

Service d'appui au secteur privé et à la promotion des investissements et de la technologie  
Division de la Coopération Technique et Développement des Programmes

**Développement de clusters et croissance  
favorable aux pauvres :**

***l'approche du programme de l'ONUDI***



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Vienne, 2010

Tous droits réservés- 2009- à l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
(ONUDI)

Ce document a été élaboré par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), sous la direction de Giovanna Ceglie, Chef de l'Unité des clusters et des Réseaux d'entreprises, avec le soutien de Anna Stancher, consultante à l'ONUDI. Les auteurs remercient Michele Clara, Manuel Albaladejo et Margareta De Goys pour leurs contributions et commentaires éclairés.

Ce document a été publié sans révision officielle de la part des Nations Unies. Les désignations et la présentation du contenu de ce document n'impliquent pas l'expression d'une quelconque opinion du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville, d'une région ou de ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières, ou son système économique ou son niveau de développement. Les termes comme « développés », « industrialisés » et « en développement » ne sont utilisés que pour des raisons de statistiques et n'expriment pas nécessairement un quelconque jugement sur le niveau de développement d'un pays ou d'une région. La mention de noms d'entreprises ou de produits commerciaux n'engage pas la responsabilité de l'ONUDI.

## SERIE DE DOCUMENTS DE TRAVAIL TECHNIQUES

La série de documents techniques est composée de publications hors-série, du service d'appui au secteur privé et à la promotion des investissements de la Division de la Coopération Technique et Développement des Programmes (PTC/BIT) de l'ONUDI.

Elles constituent un moyen informel de communication des visions et conclusions issues de la coopération technique et des activités de recherche du Département, à l'intention d'un plus grand nombre de praticiens du développement, de décideurs politiques et d'universitaires. Les commentaires et suggestions sur les questions soulevées dans ces publications peuvent être envoyées à:

Mr. Mohamed Lamine Dhaoui

Directeur, PTC/BIT

UNIDO

Tel: +43 1 26026 5138

P. O. Box 300

Fax: +43 1 26026 6842

A-1400 Vienna

E-mail: [M.Dhaoui@unido.org](mailto:M.Dhaoui@unido.org)

### Précédentes publications dans cette série:

- |          |        |  |
|----------|--------|--|
| Document | N° 1:  | Etude de cas sur le fonctionnement de trois « business centres » (centres des affaires) roumains   |
| Document | N° 2:  | Cluster des PME et Développement de réseaux dans les pays en développement : l'expérience de l'ONUDI   |
| Document | N° 3:  | Renforcement des capacités pour le développement du Secteur Privé en Afrique   |
| Document | N° 4:  | Financement du développement des entreprises privés en Afrique.  |
| Document | N° 5:  | Assistance aux PME industrielles au Vietnam.   |
| Document | N° 6:  | Développement de clusters et Promotion des services d'expansion des entreprises. L'expérience de l'ONUDI en Inde.  |
| Document | N° 7:  | Développement de l'entrepreneuriat féminin dans certains pays africains.   |
| Document | N° 8:  | Compétitivité industrielle de la Thaïlande : Promotion de la technologie, de la productivité et des réseaux.   |
| Document | N° 9:  | Système d'incubation de pointe comme moteurs de l'innovation. Le cas des pays de transition de l'Europe Centrale   |
| Document | N° 10: | Plan de garantie de crédits pour les petites entreprises : Est-ce un instrument efficace pour la promotion de la croissance du secteur privé ?   |
| Document | N° 11: | Réformes des entreprises étatiques : Leçons tirées des expériences internationales, spécialement pour les pays les moins développés.   |
| Document | N° 12: | L'électronique Malaisien : à la croisée des chemins.   |
| Document | N° 13: | Responsabilité sociale des entreprises et l'agenda de développement : les PME doivent elles s'en faire ?   |
| Document | N° 14: | Combiner les forces : Synergies entre le développement des clusters et la Micro finance  |
| Document | N° 15: | Développement du secteur privé: programmes d'appui pour le PME.  |
| Document | N° 16: | Meilleur accès à la croissance. Intégration du genre dans le développement des clusters  |
| Document | N° 17: | Chaînes des valeurs agrégées, Clusters locaux et Responsabilité sociale des entreprises. Evaluation comparative des clusters d'articles de sport à Sialkot, au Pakistan et à Jalandhar, en Inde. |



## TABLE DES MATIERES

<b>Boxes.....</b>	<b>v</b>
<b>Acronymes .....</b>	<b>vi</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. Origines et objectifs de l’approche.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Caractéristiques et potentiel de développement de clusters</b>	
<b>favorables aux pauvres .....</b>	<b>3</b>
<i>2.1. Gains en efficacité collective et réactions en chaîne .....</i>	<i>3</i>
<i>2.2 L’impact Pro pauvre (favorable aux pauvres).....</i>	<i>6</i>
<b>3. Approche et services de l’ONUDI pour le développement des clusters .....</b>	<b>10</b>
<i>3.1 Confiance et Gouvernance.....</i>	<i>12</i>
<i>3.2 Renforcement des Capacités .....</i>	<i>14</i>
<i>3.3 Politiques de développement des clusters.....</i>	<i>20</i>
<b>4. Conclusions et leçons apprises: .....</b>	<b>22</b>
<b>References:.....</b>	<b>28</b>

### **Boxes :**

- Cas 1. Gains en efficacité collective dans le cluster des instruments de chirurgie de Sialkot, au Pakistan
- Cas 2: Promotion des femmes par une approche de cluster à Barpalli, en Inde
- Cas 3: Amélioration des soins de santé afin d’aider les tisseuses à augmenter leur productivité.
- Cas 4: Partenariat public privé dans le cluster laitier de Chontales, au Nicaragua
- Cas 4 :Renforcement de la gouvernance de cluster: exemple du cluster de Rivas, au Nicaragua
- Cas 6: Développement de réseaux et des sous-traitances pour relancer la compétitivité des producteurs de métaux et de boiseries à Mekelle, en Ethiopie
- Cas 7: Faciliter la collaboration entre acheteurs et fournisseurs dans le cluster d’élevage Chontales, au Nicaragua
- Cas 8: Adapter l’offre en formation aux besoins du secteur privé dans le cluster de la bonneterie de Ludhiana, en Inde
- Cas 9: Le cluster des vêtements de Atuntaqui, en Equateur: un modèle réussi d’engagement institutionnel pour le développement des clusters
- Cas 10: Accès des PME aux crédits: le cas des coopératives de garantie mutuelles au Sénégal
- Cas 11: Des initiatives de clusters aux réformes politiques: l’expérience de l’ONUDI dans l’Etat d’Orissa, en Inde
- Cas 12: La Fondation Indienne MSME: un centre d’excellence pour le développement des clusters.

## Acronymes

AICTE	All India Council for Technical Education (Conseil Indien de l'Enseignement Technique)
APLARI	Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (Association des producteurs de bananes et des bananes Guineo de Rivas)
BDS	Business Development Service (Service pour le Développement des Entreprises)
BOTIT	Bureau of Trade, Industry and Transportation (Office pour le Commerce, l'Industrie et le Transport)
CAD	Computer Aided Design (Conception assistée par ordinateur)
CDA	Cluster Development Agent (Agent de Développement de clusters)
DFID	Department for International Development (Département pour le Développement International)
GPW	Government Polytechnic for Women (Ecole Polytechnique Publique des Femmes)
MDGs	Millennium Development Goals (Objectifs du Millénaire pour le Développement)
MGC	Mutual Guarantee Cooperative (Coopérative de Garantie Mutuelle)
MIE	Mesefin Industrial Engineering (Organisation Industrielle de Mesefin)
MPVHA	Madhya Pradesh Voluntary Health Association (Association des Bénévoles de la Santé de Madhya Pradesh)
MSMEs	Micro, Small and Medium Enterprises (Micro, Petites et Moyennes Entreprises)
SHG	Self-Help Group (Groupe d'entraide)
SME	Small and Medium-sized Enterprise (Petites et Moyennes Entreprises)
UNICEF	United Nations Children Fund (Fonds des Nations Unies Pour l'Enfance)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel)

## SOMMAIRE

Le concept de cluster s'est développé comme un outil de politique économique visant à encourager l'innovation et la croissance d'un secteur privé compétitif dans les pays en développement.

Récemment, l'accent a été plus orienté vers le potentiel des initiatives de cluster afin de produire des effets favorables aux pauvres. Généralement, les clusters constituent des environnements propices pour générer des résultats dans la lutte pour la réduction de la pauvreté.

Cependant, la croissance du secteur privé ne profite pas automatiquement aux pauvres.

Ainsi, une initiative de développement de cluster visant à maximiser les effets de réduction de la pauvreté, devrait établir clairement des priorités et mettre l'accent de façon explicite, afin de s'assurer que les pauvres participent et profitent des opportunités économiques émergentes.

Dans la première section, ce document passe en revue les bonnes pratiques tirées de l'expérience internationale de l'ONUDI dans la mise en œuvre des projets, et donnent des exemples d'effets favorables aux pauvres, qui sont à encourager dans le cadre d'une approche de cluster.

La deuxième section clarifie deux composantes de l'assistance de l'ONUDI au développement des clusters. D'une part, il y a un investissement en termes de confiance et de gouvernance qui, en tant que biens publics, ne sont pas bien approvisionnés par le marché. D'autre part, l'ONUDI investit dans des activités institutionnelles de renforcement des capacités, visant à améliorer l'accès des entreprises de cluster aux services d'appui de qualité. En outre, cette section explique comment l'assistance technique peut promouvoir des réformes politiques dans une région ou un pays, afin de s'assurer que le cadre politique est propice à la durabilité et à la reproduction des initiatives de développement des clusters.

Enfin, le document met en évidence les leçons apprises et les meilleures pratiques pour une bonne assistance technique aux clusters et ébauche le rôle du secteur public et privé dans l'appui au processus de développement économique local inclusif.

Une première version de ce document est publiée dans le "Manuel sur les Districts Industriels", paru sous la direction de G. Beccattini, M. Bellandi et L. De Propis (2009).





## **Développement de Clusters et la Croissance favorable aux pauvres**

### **L'approche de l'ONUDI**

#### **1. Origines et objectifs de l'approche**

Durant la dernière décennie, le concept de cluster a occupé une place de plus en plus importante dans l'agenda des organisations internationales de développement. Les bases de ce paradigme remontent aux travaux de l'économiste Alfred Marshall qui, dans "les Principes de l'Economie" (1890), a fait une description de la "concentration des industries spécialisées dans des localités particulières" et a noté que dans ces agglomérations d'entreprises à petite échelle, florissaient des économies d'échelle comparables à celle des grandes firmes. Vers la fin des années 70, le concept a été une nouvelle fois mis en évidence comme un nouveau modèle d'organisation industrielle, après la chute du fordisme et de la production de masse. En particulier, les études sur la "Troisième Italie" ont montré le développement de villes et de communautés sur la base d'agglomérations de petites et moyennes entreprises appartenant à la même industrie<sup>1</sup>. Récemment encore, Michael Porter a vulgarisé le concept de clusters industriels dans son livre : L'Avantage Compétitif des Nations (1990). Après cela, il y eut une augmentation subite de l'intérêt dans les clusters comme éléments moteurs de croissance économique et comme centres d'innovation.

Dans les pays industrialisés, cette vague de littérature a entraîné un changement vers la conception de politiques industrielles et d'innovation sur la base de facteurs territoriaux. Les agglomérations industrielles, les clusters et les systèmes productifs locaux sont devenus l'un des thèmes majeurs pour encourager l'amélioration de l'entrepreneuriat, de l'apprentissage et de la productivité. (McDonald et Belussi, 2002). Pendant les deux dernières décennies, des centaines d'initiatives de clusters ont été lancées englobant virtuellement toutes les régions du monde ; et leur nombre ne cesse de croître. L'exemple typique est l'Europe, où deux tiers des pays de l'UE ont introduit l'approche de cluster dans leur politique d'innovation, pendant que bon nombre d'initiatives européennes sont basées sur les incitations et les financements pour relancer les avantages territoriaux compétitifs<sup>2</sup>.

En gros, les efforts visant à augmenter la croissance et la compétitivité des clusters constituent maintenant un moyen important pour structurer la politique économique dans beaucoup de pays industrialisés.

L'intérêt que revêt la concentration géographique n'est pas passé inaperçu dans les pays en développement. Un organisme de recherche a montré que les clusters sont également un phénomène bien connu dans les pays en développement et qu'ils peuvent faire preuve du même

<sup>1</sup> Voir Pyke, F., Becattini, G. et Segenberger, W. (eds.) (1990). Districts Industriels et co-operation inter entreprises en Italie, Institut International d'études sur le travail, Geneve

<sup>2</sup> OxfordResearch AS (2008). Politique de clusters en Europe. Résumé des politiques de clusters dans 31 pays d'Europe. Kristiansand, Norvège.

dynamisme et de la même innovation que l'on retrouve dans les pays développés<sup>3</sup>. L'industrie de pointe de Bangalore, en Inde, les clusters du vin Chilien ainsi que les clusters des instruments chirurgicaux de Sialkot, au Pakistan en sont les parfaites illustrations de cas réussis. Ces clusters dynamiques et qui ont atteint des niveaux de croissance très élevés ont un point d'ancrage solide dans le marché international et ont généré une richesse et une prospérité certaine au niveau local.

Et pourtant ceci n'est qu'une partie de l'histoire. Un nombre considérable de clusters dans les pays en développement accuse un retard et reste piégé dans le cercle vicieux d'une concurrence acharnée, qui contribue à une stagnation et une pauvreté locale. Bien qu'ils représentent des niches importantes d'activités et offrent à bon nombre d'ouvriers un moyen de subsistance, ils sont incapables de les sortir de la pauvreté et d'orienter leurs communautés locales vers l'innovation et la croissance.

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a activement soutenu les clusters dans les pays en développement depuis les années 1990.

L'engagement de l'ONUDI a été motivé par le fait qu'à l'origine de la non-performance des clusters, se trouvent une connaissance éparse, des institutions faibles, un manque de coordination et d'action conjointe. Ainsi, le renforcement des capacités institutionnelles et la création de liens entre les entreprises, mais également entre elles et les autres acteurs institutionnels opérant sur le même territoire, sont devenus la pierre angulaire de l'approche de l'ONUDI pour le développement des clusters.

En outre, le mandat de l'ONUDI amène nécessairement à concevoir une stratégie visant à promouvoir la compétitivité des clusters, sans perdre de vue les objectifs de réduction de la pauvreté. Ainsi donc, pendant que les initiatives de clusters dans les pays industrialisés se focalisent sur l'amélioration de l'innovation, de l'apprentissage et de la productivité, le défi de l'ONUDI consiste à adapter ces objectifs aux préoccupations pour le développement socio-économique des communautés auxquelles appartiennent les clusters, et plus particulièrement ses plus pauvres segments.

---

<sup>3</sup> See Oyelaran-Oyeyinka B. and McCormick D. (2007); Giuliani E. and Bell M. (2005); Weijland H. (1999); Tewari M. (1999); Knorrinda P. (1999); Schmitz H. (1998); McCormick D. (1998), Nadvi, K. and Schmitz, H. (1994), Nadvi K. (1998); Schmitz H., and Nadvi K. (1999), Knorrinda, P. (1999), entre autres.

Cette préoccupation est devenue plus importante avec l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui appellent à la réduction de la pauvreté, de moitié, d'ici à 2015<sup>4</sup>. Les initiatives de développement du secteur privé ont été identifiées comme une stratégie efficace pour la promotion de l'agenda pro-pauvre, puisqu'un secteur privé prospère « pourrait réduire la pauvreté en contribuant à la croissance économique, à la création d'emplois et à l'augmentation des revenus des pauvres. Il pourrait également renforcer l'autonomie des pauvres en mettant à leur disposition toute une gamme de produits et services à bas prix<sup>5</sup> ».

Le présent chapitre part de l'expérience de l'ONUDI tirée de ces différentes activités de projet, de par le monde, pour montrer comment le développement des clusters peut être utilisé pour atteindre des résultats en faveur des pauvres.

## **2. Caractéristiques et potentiel de développement de clusters favorables aux pauvres**

Dans le cadre des initiatives de développement du secteur privé, les interventions liées aux clusters se sont affermies. Deux arguments peuvent être avancés pour expliquer la focalisation sur les clusters comme objectifs de l'assistance au développement:

- a) Les gains en efficacité collective et les réactions en chaîne, et
- b) L'impact favorable aux pauvres.

### *2.1. Gains en efficacité collective et réactions en chaîne*

Les entreprises les entreprises au sein d'un cluster (groupés) peuvent atteindre des niveaux de compétitivité qui dépassent le potentiel des entreprises individuelles. Tandis que la croissance des entreprises à petite échelle est assujettie à un accès limité aux ressources et à une incapacité à réaliser des économies d'échelle, les entreprises qui sont dans des clusters bénéficient de gains en efficacité collective, c-à-d un "avantage combiné que les entreprises expérimentent avec les économies de localisation et les gains résultant des actions conjointes" (Albu, 1997). Les économies de localisation incluent la disponibilité de la main d'œuvre spécialisée, les équipements et les fournisseurs d'intrants, l'attraction des commerçants et des acheteurs, ainsi que l'environnement industriel où les informations et les connaissances sont facilement partagées<sup>6</sup>. Les actions conjointes vont des relations de collaboration entre des entreprises individuelles, à la création d'institutions multilatérales telles que les associations, les coopératives, ou les lobby politiques.

<sup>4</sup> En Septembre 2000, les leaders du monde se sont réunis pour adopter la Déclaration du Millénaire des Nations Unies, engageant ainsi leurs nations à réduire l'extrême pauvreté et à fixer une série d'objectifs – avec une date limite- 2015, qui sont devenus les Objectifs du Millénaire pour le Développement- (OMD) See: <http://www.un.org/millenniumgoals/>

<sup>5</sup> La Commission des Nations Unies sur le Secteur Privé et le Développement (2004) « Libérer l'entreprenariat », UNDP, New York, page. 1.

<sup>6</sup> Bellandi, M. (2002). "Economie de localisation et biens publics locaux dans les clusters et les districts industriels : quelques points de vue". 6ième conférence internationale EUNIP, Turku, Finland, 5-7 December.

En conséquence, les entreprises qui appartiennent au cluster sont en mesure de réaliser des taux de croissance élevés et soutenus car des synergies et des liens de collaboration leur permettent de mobiliser et réunir les ressources et les efforts pour réaliser des objectifs économiques partagés.

Les gains en efficacité collective peuvent être améliorés si le cadre institutionnel et politique répond aux besoins des entreprises et soutient leurs efforts. L'analyse de Nadvi (1997) sur les clusters des instruments chirurgicaux à Sialkot est un exemple de gains en efficacité collective.

### **Case 1 : Gains en efficacité collective dans le cluster des instruments de chirurgie de Sialkot, au Pakistan**

Le cluster des instruments chirurgicaux de Sialkot (Pakistan) comprend environ 300 PME situés dans la province Pakistanaise du Punjab. Les producteurs de Sialkot occupent au Pakistan la position de deuxième exportateur d'instruments chirurgicaux dans le monde, puisque 90% de leur production est exportée; ce qui représente 20% du commerce mondial dans ce secteur. En outre, une bonne partie de leur production est absorbée par les marchés Européens et Nord Américains, confirmant ainsi que Sialkot fournit le marché mondial en produits de qualité. Nadvi rapporte que la croissance de ce cluster réside dans les avantages tirés de la présence de fournisseurs spécialisés qui assurent une disponibilité immédiate et une livraison rapide des intrants, à des prix compétitifs. Ainsi, la souplesse des producteurs s'accroît, puisqu'ils arrivent à répondre promptement aux nouvelles commandes. La présence de courriers internationaux facilite des liens stables aux acheteurs potentiels. Un vaste réseau de sous-traitants lui permet de réaliser des économies d'échelle, à travers la division du travail et la spécialisation. La concentration de main d'oeuvre qualifiée garantit des bas salaires et la disponibilité des employés, dont les états de service peuvent être vérifiés facilement. Les rencontres formelles et informelles facilitent la diffusion des informations techniques, des informations sur le marché, les exportations, auprès des producteurs. Enfin, une coopération entre les entreprises ainsi qu'une bonne entente avec les sous-traitants et les fournisseurs d'intrants permettent au cluster d'honorer d'importantes commandes et de réaliser des améliorations soutenues dans le processus de production.

L'optimisation des gains en efficacité collective est au coeur de l'approche de l'ONUDI en matière de développement local par les clusters. En vue de renforcer la collaboration entre les parties prenantes du cluster, la mise en place d'un réseau d'entreprises est largement développée et l'assistance est assurée aux groupes d'entreprises plutôt qu'aux entrepreneurs individuels.

L'ONUDI encourage aussi les institutions publiques et privées à améliorer leur portefeuille de services et à l'adapter aux besoins du cluster.

Enfin, les décideurs politiques sont assistés dans la réforme des lois et règlements et des politiques visant à favoriser un environnement propice aux affaires. Ce faisant, les retombées seront dévolues au secteur privé en général, et bien au-delà des bénéficiaires directs et de la durée du projet.

Bien que le concept de réseau, spécialement dans un monde globalisé, ignore les frontières territoriales, il a été noté que la réalisation de gains en efficacité collective est facilitée par la proximité géographique. Grâce aux effets de réputation et à une attitude de travail partagé, la proximité tempère le risque subjectif associé à la performance dans les transactions économiques. D'une part, le risque diminue lorsque les entreprises clusters connaissent leurs partenaires et peuvent facilement collecter des informations sur leur fiabilité. D'autre part, les entreprises sont peu incitées à adopter des comportements opportunistes puisque cela va affecter leur capacité future à se faire des partenaires économiques et peut attirer sur eux la stigmatisation sociale. De façon plus générale, la proximité peut faciliter les relations de confiance qui réduisent les coûts de transaction et soutiennent les interactions de collaboration.

En outre, et du fait de la proximité entre les entreprises, les effets d'attraction et de reproduction spontanée conduisent un nombre d'acteurs supérieur à ceux directement assistés à bénéficier du développement du cluster. En fait, l'intense réseau de relations que partagent les parties prenantes du cluster facilite la diffusion des informations, des connaissances ou des gains commerciaux provenant des entreprises et des institutions assistées au profit du cluster ; produisant ainsi des réactions en chaîne.

Enfin, les initiatives de cluster peuvent aider une région ou un territoire à avoir ou maintenir un avantage compétitif dans des secteurs, dans lesquels l'analyse nationale / sectorielle identifie un potentiel compétitif réduit. Les effets d'efficacité collective et de réactions en chaîne facilitent le développement du capital physique et humain spécialisé ainsi que les services d'appui et les politiques qui augmentent la résilience du système économique et sa capacité à s'adapter aux changements dans la technologie et aux tendances du marché.

Lorsqu'on identifie un avantage spécifique qui peut être développé à travers une approche de cluster, une région peut réussir à ancrer des activités productives et attirer des investissements dans des secteurs à maturité dont les performances sont affectées par la globalisation et le renforcement de la compétition internationale (ex ; production de vêtements et d'articles chaussants).

## 2.2- L'impact Pro pauvre (favorable aux pauvres)

Dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement, les organisations internationales ont eu à faire face au défi d'identifier les approches qui maximisent l'impact pro pauvre de l'assistance au développement.

Cette préoccupation tire son origine de la prise de conscience partagée par les académies et la communauté internationale, à savoir que la croissance économique en soi ne profite pas nécessairement aux pauvres. La croissance peut suivre une tendance biaisée au détriment des pauvres, et même si elle est au profit des pauvres, certaines trajectoires de la croissance ont un impact plus important que d'autres sur la pauvreté<sup>7</sup>.

L'expérience de l'ONUDI montre que lorsque l'approche cluster est bien orientée, elle peut s'avérer un outil valable pour faire face à la pauvreté et générer un processus de croissance inclusive. Ceci est en partie dû au fait que les clusters sont des systèmes économiques où le personnel des entreprises représente souvent les membres de la communauté et leurs familles, et vivent et travaillent dans un territoire bien défini. Non seulement les entrepreneurs et les travailleurs partagent une histoire sociale, culturelle et politique commune, mais les normes de réciprocité et des pratiques collectives d'entraide sont également les mêmes parmi les employeurs et les employés. Globalement, ceci justifie une distribution des fruits de la croissance qui serait plus inclusive que dans d'autres systèmes économiques.

Le potentiel de croissance pro pauvre du développement des clusters peut être amélioré lorsque l'assistance est assurée en même temps que deux orientations complémentaires:

- a) Création d'opportunités économiques pour les pauvres, et
- b) Prise en charge des autres dimensions (non économiques) de la pauvreté.

Le premier élément (a) montre que les clusters sont des environnements propices à la croissance et au développement d'un secteur privé prospère. Cependant le développement du secteur privé peut se faire au détriment des pauvres. Le défi pour une initiative de développement de clusters consiste à orienter les gains d'efficacité collective vers les pauvres, pour qu'ils puissent augmenter la productivité de leurs actifs et les redéployer afin de répondre aux exigences émergentes et aux opportunités de marché. Cela veut dire opter pour des technologies à forte intensité de main

---

7 OECD (2001). The DAC Guidelines. Poverty Reduction. OECD, Paris; The UN Commission on Private Sector and Development (2004). Unleashing entrepreneurship. UNDP, New York. DFID (2005). Making Market Systems work better for the poor. An Introduction to the concept.

d'œuvre plutôt que des technologies à forte intensité de capital, investir dans la mise à niveau des compétences et dans l'employabilité des couches marginalisées (telles que les femmes, les migrants, les minorités), et encourager la production de biens et services abordables pour les pauvres.

La deuxième composante de cette double stratégie (b) admet que la pauvreté ne peut être uniquement assimilée au manque de supports matériels. Selon Amartya Sen<sup>8</sup> (1999) la pauvreté est un concept multidimensionnel qui englobe un dénuement économique mais également une incapacité politique, socioculturelle, humaine et de protection.

Le pauvre serait incapable de profiter des opportunités économiques émergentes, si les contraintes additionnelles ne sont pas éliminées. En voici quelques exemples<sup>9</sup>:

- L'absence de mécanisme de suggestions (recueillir les voix et opinions des autres) réduit la capacité des pauvres à promouvoir la fourniture de services, d'infrastructures ou l'assistance nécessaire pour entrer dans le marché, trouver du travail, des produits et des services;
- L'absence de capital humain, c.-à-d. des niveaux faibles d'éducation de base ainsi que de fortes incidences de maladies, empêche les pauvres de déployer leurs acquis de la façon la plus productive ou d'avoir accès à des emplois bien rémunérés;
- L'exclusion ou la discrimination sur la base de la race, de l'ethnie, de la langue, de la religion, des castes ou du sexe, limite l'accès à la terre, aux capitaux et aux services de base; et
- Un niveau élevé de vulnérabilité (aux catastrophes naturelles, par exemple) augmente le risque auquel les entrepreneurs pauvres font face quand ils mènent des activités d'investissement, d'innovation ou de spécialisation.

Afin de renforcer la capacité des pauvres à participer dans des activités économiques, l'ONUDI s'appuie sur un certain nombre de pratiques conçues pour maximiser l'impact pro pauvre du développement des clusters.

D'abord l'adoption d'une approche participative, orientée vers la promotion des couches pauvres de la société contribuera à réduire leur marginalisation et encouragera leur participation active dans la vie économique du cluster, en améliorant leur confiance en soi et leur statut social.

<sup>8</sup> Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press. Oxford, UK.

<sup>9</sup> ODI (2008). *Pro-Poor Growth and Development. Linking economic growth and poverty reduction. Briefing Paper 33, January 2008.*

## Case 2: Promotion des femmes par une approche de cluster à Barpali, en Inde

Dans le cluster de tissage à la main de Barpalli, en Inde, les femmes étaient confinées dans leurs maisons et n'avaient aucun contrôle sur les revenus du foyer malgré leur participation effective dans les activités d'avant tissage. Afin de promouvoir la participation des femmes dans la vie économique du cluster et de les aider à être reconnues par leurs partenaires males, le projet de l'ONUDI s'est engagé dans la création d'une Fédération des Femmes. Comme premier pas dans le développement de la confiance en soi, pour combattre la réticence des hommes à leur permettre de sortir de leurs maisons, l'ONUDI s'est lancé dans l'organisation d'activités sociales telles que les camps d'assainissement et d'alphabétisation. Une fois leur confiance acquise, l'ONUDI a facilité leur engagement dans les activités économiques.

D'autre part, les membres de la Fédération avaient commencé à mener des activités d'épargne et de prêts mutuels pour aider les membres qui avaient des difficultés financières et pour éviter qu'ils empruntent à des prêteurs informels.

En outre, la Fédération orientait ses efforts vers le renforcement des capacités de ses membres, particulièrement dans le domaine de l'autogestion, du développement du leadership (formation des animateurs) et de la gestion financière.

A une étape ultérieure, les femmes commençaient des activités de tissage, tandis que la Fédération leur fournissait des services d'appui tels que la formation mixte dans la conception, l'exposition de marché et l'assistance pour le développement de nouveaux produits<sup>10</sup>.

Une autre caractéristique des initiatives de cluster favorable aux pauvres est représentée par les investissements dans des activités de renforcement des capacités, visant à améliorer le capital humain des pauvres, qui leur permettra de mieux gérer leurs affaires, de planifier leurs investissements et d'utiliser de façon productive leurs avoirs limités.

Le renforcement des capacités dans un contexte de pauvreté doit présenter de nombreux aspects; et c'est pourquoi l'ONUDI a souhaité le partenariat des institutions spécialisées ayant un mandat dans les activités relatives à l'éducation, à la santé et au social.

---

<sup>10</sup> UNIDO (2008). End of Project Report. MSME Cluster Development Programme in the State of Orissa 2005-2007, India.



### **Case 3: Amélioration des soins de santé pour aider les tisseuses à augmenter leur productivité.**

Dans le cluster de tissage à la main de Chanderi, en Inde, les femmes ont souffert de leur santé précaire puisque les hommes (époux et pères) les décourageaient de se rendre dans les structures de santé et elles mêmes étaient peu disposées à demander l'assistance médicale ; ce qui a largement affecté leur capacité à participer dans les activités génératrices de revenus. L'ONUDI a jugé nécessaire d'introduire des initiatives de prise de conscience relatives aux problèmes de santé, comme première étape cruciale vers l'émancipation des femmes et la réduction de la pauvreté. C'est ainsi que l'Association des Volontaires de la Santé de Madhya Pradesh (MPVHA) a été identifiée comme un éventuel partenaire pour la mise en œuvre de cette activité. L'UNICEF Bhopal accepta de financer les activités de sensibilisation sur les soins de santé communautaire, reproductive, maternelle, infantile et des adolescents. Il en résulta l'organisation d'ateliers regroupant 200 femmes, pour la diffusion des informations relatives à la santé.

A la fin du projet, l'étude menée, révélait que les ateliers avaient augmenté la prise de conscience des femmes sur la nécessité d'habitudes plus saines, et avaient livré aux adolescents plus d'informations sur les questions sanitaires et sur la santé de la reproduction.

Les tisseuses ont retrouvé plus de confiance en demandant aux autorités locales des services de santé. En guise de résultat, l'estime de soi des femmes, leur mobilité, leurs capacités ont augmenté avec un impact positif sur leur participation dans l'industrie du tissage<sup>11</sup>.

En outre, une approche de cluster peut contribuer à améliorer l'accès des pauvres aux services publics, aux services de base ou aux dispositions sociales. Une intervention directe dans ce domaine serait au-delà du mandat de l'ONUDI. Néanmoins, une réaction en chaîne importante pourrait résulter des actions conjointes menées par les acteurs du cluster, dans la poursuite des objectifs économiques partagés. En d'autres termes, bien que basés sur des motifs économiques (ex: réhabilitation des routes pour faciliter l'accès aux marchés), les investissements dans les services et les infrastructures produisent des effets sur l'ensemble de la communauté locale, en particulier sur les pauvres, qui autrement, manqueraient de ressources pour accéder aux services

<sup>11</sup> UNIDO (2005). End of Project Report - Handloom Cluster of Chanderi, Madhya Pradesh - Under the project Thematic Cooperation between UNIDO and SDC in the Areas of SME Networking and Cluster Development.

privés (ex : Eau potable, électricité ou énergie) ou de poids politique pour mener un lobbying pour leurs fournitures.

#### **Case 4: Partenariat public-privé dans le cluster laitier de Chontales, au Nicaragua**

Dans le cadre du projet de l'ONUDI pour le développement du cluster des produits laitiers de Chontales, au Nicaragua, les entrepreneurs du cluster ont identifié l'absence de fourniture d'énergie comme étant l'un des principaux facteurs qui affectaient leur capacité de stockage et de traitement du lait. Pour surmonter cet obstacle, un comité de représentants du cluster avait saisi la Commission Nationale de l'Énergie, avec l'appui de l'ONUDI. Le lobbying intense du cluster eut pour résultat une initiative parrainée par le gouvernement pour la construction de 337 km de lignes électriques, qui assureraient aux producteurs du cluster, un approvisionnement régulier en énergie. Dans le cadre de l'amélioration des infrastructures, l'approvisionnement en énergie a été élargi aux communautés locales, ainsi qu'aux écoles situées le long du réseau d'approvisionnement des coopératives<sup>12</sup>.

### **3. Approche et services de l'ONUDI pour le développement des clusters**

L'avantage compétitif produit par l'efficacité collective est souvent hors de portée pour les clusters des pays en développement, où les entreprises opèrent de façon isolée et où les institutions ne sont pas réceptives à leurs besoins.

Malgré les avantages potentiels du clustering exposés dans la section précédente, la propension des entreprises et des institutions d'appui d'une localité à travailler ensemble est freinée par un certain nombre d'obstacles.

D'abord, il est difficile et coûteux de sceller des accords de collaboration et de se prémunir contre les pertes dues, par exemple, à l'opportunisme.

Ces coûts augmentent dans des contextes où les institutions sont faibles et incapables d'exercer un contrôle et d'appliquer des sanctions qui réduisent le risque de non paiement ainsi que les comportements opportunistes entre les partenaires d'une entente contractuelle. C'est notamment le cas dans les pays en développement.

Le faible niveau de confiance empêche l'interaction entre les entreprises du cluster et leurs institutions d'appui, réduit leur propension à échanger des informations et freine le développement de partenariats entre les entreprises. Dans bien des cas, la population entrepreneuriale est composée

---

<sup>12</sup> UNIDO (2008). Fomento de conglomerados en Nicaragua. Estudios de caso y aprendizajes.

de quelques entreprises à grande échelle (le plus souvent étrangères) ainsi qu'un grand nombre de micro entreprises, avec des acteurs moyens. Cela crée un rapport de force déséquilibré ainsi qu'un écart technologique considérable entre ces deux types d'entreprises ; ce qui rend difficile l'intégration au sein du tissu industriel<sup>13</sup>.

Concernant l'environnement institutionnel, les associations d'entreprises, dans lesquelles les entreprises devraient trouver un forum de dialogue et de coordination, sont souvent dominées par une poignée de grandes entreprises, et sont soit faibles, soit politisées. De même les municipalités peuvent être réfractaire aux besoins du secteur privé, en particulier lorsqu'il est composé de micro et petites entreprises qui gèrent peu de ressources. Enfin, les institutions financières, les prestataires de Service, de Formation et de Développement des Entreprises (Business Development Services – BDS) ne sont pas en mesure de fournir des services et une assistance adaptés aux besoins des petites entreprises.

Pour faire face à ces défis, les initiatives de développement des clusters de l'ONUDI comptent sur l'engagement d'un agent facilitateur qui agit comme un médiateur impartial parmi les acteurs du cluster et les aide à discuter et à coordonner leurs activités. Ces agents facilitateurs (intermédiaires), connus sous le nom d'Agent chargé du Développement des Clusters (ADC), sont des professionnels qui travaillent au quotidien dans le cluster et sont responsables de toutes les étapes d'une initiative d'assistance technique, depuis le diagnostic jusqu'à la planification et la mise en œuvre du cluster.

La tâche principale d'un ADC est le développement et l'encadrement des réseaux d'entreprises. Leur assurer la formation, l'appui opérationnel, l'incitation et la motivation ; promouvoir le partage des connaissances et l'adoption de meilleures pratiques ; tels sont les déterminants majeurs de la réussite d'une initiative de cluster.

Etant donné que l'objectif ultime de l'assistance de l'ONUDI est de susciter des changements endogènes et durables dans les clusters, les ADC ne peuvent se substituer au rôle et performance des acteurs des clusters. Au contraire, ils doivent les orienter et les soutenir dans l'organisation et la coordination d'activités collectives. En adoptant une approche participative et coopérative, ils doivent mobiliser les ressources et les compétences, les renforcer et améliorer leur impact sur les performances des clusters, en canalisant leurs efforts et leurs ressources pour la réalisation de leurs objectifs collectifs. A travers l'emploi des ADC, les initiatives de l'ONUDI apportent un soutien aux clusters des pays en développement sur trois axes<sup>14</sup>:

---

13 Meyer-Stamer, J. (2003). Obstacles to cooperation in clusters, and how to overcome them. *Developing Alternatives*, Vol. 9, No. 1. Meyer-Stamer, J. and Harnes-Liedtke, U. (2005). *How to Promote Clusters*. Mesopartner Working Paper 8.

14 Ceglie, G. and Dini, M. (1999). "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO." Private Sector Development Branch, Vienna, 2001.

1. Confiance et gouvernance pour lever les obstacles et réduire les coûts des actions collectives;
2. Renforcement des capacités visant à améliorer l'environnement institutionnel dans lequel se développent les capacités entrepreneuriales et productives du cluster ;
3. Elaborer un cadre politique propice au développement des clusters.

### ***3.1 Confiance et Gouvernance***

La confiance est la condition sine qua non pour le développement des activités collectives en ce qu'elle réduit le risque associé à la réalisation des objectifs communs des entreprises. Elle favorise la circulation de l'information et facilite ainsi l'apprentissage et l'innovation, encourage la coopération entre le secteur public et le secteur privé pour l'établissement des services et infrastructures appropriés. Des relations basées sur la confiance peuvent compenser la faiblesse institutionnelle en s'appuyant davantage sur la réputation plutôt que le contrôle contractuel, lorsque la base juridique de ce dernier s'avère insuffisante. Cependant, ce n'est pas seulement la propension des acteurs de cluster à travailler ensemble qui compte, mais également la façon dont les interactions sont soutenues par les institutions formelles et informelles ; le concept de gouvernance regroupe ces deux caractéristiques. La gouvernance peut être considérée comme la capacité du cluster à démarrer et à appuyer des actions conjointes de façon systématique et stratégique. Un bon système de gouvernance permet aux acteurs de cluster d'identifier les objectifs partagés, de s'accorder sur une stratégie commune pour leur réalisation, d'articuler des actions collectives et de résoudre les problèmes connexes, d'assurer le suivi des résultats et de s'assurer de leur pérennité.

Lorsqu'ils sont laissés à la merci du marché, les investissements en confiance et gouvernance ne seront probablement pas mis en œuvre, car ils sont des biens publics.

Cela veut dire qu'aucun acteur privé ne peut prétendre à une possession exclusive des profits tirés d'un investissement dans ces biens, même si il/elle y a investi plus de temps et de ressources que n'importe qui d'autre. De même, il ne peut être interdit à aucun acteur de faire cavalier seul sur ses profits. Il s'en suit que la volonté des acteurs de clusters de payer les charges reste limitée.

Des clusters réussis et prospères nous montrent que faire régner la confiance et la gouvernance sont des fonctions souvent exercées par des agences et institutions du secteur public, telles que la municipalité, une banque de développement local, une agence publique d'appui aux PME, une agence de développement régionale, etc... Au vu de leur orientation d'organismes sans but lucratif, ces organisations ont pour mandat d'investir dans des biens publics. Cependant dans les pays en développement, l'absence de compétences et de moyens opérationnels et financiers ralentit

l'efficacité de telles institutions. C'est dans ces cas précis où des organisations internationales de développement telles que l'ONUDI peuvent aider à la promotion des réseaux d'entreprises et des partenariats publics privés, à la création d'organes de coordination de clusters et de plateformes d'interactions, à l'assistance dans le diagnostic des besoins des clusters, à la planification des activités stratégiques et au lancement de projets pilotes pour présenter les avantages de l'action collective.

### **Case 5: Renforcement de la gouvernance de cluster: exemple du cluster de Rivas, au Nicaragua**

Le cluster de Rivas, Nicaragua, est composé de 4000 producteurs de bananes, dont la plupart sont des petites entreprises qui vendent sur le marché local ou le marché régional. Environ 500 producteurs sont affiliés à APLARI, une association qui fournit à ses membres des services de développement d'entreprises. Lorsque l'ONUDI a démarré son assistance au cluster, l'ADC a identifié au sein d'APLARI un potentiel de gouvernance de cluster, grâce au nombre important de ses membres, de sa légitimité dans le cluster et de son excellente capacité de mise en œuvre.

Pour renforcer son rôle en matière de gouvernance, l'ADC a formé trois membres sur la méthodologie de développement des clusters.<sup>2</sup> Ils ont été amenés à faire des visites d'exhibition dans des clusters performants. L'ADC a également aidé APLARI à identifier et à sensibiliser les institutions d'appui locales et nationales qui étaient impliquées dans le processus de diagnostic des clusters et la planification des actions.

Par la suite, APLARI prit la tête de l'initiative et facilita la création de groupes de travail en y incluant les représentants des institutions et les entrepreneurs de cluster; chacun ayant en charge la coordination d'une ou de quelques activités de développement de cluster.

A la fin du projet, les groupes de travail informels s'étaient regroupés dans une commission permanente de clusters dont les constituants, y compris APLARI, étaient les représentants de tous les acteurs de cluster. D'autres institutions locales et nationales ont rejoint la commission, ce qui a facilité leur participation dans des activités de développement de cluster, en fonction des besoins exprimés. En somme, APLARI a joué un rôle prépondérant dans la formulation et l'assistance à la mise en œuvre des activités conjointes, tandis que son effectif élargi et ouvert s'assurait que les profits étaient répartis entre toutes les parties prenantes du cluster<sup>15</sup>.

La Gouvernance reste dans le cadre des arrangements institutionnels ce qui justifie l'activité du cluster. Ces arrangements concernent également les organisations, les normes et les valeurs. C'est

<sup>15</sup> See: UNIDO (2008). Fomento de conglomerados en Nicaragua: estudios de caso y aprendizajes.

pourquoi l'ADC déploie des efforts considérables pour le renforcement de la capacité de gestion des organisations ou réseaux correspondants ainsi que leur degré de représentation de toutes les catégories d'acteurs de cluster. De même, l'ADC encourage l'adoption de normes qui réglementent l'interaction et les transactions entre les acteurs économiques (ex: contrats, normes, mais également statuts et accords de collaboration), ainsi que la déontologie des affaires basée sur la conformité aux engagements et sur la collaboration.

### ***3.2 Renforcement des Capacités***

Concernant le deuxième domaine d'activités, le renforcement des capacités, les principales cibles de l'ONUDI sont : les décideurs politiques, les prestataires de Service, de Formation et de Développement des Entreprises (BDS), les associations d'entreprises et le système de formation. Les activités de renforcement des capacités ont un double objectif: d'une part, elles visent à accroître la capacité des infrastructures institutionnelles à répondre aux besoins du cluster en établissant un mécanisme de dialogue entre les entrepreneurs et les acteurs institutionnels. D'autre part, elles renforcent la capacité des institutions à assurer des services efficaces et effectifs.

Quelques exemples d'activités de renforcement des capacités :

*Développement de réseaux d'entreprises et des « alliances » d'affaires.*

C'est la caractéristique principale du développement du cluster, puisque les réseaux et les "linkages" agissent comme élément catalyseur pour l'émergence de relations de confiance entre les parties prenantes du cluster.

Les réseaux horizontaux sont des groupes d'entreprises engagés dans les mêmes produits et processus qui visent des objectifs commerciaux partagés. Ils permettent aux producteurs de récolter les gains d'économies d'échelle et ceux issus d'une offre de produits plus globale et plus diversifiée.

Les « alliances » ou linkages verticales font référence aux relations entre des entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de production. Elles peuvent être créées de façon verticale et englobe des accords de sous-traitance, des initiatives de développement du fournisseur, ainsi que l'établissement d'alliances entre producteurs et acheteurs locaux et internationaux. Des initiatives pour améliorer la communication entre des acteurs situés à différents niveaux de la chaîne de

production peuvent augmenter la qualité des biens et services produits et améliorer les performances des producteurs en termes de livraison à temps et de fiabilité.

**Case 6: Développement de réseaux et des sous-traitances pour relancer la compétitivité des producteurs de métaux et de boiseries à Mekelle, en Ethiopie.**

La ville de Mekelle dans l'état régional du Tigray en Ethiopie abrite un cluster de métaux et de boiseries. Il englobe plus de 250 ateliers métallurgiques et de boiseries et 24 associations coopératives. La plupart des ateliers fabriquent des appareils ménagers, du mobilier de bureau, des outils agricoles, des matériaux de construction et des machines simples. Mekelle abrite aussi l'une des plus grandes usines de production de métaux en Ethiopie, l'Ingénierie Industrielle de Mesefin (IIM), une compagnie d'ingénierie industrielle, chef de file dans la fabrication des équipements en Afrique de l'Est.

Le cluster a connu une croissance exponentielle de 2001 à 2005 grâce aux mesures d'acquisition publiques et à la demande croissante en équipements doublée d'une augmentation de la production agricole. Ensuite, l'IIM a facilité des arrangements de sous-traitance à certains ateliers métallurgiques. Mais récemment, le cluster a connu une forte chute du fait de la réduction de l'accès au marché. Mise à part la réduction générale de la demande, les micros et petits ateliers ont fait face à de sérieuses difficultés pour satisfaire les exigences de qualité ; ce qui les a exclu des soumissions et des marchés publics. En outre, la faible qualité des produits a entraîné une réduction des commandes de l'IIM. Afin d'aider le cluster à retrouver sa compétitivité, l'ONUDI a encouragé le développement de réseaux de PME et la relance des accords de sous-traitance avec l'IIM. Pour ce faire, la création d'un groupe de travail cluster a produit le cadre permettant aux PME, à l'IIM, et aux institutions locales, en particulier à l'Université de Mekelle et le Bureau du commerce, de l'industrie et du transport (BOTIT), de discuter des goulots d'étranglement et d'élaborer une stratégie commune de développement.

Ce qui a permis l'adoption d'une approche sur deux fronts. D'une part, l'IIM assure dans ses locaux, la formation des PME en soudage, dessin et contrôle de la qualité, parmi tant d'autres, avec l'appui et le co-financement du BOTIT. Ce qui a permis aux réseaux des PME d'améliorer la production et de reprendre les accords de sous-traitance avec l'IIM.

D'autre part, l'Université de Mekelle participe avec l'IIM au développement de nouveaux prototypes de machines qui pourraient être fabriquées en utilisant des intrants locaux. Les conceptions proposées par le Collège des ingénieurs sont testées par l'IIM, qui va se charger de la

production et sous traitera la fabrication de pièces de métaux et de bois, ainsi que des outils pour les PME.

Enfin, le BOTIT, qui est une agence gouvernementale, facilite la participation de micro et de petites entreprises dans les soumissions aux marchés publics et fournit des locaux pour le travail collectif.

A travers ces accords de coopération, le cluster a produit 24 nouveaux prototypes qui pourront remplacer les équipements précédemment importés, et voilà qu'à nouveau les PME profitent de réseaux de marchés stables<sup>16</sup>.

### **Case 7: Faciliter la collaboration entre acheteurs et fournisseurs dans le cluster d'élevage de Chontales, au Nicaragua.**

Le cluster d'élevage de Chontales, Nicaragua, regroupe environ 7000 fermiers et quelques abattoirs qui traitent la viande et la vendent aux supermarchés et aux consommateurs. Malgré sa forte capacité de production, le cluster n'a pas pu ravitailler le marché avec des produits de qualité, principalement du fait de l'absence de coordination entre ses acteurs. Les fermiers n'étaient pas conscients des exigences de l'industrie de la viande, ce qui a engendré un approvisionnement irrégulier et une mauvaise qualité. D'autre part, les abattoirs faisaient preuve de peu d'engagement vis à vis de leurs fournisseurs, qui se plaignaient d'une politique des prix non transparente et de retards de paiement. Afin d'accroître la capacité de coordination entre les producteurs et les transformateurs, l'ONUDI a facilité l'élaboration d'un accord d'approvisionnement entre les coopératives des fermiers et une société de transformation, et a sensibilisé les fermiers sur ses exigences en termes de temps et de qualité. En conséquence, les coopératives des fermiers ont défini un programme d'approvisionnement pour assurer une livraison régulière de bétail à l'industrie.

L'abattoir, de son côté, a mis en place un système de paiement clair et net. En conséquence de tout cela, des paiements réguliers aux éleveurs et une capacité de transformation accrue et plus stable de l'abattoir par rapport à ses concurrents<sup>17</sup>.

#### *Amélioration des compétences (Recyclage).*

Les déficits de compétences ne sont pas rares parmi les clusters non performants et vont des compétences techniques rares au faible niveau d'éducation et de main d'œuvre, en passant par de

<sup>16</sup> UNIDO (2008). Report on the Mekelle cluster - Ethiopia.

<sup>17</sup> UNIDO (2008). Fomento de conglomerados en Nicaragua. Estudios de caso y aprendizajes.



faibles capacités de gestion des affaires, et les capacités insuffisantes du personnel des institutions locales. Cela réduit la capacité du cluster à apprendre, à innover et à moderniser. L'insuffisance des compétences reflète également l'incapacité du système de formation locale à fournir au cluster les qualifications que requiert un secteur privé innovateur. En conséquence, l'ONUDI travaille avec les fournisseurs locaux de formation en vue d'améliorer les compétences du cluster, facilite les contacts avec les sources d'expertise et de connaissance externes, et aide les fournisseurs de compétences à réorienter leur formation vers des compétences qui correspondraient aux besoins du cluster.

**Case 8: Adapter l'offre de formation aux besoins du secteur privé dans le cluster de la bonneterie de Ludhiana, en Inde.**

La compétitivité du cluster de la bonneterie de Ludhiana, Inde, a été durement affectée par l'insuffisance d'une main d'œuvre qualifiée. Plusieurs institutions d'appui technique existaient dans le cluster, mais n'avaient aucune interaction avec l'industrie et ne pouvaient répondre aux besoins du cluster en matière de compétences. Avec le soutien de l'ONUDI, un réseau d'exportateurs (APPEAL) a créé un comité qui avait pris bonne note des différentes erreurs commises par les travailleurs et qui avaient entraîné une perte de production ou un rejet. Sur la base de tout ceci, ils ont organisé cinq modules de formation, parmi lesquelles l'industrie de la maille et de la couture, du remmaillage, de la coupe et du patronage, de la conception et de la promotion des ventes ainsi que des techniques d'encadrement global.

L'Ecole Polytechnique des Femmes (GPW), une institution technique, a été mandatée pour assurer cette formation à la demande, et a donc élaboré un programme de formation qui, progressivement, s'adaptait aux besoins de l'industrie. APPEAL et GPW obtinrent le soutien du Conseil Indien de l'Enseignement Technique (AICTE) pour créer un centre de développement des compétences, dans les locaux de GPW.

La meilleure adéquation entre la demande en compétences et la formation est illustrée par l'augmentation du nombre d'étudiants de GPW qui travaillent maintenant dans l'industrie. Enfin, le succès du programme a posé les jalons pour créer un centre de conception à part entière, à l'intérieur de la GPW<sup>18</sup>.

*Renforcement des institutions d'appui (de soutien).* Les prestataires de services d'appui aux entreprises (institutions techniques, associations industrielles et ONG parmi tant d'autres) sont des

<sup>18</sup> UNIDO (2002) End of project report. Knitwear cluster of Ludhiana, India

bénéficiaires majeurs de l'assistance de l'ONUDI puisqu'ils jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'accès des entreprises clusters aux services financiers et non financiers.

Ils peuvent jouer ce rôle directement en développant ou en actualisant leur portefeuille, ou bien indirectement en fournissant des informations aux entreprises de clusters sur la disponibilité des services et en facilitant l'accès à ces services. Les services offerts ou qui font l'objet d'une facilitation, incluent le conseil, la diffusion des informations, la formation, le développement des plans d'entreprises pour l'accès aux crédits, les conseils sur l'acquisition d'équipement, l'établissement d'installations partagées. Dans l'ensemble, l'ONUDI met l'accent sur le développement d'un marché des services d'appui aux entreprises compétitif. D'une part, cela implique l'augmentation des services existants ainsi que le développement de nouveaux services, afin de répondre à la demande des entreprises du clusters. D'autre part, il stimule la demande de services d'appui aux entreprises, incitant les entreprises à prendre conscience de leurs besoins et de la disponibilité des services d'appui.

Les administrations locales et les municipalités sont aussi très impliquées dans les initiatives, puisqu'elles jouent un rôle crucial dans le maintien de l'impulsion des activités collectives. Elles sont ainsi sensibilisées sur la pertinence de la dynamique de cluster pour le développement économique, et exposées aux bonnes pratiques internationales sur la promotion des clusters.

#### **Case 9: Le cluster des fabriques de vêtements de Atuntaqui, en Equateur: un modèle réussi d'engagement institutionnel pour le développement des clusters.**

Le cluster des fabriques de vêtements de Atuntaqui, Equateur, base sa compétitivité sur une production bon marché. Cependant, avec l'adoption du dollar comme monnaie régulière, les prix ont augmenté à tel point que les producteurs ont perdu l'accès à leur marché traditionnel d'exportations en Colombie.

Pour venir à bout de la crise, le cluster avait besoin de redevenir compétitif à travers l'amélioration de la qualité et de la productivité ; ainsi, plusieurs activités de renforcement des capacités institutionnelles ont été initiées.

Une des initiatives de l'ONUDI a été d'établir un centre CAD ainsi qu'une bibliothèque d'accessoires dans les locaux de la Chambre de Commerce. A ce jour, les deux services sont fournis à des taux de recouvrement des coûts. Une autre initiative s'est intéressé aux compétences

techniques et a identifié un décalage frappant entre les demandes du secteur privé et la formation offerte par les instituts professionnels et les instituts d'enseignement.

En renforçant l'articulation entre ces instituts et les entreprises, le projet a contribué à améliorer les compétences du cluster en mettant en place un schéma d'apprentissage, et en actualisant le programme et la formation des enseignants. Une troisième activité s'était focalisée sur le développement d'une stratégie de marketing territorial, soutenu par la municipalité de Atuntaqui.

Le but premier du marketing territorial consistait à établir un lien entre la production de vêtements, l'identité et le patrimoine de la ville. Néanmoins il s'est avéré un moyen pour promouvoir d'autres activités économiques, menées sur le plan local (ex: tourisme, agro-industrie et artisanat). Cela a été possible grâce à l'organisation d'une foire, présentation de collections annuelles, qui a renforcé l'image de Atuntaqui comme un centre de production de vêtements de qualité, et qui, à chaque édition, a attiré des centaines de visiteurs, au profit du tourisme local et de l'industrie alimentaire<sup>19</sup>.

Le renforcement institutionnel peut également s'ouvrir à la fourniture de services financiers, comme le montre l'exemple ci-dessous, sur le Sénégal.

#### **Case 10: Accès des PME aux crédits: Le cas des coopératives de garantie mutuelles au Sénégal**

L'accès au crédit reste une préoccupation pour beaucoup de PME au Sénégal. Les institutions financières taxent à des taux d'intérêt élevés et lient les prêts à la provision de garantie consistants des actifs; ce qui pénalise les petites et moyennes entreprises. Ensuite les prêts sont souvent déboursés sous forme de crédit à court terme (jusqu'à un an) utilisable pour alimenter les opérations journalières, mais insuffisant pour financer des investissements à long terme tel que l'acquisition d'équipements et de services.

Pour lever ce goulot d'étranglement, l'ONUDI a créé un partenariat avec les banques locales et les associations de crédit, en vue d'établir un nouveau schéma qui fournit des fonds de garantie mutuelle pour les réseaux des PME. A priori, l'assistance était concentrée sur la création de Coopératives de Garantie Mutuelle (CGM) dans dix municipalités. Il existe des associations dont les membres (PME et réseaux de PME) sont solidairement responsables des dettes des autres membres.

Les PME soumettent leur demande de prêt à la CGM d'abord, qui examine la proposition, et si elle l'accepte, elle accorde une garantie financière qui complète la garantie des actifs du requérant. En

<sup>19</sup> Maria Piedad Velasco (2007). Casos sobre la promoción de redes horizontales de confecciones en Atuntaqui y calzado en Ambato en Ecuador.

outre, les CGM font partie d'une Fédération nationale qui peut être saisie pour examiner et endosser la demande, en offrant une garantie supplémentaire à hauteur de 50% du prêt. Par ce biais, les requérants peuvent accéder aux crédits des banques nationales, à des conditions plus favorables. Le système de contre vérifications et de présélection mis en place dans le cadre du projet de l'ONUDI assure que seules les propositions d'investissement viables seront soumises à la banque, pour financement.

En outre, la municipalité appuie les PME dans la formulation des propositions d'investissement. Enfin, du fait des exigences de conformité et du suivi minutieux des membres de la CGM, le remboursement des prêts peut se faire dans les délais convenus. Pendant la durée du projet de l'ONUDI, environ 80 réseaux de PME ont eu accès à des prêts, directement et à travers le schéma de la CGM, pour un montant total de € 610,000. Le crédit a été déboursé à un taux d'intérêt qui est de 5 points inférieur à ce qui se fait d'habitude, et la plupart des requérants ont bénéficié d'un calendrier de remboursement bien plus long (de deux ans ou plus)<sup>20</sup>.

### *3.3 Politiques de développement des clusters*

L'objectif d'une initiative de cluster va au-delà de l'intégration des actions conjointes dans un ou plusieurs clusters. Elle cherche également à générer l'appartenance de l'approche dans les institutions du secteur public, au niveau régional et national, afin d'encourager la duplication et la durabilité de l'approche comme faisant partie d'une stratégie de développement du pays. L'expérience de l'ONUDI montre que la diffusion de l'approche au niveau politique ne découle pas automatiquement de la mise en œuvre des projets pilotes. Ainsi il devient nécessaire de déployer des efforts volontaires pour maximiser la vulgarisation des activités pilotes.

Repenser l'échelle et la dimension du projet, entre autres, représente un défi important pour les acteurs du cluster. C'est pour cela que la formulation d'une stratégie de diffusion est nécessaire, lorsque le soutien au développement vise à maximiser son impact sur le pays bénéficiaire.

Une initiative de cluster va donc essayer de sensibiliser les homologues officiels (ex: les décideurs politiques au niveau de l'Etat, les agences d'appui aux PME, les universitaires, etc.), tout en transférant les compétences et les outils méthodologiques aux institutions clés.

De manière générale, l'assistance auprès des décideurs politiques vise à transformer l'expérience de terrain en recommandations stratégiques, adaptées à la configuration institutionnelle et économique du pays en question. Les gouvernements, au niveau local, régional et national sont soutenus dans la

---

<sup>20</sup> UNIDO (2009) Project report on Senegal.

conception des procédures et des arrangements institutionnels les plus appropriés pour la mise en œuvre et le suivi de la politique.

En même temps, une initiative de cluster vise à créer ou à renforcer des centres d'expertise à l'intérieur des institutions qui maîtrisent les connaissances et les outils nécessaires à la formation du personnel et qui prennent leurs responsabilités pour la conception et la mise en œuvre des activités de terrain.

### **Case 11: Des initiatives de clusters aux réformes politiques: l'expérience de l'ONUDI dans l'Etat d'Orissa, en Inde**

Dans l'Etat d'Orissa, Inde, les clusters constituent un phénomène très répandu et emploient une bonne partie de la population. Dans un cadre de croissance pro pauvre, l'ONUDI a mis en œuvre une initiative basée sur une double stratégie. D'une part, elle fournit une assistance directe à quatre clusters dans les secteurs du tissage à la main, de l'ingénierie, des produits forestiers non ligneux et de l'artisanat. D'autre part, elle assiste le gouvernement d'Orissa, en particulier les Départements des industries artisanales et familiales, du tissage à la main, afin de reproduire les projets de développement de cluster dans tout l'Etat. Ces Départements du Gouvernement ont bénéficié des réalisations de l'ONUDI dans les clusters assistés, ont reçu une formation méthodologie de la part de l'ONUDI, et ont été soutenus dans la mise en œuvre de l'approche dans d'autres clusters, sous leur juridiction. En même temps, l'ONUDI a facilité la révision des schémas politiques des autres clusters pour les harmoniser avec les principes de développement des clusters. De nouveaux outils ont également été établis, de nouvelles procédures ont été formulées et un budget spécial a été mis en place pour les activités de développement de cluster, dans chaque Département.

Enfin, les connaissances ont été transférées vers une école de commerce, située dans la capitale, et son personnel formé, en vue d'établir un point focal pour la diffusion des concepts et méthodologies de développement des clusters. En conséquence, un grand nombre de clusters 150 en 2008, avaient reçu une assistance du gouvernement d'Orissa, sur la base de la méthodologie de l'ONUDI, dans laquelle l'adoption d'une focalisation explicite sur la pauvreté devait déclencher un processus de croissance économique équitable et inclusive<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> UNIDO (2008). End of Project Report - MSME cluster development programme in the State of Orissa 2005-2007

## **Case 12: La Fondation Indienne MSME: un centre d'excellence pour le développement des clusters.**

Afin de soutenir les institutions indiennes dans la mise à niveau de l'approche de cluster à l'échelle nationale, en 2005, l'ONUDI a fourni une assistance pour la mise en place de la Fondation MSME ([www.msmefoundation.org](http://www.msmefoundation.org)). La Fondation est une fiducie enregistrée, non gouvernementale et à but non lucratif offrant une variété de services techniques aux institutions indiennes, parmi lesquels la conception d'initiatives de développement de clusters, la cartographie des clusters dans les régions et les pays, la mise en œuvre des programmes de formation des ADC, le suivi, l'évaluation et l'étude d'impact des initiatives de clusters, le renforcement des capacités des associations industrielles et des organisations non gouvernementales.

La Fondation a été active aussi bien en Inde qu'à l'étranger (ex: en République Islamique d'Iran, et au Bangladesh) et, afin de profiter de la riche expertise nationale et internationale, elle a constitué un Conseil d'Administration élargi, dans lequel siège le représentant de l'ONUDI, et qui aide les membres à apprendre, à pratiquer et à développer de nouvelles stratégies.

En résumé, le renforcement de la confiance et la gouvernance (1), le renforcement des institutions (2) et l'appui aux conseils politiques (3) sont des composantes qui se renforcent mutuellement et qui appartiennent à une initiative complète de cluster. Cependant, leur conception et mise en œuvre ne suivent pas un modèle prédéterminé; elles varient plutôt considérablement selon les objectifs de développement de l'initiative, qui peuvent être orientés plus vers la croissance d'un secteur privé compétitif ou vers la réduction de la pauvreté.

### **4. Conclusions et leçons apprises:**

L'expérience de l'ONUDI dans l'assistance technique de clusters aux pays en développement, enseigne un certain nombre de leçons qui peuvent être utiles à d'autres organisations impliquées dans le domaine des clusters et du développement local.

Comme tous projets de développement du secteur privé, la pérennité d'une initiative de cluster dépend fortement de *l'engagement total des acteurs du secteur privé*.

L'habilitation des bénéficiaires du projet par leur engagement dans la prise de décision et leur encouragement à prendre des responsabilités pour la réalisation d'activités de développement de clusters ne fera qu'augmenter leur engagement par rapport à l'initiative. En outre les pratiques de partage des coûts ainsi que le paiement de frais pour avoir accès aux services, sont des moyens

importants pour éviter de dépendre de l'aide extérieure. A cet égard, il ne serait de trop de dire que le rôle de l'ONUDI ou des autres organismes d'appui n'est pas de se substituer aux services que peuvent fournir les institutions locales, telles que les associations d'entreprises ou les prestataires de services de développement d'entreprises. L'assistance technique se focalisera plutôt sur l'amélioration de la capacité de ces derniers à satisfaire les besoins des entreprises du cluster, en fournissant des services sur un mode de recouvrement des coûts.

L'organisme d'appui peut certainement co-financer les activités qui sont hors de portée des acteurs de clusters individuels (ex: ceux qui sont des biens publics) ou accepter des contributions en nature (ex : temps, installations, équipement), sous réserve d'un changement progressif vers une mobilisation des ressources locales. Ce qui est spécialement le cas lorsque l'on travaille avec la partie la plus pauvre de la population.

Néanmoins, même dans ce cas, les parties prenantes au cluster sont priées de contribuer à la hauteur de leur capacité financière ou du moins grâce à des apports d'actifs non financiers.

Le fait de souligner le leadership du secteur privé ne devrait pas empêcher de reconnaître le rôle du secteur public. Le simple fait que le développement de clusters dépend de la fourniture de biens publics en appelle à une *forte implication des institutions du secteur public*. Elles sont cruciales aussi bien pour le renforcement de la confiance et de la gouvernance, que pour la poursuite des initiatives de développement des clusters, une fois que les organismes d'appui se sont retirés. Cependant, la faiblesse des institutions exige que des efforts considérables soient déployés dans le renforcement des capacités institutionnelles, au niveau local, régional ou national; ce qui fait des institutions du secteur public les principales cibles de l'assistance.

Comme nous l'avons vu, la méthodologie de l'UNIDO pour le développement des clusters est basée sur le renforcement de la confiance et de la gouvernance. Ces processus ne peuvent être ni achevés du jour au lendemain, ni imposés au cluster, en introduisant des règles et modèles d'interaction qui ne sont pas partagés par la communauté locale. Au contraire, le renforcement de la confiance et de la gouvernance doit profiter d'une approche participative, de la capacité à miser sur les valeurs locales et à soutenir le capital social local. Ceci a des conséquences importantes car une initiative de cluster n'est pas un processus rapide. Elle requiert plutôt un *engagement à long terme* pour produire des changements endogènes, et par conséquent une rentabilité durable. En même temps il est clair que la motivation des entrepreneurs ne peut être préservée uniquement s'ils voient des avantages à court terme. C'est pourquoi une initiative de cluster doit *rapidement entrer en action* pour maintenir l'élan, en générant très tôt des profits. Progressivement, lorsque les priorités stratégiques du cluster sont identifiées et que le niveau de confiance augmente au plan local, l'initiative peut avancer vers des activités à long terme et à haut risque. Aussi, à ce stade, certaines

questions clés, mais complexes doivent être étudiées à plus petite échelle pour un meilleur fonctionnement du cluster.

Malgré l'accent mis sur la notion géographique du cluster, le cluster et le développement local ne doivent pas être confondu avec des initiatives autocentrées. Le contraire reste vrai: les initiatives nécessitent un engagement auprès d'une vision ouverte et dynamique du développement. D'abord, les délimitations administratives et les frontières régionales ne limitent pas les opportunités à encourager les actions transrégionales conjointes et l'efficacité collective.

En outre, pour définir une stratégie durable améliorée, le cluster doit être considéré comme un élément de la chaîne ou des chaînes de valeurs qui va au-delà des frontières territoriales<sup>22</sup>. La spécialisation sectorielle doit également être considérée de façon dynamique et visionnaire, puisqu'elle peut changer avec le temps, lorsque les entrepreneurs sont en mesure de réinterpréter les compétences et l'artisanat traditionnels pour les intégrer dans de nouvelles productions telles que le cluster de fabrication de meubles qui évolue vers un centre d'habitat écologique. Enfin, la performance d'un cluster dépend de l'environnement des affaires dans lequel il évolue. Les initiatives de cluster qui perdent de vue le *contexte national et international en général*, sont vouées à produire un impact limité. Les initiatives de cluster doivent également être complétées par des politiques d'appui du secteur privé (pour le développement des compétences, la réglementation sur les affaires commerciales, le développement de l'entrepreneuriat, etc.) et ne devraient pas être considérées comme des solutions d'ensemble pour la croissance du secteur privé.

La capacité de regarder au-delà des limites du cluster, dans le sens des opportunités d'affaires et des complémentarités politiques, constitue un ingrédient crucial pour la réussite d'une approche de cluster au développement.

Un dernier point porte sur l'impact pro pauvre des initiatives de cluster. Les exemples exposés dans les paragraphes précédents montrent que le développement des clusters peut être une approche efficace pour aborder la dimension économique mais aussi la dimension sociale de la pauvreté. L'expérience de l'ONUDI suggère que les effets de la réduction de la pauvreté peuvent être maximisés en adoptant une stratégie qui cible les pauvres, de façon explicite, en leur donnant une visibilité et en adaptant l'assistance à leurs besoins<sup>23</sup>.

Cela est vrai pour toutes les étapes de l'initiative de cluster. D'abord, l'initiative de cluster pro pauvre choisira les clusters qui offrent le potentiel le plus important pour générer des opportunités économiques en faveur des pauvres. Cela est possible du fait de la nature du travail (ex:

---

22 Kaplinsky, R. and Morris, M. (2002). A Handbook for Value Chain Research: p. 4. Institute for Development Studies.

23 Nadvi, K. and Barrientos, S. (2004). Industrial Clusters and Poverty Reduction. UNIDO. Vienna.



prépondérance de travailleurs non qualifiés, présence des femmes...) ou du secteur (ex : production à forte intensité de main d'œuvre avec de faibles besoins en capital ou activités basées sur les compétences artisanales.). En outre, le potentiel pour impliquer les segments marginalisés de la population (ex : minorités ou demandeurs d'emploi) dans les activités économiques ou pour réduire l'impact environnemental des processus de production joue un rôle important dans la sélection de clusters.

S'agissant de la planification des activités, l'adoption d'une attitude favorable aux pauvres signifie, d'une part, une plus grande attention à l'amélioration des conditions de travail et à la promotion des activités productives qui facilitent une distribution plus équitable des revenus. D'autre part, des efforts volontaires s'avèrent nécessaires pour éliminer les goulots d'étranglement en terme de capacités humaines pauvres, socioculturelles et protectrices qui sont susceptibles de limiter la productivité et l'employabilité des pauvres.

Considérant les processus de renforcement de la confiance et de la gouvernance, l'accent sera mis sur la mise en place et le renforcement de la représentation, ainsi que les mécanismes d'expression, pour les segments les plus pauvres du cluster, en vue de faciliter leur participation dans les prises de décisions. Ainsi, les acteurs institutionnels tels que les ONG, les conseils de village, les fédérations de femmes et les groupes d'entraide joueront un rôle crucial.

De même, les activités de renforcement des capacités seront conçues pour faciliter la participation des pauvres et la prestation des services en leur faveur.

Prenant l'amélioration des compétences comme exemple, l'accessibilité des femmes aux cycles de formation peut être améliorée si la formation est compatible avec leurs tâches ménagères, en organisant par exemple, des cours du soir dans une localité proche de leurs maisons ou en fournissant aux stagiaires, des services de garde d'enfants. Ensuite, l'implication d'institutions qui fournissent aux pauvres des services comme la micro finance, ou qui ont pour mandat d'améliorer l'éducation, la santé et l'accès aux services de base, etc., serait un facteur crucial pour la réussite de l'initiative.

Plus généralement, une initiative de cluster visant la réduction de la pauvreté ne peut pas exclusivement se baser sur les effets de retombées provenant des performances économiques du cluster. Tandis qu'à long terme, la croissance économique va de pair avec la réduction de la pauvreté, dans la durée de vie d'une initiative de cluster, le lien pourrait être faible ou absent. Ce qui ne veut pas dire que la réduction de la pauvreté et la croissance économique sont des objectifs inconciliables. La plupart des initiatives de clusters visent à réaliser la combinaison des deux, selon les besoins de développement du territoire en jeu. Cependant, pour qu'une initiative de cluster ait

un impact sur la pauvreté dans le court terme, il faut des investissements directs et des ressources clairement affectées. Et lorsque c'est le cas, les organismes d'appui font face à une série de *compromis*<sup>24</sup>.

La première concession porte sur *la profondeur et l'ampleur* de l'impact attendu sur la réduction de la pauvreté. Une initiative de cluster qui se focalise sur des clusters où l'incidence de pauvreté est élevée sera obligée d'investir des ressources plus importantes dans le renforcement des capacités des pauvres. Considérant les contraintes budgétaires, cela implique un choix entre l'assistance d'un grand nombre de pauvres du cluster (ampleur), mais avec un compromis sur l'intensité de l'appui, ou focaliser l'attention sur un nombre limité de bénéficiaires, ce qui permettrait une assistance beaucoup plus étendue (profondeur).

La deuxième concession consistera à sécuriser les profits pro pauvres "*aujourd'hui*" ou "*demain*". Une initiative de cluster inspirée par des préoccupations de réduction de la pauvreté va probablement cibler des clusters qui évoluent dans des secteurs où les opportunités de travail et de revenus pour les pauvres, pourraient être générées pendant la durée de vie du projet. ("*Aujourd'hui*").

Comme ci-dessus mentionnés, ces clusters correspondent aux secteurs traditionnels comme la production des vêtements ou l'artisanat, où les processus de production sont à forte intensité de main d'œuvre, tandis que les capitaux et les compétences requis sont faibles.

Cependant, les secteurs traditionnels sont les plus exposés à la concurrence internationale et sont confrontés aux marchés en décroissance. Ainsi, sur une échelle du temps plus longue ("*demain*"), la durabilité de l'impact pro pauvre générée à travers un tel investissement est en jeu. D'autre part, une initiative de cluster qui met l'accent sur les secteurs compétitifs compense ce risque, mais à court terme, cela implique une participation limitée des pauvres dans les activités de production, puisqu'ils ne pourront probablement pas satisfaire les exigences d'emplois hautement qualifiés.

En outre, un organisme d'appui est appelé à choisir entre *la participation* la *sélectivité*. L'adoption d'un point de vue pro pauvre est susceptible d'aboutir à la formulation d'une stratégie de développement pertinente pour la majorité des acteurs du cluster. Dans un contexte dominé par la pauvreté, cela équivaut souvent à donner plus de valeur à la création d'emplois plutôt qu'à l'innovation technologique et à travailler avec le secteur informel, bien qu'il affiche des taux

---

24 Barder, O. What is Poverty Reduction? (2009) Working Paper Number 170. Center for Global Development.

d'intérêt plus bas que plusieurs segments dynamiques de l'économie formelle. Par conséquent, pour être participative une initiative de cluster pourrait recourir à un compromis sur la cadence de la croissance économique. Au contraire, une stratégie conçue pour suivre la croissance, tend à identifier et à assister les leaders et à promouvoir l'innovation, bien que cela soit au frais d'une participation limitée.

En conclusion, l'expérience de l'ONUDI montre que les initiatives de cluster peuvent cibler un large spectre d'objectifs, allant de la croissance économique durable au développement favorable aux pauvres. Le défi du juste milieu entre la croissance à long terme et l'impact pro pauvre à court terme, n'est pas toujours facile et il n'existe pas d'approche uniformisée qui puisse neutraliser les compromis. En conséquence, les organismes d'appui, les donateurs et les gouvernements doivent être assez clair sur l'impact attendu de l'initiative de cluster et éviter de tenter d'atteindre tous les objectifs d'un seul coup. Faire un choix éclairé et rester conscient des implications ne fera qu'améliorer la conception et la gestion de l'initiative de cluster et renforcer la pérennité des changements provoqués.

## References:

Albu, M. (1997). *Technological Learning and Innovation in Industrial Clusters in the South*. SPRU Electronic Working Paper Nr 7.

Barder, O. *What is Poverty Reduction?* (2009) Working Paper Number 170. Center for Global Development. Available at: [www.cgdev.org](http://www.cgdev.org)

Bellandi, M. (2002), "External economies and local public goods in clusters and industrial districts: Some views", 6th International EUNIP CONFERENCE, Turku, Finland, 5-7 December. At: <http://web.abo.fi/fc/eunip/fp/Marco-Bellandi.pdf>.

Ceglie, G. and Dini, M.(1999). "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO." Private Sector Development Branch, Vienna, 1999.

DFID (2005). Making Market Systems work better for the poor. An Introduction to the concept. Available at: [www.dfid.gov.uk/news/files/trade\\_news/adb-workshop-conceptualapproaches.pdf](http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop-conceptualapproaches.pdf)

McDonald, F. and Bielarussi, F. (2002). Industrial Districts: A State of the Art Review. Available at: <http://www.west-east-id.net/download/Deliverable.pdf>

Giuliani, E. and Bell, M. (2005). *The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster*. In: Research Policy 34 p: 47–68.

Humphrey J. and Schmitz H. (1995). Principles for promoting clusters and networks of SMEs. UNIDO, Vienna.

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2002). A Handbook for Value Chain Research: p. 4. Institute for Development Studies. Available at: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>.

Knorringa, P. (1999), *Agra: An Old Cluster Facing the New Competition*, World Development, vol. 27, no. 9, 1587-1604.

Maria Piedad Velasco (2007). Casos sobre la promoción de redes horizontales de confecciones en Atuntaqui y calzado en Ambato en Ecuador.

Marshall, A. (1890). Principles of Economics. Macmillan and Co., Ltd., London.

McCormick, D. (1998). *Enterprise Clusters in African: On the Way to Industrialisation?*, IDS Discussion Paper 366, Institute of Development Studies, Brighton.

McDonald F., Belussi, F., Borrás S. (2002). Industrial Districts: A State of the Art Review. Available at: <http://www.west-east-id.net/download/Deliverable.pdf>

Meyer-Stamer, J. (2003). *Obstacles to cooperation in clusters, and how to overcome them*. Developing Alternatives, Vol. 9, No. 1

Meyer-Stamer, J. and Harmes-Liedtke, U. (2005). *How to Promote Clusters*. Mesopartner Working Paper 8.

Nadvi, K. and Schmitz, H. (1994). *Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences and Research Agenda*. Institute of Development Studies, Discussion Paper, Nr. 339. Sussex: Institute of Development Studies.

Nadvi, K. (1997). *The Cutting Edge. Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan*. Discussion Paper No. 360. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

Nadvi, K. (1998). *Knowing Me, Knowing You. Social Networks in the Surgical Instrument Cluster of Sialkot, Pakistan*. Discussion Paper No. 364. Brighton: Institute for Development Studies, University of Brighton.

Nadvi, K. and Barrientos, S. (2004). *Industrial Clusters and Poverty Reduction*. UNIDO. Vienna. ODI (2008). *Pro-Poor Growth and Development. Linking economic growth and poverty reduction*. Briefing Paper 33, January 2008.

OECD (2001). *The DAC Guidelines. Poverty Reduction*. Paris, OECD.

OECD (2004). *Accelerating Pro-Poor Growth through Support for Private Sector Development*. OECD, Paris.

Oyelaran-Oyeyinka, B. and McCormick, D. (2007). *Industrial Clusters and Innovation Systems in Africa*, United Nations University Press.

Oxford Research AS (2008). *Cluster Policy in Europe. A Brief Summary of Cluster Policies in 31 European Countries*. Kristiansand, Norway. Available at: [http://www.clusterobservatory.eu/upload/Synthesis\\_report\\_cluster\\_mapping.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/upload/Synthesis_report_cluster_mapping.pdf)

Pyke, F., Becattini, G. and Segenberger, W. (eds.) (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.

Schmitz., H. and Nadvi, K. (1999). *Clustering and Industrialization: Introduction*. World Development 27 (9): 1503-1514.

Schmitz, H. (1997). *Collective efficiency and increasing returns*. IDS Working Paper 50.

Schmitz, H., (1998). *Responding to Global Competitive Pressure: Local cooperation and Upgrading in the Sinos Valley, Brazil*, IDS Working Paper no. 82, IDS, Brighton.

Sen. A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press. Oxford, UK.

Tewari, M. (1999). *Successful Adjustment in Indian Industry: the Case of Ludhiana's Woolen Knitwear Cluster*, World Development, vol. 27, no. 9, 1651-1672.

The UN Commission on Private Sector and Development (2004). *Unleashing entrepreneurship*. UNDP, New York.

UN Millennium Development Goals. <http://www.un.org/millenniumgoals/>

UNIDO (2001) *Development of cluster and networks of SME*. The UNIDO Programme. Private Sector Development Branch, Vienna.

UNIDO (2005). End of project report. Thematic Cooperation between UNIDO and SDC in the Areas of SME Networking and Cluster Development.

UNIDO (2006). End of Project Report. Clusters of Atuntaqui and Ambato, Ecuador.

UNIDO (2008). Fomento de conglomerados en Nicaragua. Estudios de caso y aprendizajes.

UNIDO (2002). End of Project Report. Knitwear cluster of Ludhiana, India.

UNIDO (2008). End of Project Report. MSME Cluster Development Programme in the State of Orissa 2005-2007, India.

UNIDO (2008). Report on the Mekelle cluster - Ethiopia.

UNIDO (2009) Project report on Senegal.

Weijland, H. (1999). *Microenterprise Clusters in Rural Indonesia: Industrial Seedbed and Policy Target*, World Development, vol. 27, no. 9, 1515-1530.