyse stratégique de l'environnement économique et institutionnel dans lesquels le cluster veut se développer et, *in fine*, l'insertion des initiatives collectives dans un cycle de « projet cluster ».

Cette mise en application a été accompagnée par les consultants nationaux dans les mois qui ont suivi l'atelier régional.

6. Leçons méthodologiques à tirer

Globalement la méthodologie adoptée a produit les effets de prise de conscience collective attendus, grâce au bon niveau de participation et d'autonomie des participants dans la démarche. Dans certains cas elle a même conduit à stimuler le dialogue public/privé entre participants d'un même pays, autour de cette thématique cluster qui favorise ce type d'échanges.

Dans les conclusions de l'atelier, les participants ont commencé à percevoir et exprimer l'intérêt d'organiser des synergies régionales sur un tel sujet d'intérêt commun.

Le bilan de fin de projet fait apparaître les points critiques suivants, qui sont apparus comme cruciaux pour la réussite d'une telle démarche :

- L'appropriation du déroulement pédagogique par l'équipe d'animation
- Le transfert et la prise en main des supports méthodologiques transmis aux participants
- La disponibilité de l'équipe d'animation pour assurer le coaching individuel des participants
- Le suivi accompagnement post-atelier, y compris par des journées nationales de diffusion.

B. Cadres stratégiques nationaux

Ce chapitre fournit une description rapide – et certainement incomplète – du contexte national susceptible de soutenir le développement des clusters dans chacun des 3 pays. Il s'agit d'une synthèse des informations recueillies lors des enquêtes nationales et transmises par les présentations des responsables institutionnels invités dans l'atelier régional.

À partir d'un travail sur leurs projets particuliers, les participants ont pu également échanger en groupe de travail sur les conditions offertes dans leur pays par l'environnement institutionnel et les politiques publiques. Ces échanges ont débouché sur des **propositions d'action au niveau national**, (présentées ci-après) qui pourraient venir nourrir les stratégies publiques existantes en faveur des clusters.

1. ALGÉRIE

Cadre stratégique général

Dans l'économie algérienne, les PME représentent 94 % des entreprises, emploient 56 % de la population active et contribuent à 48 % du PIB hors hydrocarbures.

Le Ministère l'Industrie, de la PME et de la promotion des investissements (MIPMEPI) déploie une politique publique qui vise par conséquent à :

- conférer à la PME le rôle et la place qui lui revient dans l'économie réelle, notamment en tant qu'alternative aux hydrocarbures
- consolider la compétitivité des PME existantes et stimuler la création d'initiatives privées nouvelles, notamment via une cinquantaine de centres de facilitation et pépinières
- renforcer le mouvement associatif professionnel et consulaire susceptible de servir et représenter les intérêts de la PME
- améliorer l'environnement immédiat des PME à travers des mesures incitatives et des dispositifs d'accompagnement et de soutien appropriés.

Ce programme prévoit notamment pour la période 2010 – 2014 : 450 milliards de dinars en investissement publics, la création de 200 000 PME et un programme de 386 milliards de dinars pour la mise à niveau de 20 000 PME. L'Union européenne a contribué à cette politique par un programme d'appui de 100 millions d'euros, déroulé entre 2002 et 2014, visant à renforcer les PME face aux exigences d'ouverture du marché algérien à la concurrence.

Expériences algériennes antérieures en matière de clusters

La notion de cluster vient juste d'être introduite en Algérie et la réflexion à ce sujet est encore peu avancée. Depuis les années 1970, seuls les concepts de zones industrielles (complexes industriels publics) et plus tard de zones d'activités (PME) ont été développés et mis en œuvre. On recense en Algérie 72 zones industrielles et 400 zones d'activités, au

sein desquelles les relations de complémentarité et de coopération entre les entreprises sont peu développées.

Une définition du concept de cluster, en tant que facteur de compétitivité, est apparue en 2007 lors de la tenue des Assises Nationales sur La Stratégie Industrielle, organisées par le Ministère de l'Industrie. Une étude portant sur développement spatial et le concept « ZIDI » (zone intégrée de développement industriel), réalisée par ce ministère a également développé plusieurs arguments en faveur de l'instauration de clusters.

Au plan pratique, l'ex-ministère des PME et de l'Artisanat avait soutenu à partir de 2008 le développement de SPL (système productifs localisés) dans diverses branches artisanales¹¹.

La coopération allemande a repris cette démarche d'appui à quelques clusters notamment dans les secteurs de la construction/réparation navale, des dattes et tomates, des services transport et logistique¹², à travers son Programme DEVED (Développement économique durable).

Initiatives privées

Dans ce contexte général où l'approche cluster est encore peu connue, on note cependant des formes de regroupement au sein du secteur privé qui initient cette forme d'organisation.

Dans le secteur agroalimentaire, notamment, on recense des initiatives spontanées de coopération entre opérateurs de la même filière de production, avec le plus souvent un soutien institutionnel du Ministère de l'Agriculture ou de l'ADA (Agence de Développement de l'Agriculture).

Certains leaders industriels, notamment dans les secteurs du lait, de la tomate industrielle, des céréales, jouent un rôle « d'intégrateur » en apportant soutien et assistance aux agriculteurs (formation et conseils sur les techniques culturales, irrigation, élevage, traite, conservation), dans le but d'améliorer les rendements et la qualité de la production agricole qu'ils transforment.

Dans le secteur des industries mécaniques, certains grands fabricants et donneurs d'ordre démontrent leur intérêt à soutenir le développement d'un tissu de sous-traitance spécialisé autour de leurs grands complexes industriels. Cet intérêt devrait se renforcer dans le cadre des projets de partenariat en discussion actuellement avec des firmes internationales de l'automobile.

Politiques publiques

Le ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion des investissements (MIPMEPI) - et notamment à travers sa Direction de la PME - s'intéresse de près à l'apport de la démarche cluster dans la promotion de la compétitivité de l'entreprise.

Dans cet esprit, des actions ont été initiées, notamment :

- la création, en collaboration avec les autorités locales, d'une maison de l'entreprise à Oran en tant qu'instrument de facilitation et d'incubation en faveur des PME
- la création en cours d'un système productif local en liaison avec le secteur de la recherche et de l'université
- le soutien du programme national de mise à niveau aux associations professionnelles pour leur permettre de favoriser la coordination et la coopération entre les opérateurs locaux.

Dans les domaines des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) la démarche cluster semble très bien assimilée par l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANAPT) qui soutient la création de projets en réseaux et qui met à leur disposition les moyens de son parc technologique pour regrouper et animer les entreprises à fort potentiel d'innovation (actuellement une trentaine) en leur fournissant conseils et soutien logistique.

La politique et les actions du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) visent systématiquement à faciliter le regroupement des opérateurs agricoles et agro-industries, les instituts de recherche et les universités. Par ailleurs, ce même Ministère a déjà favorisé la mise en place des comités et/conseil interprofessionnels dans les domaines : lait, dattes, huile d'olives, céréales, etc.

Il existe donc une volonté forte du MADR d'apporter son soutien à tout ce qui peut favoriser l'émergence de pôles régionaux intégrés regroupant les acteurs amont et aval et les transformateurs, en s'appuyant sur le mouvement associatif, les coopératives et les comités interprofessionnels, dans un souci de coopération et de mutualisation pour plus de productivité et de compétitivité. L'INRA (Institut National de Recherche Agronomique), est un acteur important dans la dissémination de cette démarche cluster puisqu'il joue déjà un rôle de coaching et d'assistance dans les regroupements créés.

Recommandations des participants à l'atelier, en matière de politique nationale cluster

Réunis en groupe de travail par pays, les participants algériens ont réfléchi sur les besoins d'amélioration du cadre national en matière de promotion des clusters. Leurs propositions sont les suivantes :

¹¹ Programme EdPME de mise à niveau des PME financé par la Commission Européenne.

¹² Programme DEVED (Développement économique durable) de GIZ.

- Organiser des actions de sensibilisation sur le concept de cluster à deux niveaux :
 - Niveau global (ministères, opérateurs, banques, institutions d'appui, associations)
 - Niveau sectoriel avec des ateliers par secteur : agriculture, industrie – PME
 - Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'appui au développement des clusters dans le plus bref délai
 - Améliorer et adapter le cadre juridique en faveur des clusters (statut juridique approprié)
 - Mettre en place de mécanismes de soutien au développement de clusters : financement au démarrage, défiscalisation, formation d'animateurs, accompagnement rapproché, coaching
 - Accompagner le montage de projets pilotes
- Maroc Export Plus, pour la promotion des Exportations (2010 – 2018)
- Plan Logistique, pour améliorer la compétitivité globale des entreprises (2010 – 2015)
- Programmes d'infrastructures, au niveau des autoroutes, ports, TGV, logement, etc.

Ces stratégies sectorielles sont déclinées de façon spécifique dans les différentes régions du pays, dans le cadre de l'effort de régionalisation avancée.

Expériences marocaines antérieures en matière d'identification de clusters

Plusieurs initiatives ont été prises en direction du développement de clusters marocains par différents départements ministériels sectoriels : Industrie, Artisanat, Agriculture, Aménagement du territoire, commerce Extérieur.

En 1996, une étude intitulée « Le Maroc compétitif », réalisée avec le soutien de la Banque Mondiale et de l'UE, a identifié, selon un processus participatif entre public et privé, différentes grappes d'entreprises et sélectionné celles pouvant avoir un rôle particulièrement moteur : le textile d'habillement, les produits de la mer, l'électronique et les technologies de l'information.

De 1997 à 2008, le Ministère du Commerce et de l'Industrie en partenariat avec l'ONUDI a animé un projet d'appui à l'organisation des PME en réseaux et grappes au sein de filières pilotes disposant d'un fort potentiel de développement : le cuir à Fès, la poterie à Safi et la marqueterie à Essaouira.

Entre 2002 et 2004, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, en partenariat avec l'Université Pierre Mendès de Grenoble, a réalisé une étude sur « le développement des bassins d'emplois : cas des SPL au Maroc ». À partir de l'identification d'une cinquantaine d'agglomérations industrielles, cette étude a proposé 10 projets pilotes de promotion de SPL (systèmes productifs localisés).

Politique cluster du Ministère du Commerce et de l'Industrie

Dans le cadre du Pacte National pour l'Émergence Industrielle, le Ministère du Commerce et de l'Industrie a mis en place la Stratégie Maroc Innovation, qui vise à faire de l'innovation un facteur clé de compétitivité et à positionner le Maroc comme un acteur performant dans le champ de la recherche et développement et de l'innovation. Parmi les 13 chantiers prioritaires de cette stratégie ambitieuse, figure la politique de promotion de clusters, qui a été définie avec l'appui de la Fondation Sofia Antipolis.

Administrations publiques représentées à l'atelier : Ministère de l'Industrie, de la PME et de l'Investissement, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

2. MAROC

Cadre stratégique général

Pour faire face aux défis de la mondialisation, mais aussi pour saisir les opportunités qu'offre le nouvel environnement international, le Maroc œuvre pour l'édification d'un système économique moderne, productif, durable et compétitif. Pour cela il a mis en œuvre depuis le début des années 2000 différentes politiques claires et volontaristes de développement des secteurs stratégiques :

Plan Émergence (2005 – 2015), pour l'Industrie, avec le ciblage de secteurs présentant des avantages compétitifs (Offshoring, Automobile, Aéronautique, Electronique, Agroalimentaire et Textile et Cuir), appelés les Métiers Mondiaux du Maroc

- Plan Azur, pour le Tourisme (Vision 2010 et aujourd'hui Vision 2020)
- Plan Maroc Vert, pour la modernisation de l'Agriculture (2009 – 2015)
- Plan Halieutis, pour la Pêche
- Plan Solaire (2010 - 2020)
- Programme Rawaj, pour la restructuration et la modernisation du Commerce intérieur (Vision 2020)

Le Ministère est en effet convaincu que ce nouveau modèle d'organisation favorisera l'attractivité des territoires et développera une nouvelle dynamique de compétitivité des entreprises basée sur le savoir et l'innovation, entraînant ainsi la création d'emplois et l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale.

Les clusters sont donc prioritairement considérés comme des systèmes collaboratifs entre entreprises, centres de recherche/formation et institutions, susceptibles de produire des projets de recherche et développement innovants, pour viser les marchés à haut potentiel de croissance.

L'objectif est de permettre l'émergence, à l'horizon 2013, d'une quinzaine de clusters ayant généré une centaine de projets collaboratifs innovants.

Le dispositif d'appui prévu consiste à :

- Sélectionner, par appel à projets (deux lancés en 2011), les clusters industriels et technologiques porteurs d'une stratégie sectorielle dynamique et centrée sur l'innovation
- Accorder, sur la base d'une évaluation exigeante, un label officiel à ces clusters pour promouvoir leur identité et visibilité à l'international
- À travers un contrat programme, qui définit la gouvernance et la stratégie du cluster, soutenir l'animation des clusters, par un fonds d'appui de 62 millions de dirhams
- Soutenir également les projets collaboratifs à travers un Fonds de Soutien à l'Innovation (programme TATWIR)
- Accompagner ces clusters sur la durée, avec une évaluation à 3 ans, et une reconduction possible de l'appui sur 2 ans supplémentaires.

Politique d'agrégation de l'agriculture Marocaine

Les petits agriculteurs, qui constituent la majorité des exploitations agricoles au Maroc (70 % ont moins de 5 ha), ont de faibles capacités techniques et managériales et ne possèdent pas les moyens financiers pour moderniser leur système de production. De leur côté, les agroindustriels qui ne s'impliquent que très rarement dans l'amont agricole, souffrent d'un approvisionnement irrégulier tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

L'agrégation est un partenariat volontaire, qui tente de résoudre cet état de fait, en intégrant un certain nombre d'agriculteurs (agregés) autour d'un acteur (agregateur) disposant d'une forte capacité managériale, financière et technique lui permettant d'optimiser le processus de production.

Les agrégés bénéficient des avantages apportés par l'agregateur en matière de fourniture d'intrants, de modernisation technologique, de facilitation de l'accès au financement et de reconversion vers des créneaux à plus haute valeur ajoutée. L'agregateur de son côté bénéficie d'une sécurisation de ses approvisionnements, d'une extension de son périmètre amont, de l'optimisation de ses coûts logistiques et, de fait, du renforcement de ses capacités commerciales vers des segments de marchés à conquérir.

Les acteurs nationaux pouvant jouer le rôle d'agregateur sont nombreux: entreprises agroindustrielles, organismes stockeurs, grandes exploitations agricoles, coopératives, associations, ou GIE formés spécialement pour cette fonction.

Les initiatives d'agrégation sont encouragées et accompagnées par le Ministère de l'Agriculture et notamment par l'ADA (Agence de Développement de l'Agriculture) et les directions régionales. Cet accompagnement consiste notamment en la préparation d'une banque d'idées de projets d'agrégation (1500 projets) mise à la disposition des agregateurs potentiels. Par la suite, l'agregateur est accompagné pour finaliser son projet, puis il signe une convention avec l'État qui peut apporter son soutien sous forme de :

- soutien préférentiel « package agrégation »
- accès préférentiel au foncier
- accès préférentiel au financement
- accès privilégié aux avantages de l'interprofession.

Recommandations des participants à l'atelier, en matière de politique nationale cluster

Réunis en groupe de travail par pays, les participants marocains ont réfléchi sur les besoins d'amélioration du cadre national en matière de promotion des clusters. Leurs propositions sont les suivantes :

- Organiser une campagne nationale d'information/sensibilisation sur la démarche cluster (MCI/CGEM)
- Mettre en synergie les stratégies sectorielles et territoriales avec les initiatives de clusters (ministères/organisations professionnelles/région)
- Organiser la formation et le coaching des structures d'animation de clusters
- Développer la coordination entre les Administrations en charge de l'Industrie d'une part et de l'Agriculture d'autre part, sur cette démarche cluster
- Disposer d'une structure de réflexion et coordination public - privé (MCI/CGEM) sur cette thématique

- Améliorer la flexibilité du cadre juridique pour les clusters
- Permettre l'accès aux programmes d'appui à tous les groupements d'entreprises (MCI)
- Rapprochement du monde académique et des centres de recherche avec les besoins des clusters.

Administrations publiques représentées à l'atelier: Ministère du Commerce et de l'Industrie, Ministère de l'Agriculture, Agence de Développement Agricole, Ministère du commerce Extérieur.

3. TUNISIE

Cadre stratégique général

L'industrialisation de la Tunisie a été véritablement lancée en 1972 par l'instauration du régime *off shore* comme base de développement et d'incitation aux IDE (investissements directs étrangers) en Tunisie. Cette politique a porté ses fruits, puisqu'à l'heure actuelle plus de 3200 entreprises étrangères sont implantées sur l'ensemble du territoire national. Cette stratégie a permis de développer le tissu industriel d'une part et de multiplier les opportunités d'investissement pour les Tunisiens d'autre part. Les bases d'une structure industrielle et de services ont donc été mises en place sur un système de sous-traitance pure.

Cette vision qui a fait ses preuves a aussi atteint ses limites, dues au faible taux de valeur ajoutée produite localement. À partir de la fin des années 1990, va émerger un entrepreneuriat tunisien qui se concentre sur la recherche de performance et sur l'exportation du produit tunisien. L'éducation et l'enseignement ont en partie suivi la demande, ce qui a favorisé le développement de toutes les activités tant industrielles que de services.

Mais le tissu industriel Tunisie est essentiellement composé de PME/PMI, qui malgré toute l'aide apportée par les institutions publiques, éprouvent des difficultés à se confronter durablement à la concurrence étrangère, dans le cadre de libre échange ouvert par les divers accords internationaux signés par le gouvernement tunisien.

La politique nationale de l'innovation en Tunisie vise précisément à renforcer la compétitivité des PME et la création d'entreprises innovantes, notamment en favorisant le partenariat entre entreprises, centres techniques et structures de recherche (Programme PNRI), en facilitant les transferts de technologie, en participant à hauteur de 50 % au coût des investissements en R et D (Fonds PIRD), en valorisant les résultats de la Recherche, et par la coopération scientifique avec les pays industrialisés et les pays arabes.

Le programme d'appui à la compétitivité et de facilitation de l'accès aux marchés accompagne les entreprises sur des projets à haute valeur ajoutée technologique et sur des processus d'amélioration de qualité et de certification. Le Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle accorde des primes de mise à niveau de 70 % pour les investissements immatériels et de 20 % pour les investissements matériels.

Le FAMEX (Fonds d'Aide aux marchés d'exportations) soutient financièrement, à hauteur de 70 %, les plans d'action économiques proposés par les associations professionnelles du secteur privé.

Expériences tunisiennes antérieures en matière de clusters

Plusieurs groupements d'entreprises se sont constitués en Tunisie ces dix dernières années, majoritairement sous forme de Consortium d'exportation ou d'associations d'entreprise.

Le passage du modèle de consortia au modèle cluster date de 2007, avec le lancement (financé par le Programme de Modernisation Industrielle) d'une étude générale portant sur la mise en place de réseaux d'innovation « clusters », qui a porté sur trois secteurs d'activité jugés prioritaires, à savoir le textile et l'habillement, l'agroalimentaire et les technologies d'information et de communication (TIC). La forte mobilisation provoquée par cette étude n'a pas été suivie des moyens nécessaires pour soutenir le lancement des clusters identifiés.

À ce jour seuls deux clusters constitués sont répertoriés :

- Le réseau IN'TEX, initié par le Pôle de Compétitivité de Monastir
- Le Cluster IMME (ou Mécatronique), initié par le Pôle de Compétitivité de Sousse

Politique publique de promotion des clusters

L'État tunisien a mis en place à partir de 2006 une politique de Pôles de Compétitivité.

Ces Pôles, confiés en gestion à des sociétés privées ou parapubliques bénéficiant d'avantages particuliers, combinent technopole et parc d'activités industrielles. Leur rôle est de favoriser l'intégration et la création de synergies entre les systèmes de production, de recherche et de formation pour accroître les investissements dans les créneaux porteurs tout en favorisant la migration d'une économie de sous-traitance à une économie de service à forte valeur ajoutée.

Le plan directeur porte sur la création de 24 pôles de compétitivité (soit un par gouvernorat) d'ici 2014. L'investissement global est estimé à 1 milliard de dinars, dont 700 millions à la charge du secteur privé. À terme, ces Pôles de compétitivité absorberaient les technopoles existantes.

À l'heure actuelle, on compte 8 pôles de compétitivité en fonctionnement et 2 autres en instance :

- Pôle de Compétitivité de Bizerte : Secteur Agroalimentaire
- Pôle de Compétitivité de Sousse : Secteur Industries mécaniques électriques et électroniques
- Pôle de Compétitivité de Monastir : Secteur textile
- Pôle de Compétitivité de Gafsa : multi-secteur et multi-site
- Pôle de Compétitivité d'El Ghazala : Secteur des TIC
- Pôle de Compétitivité Borj Cedria : Secteur des énergies renouvelables, environnement, développement durable
- Pôle de Compétitivité de Sidi Thabet : Secteur de la biotechnologie
- Pôle de Compétitivité de Sfax : Secteur TIC et multimédia

Dans leur mandat, les Pôles ont également pour mission de faire émerger un « réseau », afin d'animer la coopération au sein du secteur dont ils ont la charge. Jusqu'à présent, seuls certains Pôles ont interprété ce cahier des charges dans le sens de la mise en place d'un cluster ou au moins d'un réseau d'entreprises. Pour cela, ils ont en effet besoin d'une méthode spécifique permettant de susciter cette forme particulière d'organisation qui doit être conduite, non de façon descendante, mais par les entreprises elles-mêmes.

L'Administration publique, notamment le ministère de l'Industrie et de la Technologie, a fortement favorisé l'émergence de l'idée de cluster en finançant des études, mais il lui reste à mettre en place un cadre institutionnel qui pourrait favoriser leur développement, en offrant aux acteurs privés un dispositif d'appui clairement identifiable.

Fort de ces différents constats, le Pôle Mécatronique de Sousse a pris les devants pour demander une étude de faisabilité sur les conditions de création d'un cluster dans les IMME. L'appui de l'AFD a permis de lancer ce cluster qui est maintenant opérationnel et devrait servir d'exemple pour susciter d'autres initiatives semblables dans d'autres secteurs, voire pour modéliser une approche nationale adéquate.

Recommandations des participants à l'atelier, en matière de politique nationale cluster

Réunis en groupe de travail par pays, les participants tunisiens ont réfléchi sur les besoins d'amélioration du cadre national en matière de promotion des clusters. Leurs propositions sont les suivantes :

1. Susciter la création d'une association Tunisie Cluster, prenant en charge les fonctions de :
 - Promotion du réseau
 - Définition du concept
 - Réflexion sur le cadre juridique
 - Vulgarisation du concept : culture de la collaboration et de l'efficacité collective
 - Lobbying
 - Facilitation du dialogue public-privé
 - Animation du réseau de partenaires
2. Organiser la formation d'animateurs de clusters et de formateurs d'animateurs

Administrations publiques représentées à l'atelier: Ministère de l'Industrie et de la Technologie, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique, ministère de la Formation Professionnelle.

C. Initiatives identifiées et mobilisées

Comme présentée au chapitre précédent, la démarche du projet consistait à soutenir l'émergence d'initiatives de création de cluster au sein du secteur privé des 3 pays du Maghreb associés.

L'enquête préalable a permis d'identifier, sans aucun a priori préalable, les initiatives disposant d'un bon potentiel pour se développer sous forme de cluster et de les inviter dans l'atelier national pour renforcer la structuration de leur projet.

Ce processus a conduit à la participation des 9 initiatives de coopération suivantes, qui constituent des *clusters en émergence ou potentiels* (ou pré-clusters).

Pays	Territoire	Sous - secteur
Algérie	Ghardaïa	Lait
	Bouira	Huile d'olive
	Alger	Sous-traitance automobile
Maroc	Tadal Azizal	Pommiers
	Côte Sud Ouest	Huile d'Argan
	Casablanca	Textile : Jeans
	Mohamédia	Mécatronique
Tunisie	Madhia	Textile, mode, habillement
	Sousse	Mécatronique

Les caractéristiques de ces initiatives de « pré-clusters » sont rapidement décrites en Annexe 1.

Cet échantillon d'initiatives se répartit entre :

- 4 initiatives dans le secteur agro-alimentaire et agro-industriel
- 3 initiatives dans le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques (IMEE)
- 2 initiatives dans le secteur textile

Trois de ces initiatives ont été choisies en tant qu'étude de cas pour illustrer les premières étapes de la démarche cluster exposée dans l'atelier. Ces « cas » sont présentés dans le paragraphe suivant. Il s'agit des clusters :

- Lait à Ghardaïa, Algérie
- Huile d'argan sur la côte sud-ouest du Maroc
- Mécatronique à Sousse, Tunisie

Au sein de l'atelier régional, deux initiatives parmi les pré-clusters invités ont été examinées plus en profondeur, dans le but d'illustrer les aspects méthodologiques qui sont en jeu dans la première étape de lancement d'un cluster. Ces deux cas sont donc présentés en détail ci-après.

A. Un cas algérien : l'huile d'olive à Bouira

1. Le contexte

Les wilayas limitrophes de Bouira – Béjaia – Tizi-Ouzou, Bordj Bou Arreridj concentrent 51 % des superficies oléicoles du pays et 65 % de la production d'huile d'olive, sur une production nationale moyenne de 30000 Tonnes/an. Situées dans un rayon d'environ 100 km, ces wilayas constituent donc un bassin oléicole relativement concentré.

Globalement, la filière olive est confrontée aux problèmes majeurs suivants :

- Les méventes de l'huile d'olive en période de campagne excédentaire, dues à l'inexistence d'un marché organisé
- L'amélioration de la qualité, des normes, de la traçabilité et du conditionnement de l'huile d'olive produite dans la zone
- La valorisation des sous-produits des huileries (margine et grignon) et le traitement de ces rejets pour protéger l'environnement.

Il existe une association sectorielle nationale : le CNIO (Conseil National Interprofessionnel de l'Olive). Dans la seule Wilaya de Bouira, l'association des oléiculteurs et oléifacteurs compte près de 8000 adhérents.

2. L'initiative structurante

À partir de cette association, un opérateur privé, lui-même oléiculteur et gérant d'une huilerie, lance en 2004 l'idée d'un regroupement d'entrepreneurs et agriculteurs pour

faire face aux enjeux en commun. Un travail de sensibilisation au sein de l'association lui permet d'identifier quelques entrepreneurs partageant sa vision.

Il s'en suit pendant plusieurs années des échanges informels entre 4 à 5 leaders de l'association qui adhèrent à ce projet de regroupement. La confiance et l'engagement moral se construisent ainsi dans ce noyau de base. Mais les autorités et institutions locales adhèrent peu à cette forme de regroupement d'opérateurs.

Ayant suivi une formation en France auprès de coopérateurs de la tomate cerise et de la fraise en région d'Agen, l'initiateur de la démarche oriente son groupe vers une formalisation juridique, par la création en 2008 d'une coopérative, baptisée CHOK (Coopérative de l'Huile d'Olive de Kabylie). Par sa visibilité et ses actions, la coopérative attire d'autres opérateurs ou donne l'exemple pour la création d'autres coopératives. Elle s'est aujourd'hui élargie à 14 membres et souhaite en accueillir d'autres. Elle est soutenue par la Chambre d'Agriculture, l'INRA, l'ITAFV.

3. Les premières actions

La mutualisation des moyens et des énergies au sein de cette coopérative a permis :

- d'améliorer la qualité de production par l'acquisition d'équipements modernes de collecte, stockage, analyse, conditionnement
- de former les membres aux techniques culturales et aux nouvelles technologies d'extraction et de conditionnement.

Ces *actions à retombées immédiates* ont été essentielles pour motiver les membres. Dans une vision à plus long terme, la coopérative a pu aussi :

- lancer des recherches sur la valorisation des sous-produits, dans le cadre d'un programme national et en collaboration avec les universités et instituts de recherche
- obtenir l'adhésion des pouvoirs publics locaux à cette démarche de groupements d'opérateurs privés.

4. Le besoin d'extension

Ce groupement, qui joue un rôle de leader dans la filière olive, est cependant conscient que le statut de coopérative est une forme d'organisation restreinte, qui ne peut rassembler que des opérateurs très proches. Or certains problèmes critiques de la filière, par exemple l'organisation des marchés de l'olive au niveau de toute la Wilaya, demandent une forme d'organisation plus large et plus ouverte.

La réflexion sur la démarche cluster menée au sein de l'atelier de Tunis, a amené les promoteurs de cette initiative à s'interroger sur les *actions de sensibilisation* à mener pour augmenter la taille critique de leur groupement, sur les *contours* que devrait prendre cette forme d'organisation plus large et sur les modes de *gouvernance* adéquates. Ils en ont déduit, dans leur feuille de route, le besoin de permettre une évolution de l'organisation actuelle en créant notamment une *cellule d'animation* dotée d'une mission de développement de l'ensemble de la filière.

B. Un cas marocain : l'huile d'Argan sur la côte sud-ouest

1. Le contexte

La zone de culture de l'arganier, arbre unique au Maroc, s'étend sur 830000 ha sur la côte sud-ouest du pays, entre Tiznit, Taroudant, Agadir et Essaouira, sur une zone d'un rayon de 200 km. La production de 4000 tonnes d'huile d'argan par an, à partir de 140000 T de fruits, assure la subsistance de 3 millions de personnes.

Source de revenus pour les habitants de cette région depuis des siècles, l'huile d'argan a bénéficié d'un soudain intérêt dans les 10 dernières années, avec la découverte de ses vertus cosmétiques exceptionnelles, ce qui a entraîné une multiplication par 6 de son prix de vente.

2. La structuration de la filière

Ce fort développement a poussé le tissu productif à se structurer. Les productrices traditionnelles se sont regroupées en coopératives qui ont aujourd'hui au nombre de 170, organisant plus de 6500 femmes. Le nouvel intérêt économique de l'activité a suscité, par ailleurs, la création d'une cinquantaine d'entreprises privées. Un tiers seulement des unités disposent d'un processus d'extraction mécanisé.

Compte tenu des enjeux importants de cette production d'huile d'argan, qui sont à la fois économiques et sociaux, la filière est soutenue par :

- Différents programmes nationaux : INDH, Fondation Mohamed V pour l'Arganier, Plan Maroc Vert, ADS, INRA, PCDA
- Les autorités, institutions et agence régionales: ODECO, MVA-SM, TARGA, DREF
- La coopération internationale : l'UE pour l'équipement des coopératives, l'ONUDI pour l'organisation de consortium d'exportation, la GIZ pour la conservation de l'Arganeraie.

3. Les enjeux

Le développement équilibré de la filière argan fait face à plusieurs problèmes majeurs.

Tout d'abord, le jeu de la concurrence entre les différentes catégories d'opérateurs est très inégal, au détriment des petites unités coopératives artisanales et en faveur des entreprises privées. Selon certaines inquiétudes, les pratiques de certains opérateurs guidés par la logique du profit pourraient aller à l'encontre des intérêts nationaux propres à cette filière d'activité.

Le cadre réglementaire est en pleine élaboration et laisse actuellement le champ libre à des concurrences informelles déloyales ou des pratiques d'intermédiaires opportunistes.

Les coopératives sont caractérisées par un fort taux d'analphabétisme des adhérentes, ce qui freine les actions indispensables de mise à niveau, notamment sur les exigences de la distribution moderne en matière de qualité, traçabilité, certification, etc.

Enfin, la forêt de l'arganier est menacée par une exploitation non maîtrisée qui a entraîné la disparition de 200000 ha au cours du 20^e siècle.

Par ailleurs de nombreux défis sont posés et de belles perspectives ouvertes pour le développement de cette filière : la valeur du produit n'est pas encore complètement connue à l'international, les compétences des productrices peuvent être largement renforcées, le processus de production reste à moderniser dans 70 % des cas, la valorisation et reconstitution de la ressource reste à maîtriser.

4. Les capacités d'animation

Les acteurs privés de la filière sont représentés par deux Associations professionnelles dynamiques : l'ANCA (Association Nationale des Coopérative d'Argane) qui défend les intérêts de 3000 femmes coopératrices et l'AMIGHA (Association Marocaine de l'Indication

Géographique de l'Huile d'Argan), qui met en œuvre un label d'origine et de qualité pour tous les opérateurs fidèle au cahier des charges. Ces deux Associations ne représentent pas tous les intérêts en jeu dans la filière et couvrent un champ trop vaste pour pouvoir animer une structuration de bas en haut. Convaincue de l'intérêt d'impulser une organisation sous forme de cluster, l'ANCA va devoir préciser le périmètre qu'il convient de donner à regroupement et le « noyau dur » de coopératives susceptible de conduire l'initiative.

L'appui fourni par l'ONUDI en collaboration avec l'ADS (Agence de Développement Social) a conduit des coopératives à se regrouper en consortium d'exportation sous le statut de GIE (Groupements d'Intérêt Économique). Regroupant 6 coopératives artisanales dans la province de Taroudant et 5 coopératives mécanisées dans la province d'Essaouira, ces consortia débouchent sur une mise à niveau de la compétitivité des coopératives et leur promotion commerciale sur les marchés locaux et à l'export. Ce niveau de regroupement les amène également à mutualiser certaines actions d'achat, de formation, de support, de marketing. Attirés par cet exemple d'autres coopératives ont décidé de se regrouper sous cette forme (Tizargan et UFCA). Il s'agit bien d'un premier niveau indispensable pour structurer la filière « de bas en haut ».

En participant à l'atelier sur la démarche cluster à Tunis, les représentants de la filière Argan du Maroc ont pris conscience que *l'animation* de leur cluster, assuré jusqu'à présente de façon non officielle, devait être professionnalisée et formalisée. Pour traiter la question de la *gouvernance* du cluster ils doivent décider quel statut et quelle mission donner à la structure d'animation et comment l'articuler avec les autres niveaux d'organisation de la filière. Ils ont également prévu de chercher les ressources permettant de financer cette fonction d'animation de façon pérenne.

Par ailleurs, forts des premiers résultats concrets obtenus par les consortia, ces représentants ont convenu que le cluster devait développer un plan d'actions mutualisées avec des *retombées directes* sur l'activité économique des membres : achats groupés, diversification des produits, conseil qualité, promotion commerciale, communication, etc.

5. Synthèse des deux cas

Le cas Algérien de l'olive à Bouira décrit une initiative de structuration de la filière qui part totalement des acteurs privés, selon une démarche de bas en haut, qui commence par traiter les questions de production les plus urgentes sous une forme coopérative et qui cherche aujourd'hui les moyens d'étendre la forme

d'organisation collective pour s'attaquer à des problèmes plus vastes.

Le cas Marocain de l'huile d'Argan dans le Sud Ouest décrit la situation d'une filière appartenant en partie à l'économie sociale, implantée sur un large territoire, traversée par des concurrences internes, confrontée à des défis communs critiques, représentée par deux associations professionnelles et soutenues par de nombreuses institutions, qui cherche à mettre en place une démarche de structuration de « bas en haut » permettant de construire le capital social par étape.

Dans ces deux contextes assez différents et complémentaires, les conditions sont réunies pour créer un cluster, les acteurs en ont identifié les besoins et la pertinence, mais cela reste à faire. Il s'agit en somme de pré-clusters, de formes d'organisation préalables. Sensibilisés par l'atelier de Tunis, les leaders de ces organisations ont pris conscience que le lancement de la démarche cluster allait nécessiter :

- *une nouvelle définition des contours de leur regroupement* : soit, dans le premier cas, pour élargir une approche de groupement coopératif, soit dans le deuxième cas, pour davantage ancrer sur le terrain la structuration de la filière
- une forme de gouvernance adéquate, structurée de bas en haut et intégrant les différentes composantes de la filière
- un animateur professionnel, dûment formé et financé à long terme
- des actions à succès rapide pour susciter la motivation des acteurs

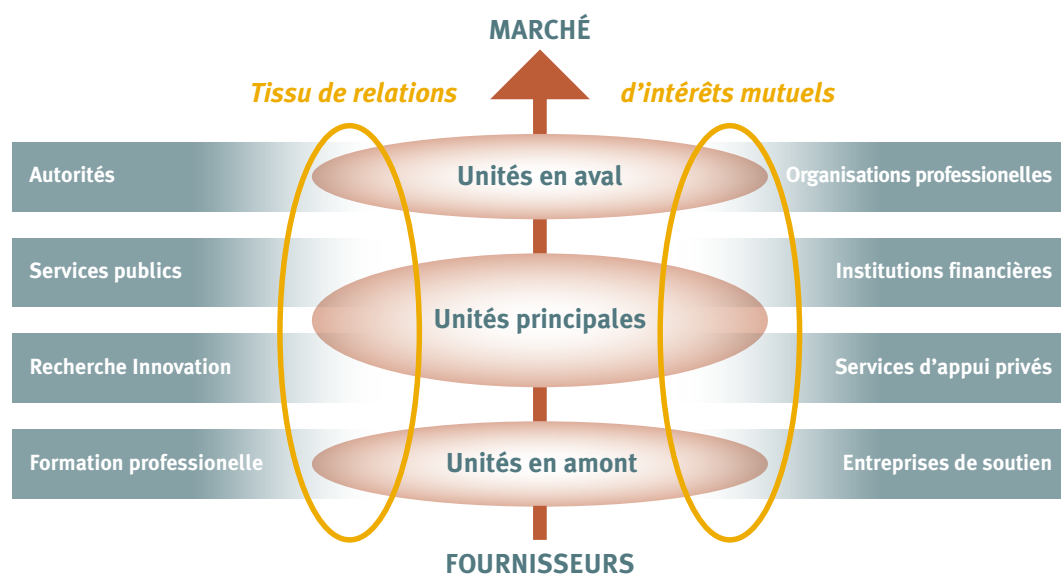
Les éléments théoriques suivants sont fournis en réponse à ces prises de conscience

C. Éléments de méthode

1. Définition des contours du cluster

Dans les deux cas exposés précédemment on voit que l'entrée dans la démarche nécessite de bien circonscrire le champ relationnel sur lequel le cluster va se construire.

Cet exercice, à mener avec les acteurs voulant initier la démarche, va se baser sur la construction de la « carte du cluster », selon le schéma suivant :



Sur cette carte, il convient d'abord de détailler toutes les catégories d'opérateurs économiques qui interviennent aux diverses étapes de la filière de production ou de service, en distinguant les entreprises dites principales, qui vont constituer le cœur de cible de l'appui, puis les entreprises situées en amont et en aval. Ensuite, autour de cette chaîne de transformation, il s'agit de placer les différents partenaires institutionnels, soit publics soit privés, qui constituent l'environnement de l'entreprise.

Au démarrage, cette «carte du cluster» sert collectivement à :

1. Circonscrire le noyau leader, cœur de cible constitué des acteurs les plus engagés dans la démarche et suivre la croissance de ce noyau.

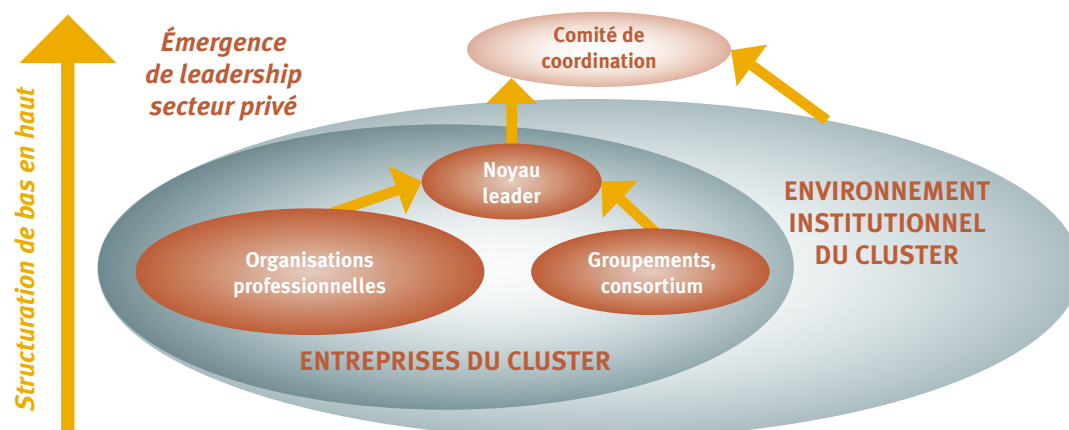
Visualiser et recenser l'ensemble des acteurs potentiels du cluster, à cibler pour permettre son extension et définir le plan de sensibilisation visant à les mobiliser.

Ultérieurement, cette carte sera utile comme outil collectif de gestion des relations entre acteurs (alliance, intérêt mutuel, neutralité, concurrence, opposition, etc.) et d'élaboration de la stratégie de coopération basée sur ces relations.

2. Gouvernance du cluster

Comme on l'a vu dans les deux cas concrets précédents, la gouvernance du cluster est structurée en fonction des principes suivants, schématisés ci-dessous :

1. Les formes d'organisation interentreprises (groupements, GIE, consortiums, nucleus, etc.) ainsi que les organisations professionnelles sectorielles sont intégrées dans un ensemble plus large qui inclut toutes les entreprises de la filière sur un territoire de proximité
2. Le « noyau leader » constitué des entrepreneurs les plus engagés joue un rôle moteur pour piloter la démarche, la faire grandir et fructifier
3. La démarche est structurée de bas en haut et tirée par le secteur privé, elle fait émerger un nouveau leadership ancré dans l'action de terrain
4. Un comité de coordination du cluster peut se formaliser et devrait être composé à parts égales des leaders du secteur privé et des représentants des institutions directement partenaires dans le cluster.



3. *Besoin en animation*

La prise en charge de la fonction d'animation par un professionnel correctement formé et dûment mandaté est une condition nécessaire à la réussite d'un cluster. L'animateur joue un rôle central pour développer le **capital social** du cluster, qui est sa ressource la plus précieuse. Ses missions sont les suivantes :

1. **Organiser** : compétence d'animation

- Faciliter **l'implication, la confiance**, régler les conflits
- Promouvoir les partenariats, les groupements, les associations
- Développer la capacité de leadership des acteurs privés

2. **Formuler** : compétence de coaching stratégique

- Animer le diagnostic participatif
- Accompagner l'élaboration de la stratégie et du plan d'action
- Aider à la formulation des actions et projets collectifs

3. **Exécuter** : compétence de conduite de projet

- Accompagner le financement et la **mise en œuvre** des projets
- **Suivre et évaluer** l'impact et communiquer sur les résultats
- Assurer la **pérennisation** de la fonction, au sein d'une structure

4. *Actions à succès rapide*

Pour **stimuler l'adhésion des membres** à la démarche du cluster, il s'agit de déclencher dès le début, la mise en œuvre de quelques actions très concrètes qui soient :

- **portées** par certains acteurs, à partir d'un besoin évident
- **faciles** à réussir, sans moyens exceptionnels
- susceptibles d'apporter des **retombées rapides** et convaincantes
- capables de démontrer sans attendre l'intérêt de la **coopération** interentreprises

Pour illustrer cette seconde étape méthodologique dans le développement d'un cluster, une des initiatives invitées à l'atelier régional a fait l'objet d'une présentation approfondie se trouvant précisément à ce stade de développement. Elle est présentée ci-après plus en détail.

A. Un cas tunisien : le cluster IMEE de Sousse

1. Le contexte

Le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques (IMEE) en Tunisie comporte 897 entreprises totalisant 94690 emplois. Le doublement de la production entre 2005 et 2008, indique le dynamisme du secteur.

Ce secteur est devenu en 2008 la première activité exportatrice du pays avec 3,5 milliards d'euros, soit **31 %** des exportations industrielles et une croissance de plus de **16 %** par an durant les 5 dernières années. Les emplois dépendent pour 2/3 des entreprises exportatrices. Un tiers des entreprises portent 80 % des emplois, 83 % du chiffre d'affaires et 9 % de l'export. Géographiquement les emplois dans les IMEE sont répartis entre le Grand Tunis : 51 %, Sousse : 16 %, Cap Bon : 15 %, Sfax : 8 %, Nord : 8 %.¹³

Dans sa politique de promotion industrielle, l'État tunisien a soutenu la création de Pôles de Compétitivité chargés de promouvoir les différents secteurs prioritaires. Le secteur des IMEE relève du Pôle de Compétitivité de Sousse dont la gestion est confiée à une société immobilière privée : la SPCS. Ce Pôle dédié aux IMEE combine une Technopole (École d'Ingénieur, pépinière, centre de recherche, plateformes R et D, etc.), une zone d'offshoring et une Zone industrielle. La composante cluster doit venir compléter cet ensemble.

L'AFD souhaitant soutenir le lancement d'un cluster IMEE en Tunisie, et suite à une étude de faisabilité conduite en 2010, a octroyé un financement à la SPCS pour appuyer les phases de lancement et cristallisation de l'initiative de clustering.

2. Le diagnostic

L'étude de faisabilité, menée auprès d'un échantillon d'entreprises et complétée par des entretiens qualitatifs, a permis de bien identifier les différentes strates d'entreprises qui composent la branche: entreprises totalement exportatrices (TE) mondialisées, ateliers déportés, entreprises tunisiennes mondialisées, PMI tunisiennes en croissance, ou en recherche de croissance. Elle a également permis de distinguer différents domaines d'activité stratégiques: automobile, électronique, mécanique, câblage. Cet effort de différenciation révèle des stratégies industrielles différentes selon les catégories d'unités : les entreprises totalement exportatrices étant plutôt tournées vers la performance de la chaîne de valeur et la qualité des ressources locales, les PMI tunisiennes plutôt soucieuses d'ouverture des marchés et de partenariat avec les entreprises européennes.

Pour « faire cluster », il s'agit en effet de prendre en compte les attentes variées, puis de les assembler pour pouvoir développer une vision collective et partagée. Les attentes communes déjà identifiées portent sur l'image de l'industrie, l'information sur les savoir-faire, la qualification et motivation du personnel.

3. L'élaboration participative d'une stratégie

Les résultats du diagnostic ont été partagés avec les entreprises les plus directement intéressées à la création d'un cluster. Sur cette base, ce noyau leader a participé à la fabrication d'un plan d'actions pilotes.

Des conditions de mise en œuvre ont été définies concernant notamment :

- la coordination du cluster, avec un leadership assuré par les chefs d'entreprises en partenariat avec le Pôle

¹³ Etude de faisabilité d'un Cluster Mécatronique sur les IMEE tunisiennes - Almatec – Mai 2010.

de Compétitivité, avec les institutions publiques et avec les clusters européens

- la capacité d'animation du cluster, avec l'appui d'une expertise internationale et la formation sur le tas d'un animateur local.

Le plan d'action pour le lancement comprend différents axes répondant à la variété de préoccupations de différentes catégories d'acteurs :

1. Emplois et compétences : développement de la culture industrielle, formation à la gestion industrielle, appui au management, formation aux métiers électronique et soudure, mise en place de groupes d'expertise
2. Stratégie commerciale et partenariat industriel : outil de veille, appel à projets, coopération industrielle avec l'UE, structuration d'une offre globale, développement de produits communs, prospection sur des marchés ciblés
3. Performance et coopération industrielle : performance de la chaîne de valeur, offre globale, services aux entreprises.

Sur la base de cet exercice participatif d'identification d'actions collectives, un premier groupe d'une trentaine d'entreprises représentant 10000 emplois dans les IMEE se sont déclarées prêtes à s'engager dans le programme de lancement du cluster. L'AFD a donc décidé de poursuivre son appui en mettant à la disposition de la SPCS un financement pour la prise en charge de l'animation et le cofinancement des premières actions collaboratives.

4. Synthèse du cas

Ce cas du secteur IMEE en Tunisie illustre bien la démarche d'appui au lancement d'un cluster, qui part d'un

état des lieux sur les divers potentiels, contraintes et objectifs propres à la filière, puis mobilise les entreprises les plus motivées pour qu'elles s'approprient ce diagnostic et participent activement à la définition d'une vision collective, d'une stratégie de démarrage et des premières actions de lancement. La démarche est partagée, à toutes les étapes, avec les responsables concernés dans l'environnement institutionnel de la branche.

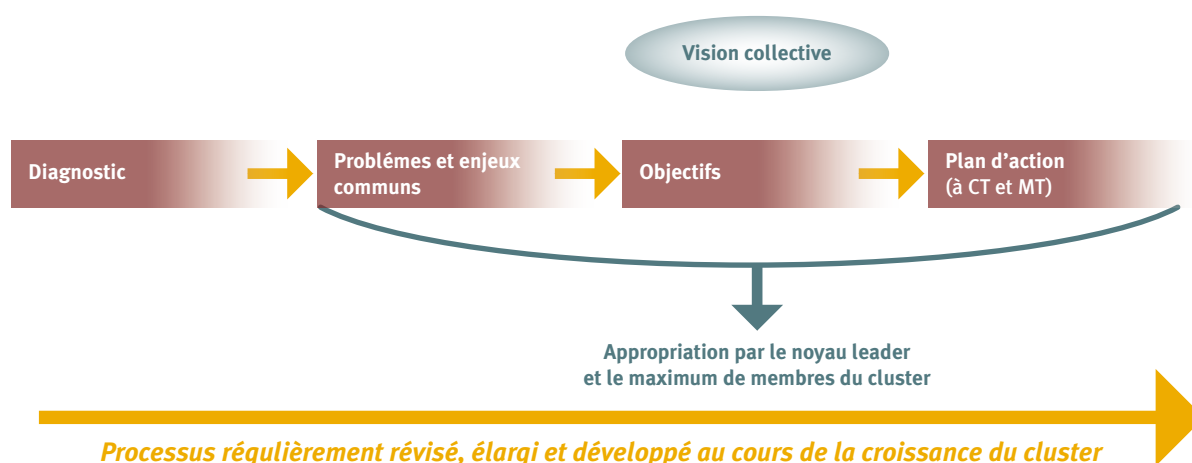
On voit bien par ailleurs comme le processus de création d'un cluster est dépendant, au moins dans la phase d'initialisation, d'un dispositif d'appui public qui vienne financer les coûts d'animation. C'est le rôle que joue le financement AFD dans le cas présent. En effet, dans la période de lancement du cluster, les entreprises du noyau créateur sont rarement assez convaincues de la « rentabilité » de cette démarche collective pour financer elles-mêmes ce poste d'animateur. Dès que les bénéfices des premières actions apparaissent, ils doivent être valorisés pour faire apparaître le « retour sur investissement » et encourager les entreprises membres – dont le nombre s'accroît avec le succès – à augmenter le taux de participation financière.

La contribution d'un cluster au développement territorial peut néanmoins toujours justifier les apports en fonds publics.

B. Éléments de méthode

1. Processus d'élaboration collective de la stratégie

La démarche qui va conduire les membres d'un cluster à définir leur stratégie collective de développement, avec l'accompagnement de leur animateur, se déroule généralement suivant les étapes suivantes :



Les éléments de diagnostic, de vision, de design stratégique, de plan d'action qui sont définis au départ vont devoir être révisés régulièrement, avec l'appui de l'animateur et la participation active de toutes les parties prenantes.

En effet, un cluster est un « système » en constante évolution qui va croître en taille et en complexité au cours de son développement, qui va intégrer sans cesse de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux, dont les capacités et l'ambition vont croître en grandissant. La définition de ce cadre stratégique est donc un processus ouvert et permanent.

2. Diagnostic

Le diagnostic de la situation du cluster peut être réalisé par l'animateur ou par un prestataire externe selon les cas, en associant le plus possible les membres du cluster dans l'exercice.

Il s'agit de repérer les différentes contraintes à résoudre et les défis à relever par le cluster, en analysant :

- Les caractéristiques descriptives et quantitatives du cluster
- La composition de la filière entre les différentes catégories d'acteurs
- Le marché local, national et international du cluster
- Le positionnement marketing des produits du cluster
- Les stratégies individuelles des différentes catégories d'acteurs du cluster

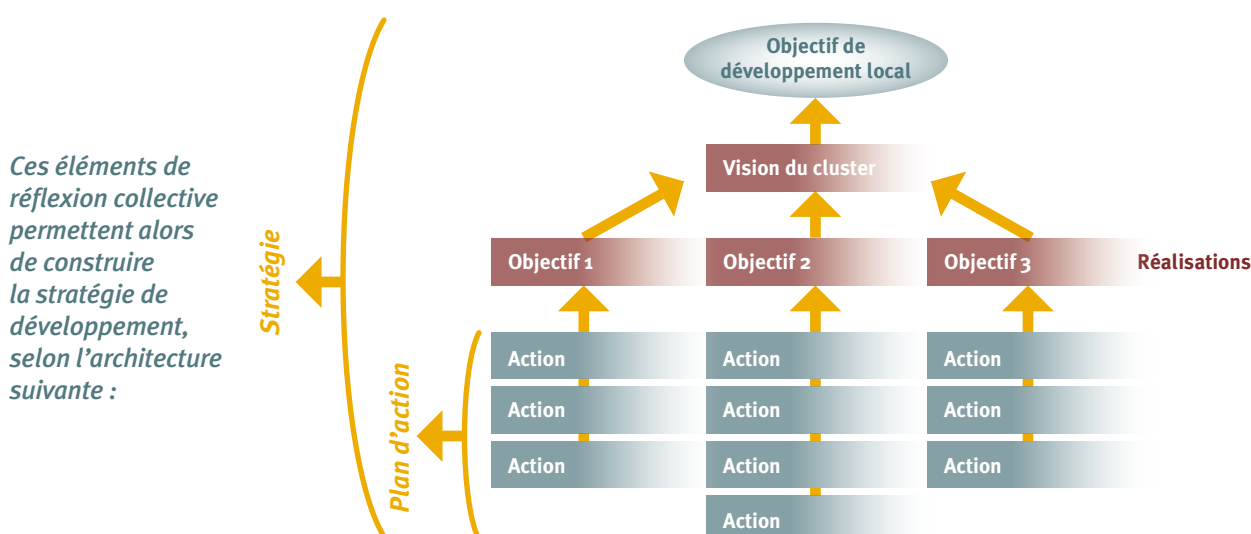
- Les relations internes au sein de cette filière productive: entre entreprises principales; entre les entreprises principales et les autres; avec les services et institutions de soutien
- Les évolutions du cluster en terme de performance et de compétitivité
- Le niveau de développement du capital social
- Les menaces sur l'activité et les opportunités à saisir
- Résumé sous forme FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

3. Logique stratégique

Les échanges entre acteurs du cluster amèneront, sur la base des différentes stratégies en présence, à rechercher un consensus sur l'objectif projeté à 5 ou 10 ans pour le cluster, formulé de façon synthétique sous forme d'une **vision commune**.

Ces échanges conduiront également les membres du cluster à élaborer leur stratégie de développement, en suivant les étapes décrites ci-dessous avec l'appui de leur animateur :

1. s'approprier les conclusions du diagnostic
2. recenser les problèmes et défis à affronter collectivement
3. choisir les enjeux les plus déterminants sur lesquels ils veulent se concentrer
4. en déduire les objectifs particuliers à viser pour atteindre la vision commune



4. Plan d'action

L'étape suivante consiste à définir collectivement le plan d'action correspondant à cette stratégie (la partie basse du schéma), selon la démarche suivante :

- Cohérence: repérage de toutes les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés
- Réalisme: classement des actions par degré de faisabilité et d'impact
- Pluralisme : sélection des actions prioritaires, répondant à des intérêts pluriels
- Programmation : répartition des actions dans le court, moyen et long terme
- Organisation : prévision des moyens, responsabilités, ressources, indicateurs.

Compte tenu de l'introduction récente de la démarche cluster dans la Région, l'atelier a du faire appel à un cas de cluster extérieur pour illustrer cette étape opérationnelle de maturation.

A. Un cas malgache : le cluster textile à Antananarivo

1. Le contexte

Avec plus de 120 usines ou ateliers de production et 100000 emplois directs, Madagascar est réputée pour sa filière textile, qui figure au deuxième rang de ses exportations.

La "Grande Ile" présente en effet de nombreux avantages comparatifs pour l'industrie textile tournée vers l'Europe :

- Faible coût et qualité de la main-d'œuvre
- Culture européenne de l'île (français-anglais) et faible décalage horaire avec l'Europe
- Exonération de taxes des exportations vers l'Europe par délivrance du certificat EUR1
- Port et aéroport international permettant des exportations régulières et sécurisées.

Pour se développer, dans un contexte de crise du secteur provoqué par la fin des accords multifibres, cette filière doit encore améliorer certains points faibles, notamment : la réactivité à distance, l'intégration de nouvelles composantes (tissus, accessoires, ennoblement), la performance de la logistique maritime et la communication sur son image.

2. Un projet d'appui au cluster textile

En 2005, après un certain délai de maturation administrative, un projet de promotion d'un cluster textile est lancé avec l'appui de l'AFD et du Centre pour le Développement de l'Entreprise CDE, sur une durée de 3 ans.

Le budget prévu est de 1,5 million d'euros et les entreprises bénéficiaires assurent 46 % du cofinancement. Ces membres fondateurs créent une Association à but non lucratif, nommée *Text'Île Mada*, dotée d'un Bureau et d'un règlement intérieur et recrutent un animateur professionnel. Une expertise internationale issue d'un cluster textile européen fournit l'assistance technique pour transférer le modèle cluster.

Au vu des résultats obtenus, le projet d'appui est prolongé sur une nouvelle période de 3 ans pour consolidation du cluster jusqu'en 2011, avec un budget de 1,6 million d'euros dont les entreprises couvrent 58 %.

Aujourd'hui le cluster *Text'Île Mada* regroupe 19 entreprises qui représentent 6000 emplois, dans des unités comprises entre 40 et 1400 emplois avec une structure d'animation pérenne.

Le projet a permis d'étendre le concept de cluster vers le secteur de la micro entreprise, avec la création en 2006 de la grappe artisanale « Salohin Iarivo » regroupant 130 brodeuses de la région d'Analamanga.

3. Les actions menées

Au cours de ces six années de développement, les acteurs du cluster ont mis en œuvre un ensemble d'actions mutualisées et de projets collaboratifs en réponse à leurs besoins, dans les domaines suivants :

- Formation continue : en production, en maîtrise des coûts, en management, en RH
- Centre de services aux entreprises (marketing, conseil technique, information)
- Bureaux d'achats, recherche de nouveaux sourcing (tissus, accessoires, partenariats)
- Événementiel : salon annuel de l'océan Indien, participations à d'autres salons
- Communication sur Madagascar et les entreprises : supports communs, site web, etc.

- Création : partenariat avec l'école de design Esmod, défilés, concours, accueil de stagiaires
- Charte qualité
- Mise en place de la démarche RSE pour les entreprises
- Maîtrise de l'énergie : étude des besoins et alternatives énergétiques
- Commerce équitable : charte environnementale, certification.

4. Les impacts

Dans la période du projet, les membres estiment que l'action du cluster a permis une augmentation de 58 % du nombre de pièces produites, de 27 % du CA global et de 12 % de l'emploi.

Par ailleurs les impacts qualitatifs significatifs concernent :

- L'accroissement de la notoriété et de la crédibilité des entreprises du cluster à travers les actions de communication communes, l'application à toutes les entreprises de la démarche RSE
- L'amélioration des pratiques industrielles, par le renforcement des capacités de production, l'accroissement de synergies régionales en sourcing, les études sur les sources d'énergie et le traitement des eaux, l'approche « coton équitable ».

Fort de ces résultats, l'approche cluster a été intégrée dans les politiques publiques du Gouvernement. Mais l'instabilité politique du pays ne favorise pas ce partenariat public/

privé, pourtant nécessaire à la réussite à long terme des clusters et à la pérennisation de la démarche.

5. Synthèse du cas

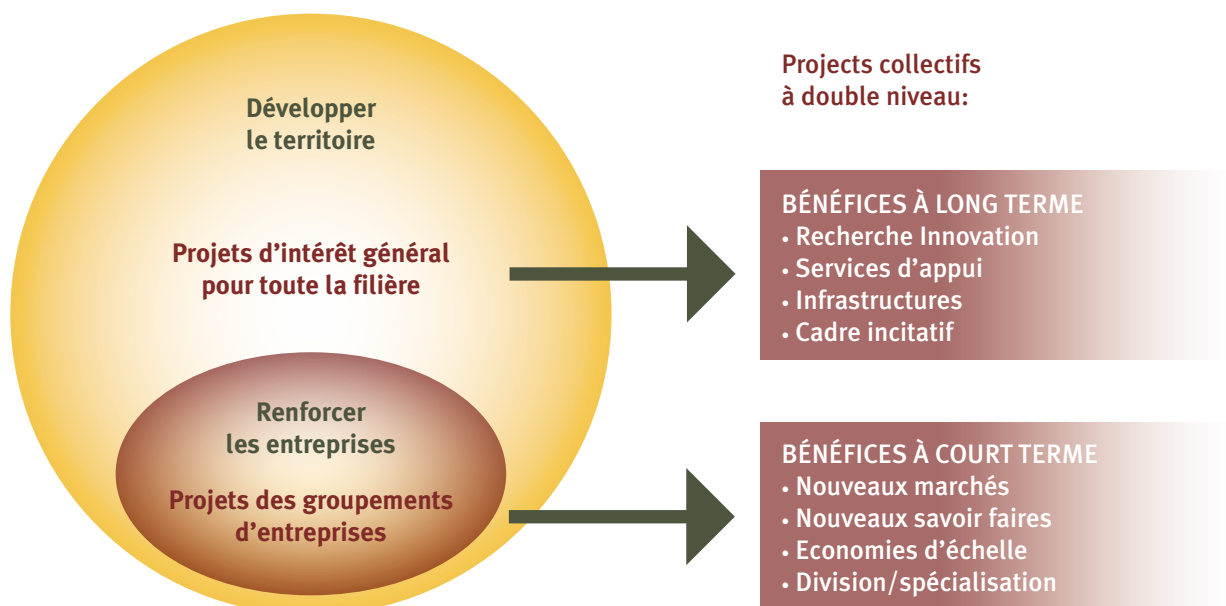
L'histoire de *Textile Mada*, montre bien comment un cluster qui est initié par des entreprises motivées et qui bénéficie d'un appui cohérent sur la durée, parvient à mettre en œuvre de projets collectifs qui touchent à tous les aspects stratégiques de la filière. Ce résultat est obtenu en partie grâce à la présence constante d'un animateur professionnel, financé en partie sur subventions en partie sur ressources propres des entreprises. Et ce sont bien entendu les retombées de ces projets collectifs et actions mutualisées qui assurent la motivation des parties prenantes à poursuivre et développer cette coordination.

Ce projet d'appui au cluster textile Malgache, malgré sa réussite notoire, indique aussi les limites d'une démarche qui ne parvient pas à mobiliser suffisamment les partenariats avec le secteur public et qui reste centrée sur un nombre limité d'acteurs privés (environ 6 % de l'univers total de la filière). Le risque est alors de rester dans une logique de club d'entreprises, ce qui est tout à fait utile en soi, mais ne produit pas l'effet de structuration de filière que vise la dimension cluster.

B. Éléments de méthode

1. Nature des projets

La stratégie d'un cluster vise toujours les deux niveaux d'impact représentés sur le schéma suivant, auxquels vont correspondre **deux types de projets** de nature et d'ambition distinctes :



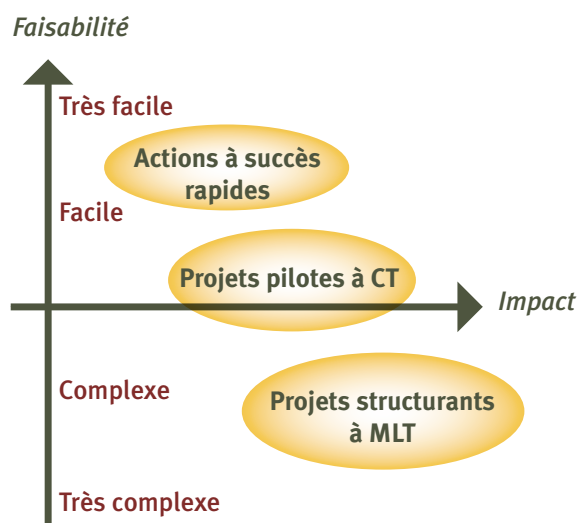
Ces deux types de projets sont tous deux nécessaires, car :

- Les **projets de groupements** *canalisent le dynamisme de certains groupes d'entreprises* particulièrement motivées, qui vont renforcer le cluster en montrant l'exemple
- Les **projets d'intérêt général** *intègrent tous les partenaires du cluster dans une logique de développement local*, qui va modifier en profondeur la compétitivité de la filière (création d'un bassin d'emploi stable et spécialisé, marketing territorial, etc.).

2. Degré de complexité des projets collectifs

Les projets collectifs doivent toujours être définis **sur mesure**, par les acteurs du cluster, en fonction de leurs besoins particuliers, et suite au travail participatif de diagnostic et d'élaboration stratégique.

Au fur et à mesure du développement du cluster, la nature des projets collectifs change et s'approfondit : au début il s'agit de motiver les entreprises en répondant à leurs pré-occupations à court terme, ensuite, plus la vision collective s'élargit, plus les projets élaborés tentent de toucher aux racines de problèmes, selon le schéma suivant :



3. Exemples de projets collectifs

Chaque cluster est un cas particulier, mais l'observation fait apparaître un certain nombre de projets répétitifs, que l'on peut citer à titre d'exemple dans la typologie suivante.

Projets de groupements	Projets d'intérêt général
Information	
Journées d'échanges entre entreprises	Bulletin d'information locale
Recherche mutualisée d'informations critiques	Observatoire de veille économique sur la filière productive
Innovation	
Action de recherche-développement mutualisée	Plateforme de recherche-innovation
Conseil technologique mutualisé	Centre de design local
Ressources humaines et formation	
Mutualisation de la formation professionnelle	Plan de mise en adéquation de l'offre de formation
Groupement d'employeurs	Bourse offre demande en ressources humaines
Approvisionnement	
Achats groupés	Centrale d'achat pour toute la filière
Commercial	
Stand ou showroom collectif	Salon professionnel
Marketing en commun (étude, supports, label)	Service de promotion export
Consortium d'exportation	Veille sur les marchés

Production	
Conseil qualité mutualisé	Labellisation régionale
Commandes groupées	Plateforme logistique
Partage d'équipements	Zone d'installation des entreprises
Financement	
Cautionnement mutuel	Fonds de garantie sectoriel/régional
Communication	
Supports communs, campagne mutuelle, etc.	Promotion régionale de la filière

4. Prestations d'appui aux projets collectifs

Les acteurs du cluster associés dans un projet collectif peuvent avoir besoin de services fournis par des prestataires externes, aux deux niveaux :

- de la *formulation du projet*, pour étudier la faisabilité et préparer le document de projet
- de l'*exécution du projet*, pour conduire certaines activités de formation ou de conseil.

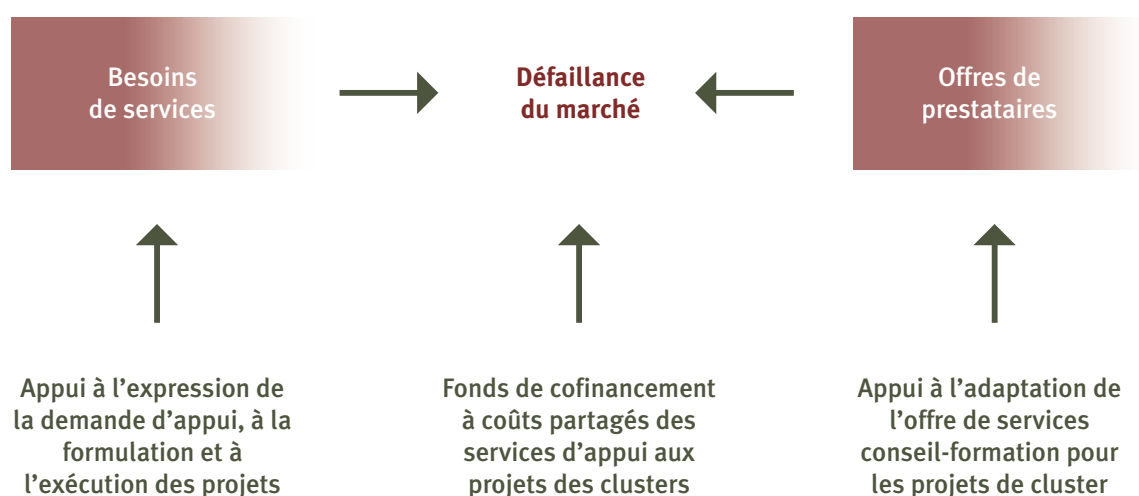
La défaillance du marché des services, résultant d'une inadéquation assez courante entre offre et demande, peut amener à prendre les mesures suivantes, dans le cadre de l'appui au cluster.

5. Accès au financement de l'investissement dans les projets collectifs

Lorsque les projets collectifs du cluster requièrent un investissement matériel, les acteurs du cluster auront généralement besoin de faire appel aux **services des institutions financières** pour financer le projet en complément de leurs fonds propres et des éventuelles subventions obtenues.

La défaillance du marché financier, résultant d'une inadéquation entre offre et demande qui touche particulièrement les PME, peut amener à prendre les mesures suivantes, dans le cadre de l'appui au cluster¹⁴.

¹⁴ Voir les nombreuses études sur la mésofinance menées par le Ministère des Affaires Étrangères puis par l'AFD.





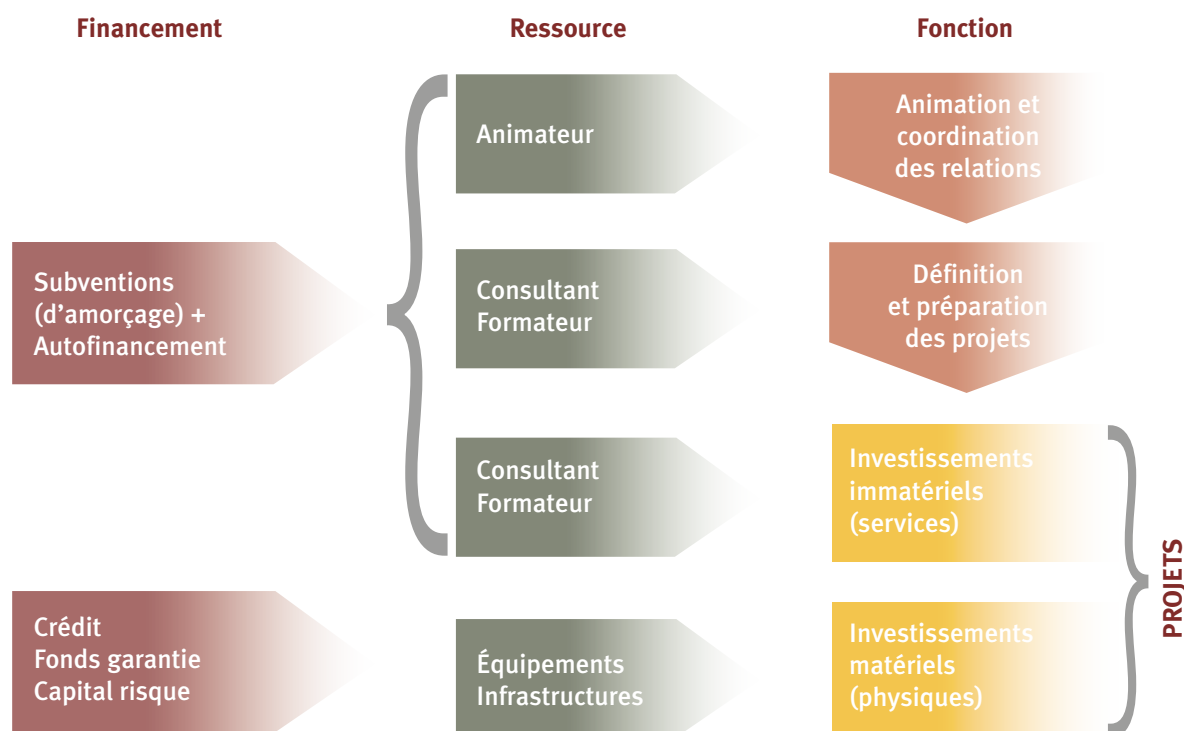
6. Financement de l'activité des clusters

Les différentes composantes entrant dans le fonctionnement d'un cluster appellent différents modes de financement, comme sur le schéma suivant :

Le coût de l'animation et des services d'appui est généralement cofinancé sur fonds publics pendant les 2 ou 3 premières années du lancement d'un cluster.¹⁵

Les entrepreneurs doivent participer aux coûts, selon une proportion croissante avec le temps.

Les investissements collectifs sont généralement financés sur le marché financier.



¹⁵ voir par exemple les politiques françaises en la matière à : <http://territoires.gouv.fr/competitivite-des-territoires>.

Compte tenu de l'introduction récente de la démarche cluster dans la Région, l'atelier a du faire appel à un cas de cluster Français pour illustrer cette étape méthodologique d'accomplissement.

A. Un cas français : l'horticulture de la fleur coupée dans le Var

1. Le contexte

Le département du Var, dans le sud-est de la France, présente de forts atouts naturels pour l'horticulture florale : conditions climatiques favorables, abondance d'eau d'irrigation, existence de spécialités florales méditerranéennes et savoir-faire des horticulteurs.

Le Var est le premier département producteur de fleurs coupées en France, avec 30 % de la production nationale, 600 ha de surface productrice soit 1/3 de la superficie nationale, 45 millions d'euros de chiffre d'affaires, 500 horticulteurs pour l'essentiel en TPE et 4000 emplois directs.

La position dans la chaîne de valeur mondialisée est cependant menacée par de nombreux pays producteurs dans le monde et particulièrement par les Pays-Bas qui jouent un rôle de plateforme mondiale des ventes. Une proportion de 80 % des fleurs coupées vendues en France est importée, à travers des stratégies de prix sur de grands volumes de produits standard.

La stratégie de la filière varoise consiste à tirer au maximum parti de sa position géographique, avec l'offre attractive d'une gamme méditerranéenne, une flexibilité de distribution, des techniques de production intensives, adaptées et économes, des partenariats méditerranéens.

2. L'organisation en cluster

La branche professionnelle des fleurs coupées du Var a toujours été favorable à une stratégie collective et à la mise en place d'outils mutualisés de vente en gros et d'expédition. Le cluster a été lancé en 1994 par la création d'une association, Hyères Hortipôle, regroupant 40 horticulteurs dans

cette phase d'initialisation, autour d'un label de qualité Hortisud pour une seule espèce.

Au fil des années les projets collectifs se sont diversifiés, touchant aux dimensions marketing, prospective, coopération interentreprises. Cette deuxième phase de « cristallisation » a abouti en 2005 à un cluster bien établi, rassemblant 120 horticulteurs, pour 6 espèces labellisées.

Puis, dans une troisième phase de développement, la stratégie s'est approfondie vers des projets structurants à moyen terme : projet Européen Flormed, création de zones d'activité, création d'un conservatoire, plateforme de communication Florisud, etc. Aujourd'hui, le cluster compte 170 horticulteurs membres, commercialisant 12 espèces stratégiques et une quinzaine de partenaires institutionnels : organisations professionnelles, syndicats agricoles, marché de gros, banques, centres de recherche, universités.

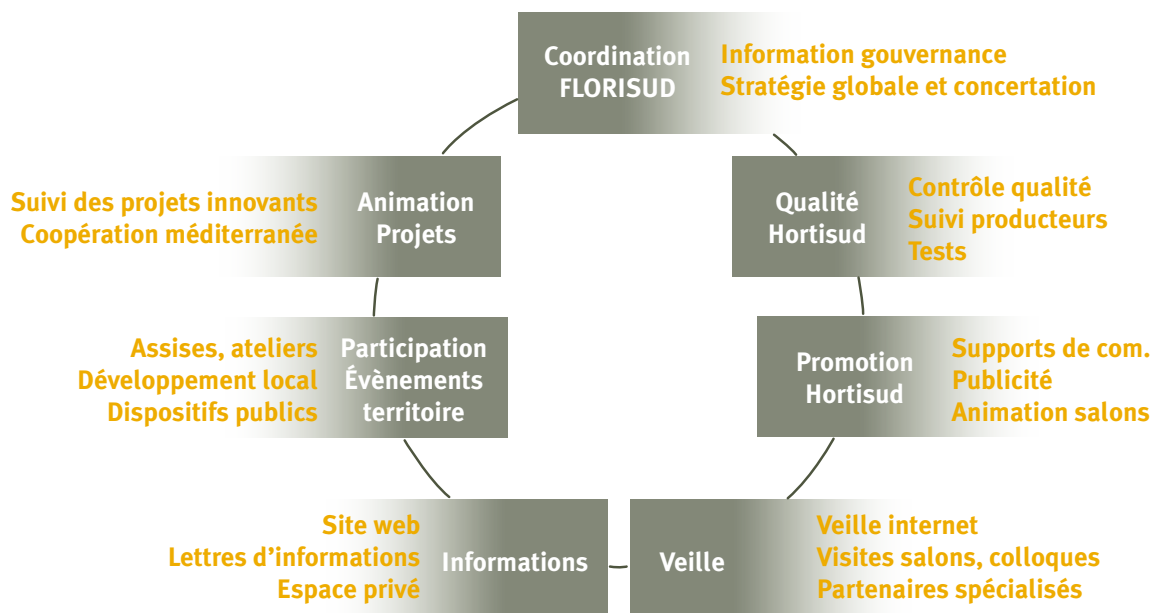
Ces membres, partenaires et institutions publiques, sont mobilisés en mode projet sur une vingtaine de thématiques et se répartissent entre les différents maillons de la chaîne de valeur :

- expérimentation : tests d'espèces, recherches culturelles, biodiversité, aide à la décision
- production : diagnostic environnemental, veille et information, aires et zone horticoles
- mise en marché : vente à distance, contrôle et démarche qualité, tests précommercialisation
- promotion : communication sur la marque, publications et média, salons, coopération.

3. La structuration pérenne

Après 15 ans d'évolution, le cluster Hyères Hortipôle dispose aujourd'hui de sa propre structure de coordination et communication : Florisud. Celle-ci emploie une équipe de professionnels : 1 coordinateur, 1 contrôleur qualité et 2 chargés de mission, plus le secrétariat. Elle fonctionne avec un budget annuel de 400 000 €, couvrant les charges d'animation et le coût de l'ingénierie des projets collectifs.

Les activités du cluster sont structurées selon un ensemble de fonctions opérationnelles selon l'organigramme suivant :



4. Synthèse du cas

Cet exemple d'un cluster horticole qui s'est pleinement développé au fil de 15 années de coordination interne illustre bien le processus de développement pérenne qui amène la fonction de coordination à s'institutionnaliser, les projets collectifs à évoluer vers des services réguliers, les activités à couvrir tous les aspects stratégiques, les partenariats à mobiliser le maximum d'acteurs publics et privés, l'innovation et la veille à prendre de plus en plus d'importance.

Face à une concurrence internationale très vive, ce système d'organisation de la filière fleurs coupées du Var doit cependant continuer à innover en permanence en renouvelant le leadership associatif, en développant l'implication des membres dans de nouvelles actions, en élargissant ses partenariats méditerranéens, en se portant sur de nouveaux fronts comme l'aide à l'investissement, etc.

B. Éléments de méthode

1. Évolution dans le temps

Le développement d'un cluster est un processus qui doit être soutenu dans la durée, afin qu'il puisse évoluer du conglomérat d'entreprises isolées vers le cluster organisé et performant, en passant par différentes phases, qui sont généralement les suivantes :

1. Initialisation

- Identification des enjeux, des valeurs

- Construction des dynamiques

2. Cristallisation

- Animation du collectif
- Management d'actions collectives structurantes

3. Développement

- Actions collectives d'envergure, alliances externes
- Mobilisation de la Recherche Innovation

4. Veille et anticipation

- Intelligence économique et veille stratégique
- Division coordonnée du travail, recherche de nouveaux avantages compétitifs

2. Vers la pérennisation

Le lancement d'un cluster est dans la grande majorité des cas dépendants de différentes aides et apports externes. Dans son évolution, un cluster qui réussit va tendre à s'autonomiser à mesure que le capital social de ses membres se renforce.

Cette recherche de pérennisation se traduit généralement par les différents mouvements suivants :

Lancement	Développement	Maturité
Animateur subventionné	Professionnalisation	Équipe autofinancée
Structure porteuse existante	Institutionnalisation	Structure dédiée propre au cluster
Stratégie collective mise à jour	Anticipation	Veille stratégique permanente
Actions sur les thèmes prioritaires	Différenciation	Rôle croissant de l'innovation
Projets collaboratifs	Obtention revenus	Services rémunérateurs

3. Suivi-évaluation

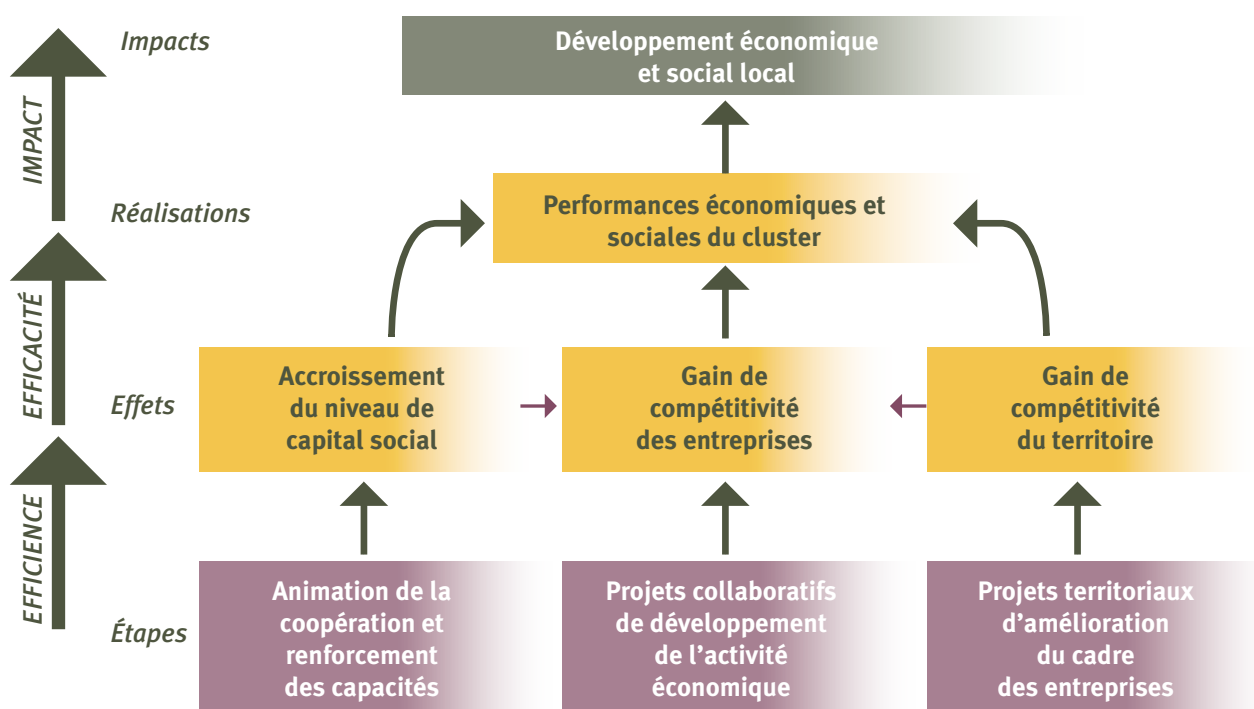
Le développement d'un cluster doit être, par ailleurs, **suivi et évalué en permanence** dans un triple but de :

- **management** : pour permettre aux instances de gouvernance, de coordination et de direction du cluster d'apprécier l'avancement de la démarche et de la réajuster si nécessaire
- **communication** : pour informer constamment les acteurs du cluster sur le chemin parcouru et communiquer plus largement à l'extérieur sur les progrès collectifs de la filière

- **rapport** : pour rendre compte aux commanditaires du programme d'appui de la qualité des résultats obtenus.

Ce cadre de suivi-évaluation sera donc établi par l'animateur dès le début de son appui, en concertation avec le noyau leader du cluster. Il est nécessaire que ce cadre soit élaboré « sur mesure » par les acteurs eux-mêmes, afin qu'ils s'approprient les critères utilisés et l'exercice d'évaluation lui-même, en tant que démarche interne et autonome.

Les informations recueillies viseront à mesurer les niveaux d'impact, d'efficacité et d'efficience, selon une logique qui sera généralement structurée comme suit :



A. Recommandations spécifiques à chaque cluster

Dans les travaux de groupe de l'atelier, les « porteurs de projets » ont pu réexaminer chacune de leur initiative au regard des apports méthodologiques et la conforter par la rédaction d'une « feuille de route » définissant les actions à mener, rappelées ici à titre d'illustration.

1. Lait à Ghardaïa, Algérie

Porteurs de projets présents à l'atelier : Industriel gérant de la laiterie SAFI ; Vice Président de la Chambre d'Agriculture de Ghardaïa

Feuille de route :

1. Information/sensibilisation des institutions locales sur le cluster lait et son impact au niveau local et régional
2. Action de formation, avec un appui et une assistance technique d'experts, sur la méthodologie cluster à destination des membres
3. Action de sensibilisation et mobilisation d'autres acteurs pour les intégrer dans le cluster :
 - élargissement aux fabricants d'aliments de bétail
 - projet d'élargissement de la démarche pour le lait de chamelle
 - démultiplication de la démarche pour les opérateurs de Guerrara, par la chambre d'agriculture de Ghardaïa
4. Réflexion interne à mener sur la gouvernance du cluster.

2. Huile d'Olive à Bouira, Algérie

Représentants : Directeur de la coopérative CHOK de Bouira ; Responsable du Conseil National Interprofessionnel de l'Olive

Feuille de route :

1. Mise en place d'une cellule de gestion et d'animation du cluster
2. Recrutement d'un expert dans le domaine de l'oléiculture pour un coaching quasi - permanent des membres
3. Mener des actions de sensibilisation pour atteindre la taille critique par l'élargissement du nombre d'adhérents (dans les limites imposées par le statut de coopérative)
4. Suivi de plusieurs projets collaboratifs engagés :
 - Unité de Collecte et conditionnement de l'huile d'olive destinée à la vente (installation en cours de cuves en inox pour la collecte et de ligne de conditionnement de l'huile)
 - Acquisition d'une unité ancienne de transformation des grignons (en cours de réhabilitation)
5. Montage de projets collaboratifs à lancer
 - unité de collecte et traitement des margines avec installation de collecteurs auprès des huileries des membres
 - Démarchage d'un office public régional d'abattoirs de la région Centre ayant pour activités l'élevage et abattage avicole pour le montage d'un partenariat dans la fabrication de compost (à base de chutes de grignons et fientes des poulets) à destination de l'agriculture
 - Conception et réalisation d'une charte graphique et d'un logo de la coopérative à apposer sur les emballages (en verre et en plastique) d'huile.

3. Sous-traitance automobile à Alger

Représentants : Directeur exécutif de l'UPIAM, Directrice juridique et de la communication de la SNVI

Feuille de route :

1. Action d'information/sensibilisation sur la méthode cluster à destination des membres
2. Élaboration d'une charte de déontologie et d'engagement
3. Élaboration de la stratégie du cluster et définition d'un plan d'action
4. Recrutement/formation d'un animateur
5. Rédaction d'un mémorandum pour diffuser la stratégie cluster à tous les opérateurs de l'UPIAM
6. Travail de renforcement du cluster dans le domaine de la mécanique/axe prioritaire.

4. Pommiers à Tadla Azizal, Maroc

Représentant : Chef du service de coordination avec l'ADA – Direction Régionale de l'Agriculture

Feuille de route :

- Campagne d'information et sensibilisation des acteurs régionaux
- Création d'un comité de coordination
- Diagnostic de la filière
- Plan d'action sur 3 ans
- Mise en place de l'association du cluster
- Mise en place de la structure d'animation.

5. Huile d'argan sur la côte sud-ouest, Maroc

Représentants : Directrice Générale de l'ANCA ; Chef de Division des Produits du Terroir du Ministère de l'Agriculture.

Feuille de route issue de l'atelier :

- Sensibilisation des parties prenantes
- Mise en place du cadre juridique
- Mise en place du Comité de Gouvernance
- Élaboration de la vision stratégique et du plan d'action.

Formulation des projets collectifs et recherche de financement : achats mutualisés, développement de la gamme de

produits, conseil qualité mutualisé, certification, alphabétisation, communication sur l'image, showroom collectif, supports communs de promotion, accès au crédit...

6. Jeans dans la région de Casablanca, Maroc

Représentant : Directeur Général de l'AMITH

Feuille de route issue de l'atelier :

1. Travail préalable de diagnostic
2. Identification des acteurs porteurs de projets denim (agrégateurs-leaders et structure d'appui collective)
3. Identification avec les acteurs de projets fédérateurs (approvisionnement, design, commercialisation/positionnement)
4. Business plan sur 3 ans : structure d'animation et projets
5. Définition des critères d'admission au cluster (charte de valeurs, éthique, déontologie), pré requis
6. Définition du (des) profils et recrutement de l'animateur
7. Identification des porteurs de projets et moyens de leur opérationnalisation
8. Statuer sur la forme juridique et domiciliation de la structure d'animation
9. Soumission à l'appel à candidature du MCI
10. Formation et coaching de la structure d'animation
11. Initiation avec les universités et laboratoires de projets R et D
12. Communication et promotion
13. Mise en œuvre du plan d'action opération.

7. Mécatronique à Mohammedia, Maroc

Représentants : Industriel leader et vice-président du cluster ; Chef de service de promotion des clusters au Ministère de l'Industrie

Feuille de route :

- Identification d'un leader privé promoteur de l'initiative
- Constitution du noyau dur d'entreprises (masse critique)

- Démarche d'intégration d'autres acteurs (formation et recherche)
- Groupe de travail chargé de préparer : Stratégie, Plan d'action, Budget, Statuts
- Assemblée Générale constitutive et 1^{re} réunion du Comité Exécutif, création de commissions thématiques
- Participation au programme d'appui du MCI en faveur des clusters pilotes
- Recrutement de la structure d'animation
- Définition de la stratégie en innovation (projets collaboratifs, brevets) en promotion (forums, formations mutualisées, rencontres, création de start-ups), partenariats (élargissement du cluster, partenaires technologiques, donneurs d'ordre) et obtention de marchés.

8. Mécatronique à Sousse, Tunisie

Représentants : Directeur du Pôle de Compétitivité de Sousse, Industriel membre du cluster

Un plan d'action a été défini, qui porte sur la qualification des compétences, la promotion de la coopération industrielle et des marchés, le renforcement de performance globale de la chaîne de valeur. L'AFD apporte un financement pour le lancement et la consolidation de ce cluster sur la période 2010 – 2013.

B. Conclusions sur les synergies souhaitables au niveau régional

Au cours de l'atelier, de nombreux points communs aux trois pays participants ont émergé. Les recommandations exprimées sur le plan national convergent vers des mesures comparables. Dans leurs conclusions, inspirées par l'esprit de coopération et d'intelligence collective qui sous-tend la démarche cluster, les participants ont exprimé le souhait de poursuivre les échanges entre les trois pays. Outre les spécificités et enjeux nationaux, il semble donc possible d'imaginer certaines actions de dimension régionale, qui pourraient porter sur les aspects suivants.

1. Communication et sensibilisation sur l'approche cluster

Le travail de dissémination entrepris par ce projet a besoin d'être poursuivi, aussi bien au niveau national pour les responsables administratifs et associatifs concernés, qu'au niveau sectoriel pour les acteurs des filières cibles. Cette approche de diffusion gagnerait à être organisée au plan ré-

gional, pour tirer parti à la fois des différences et des points communs entre les 3 pays.

2. Formation d'animateurs

La disponibilité de ressources spécialisées – professionnels et structures – capables d'animer les clusters émergents a bien été identifiée par les participants des 3 pays comme un point d'entrée critique dans la démarche. La formation, la supervision et le coaching de ces animateurs gagneraient certainement à être mutualisés sur un plan régional, notamment pour créer un réseau d'échanges de pratiques entre experts maghrébins du sujet.

3. Renforcement et création d'associations de promotion des clusters

La mise en réseau régional d'initiatives de clusters et d'associations professionnelles porteuses, peut également contribuer à renforcer les dynamismes autonomes par lesquels les acteurs de cluster pourront prendre en charge, de façon associative, des fonctions de vulgarisation de la démarche, d'échanges sur les pratiques, de rencontres professionnelles, de dialogue public/privé.

4. Capitalisation de la démarche au niveau des politiques et dispositifs publics d'appui aux clusters

Les expériences pilotes sur la structuration de dispositifs de promotion auraient bénéficié d'être échangés et partagés entre les 3 pays (rencontres, forums, espace de collaboration, système d'information permanent, etc.) en coopération avec les pays ayant déjà testé ce modèle et disposant d'une longue expérience dans l'accompagnement des initiatives de clustering, de façon à accélérer le mouvement d'appropriation et de diffusion¹⁶.

L'aide à la conception de politiques et dispositifs publics pertinents a besoin d'être déclinée à trois niveaux :

1. Les échanges et la coordination public/privé sur l'établissement d'un cadre juridique, réglementaire et incitatif favorable au développement des clusters

¹⁶ A ce titre, l'exemple de la diffusion de la démarche cluster en Inde peut être pris en exemple, avec le passage d'un projet de coopération de 2 millions d'US\$ touchant 3 clusters pilotes dans les années 1990, à une politique publique qui aujourd'hui touche 1 350 clusters avec un budget de 160 millions US\$ du Gouvernement, un groupe inter-ministériel dédié et 18 institutions publiques activement engagées dans tout le pays.

2. Le développement de capacités institutionnelles à encadrer le développement des clusters, à leur fournir les appuis adéquats, notamment au démarrage et à animer les synergies nécessaires entre éducation, recherche, services publics et secteur privé
3. La capitalisation des expériences et bonnes pratiques nationales permettant pour enrichir sans cesse les politiques publiques qui offrent un cadre de cohérence stratégique à l'ensemble des initiatives en matière de promotion des clusters.



Description des initiatives de pré-cluster réunies dans l'Atelier Régional	49
Boîte à outils pour l'accompagnement des clusters	53

Initiatives de pré-cluster réunies dans l'Atelier Régional à Tunis - Juin 2011 (Algérie - Maroc - Tunisie) A.

1. Lait à Ghardaïa, Algérie

Les 55 éleveurs du territoire de Ghardaïa, disposant d'un cheptel bovin de 1000 têtes avec une production de lait de 18000 l/jour, sont constitués en association : Chebka.

La culture communautaire du M'Zab est fortement inspiratrice de travail en coopération. La laiterie industrielle qui traite toute leur production de lait cru joue un rôle de leader dans l'initiative de regroupement des producteurs.

L'enjeu est de couvrir tous les besoins en lait et dérivés de la Wilaya de Ghardaïa et 30 % des besoins des Wilayas limitrophes. La filière bénéficie de l'appui de la Chambre d'Agriculture, d'un programme de coopération avec la Bretagne et de diverses assistances technologiques.

2. Pommiers à Tadla Azizal, Maroc

La filière pomme de montagne est une composante agricole importante de la région Tadla-Azizal, avec un *millier d'agriculteurs* produisant 25000 tonnes, dont une grande majorité de petits exploitants. La région bénéficie de la proximité des grandes villes avec un marché potentiel de 8 millions de consommateurs.

L'Office de Commercialisation et d'Exportation joue le rôle « d'agrégateur » pour intégrer les acteurs de cette filière dans une stratégie de développement, où il apporte : des avances en nature, des moyens de transport, une unité frigorifique, de l'encadrement technique. Les services publics et instituts de R et D sont mobilisés dans le cadre d'un plan quinquennal de développement de la filière pommier.

Les enjeux sont l'amélioration de la conduite technique du pommier et de son rendement, la labélisation de la qualité régionale, l'organisation du stockage, du transport et de la commercialisation des pommes, le développement de l'agro-industrie nationale.

3. Huile d'Olive à Bouira, Algérie

Au sein du bassin oléicole qui concentre 65 % de la production nationale d'huile d'olive, et sur la Wilaya de Boui-

ra qui comprend 8000 *oléiculteurs et oléifacteurs*, 14 de ces unités se sont regroupées en coopérative, sur l'impulsion d'un gérant d'huilerie industrielle.

Ce regroupement leur a déjà permis d'améliorer leur production par des investissements communs, par la formation technique des membres, et par certains travaux de recherche développement lancés avec les instituts techniques concernés. L'initiative de coopération, assez nouvelle, suscite un fort intérêt des institutions concernées par la promotion de la filière : autorités locales, instituts nationaux, conseil interprofessionnel, programmes de coopération.

Les enjeux pour la filière concernent surtout le traitement des rejets, l'amélioration des normes, la qualité de l'huile produite et l'écoulement commercial des excédents.

4. Huile d'argan sur la côte Sud-Ouest, Maroc

Sur une zone d'un rayon de 200 km entre Tiznit, Taroudant et Essaouira, la culture de l'arganier, arbre unique au Maroc, produit chaque année 4000 tonnes d'huile d'argan. Compte tenu de ses propriétés exceptionnelles, cette huile est devenue un intrant cosmétique très recherché depuis 10 ans. Ce fort développement a amené les producteurs traditionnels, soit environ 6500 *femmes*, à se regrouper en 170 *coopératives* et a aussi provoqué l'apparition d'une cinquantaine de PME dans cette activité. Plus des deux tiers des unités restent à un niveau de production artisanal. Ce tissu productif est traversé par des intérêts divergents entre PME et coopératives et par des rivalités fortes entre niveaux de modernisation technique.

Deux organisations professionnelles tentent de structurer la filière : l'ANCA (Association Nationale des Coopérative d'Argane) et l'AMIGHA (Association Marocaine de l'Indication Géographique de l'Huile d'Argan). Des nombreuses institutions, nationales et internationales soutiennent ce secteur. Sa structuration « par le bas » a notamment progressé par la création de consortia d'exportations soutenus par l'ONUDI. La création d'un cluster viendrait d'abord renforcer la capacité d'auto-organisation du réseau des coopératives féminines.

Les enjeux sont à la fois sociaux et économiques et touchent à la commercialisation du produit, à la défense de sa qualité, à la formation des producteurs et à la gestion de la ressource.

5. Jeans dans la région de Casablanca, Maroc

Avec 213000 emplois le textile-habillement est le premier employeur dans l'industrie marocaine. Le jeans est un produit cible identifié comme spécialité marocaine, il joue le rôle de produit phare et locomotive pour l'ensemble de la production textile. Dans la région du Grand Casablanca, la filière jeans est composée de *120 unités industrielles* et compte 25000 emplois, dont un noyau d'une vingtaine d'entreprises de confection leaders.

Le secteur textile bénéficie d'une organisation professionnelle forte, l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement AMITH, considérée comme un modèle du genre dans le paysage associatif national. Par ailleurs, ce secteur étant considéré comme prioritaire et stratégique par le Gouvernement, la filière jeans peut bénéficier de la politique cluster mise en place par le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et des mesures d'appui prévues dans le plan Emergence.

L'enjeu est de redéployer l'industrie du jeans pour rattraper la perte de compétitivité, notamment face aux concurrence asiatiques et turques, et améliorer la réponse aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre en matière de normes et qualité.

6. Textile à Madhia, Tunisie

Le secteur textile, habillement et mode a représenté en Tunisie la première vraie révolution industrielle. La zone de Monastir/Madhia constitue le bassin par excellence de cette industrie, l'intégration et la concentration de la chaîne de valeur y sont particulièrement fortes. La qualification des ressources humaines est reconnue mondialement comme de très haut niveau. Les performances technologiques sont élevées, mais la compétition avec les leaders mondiaux impose une constante évolution. Les dépendances aux approvisionnements incitent les entreprises à collaborer pour gagner en réactivité et en sourcing.

Dans le cadre de sa politique de Pôles de Compétitivité, le Gouvernement tunisien a confié la promotion du secteur textile au Pôle technologique de Monastir El Fajja, dont la vision est tournée vers l'innovation et les textiles techniques. Ce Pôle a réussi à créer un réseau nommé IN'TEX qui regroupe *80 entreprises* dont 10 d'entre elles à capitaux majoritairement étrangers. La Fédération patronale du textile, FENATEX, participe à ce réseau.

Le Réseau IN'TEX axe sa stratégie sur la création de modèles, la veille technologique, le financement de l'innovation, en visant l'amélioration de la valeur ajoutée aussi bien sur le haut de gamme que sur les produits simples.

7. Mécatronique à Mohammedia, Maroc

Le secteur industriel de Mohammedia emploie 14000 personnes, avec 30 % des emplois concentrés dans le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques (IMEE), et une concentration d'entreprises spécialisées travaillant dans les secteurs de pointe dans les créneaux de la mécanique de précision et de la sous-traitance électronique. Les entreprises exclusivement exportatrices choisissent Mohammedia pour les avantages particuliers offerts : adéquation des infrastructures d'accueil, qualification de la main-d'œuvre et proximité des partenaires technologiques.

Un groupe de *8 entreprises* aux compétences complémentaires, d'abord réunies dans un consortium d'exportation, le GE3M, est à l'origine d'un projet de Cluster Mécatronique de Mohammedia (CMM). Ce cluster a été sélectionné par l'appel à projets, lancé par le Ministère du Commerce et de l'Industrie dans le cadre de sa politique de promotion des clusters au Maroc. Par ailleurs, compte tenu de la diversité des produits ciblés par le CMM, toutes les organisations professionnelles et centres de recherche concernés sont impliqués dans le projet.

L'enjeu est de s'adapter à l'évolution de la demande des donneurs d'ordre, qui tendent à se détourner des purs sous-traitants et recherchent de plus en plus une prestation globale incluant de l'industrialisation et de l'aide à la conception dans un cadre partenarial.

8. Sous-traitance automobile à Alger

Dans la région de Rouiba à 30 km de la capitale Alger, un tissu de sous-traitance d'une *cinquantaine de PMI* s'est créé autour d'une entreprise publique de 5000 emplois, la SNVI, productrice de véhicules industriels. Ces PMI sont spécialisées dans la fabrication de pièces mécaniques et accessoires nécessaires au montage des camions et bus.

Une Association professionnelle, l'UPIAM, anime depuis 1992 ce tissu d'entreprises privées et publiques de la sous-traitance automobile. Les actions communes touchent surtout à la formation et la mise à niveau des entreprises. L'Association a participé aussi à la mise en place d'une école de formation en collaboration avec les institutions locales/nationales sur le site.

L'enjeu se situe en effet dans l'amélioration des compétences et de la qualité des composants fabriqués pour le donneur d'ordre.

9. Mécatronique à Sousse, Tunisie

Le secteur des industries mécaniques, électriques et électroniques (IMEE) comprend *900 unités* dans un rayon de 150 km autour de Sousse, de Bizerte à Sfax. Ce secteur, principalement structuré dans une activité de sous-traitance pour le marché export, représente 30 % des exportations tunisiennes et bénéficie d'une croissance régulière. Il est composé de différentes strates d'entreprises aux stratégies variées, comprenant aussi bien des entreprises étrangères totalement exportatrices, installées en Tunisie notamment pour des raisons liées à la réduction des coûts de production, que des PMI tunisiennes en recherche de créneaux et partenariats extérieurs.

Dans la cadre de sa politique de Pôles de Compétitivité, le Gouvernement a confié la promotion du secteur IMME au Pôle de Sousse, géré par la SPCS (Société du Pôle de Compétitivité de Sousse). Pour soutenir le projet de création d'un cluster mécatronique dans ce cadre, l'AFD a réalisé une étude de faisabilité en 2010 qui a débouché sur la mobilisation d'un noyau leader d'une *trentaine d'entreprises*, prêtes à s'investir dans la création et l'animation d'un cluster, avec l'appui d'une expertise française.

Un plan d'action a été défini, qui porte sur la qualification des compétences, la promotion de la coopération industrielle et des marchés, le renforcement de performance globale de la chaîne de valeur. L'AFD apporte un financement pour le lancement et la consolidation de ce cluster sur la période 2010 – 2013.

Projet : Promotion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) **B.**

Boîte à outils
pour l'accompagnement des clusters

CONTENU

CRÉATION ET PROMOTION DU CLUSTER 3

Question centrale : Le cluster est un ensemble de relations. Maîtrisez-vous suffisamment ce «système»?

Supports : Évaluation 1; Outils 1, 2,

CAPITAL SOCIAL 3

Question centrale : Quel est le niveau d'organisation, de confiance, de participation au sein du cluster ?

Supports : Évaluation 2;

DIAGNOSTIC DES PROBLÈMES ET ENJEUX COMMUNS 3

Question centrale : Les acteurs du cluster ont-ils complètement repéré leurs problèmes et enjeux communs?

Supports : Évaluation 3; Outils 3,4

ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN D'ACTION 3

Question centrale : Le cluster se rassemble-t-il autour d'une stratégie et d'un plan d'action suffisamment élaborés ?

Supports : Évaluation 4; Outil 5

FORMULATION DES PROJETS COLLECTIFS 3

Question centrale : Les projets collectifs du cluster sont-ils bien définis et disposent-ils des appuis nécessaires ?

Supports : Évaluation 5; Outil 6

CONDUITE DES PROJETS COLLECTIFS 3

Question centrale : Tous les moyens sont-ils employés pour assurer la réussite des projets collectifs?

CHECK-LIST DES ACTIVITÉS À MENER 3

Supports : Évaluation 5 ; Outil 7

ACTIVITÉS DE CRÉATION ET DE PROMOTION DU CLUSTER

Cluster :.....

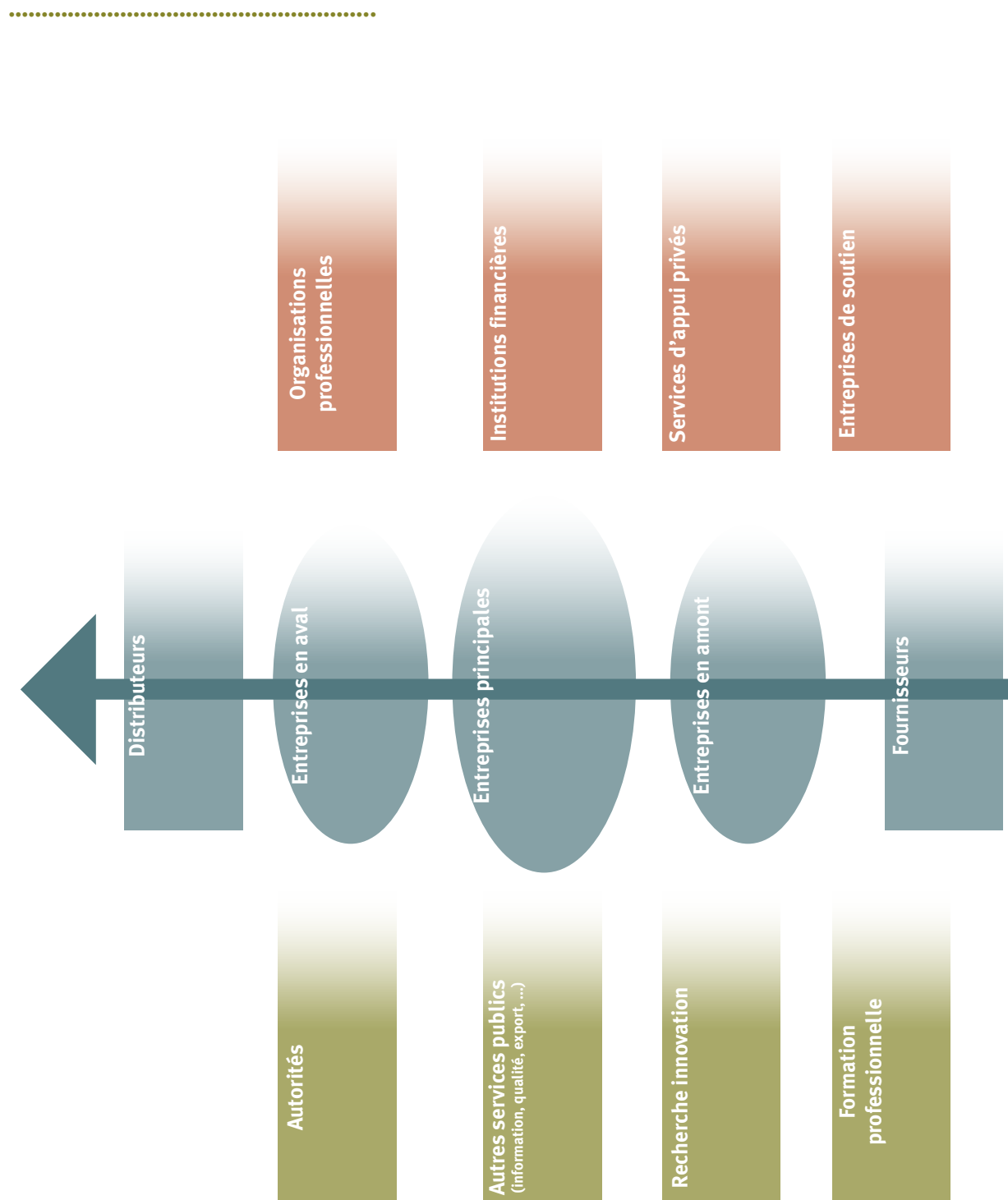
Question centrale : Le cluster est un ensemble de relations. Maîtrisez-vous suffisamment ce « système » ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question ¹⁷	Action ? ¹⁸
ANALYSE DE LA « CARTE DU CLUSTER » (voir Outil 1)		
Utilisez-vous collectivement une carte du cluster , pour évaluer les relations de partenariat existantes et à développer ?		Oui/Non
En avez-vous déduit une stratégie de promotion ?		
SENSIBILISATION ET PROMOTION DU CLUSTER		
Votre cluster met-il en œuvre un plan de communication et de sensibilisation pour étendre son influence ? (voir Outil 2)		Oui/Non

¹⁷ Exemple: force ou faiblesse du projet de cluster, question sur ce point, etc.

¹⁸ Si oui, renseigner la feuille de route

CARTE DU CLUSTER



Indiquer par catégorie les acteurs qui participent déjà activement au cluster (dans une couleur) et les acteurs qu'il serait intéressant de faire entrer dans le cluster (dans une autre couleur)

Analyser les relations avec ces différents partenaires, en qualifiant le degré d'influence positive qu'ils peuvent avoir sur la réussite des objectifs du cluster (notation à 1, 2 ou 3 étoiles)

Sur cette base, définir la stratégie d'animation de ces relations et le plan de sensibilisation pour développer ou initier les partenariats les plus fructueux

ARGUMENTAIRE DE SENSIBILISATION

Cette structure d'argumentation doit être adaptée et enrichie en fonction de chaque contexte, elle offre juste un point de départ.

ARGUMENTS POUR LES ACTEURS PUBLICS

Bénéfices attendus pour le territoire et l'environnement institutionnel

Contribution aux politiques publiques de développement local

- Impacts sur l'emploi, la valeur ajoutée, la réduction de l'informel, la cohésion sociale
- Décentralisation du dialogue local public/privé au niveau local

Attractivité du territoire par son climat d'affaires

- Fixation des acteurs dans leur localité, accueil de nouveaux opérateurs
- Amélioration des infrastructures au service du développement économique

Amélioration de l'environnement institutionnel local du secteur privé

- Mobilisation des services financiers et non financiers pour le développement local
- Rapprochement entre les institutions publiques et les entreprises du territoire

ARGUMENTS POUR LES ACTEURS PRIVÉS

Bénéfices attendus pour les opérateurs économiques du cluster

Mutualisation d'initiatives

- Augmentation des parts de marché
- Bénéfices issus des achats groupés ou des ventes collectives
- Développement de la sous-traitance de qualité
- Réduction des coûts par des activités mutualisées

Diffusion des pratiques compétitives

- Amélioration de l'accès à la formation et à l'information
- Accès à des services d'accompagnement
- Réaction concertée face à une menace commune

Optimisation de la compétitivité collective

- Organisation d'une certaine spécialisation, ou division du travail
- Mise en commun de certaines fonctions ou équipements techniques critiques
- Attractivité d'une activité fortement concentrée géographiquement

NIVEAU DE CAPITAL SOCIAL

Cluster :

Question centrale : Quel est le niveau d'organisation, de confiance, de participation au sein du cluster ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question	Action ?
COORDINATION DES ACTEURS		
La fonction d'animateur professionnel du cluster est-elle formalisée, avec un financement stabilisé ?		Oui/Non
STRUCTURATION DU CLUSTER		
La gouvernance du cluster est-elle bien structurée, avec un équilibre privé/public et des espaces de concertation pour les acteurs privés ?		Oui/Non
La forme juridique du cluster est-elle adéquate avec ses activités, à la fois associatives et à but lucratif ?		Oui/Non
PARTICIPATION DES MEMBRES		
Quel est le niveau de participation des membres du cluster aux décisions et leur degré d'initiative dans la démarche ?		Oui/Non
INSERTION TERRITORIALE		
Quel est le niveau de partenariat avec les institutions locales et d'alliance avec les autorités locales et nationales ?		Oui/Non

DIAGNOSTIC DES PROBLÈMES ET ENJEUX COMMUNS

Cluster :

Question centrale : Les acteurs du cluster ont-ils complètement repéré leurs problèmes et enjeux communs ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question	Action ?
DIAGNOSTIC		
Un diagnostic complet (voir Outil 3) a-t-il été réalisé sur l'activité du cluster, et partagé avec les membres		Oui/Non
VISION COLLECTIVE		
Une vision pour le cluster a-t-elle été formulée collectivement et communiquée largement		Oui/Non
PROBLÈMES ET DÉFIS À RELEVER		
Tous les problèmes et enjeux , issus du diagnostic sont-ils recensés, hiérarchisés et analysés ? (voir Outil 4)		Oui/Non
ACTIONS PILOTES		
Quelques actions à succès rapide ont-elles été lancées, pour motiver les acteurs		Oui/Non

Exemple de PLAN de DIAGNOSTIC

1. Description générale du CLUSTER

- Nature et nombre des parties prenantes
- Produits, processus de production et de distribution
- Contexte géographique, économique et culturel, caractéristiques propres au territoire

2. Évolution de la performance collective du CLUSTER

- Origine, appuis reçus, partenariats et alliances, différentes phases de maturation
- Obstacles surmontés, développement réalisé
- Freins à la compétitivité de l'activité, défis majeurs dans l'avenir

3. Segment de marché et position commerciale

- Marché local, national, international
- Clients et concurrents
- Forces et faiblesse marketing des produits

4. Stratégies et capacités des entreprises ciblées

- Caractéristiques des entreprises cœur de cible (notamment niveau de formation des RH)
- Stratégies de ces entreprises pour se développer
- Relations de compétition et coopération entre ces unités

5. Organisation de la filière productive

- Caractéristiques du système de production et distribution
- Relations avec les entreprises en amont et en aval

6. Environnement d'appui

- Relations avec les services financiers et non financiers
- Relations avec le secteur associatif et coopératif
- Relations avec les institutions publiques (information, formation, recherche, qualité, autorités, etc.)

7. Niveau de capital social

- Différentes formes de structuration au sein du CLUSTER
- Niveau des échanges, de la confiance et de la capacité à formuler la stratégie commune
- Capacité conjointe à définir et exécuter des projets collectifs

8. Menaces et opportunités

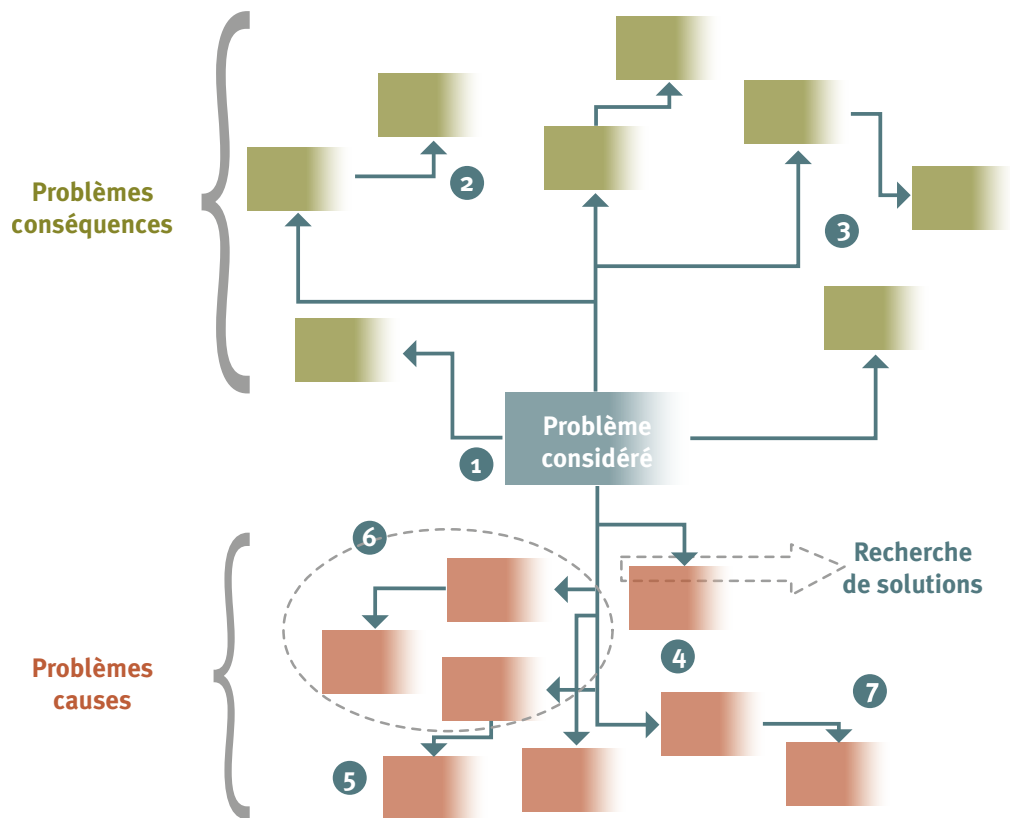
- Analyse des problèmes à résoudre
- Perspectives de développement

9. Conclusions

- Résumé sous forme d'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

MÉTHODE D'ANALYSE DE L'ARBRE À PROBLÈMES

Cette méthode peut être employée pour animer des séances collectives avec les acteurs du cluster, au cours desquelles ils vont ensemble s'efforcer d'identifier les problèmes critiques à affronter en priorité



Démarche :

1. Commencer l'analyse avec **un problème** considéré comme **prioritaire** à résoudre pour atteindre la vision
2. Placer dans les « branches » de l'arbre les problèmes recensés par le diagnostic qui peuvent être analysés comme des **conséquences** du précédent
3. Placer également dans les branches de l'arbre d'autres conséquences, non identifiées par le diagnostic, mais que cette analyse fait apparaître
4. Placer dans « racines » l'arbre les problèmes identifiés par le diagnostic qui peuvent être analysés comme des **causes** du problème prioritaire considéré, lorsque l'on se pose la question « pourquoi ce problème existe-t-il ? »
5. Placer également dans les racines de l'arbre, d'autres causes ou des causes plus profondes, non identifiées par le diagnostic, mais qui apparaissent lorsque l'on continue à poser de façon **répétitive** la question « mais pourquoi est-ce ainsi ? »
6. Regrouper ensemble **différentes causes** qui semblent assez proches ou similaires et peuvent être envisagées sous l'angle d'un seul et même problème source
7. Enfin noter à part les problèmes sources qui sont inaccessibles à l'action concertée du cluster, en vérifiant bien dans la discussion la réalité de cette impossibilité d'agir
8. Répéter l'analyse pour chaque problème prioritaire considéré puis classer l'ensemble de ces problèmes et en déduire les problèmes clés sur lesquels la stratégie doit se concentrer, en **trouvant les solutions correspondantes**

ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ET DU PLAN D'ACTION

Cluster :.....

Question centrale : Le cluster se rassemble-t-il autour d'une stratégie et d'un plan d'action suffisamment élaborés ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question	Action ?
RÉSULTATS STRATÉGIQUES À ATTEINDRE		
À partir du choix de quelques problèmes et enjeux clés à affronter, les acteurs du cluster ont-ils collectivement décidé de leur stratégie en précisant les résultats visés		Oui/Non
PLAN D'ACTION (voir Outil 5)		
Pour mettre en œuvre cette stratégie, les acteurs du cluster ont-ils collectivement et complètement élaboré leur plan d'action , à court, moyen, long terme et défini ses moyens et modalités d'exécution.		Oui/Non

Exemple de FORMAT DE SYNTHÈSE D'UN PLAN D'ACTION

Objectif de l'action	Brève description	Indicateurs de résultat	Début et fin	Responsables et ressources	Financement requis
À court terme					
Action 1					
Action 2					
Action 3					
Etc.					
À moyen terme					
À long terme					

FORMULATION DES PROJETS COLLECTIFS

Cluster :

Question centrale : Les projets collectifs du cluster sont-ils bien définis et disposent-ils des appuis nécessaires ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question	Action ?
FORMULATION DES PROJETS		
Chaque projet retenu est-il défini de façon participative, par un document de projet ou plan d'affaires , adapté aux exigences des financeurs		Oui/Non
SERVICES D'APPUI NON FINANCIERS		
La formulation du projet a-t-elle bénéficié d'appuis sous forme d' expertise spécifique , avec ou sans subvention ?		Oui/Non
SERVICES FINANCIERS		
Comment les dossiers de projet ont-ils été portés vers les institutions financières ? Ont-ils eu accès à leurs financements ?		Oui/Non

TYPOLOGIE DE PROJETS COLLECTIFS

Les projets collectifs étant inventés « sur mesure » par chaque cluster, leur variété est infinie.

On peut cependant énumérer ici des exemples de projets couramment observés.

<i>Projets de groupements d'entreprises</i>	<i>Projets d'intérêt général pour tout le cluster</i>
Information	
Journées d'échanges entre entreprises	Bulletin d'information locale, répertoires
Recherche mutualisée d'informations critiques	Observatoire d'intelligence économique sur la filière
Innovation	
Recherche-développement mutualisée	Plateforme de recherche-innovation
Conseil technologique mutualisé	Programme de recherche avec universités ou centres
Ressources humaines et formation	
Mutualisation de la formation professionnelle	Plan de mise en adéquation de l'offre de formation
Groupement d'employeurs	Bourse offre demande en ressources humaines
Approvisionnement	
Achats groupés	Centrale d'achat pour toute la filière
Commercial	
Stand ou showroom collectif	Salon professionnel
Marketing en commun (étude, supports, marque)	Service de promotion export
Consortium d'exportation	Veille sur les marchés, études de tendances
Communication	
Supports communs, campagne mutuelle, etc.	Promotion régionale de la filière
Qualité	
Conseil qualité mutualisé	Labellisation régionale
Programme de certification commun	Information
Production	
Commandes groupées	Plateforme logistique
Partage d'équipements	Zone d'installation des entreprises
Financement	
Cautionnement mutuel	Fonds de garantie sectoriel/régional
Partenariat de société de capital-risque	Dispositif de promotion du crédit aux PME
Dialogue sur l'environnement des affaires	
Groupes de concertation sur l'environnement	Plateforme locale de dialogue public privé

CONDUITE DES PROJETS COLLECTIFS

Cluster :

Question centrale : Tous les moyens sont-ils employés pour assurer la réussite des projets collectifs ?

Aspects à évaluer	Commentaire qualitatif ou question	Action ?
CONDUITE DES PROJETS		
Chaque projet est-il conduit par une équipe projet bien structurée, avec un cadre de suivi et un plan de communication formalisé ?		Oui/Non
SERVICES D'APPUI NON FINANCIERS		
L'exécution de chaque projet a-t-elle bénéficié d'appuis sous forme d' expertise spécifique , avec ou sans subvention		Oui/Non
IMPACT DES PROJETS		
Les retombées économiques des projets sont-elles mesurées par un cadre de suivi-évaluation , sur la base d'indicateurs précis établis à l'avance		Oui/Non
Certains projets ont-ils donné naissance à des services rémunérateurs assurant des revenus au cluster		Oui/Non

Exemple de LISTE DE VÉRIFICATION DES ACTIVITÉS À MENER

Cluster :

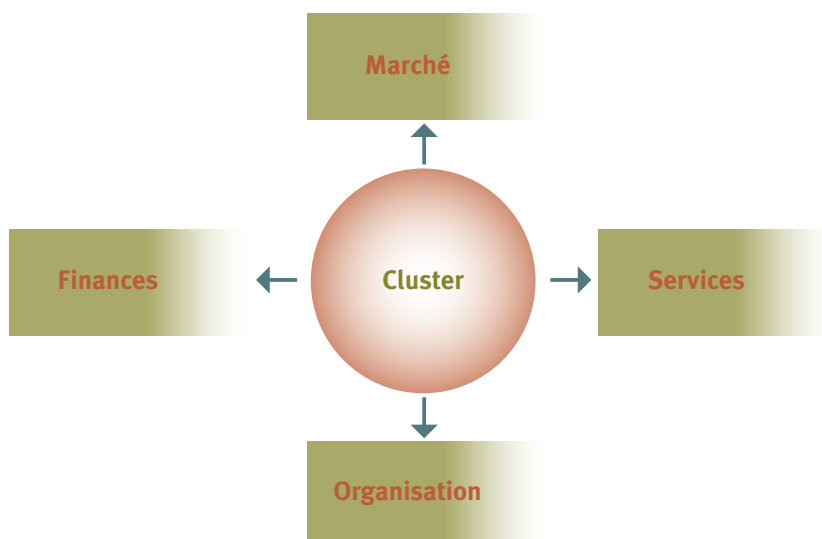
<i>Point à vérifier</i>	<i>Degré d'avancement</i>	<i>Prévision de réalisation</i>
SENSIBILISATION		
Confection participative de la carte du cluster		
Utilisation de la carte pour définir la stratégie relationnelle		
Définition du plan de sensibilisation des différentes cibles		
Réalisation des supports de présentation du cluster		
Préparation d'un guide d'entretien des acteurs		
Réalisation et actualisation du plan de sensibilisation		
ANIMATION DE LA COOPÉRATION AU SEIN DU CLUSTER		
Formalisation de la fonction d'animation du cluster		
Structuration et réunions régulières du noyau leader		
Création de groupes de concertation des acteurs privés		
Création des instances de gouvernance public/privé		
Formalisation des règles de fonctionnement et financement		
Adoption du statut adéquat aux objectifs et projets		
Formalisation des partenariats institutionnels		
RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES (OP) MEMBRES DU CLUSTER		
Élaboration d'une stratégie de développement de l'OP		
Développement des services de l'OP à ses membres		
Mobilisation de l'OP dans la coordination du cluster		
DIAGNOSTIC SUR LES PROBLÈMES ET ENJEUX COMMUNS		
Réalisation du diagnostic participatif		
Validation et appropriation collective du diagnostic		
Identification d'actions pilotes à très court terme		
Actualisation régulière du diagnostic		
STRATÉGIE ET PLAN D'ACTION		
Formulation et adoption collective d'une vision		
Élaboration de la stratégie du cluster (objectif et résultats visés)		
Élaboration collective du plan d'action et ses priorités		
Rédaction du document annuel du plan d'action		
Actualisation régulière de la stratégie et du plan d'action		

<i>Point à vérifier</i>	<i>Degré d'avancement</i>	<i>Prévision de réalisation</i>
FORMULATION DES PROJETS COLLECTIFS		
Rédaction d'un document de projet pour chaque projet collectif		
Mobilisation de services d'appui à la formulation des projets		
Mobilisation de partenariats en formation, recherche, information.		
Obtention de concours financiers aux projets collectifs		
MISE EN ŒUVRE DES PROJETS COLLECTIFS		
Mobilisation de services d'appui à l'exécution des projets		
Utilisation d'un cadre de suivi pour chaque projet collectif		
Utilisation d'un plan de communication pour chaque projet		
Répartition optimale des rôles au sein de chaque équipe projet		
Développement des partenariats institutionnels autour des projets		
SUIVI-ÉVALUATION ET PÉRENNISATION		
Validation collective d'un cadre de suivi-évaluation		
Mesure initiale de la situation du cluster		
Évaluation et communication des résultats obtenus		
Institutionnalisation de la coordination du cluster		
Obtention d'un financement pérenne de la fonction d'animation		
Développement de services rémunérateurs		

NOTATION DU DÉVELOPPEMENT D'UN CLUSTER

Cluster :

L'évaluation du degré de développement du cluster se fait selon les 4 axes de la *structure de notation* suivante :



Noté de 1 à 4 :

1=faible ; 2= assez bon ;

3= bon ; 4= : très bon

Aspect du développement	Paramètre à mesurer	Mesure
RELATIONS AVEC LE MARCHÉ		
Pénétration du marché	Nouvelles parts de marché conquises grâce au développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, ou à certaines innovations marketing	
Leadership sur le marché	Reconnaissance de certaines entreprises ou certains produits du cluster en tant que leaders du marché	
Proximité avec les distributeurs	Augmentation d'impact commercial provenant de la relation avec les firmes distributrices des produits du cluster	
Proximité avec les fournisseurs	Amélioration des produits par les interactions et alliances avec les fournisseurs de biens et services	
ORGANISATION INTERNE		
Vision commune et leadership	Niveau de partage collectif d'une vision et d'un plan stratégique organisant le cluster comme un « système », tiré par les leaders de la filière	
Coopération en groupements	Importance des coopérations établies entre entreprises du cluster, sur la production, le marketing, la formation, et autres problèmes communs	
Mobilisation associative	Degré d'appartenance et de coopération des membres du cluster au sein des organisations professionnelles locales ou nationales du secteur privé	
Esprit d'entreprise	Degré de dynamisme de la création d'entreprises et du lancement de nouveaux projets dans le cadre du cluster et de ses activités	
Alliances externes	Niveau du partenariat avec des experts, opérateurs économiques, autres clusters, organismes internationaux, etc. actifs en dehors du cluster	

FINANCES		
Proximité avec les banques	Niveau de connaissance et de compréhension entre les banques locales et les acteurs du cluster, autorisant l'accès au crédit pour les projets du cluster	
Disponibilité de produits financiers spécifiques	Degré d'accès au capital-risque, au leasing, au cautionnement mutuel, à l'affacturage, etc. pour financer les projets des acteurs du cluster	
SERVICES D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT		
Alliances avec les entreprises de soutien	Niveau d'accès aux services des firmes qui développent et produisent les machines, outils, logiciels et services innovants utiles au cluster	
Accès aux services d'appui spécialisés	Niveau d'utilisation des services de prestataires spécialisés en appui aux projets collectifs du cluster et aux besoins individuels de ses membres	
Mobilisation de la formation professionnelle	Disponibilité en programmes de formation ciblés sur les besoins du cluster, pour former les RH en réponse à ses besoins techniques et managériaux	
Partenariats avec les services publics d'appui	Niveau de collaboration du cluster avec les institutions publiques soutenant le secteur privé en : qualité, export, information, investissement, etc.	
Mobilisation en R et D	Implication de chercheurs et de centres de recherche privés et publics sur des travaux d'innovation du cluster (processus et produits)	



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre International de Vienne

B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43 1) 260 26-0

Télécopieur: (+43 1) 269 26 69

Courrier: unido@unido.org

Site web: www.unido.org