



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

 **OBJECTIFS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**



# LE DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS INCLUSIFS ET DURABLES - L'APPROCHE DE L'ONUDI

Principes clés et modèles de réussite

## **CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ**

Ce document a été produit sans révision officielle des Nations Unies. Les dénominations utilisées 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 au tracé de leurs frontières ou limites, ni à leur système économique ou à leur degré de développement. Les qualificatifs tels que « développé », « industrialisé » ou « en développement » sont utilisés à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint par un pays ou une zone particulière dans le processus de développement. La mention de noms de sociétés ou de produits commerciaux ne constitue pas une approbation de la part de l'ONUDI.

# LE DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS POUR UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE INCLUSIVE



La préoccupation sous-jacente de l'approche de l'ONUDI en matière de développement de clusters est la promotion d'une croissance inclusive axée sur le secteur privé, définie comme un modèle de croissance économique qui crée des opportunités équitables et des avantages pour chaque composante de la société.

Le potentiel de développement de clusters réside non seulement dans sa capacité à stimuler des taux de croissance élevés, mais aussi dans l'environnement propice qu'il offre pour la promotion de formes de développement larges et inclusives.

Au cours des 20 dernières années, l'ONUDI a participé à la mise en œuvre de projets de développement de clusters et de réseaux dans plusieurs pays. Les initiatives de clusters de l'ONUDI offrent une assistance technique sur mesure, favorisant la collaboration entre les entreprises et les institutions de soutien.

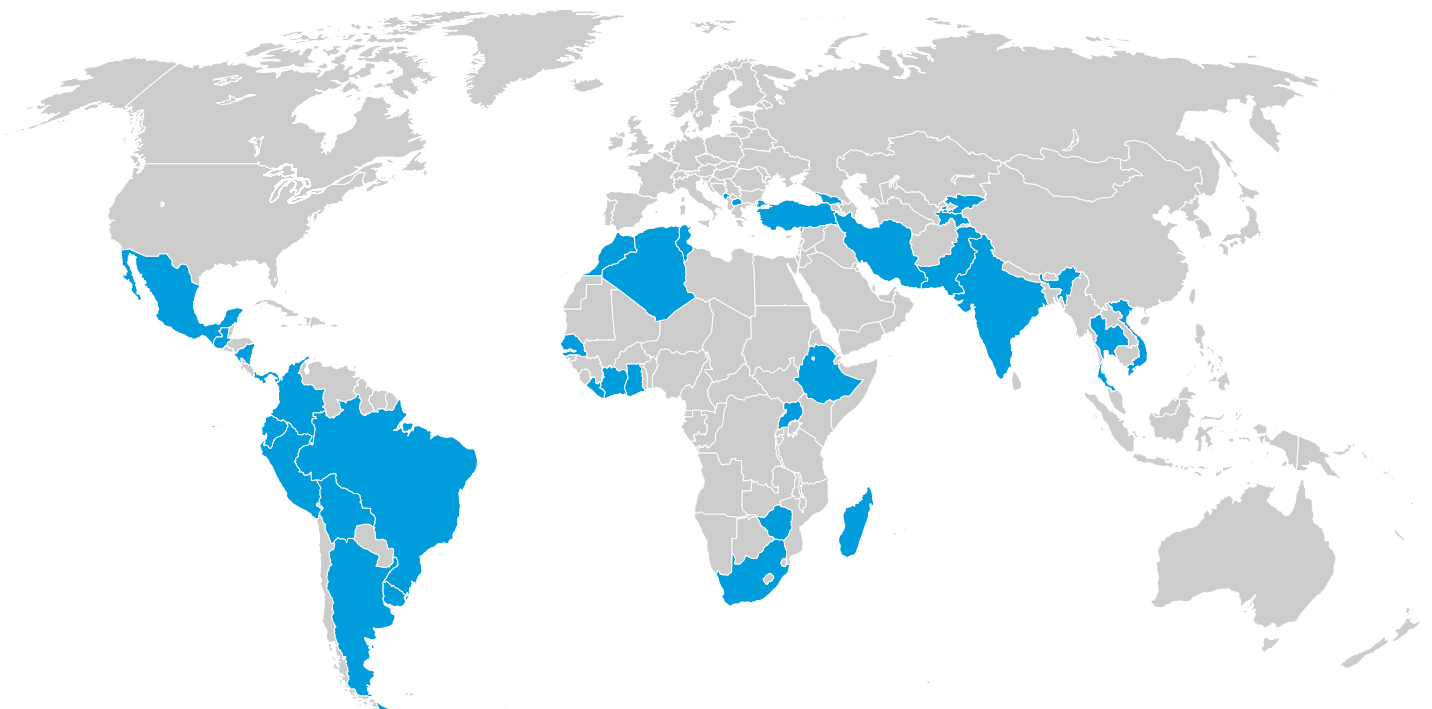
En facilitant des actions conjointes au sein des clusters, l'ONUDI aide les parties prenantes à surmonter les obstacles rencontrés par des petites et moyennes entreprises (PME) et à saisir des opportunités collectives.

Cette approche permet d'éliminer les obstacles à la croissance des petites entreprises, ce qui conduit à une amélioration des performances dans les domaines économique, social et environnemental. En prospérant, le secteur privé devient une force motrice dans les économies locales, générant des avantages et des opportunités à grande échelle pour divers acteurs économiques.

La méthodologie stratégique de l'ONUDI guide les parties prenantes des clusters tout au long du processus de développement, de la formulation à l'évaluation, en s'attaquant aux causes profondes de la stagnation et en libérant le potentiel de croissance.

En facilitant l'autonomisation et la collaboration efficace entre les institutions et les entreprises locales, l'ONUDI favorise des améliorations durables qui profitent à la fois aux clusters et aux communautés qu'ils servent.

Pour plus d'informations sur la méthodologie, veuillez consulter ce lien : <https://hub.unido.org/>



# LE DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

L'approche de l'ONUDI pour le développement de clusters contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) de diverses manières :



## RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Dans le cadre des initiatives de clusters, l'ONUDI travaille souvent avec des micro-entreprises des zones rurales et des populations marginalisées.



## ÉDUCATION DE QUALITÉ

L'ONUDI collabore avec les établissements d'enseignement pour élaborer des programmes éducatifs qui contribuent directement à promouvoir le développement de clusters.



## ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

De nombreuses initiatives de clusters se concentrent sur les populations marginalisées, notamment les femmes, ce qui contribue à renforcer l'égalité des sexes.



## INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Le développement de clusters encourage l'innovation et favorise une croissance industrielle inclusive.



## RÉDUCTION DES INÉGALITÉS

En favorisant le développement de clusters dans différents secteurs et régions, l'ONUDI contribue à réduire les disparités régionales à l'intérieur des frontières nationales.



## LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Le développement de clusters facilite l'adaptation au climat et promeut des pratiques écologiquement durables pour lutter contre le changement climatique.



## VIE TERRESTRE

Sensibiliser à l'importance de la biodiversité, à l'utilisation durable des ressources, à la gouvernance collaborative et à la prise de décisions sont autant de retombées positives du développement de clusters.



## VIE AQUATIQUE

Le développement de clusters favorise la pêche durable au sein des communautés de pêcheurs et peut aussi susciter des initiatives collectives en faveur de l'économie bleue.



## PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le développement de clusters peut contribuer à l'ODD 17 en favorisant les partenariats, en encourageant la coopération économique et en renforçant les capacités des acteurs concernés.

# LES PRIORITÉS DE L'ONUDI

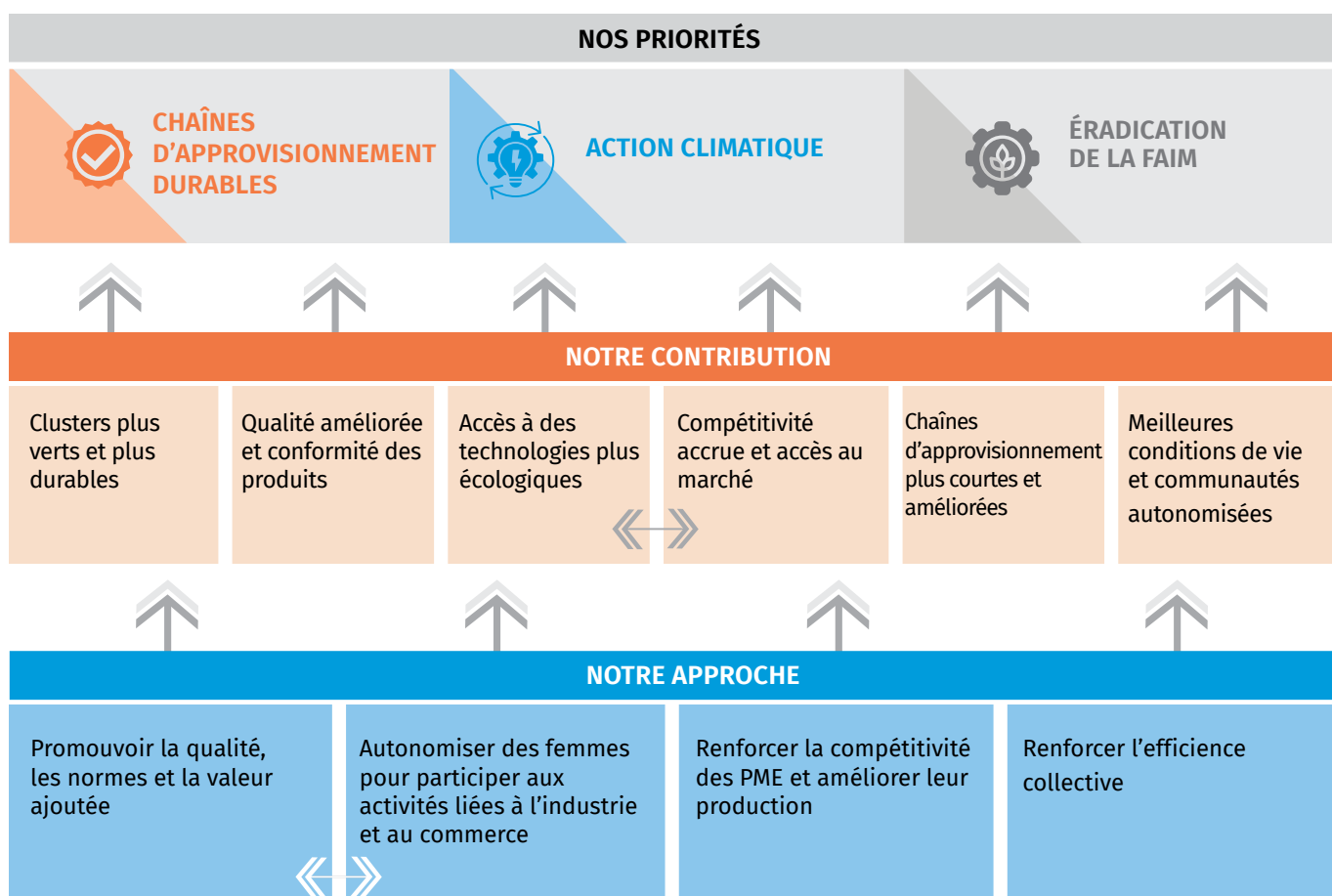
Grâce au développement industriel durable, l'ONUDI lutte contre les problèmes mondiaux tels que la faim, la pauvreté, le changement climatique et le chômage. Son objectif est de promouvoir l'adoption de nouvelles technologies et de favoriser des chaînes d'approvisionnement équitables afin de préserver les ressources.

L'organisation se concentre sur trois priorités principales :

- » **Soutenir des chaînes** d'approvisionnement durables afin que les producteurs des pays en développement obtiennent un traitement équitable et que les ressources rares soient préservées.
- » **Limitier les effets du changement climatique** en **utilisant des énergies renouvelables** et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre industrielles.
- » **Lutter contre la faim en réduisant les pertes post-récolte et en développant des chaînes de valeur de l'agro-industrie.**

Ces priorités sont complétées par des thèmes tels que le transfert de technologie, la numérisation, la promotion de l'investissement et l'autonomisation économique des femmes. Le programme de développement de clusters de l'ONUDI contribue activement à la réalisation de ces trois priorités en favorisant l'efficacité collective, en améliorant la qualité et la compétitivité, et en encourageant des chaînes d'approvisionnement durables et inclusives, ainsi que l'adoption de technologies plus vertes.

Apporter une contribution positive à la vie des populations en stimulant une industrialisation durable et prospère



Dans le contexte de l'ONUDI, les clusters sont définis comme des "concentrations géographiques d'entreprises interconnectées et d'institutions associées qui font face à des défis et des opportunités communs."

Cette définition souligne deux caractéristiques essentielles des clusters :

**Ils sont constitués d'une masse critique d'entreprises** partageant de nombreuses caractéristiques communes. Les PME appartenant à un cluster produisent des biens ou des services similaires ou connexes, ce qui leur permet de bénéficier :

- » d'une économie d'échelle dans leur engagement dans des actions collectives pour l'approvisionnement et la commercialisation de leurs produits,
- » d'échange d'informations, d'apprentissage collectif et de l'adaptation aux innovations.

**Les membres sont géographiquement proches :** toutes les entreprises partagent le même territoire, son infrastructure et ses services et, dans de nombreux cas, elles ont une identité culturelle commune. Les entreprises au sein d'un cluster sont également confrontées à des obstacles et des défis communs, tels qu'un manque d'infrastructure ou un accès limité au capital.

Les clusters ne sont pas de simples agrégations d'entreprises, ils incluent également des institutions de soutien, telles que :

- » des associations professionnelles,
- » des services de développement des affaires (SDA),
- » des fournisseurs de services financiers, y compris les banques,
- » des autorités publiques telles que les gouvernements locaux, régionaux et nationaux, ainsi que les agences de réglementation,
- » des organismes de formation tels que les écoles professionnelles et les universités.



## C'EST QUOI UN CLUSTER ?



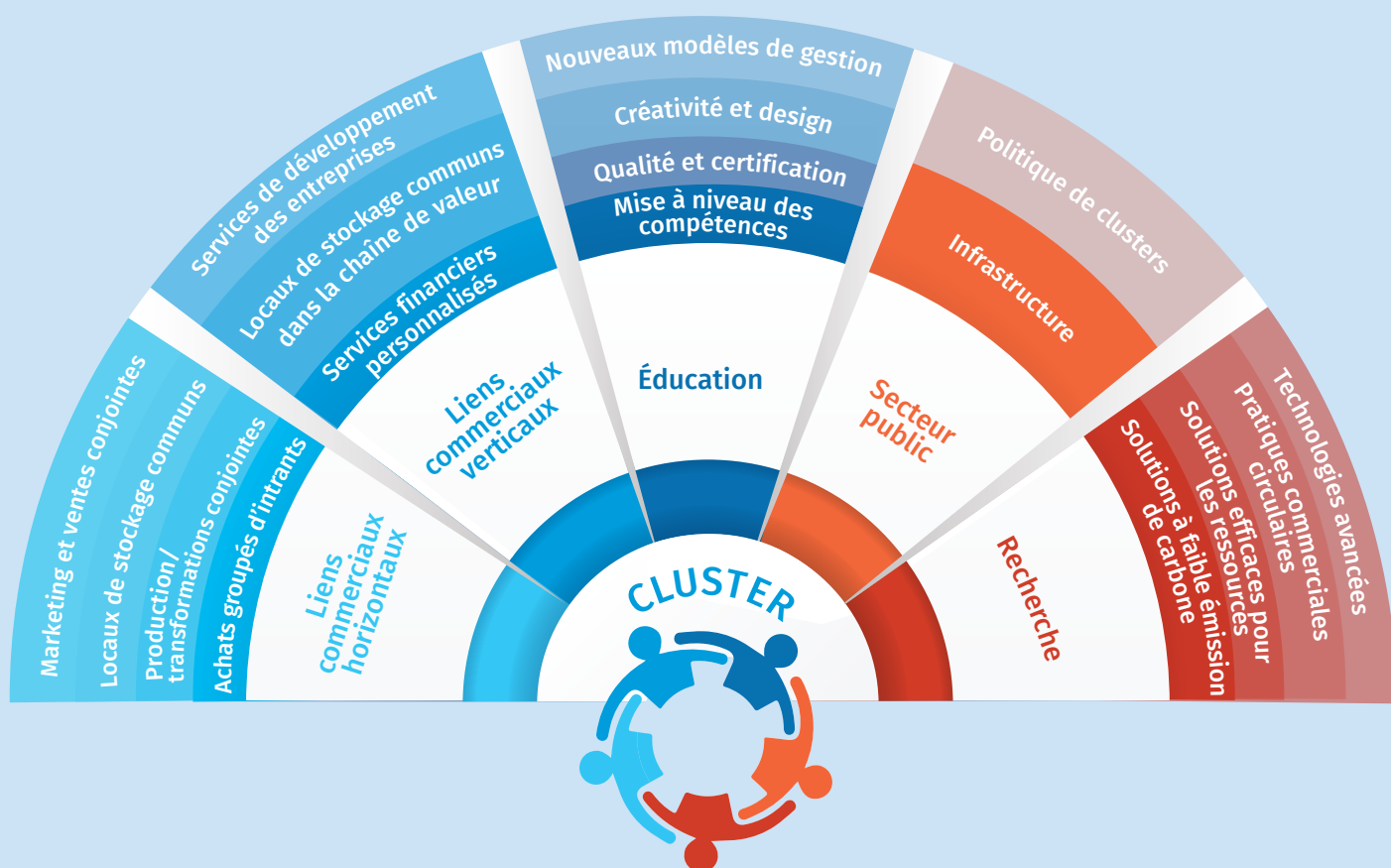


# POURQUOI LES CLUSTERS

Au fil des ans, les clusters se sont imposés comme des moteurs essentiels du développement économique, reconnus par les gouvernements du monde entier pour leur capacité à favoriser le développement des entreprises, l'innovation ainsi que la croissance inclusive et durable.

Les clusters jouent un rôle stratégique en soutenant divers domaines, notamment l'adoption de technologies avancées, de nouveaux modèles d'entreprise, de solutions à faible émission de carbone, la créativité et le design, l'amélioration des compétences, l'attraction des talents et l'internationalisation.

Les pays en développement et les pays les moins avancés (PMA) ont ainsi la possibilité de favoriser la croissance et le développement économique local.



L'ONUDI reconnaît **le principe d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes** dans toutes les phases de son approche de développement de clusters comme un élément décisif pour favoriser un développement industriel inclusif et durable, où personne n'est laissé pour compte.

Une attention particulière est portée au fait d'éviter que les interventions de développement de clusters mises en œuvre ne déclenchent l'exclusion des femmes. Pour ce faire, il convient d'inclure une perspective de genre dès les premières phases des activités de développement des clusters.





# EFFICIENCES COLLECTIVES : COMMENT LES PME BÉNÉFICIENT DU DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS

Les clusters offrent un terrain favorable pour la croissance des petites et moyennes entreprises (PME).

Souvent entravées par leur petite échelle, les PME individuelles ont du mal à tirer parti des opportunités du marché qui nécessitent souvent une production à grande échelle ou la conformité aux normes internationales. Leur pouvoir de négociation limité en matière d'achat d'intrants et l'accès à des services de soutien spécialisés ne font qu'aggraver ces difficultés, tout comme leur influence minime sur l'élaboration des politiques de soutien.

Même au sein des clusters, les PME rencontrent des obstacles à leur croissance, souvent liés à l'isolement et pas uniquement à leur taille. Dans les clusters **peu performants**, de telles contraintes peuvent entraîner une concurrence malsaine, caractérisée par des baisses de salaires, la négligence du bien-être des travailleurs, la stagnation technologique et l'épuisement des ressources, ce qui se traduit par des avantages locaux limités.

En revanche, des résultats concrets de **clusters performants** montrent qu'il est possible pour les PME d'atteindre des niveaux élevés de croissance en réalisant des améliorations constantes de la qualité, en ajoutant de la valeur, tout en respectant les normes environnementales et sociales.

La proximité géographique et les intérêts stratégiques partagés permettent aux entreprises et à leurs institutions de soutien de réaliser des gains communs grâce à l'organisation d'actions conjointes. En effet, pour les entreprises du cluster cela peut se traduire par exemple par des achats groupés d'intrants, des actions de promotion conjointes, ou encore une utilisation partagée d'équipements. Par ailleurs, pour les entreprises et leurs institutions de soutien

cela se manifeste par exemple par la fourniture d'une assistance technique par des associations professionnelles, ou d'investissements dans les infrastructures par le secteur public. L'avantage résultant de ces efforts collectifs au sein du cluster est appelé **efficience collective**.

Pour libérer le potentiel de croissance et de développement durable des PME, les interventions de l'ONUDI se concentrent sur :



La création de réseaux et favorisation de la coopération entre les PME



La facilitation de l'obtention d'un consensus



Le renforcement de la confiance et du capital social



Le renforcement des mécanismes de gouvernance



La promotion de l'inclusion des femmes

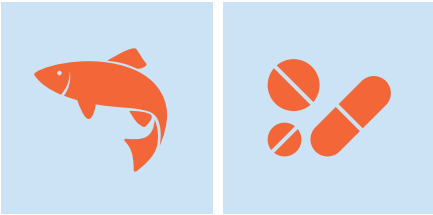


La promotion d'un développement territorial intégré en facilitant les synergies intra et intersectorielles



# ACCROÎTRE LA DURABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES PME DANS LES PÔLES DE LA BIOPHARMACEUTIQUE ET DE LA PÊCHE MARINE EN GÉORGIE

## CHAÎNE DE VALEUR: PRODUITS DE LA PÊCHE ET BIOPHARMACEUTIQUES



L'ONUDI a soutenu la création de deux clusters de premier plan en Géorgie, contribuant ainsi à la modernisation, à la durabilité et à l'amélioration de la qualité. Grâce à ces interventions, le pôle géorgien de la biopharmaceutique dispose désormais de membres certifiés en bonnes pratiques de fabrication (BPF) et en bonnes pratiques de distribution (BPD). Ces certifications ont donné accès aux membres du cluster à de nouveaux marchés locaux et internationaux.

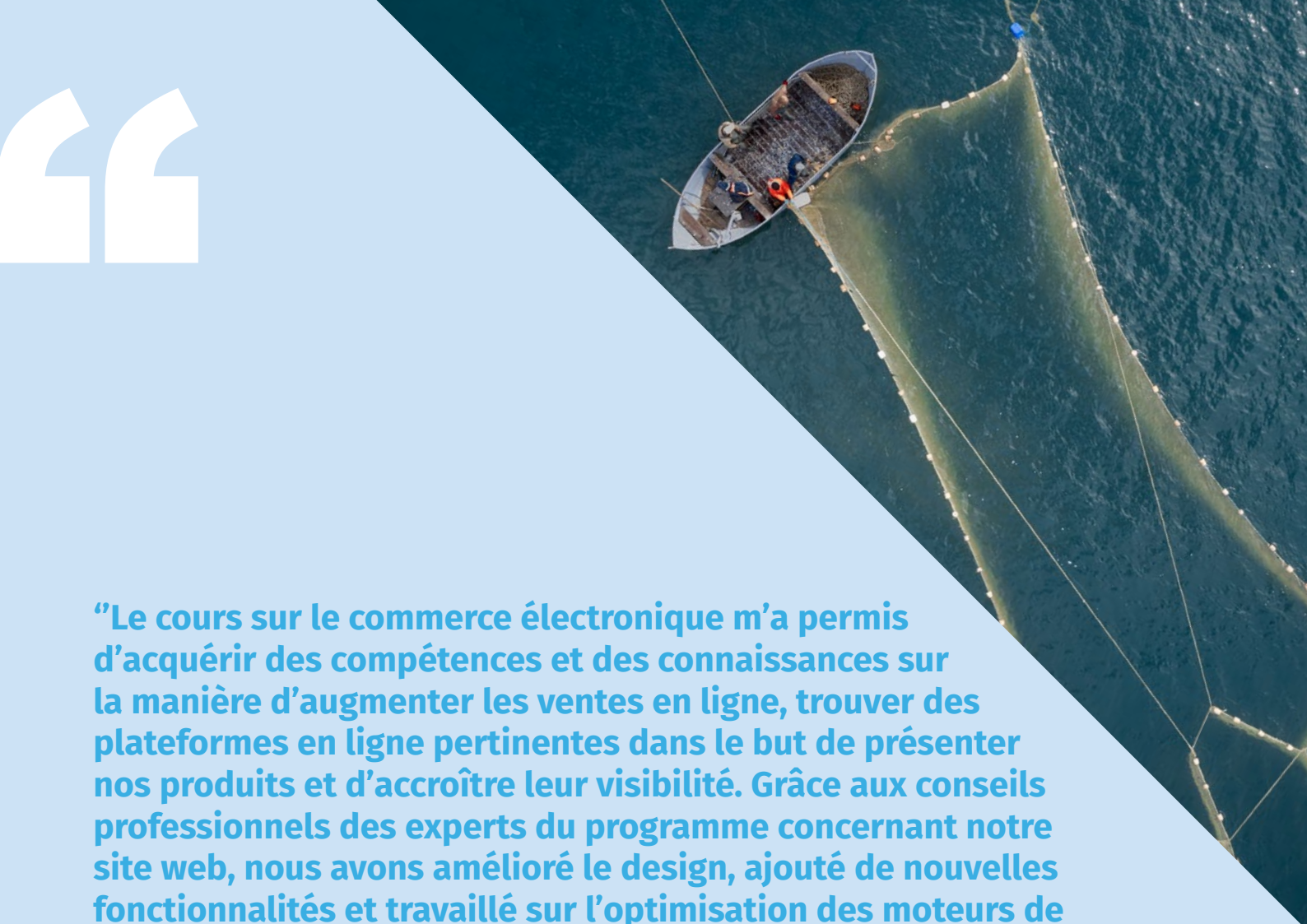
Par ailleurs, le cluster géorgien de la pêche maritime est devenu un médiateur pour l'ensemble du secteur.

## RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU TRAVAIL COLLECTIF DES CLUSTERS :

- » **Les PME ont augmenté leurs ventes en ligne jusqu'à 40 %** grâce à la mise en place des programmes marketing et commercial
- » **Trois entreprises pharmaceutiques ont obtenu la certification BPF et BPD**
- » **Un programme de formation accrédité en BPF a été** développé en collaboration avec l'université d'État Ilia à Tbilissi en Géorgie et l'Association géorgienne des laboratoires
- » Développement d'un **programme en ligne d'auto-apprentissage des BPF** pour une meilleure durabilité
- » **Plus de 100 personnes ont été formées aux BPF et BPD**, dont des inspecteurs, des étudiants et le personnel des pôles
- » **Les entreprises de pêche marine ont été soutenues** dans leurs négociations avec les chantiers navals pour les délais de livraison de nouveaux navires de pêche, ainsi qu'avec les banques pour le refinancement de prêts commerciaux à hauteur de plusieurs millions de dollars
- » **La visibilité et la crédibilité des pôles ont été renforcées** grâce à deux conférences internationales réunissant plus de 130 participants



“



**“Le cours sur le commerce électronique m’a permis d’acquérir des compétences et des connaissances sur la manière d’augmenter les ventes en ligne, trouver des plateformes en ligne pertinentes dans le but de présenter nos produits et d’accroître leur visibilité. Grâce aux conseils professionnels des experts du programme concernant notre site web, nous avons amélioré le design, ajouté de nouvelles fonctionnalités et travaillé sur l’optimisation des moteurs de recherche. Grâce à ces actions, le retour des utilisateurs et le trafic ont immédiatement augmenté. Nous avons identifié et entamé une coopération fructueuse avec presque tous les acteurs des marchés locaux, et à la fin du cours, nos ventes en ligne ont augmenté de 40 %. Dans le cadre de séances de coaching individuelles, le mentor m’a guidé sur la manière de placer et de vendre nos produits sur marché international à l’avenir.”**

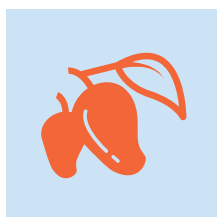
**MARIAM KVESELAVA**, représentante de Neopharm

”



# RÉDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET AUGMENTATION DES REVENUS POUR LES PRODUCTEURS : L'INTÉGRATION DU GENRE DANS LE CAS D'UNE INSTALLATION COMMUNE DE SÉCHAGE DES MANGUES À DODOWA

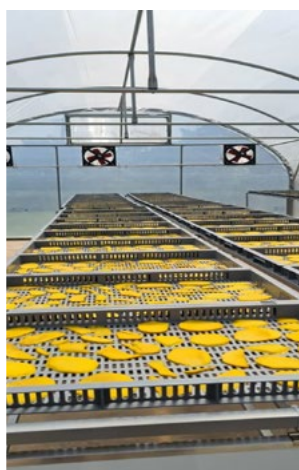
## CHAÎNE DE VALEUR : MANGUE




Avec le soutien de l'ONUDI-WACOMP Ghana, l'entreprise Hendy Farms, détenue par des femmes et située au sein du cluster de mangues de Dodowa et Somanya dans le sud du Ghana, a entrepris un projet visant à connecter les différents acteurs du cluster. En transformant l'excédent de mangues fraîches en fruits séchés à valeur ajoutée, le cluster a contribué avec succès à ouvrir de nouvelles opportunités de marché à la fois sur le continent africain et à l'international, tout en réduisant le gaspillage de fruits et en augmentant les revenus et les profits des producteurs. Grâce aux résultats obtenus, les propriétaires de Hendy Farms ont vaincu la stigmatisation liée au fait d'être des entrepreneures femmes et d'employer des travailleurs masculins dans les exploitations.

## RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU TRAVAIL COLLECTIF DU CLUSTER :

- » **Une installation de séchage sous dôme** d'une tonne permettant le traitement des fruits tout au long de l'année a été installée
- » **Les agriculteurs partenaires ont été formés à la production de mangues conformément à la certification GlobalGAP**, aussi bien celles destinées à l'exportation en frais que celles destinées pour la transformation
- » **L'égalité des sexes** a été renforcée dans la chaîne de valeur de la mangue dans la région, contribuant ainsi à la création de nouveaux emplois pour les femmes
- » **De nouvelles opportunités d'exportation ont été offertes**, la valeur ajoutée locale a été développée et les revenus des entreprises et des exploitations partenaires ont augmenté
- » **Des accords d'achat entre Hendy Farms et les agriculteurs du cluster ont été établis**, contribuant à l'approvisionnement en fruits de qualité pour l'installation commune de séchage
- » De nouveaux produits ont été introduits par les entreprises et les sites de commerce électronique ont été améliorés notamment à travers **l'optimisation des options de paiement**

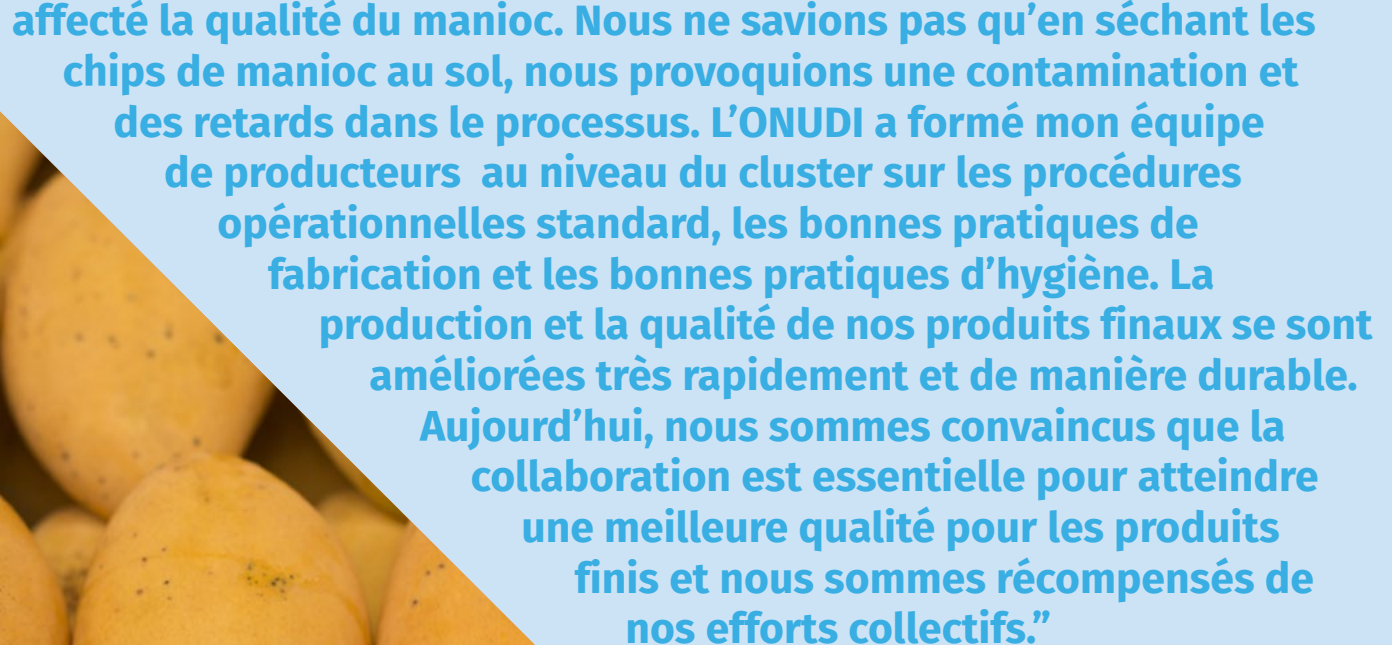


“



“Grâce au soutien technique de l’ONUFI, notre séchoir solaire sous dôme d’une capacité d’une tonne permet au cluster de mangues de traiter de nouveaux produits pour le marché international tout au long de l’année. Cela a contribué à réduire de plus de 40 % les pertes post-récolte pendant la saison des mangues, et le groupe du cluster a développé de nouveaux produits qui ont été présentés à la Berlin Fruit Logistica 2023. Notre site web récemment développé nous aide également à accroître la présence de la marque et les ventes.”

Projet WACOMP Ghana : **SANDRA SNOWDEN**, co-propriétaire de Hendy Farms



“Certaines pratiques courantes dans le séchage du manioc ont affecté la qualité du manioc. Nous ne savions pas qu’en séchant les chips de manioc au sol, nous provoquons une contamination et des retards dans le processus. L’ONUFI a formé mon équipe de producteurs au niveau du cluster sur les procédures opérationnelles standard, les bonnes pratiques de fabrication et les bonnes pratiques d’hygiène. La production et la qualité de nos produits finaux se sont améliorées très rapidement et de manière durable. Aujourd’hui, nous sommes convaincus que la collaboration est essentielle pour atteindre une meilleure qualité pour les produits finis et nous sommes récompensés de nos efforts collectifs.”

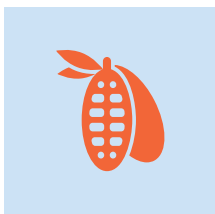
**JANET GYIMAH-KESSIE**, agro-transformateur, Josma Agro Industries

”



# DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE ET DE LA COOPÉRATION POUR LA CERTIFICATION DU CACAO BIOLOGIQUE AU LIBÉRIA

## CHAÎNE DE VALEUR: CACAO




Grâce à la promotion des efficiences collectives, l'ONUDI a facilité la certification biologique des producteurs et exportateurs de cacao libériens, renforçant ainsi la transparence et la collaboration dans la chaîne de valeur du cacao, tout en créant des opportunités économiques pour les petits exploitants. L'organisation a également mis en place des installations communes de séchage et de fermentation pour résoudre le problème de la baisse de valeur marchande du cacao causée par les pratiques post-récolte inadéquates adoptées par des agriculteurs individuels.

## RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU TRAVAIL COLLECTIF DU CLUSTER :

- » **1015 agriculteurs de cacao, organisés en deux coopératives**, ont été certifiés comme producteurs biologiques, avec **trois autres coopératives** et plus de **1 500 agriculteurs en cours de certification**
- » Un exportateur de cacao biologique, approvisionné par les coopératives certifiées, a conclu des contrats en vue de fournir à deux acheteurs internationaux un volume initial pouvant atteindre **200 tonnes métriques (MT) de cacao**
- » Mise en place d'un processus de contrôle qualité pour garantir que les **agriculteurs produisent du cacao conforme aux normes internationales**
- » Introduction d'un **système de traçabilité** pour trois coopératives de producteurs de cacao et deux exportateurs
- » **Formation de 72 agriculteurs leaders** à l'inspection interne et à la gestion coopérative
- » **Établissement de quatre installations communes de séchage et de fermentation** sur une base de partage des coûts avec les coopératives de cacao



“



“Le processus de certification biologique de notre cacao a permis à notre coopérative d’apprendre de meilleures méthodes pour entretenir nos exploitations de cacao, d’ajouter de la valeur au cacao de haute qualité produit par nos agriculteurs et de mettre en place un meilleur système de gestion. L’intervention du projet GROW-2 nous a mis en relation avec des acheteurs qui demandent un plus gros volume de produit à nos agriculteurs. Bien que la production de cacao biologique soit un défi, l’ONUDI a mis en relation notre coopérative avec un acheteur local qui est également lié à des acheteurs internationaux. Avec un système plus efficace en place, nous pensons que nos agriculteurs commencent à bénéficier des résultats de leur travail acharné en obtenant de meilleurs prix.”

ALEX GAYE, ICS manager, Coopérative Boe-Kparblee

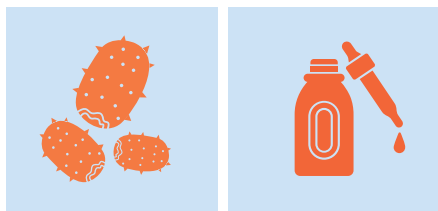
”





# LE CLUSTER TUNISIEN DE FIGUES DE BARBARIE: LE FRUIT DES PAUVRES DEVIENT UN PRODUIT COSMÉTIQUE PHARE

CHAÎNE DE VALEUR: FIGUE DE BARBARIE ET HUILE DE PÉPINS DE FIGUE DE BARBARIE COSMÉTIQUE



L'ONUDI a soutenu tous les acteurs de la chaîne de valeur locale des plantations de figue de Barbarie et de la production d'huile de pépins de figue de Barbarie cosmétique dans les domaines du développement de l'entrepreneuriat, des meilleures pratiques agricoles et de transformation, de la conformité, de la qualité, de la diversification des produits, des certifications, du marketing, du commerce électronique, de l'accès au marché et des exportations. Aujourd'hui, l'huile de pépins de figue de barbarie cosmétique est bien positionnée comme un produit anti-âge et est devenue un produit d'exportation très rentable.

## RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU TRAVAIL COLLECTIF DU CLUSTER :

- » **1 PME de transformation soutenue** en 2015, **13 entreprises et 4 coopératives** soutenues en 2023, dont les plus grandes entreprises de transformation de figue de Barbarie
- » **10 entreprises exportatrices** soutenues dans le cluster
- » Plus de **400 nouveaux emplois** créés par les entreprises du cluster
- » Lancement de plusieurs dizaines de **nouveaux produits cosmétiques et agroalimentaires**
- » Plus de **500 agriculteurs** (principalement des femmes) ont amélioré leurs pratiques agricoles
- » **Augmentation de 120 % des salaires** des ouvrières agricoles des champs de cactus
- » **Augmentation de cinq fois** de la superficie certifiée en agriculture biologique (3000 hectares)
- » **Multipliation par quatre** du prix de la figue de Barbarie biologique en cueillette tardive
- » Développement d'une **indication géographique** pour la figue de Barbarie de Kasserine





“

“Avant, la figue de Djebba n’était pas valorisée et ne générait guère de profits significatifs. Aujourd’hui, notre fruit est reconnu à sa juste valeur, et la population de Djebba a commencé à développer de nouveaux produits à base de figes, créant ainsi une véritable source de revenus.”

Projet PAMPAT I, Tunisie : **FERIDA DJEBBI**, présidente de la GDA « Kounouz Djebba »

“En 2016, ma PME faisait partie des pionniers du secteur de la figue de Barbarie à Kasserine. Avec le soutien de l’ONUDI, j’ai finalisé le plan d’affaires de ma PME et lancé mes premières activités pour accéder au marché national et international.

Aujourd’hui, les coopératives agricoles nouvellement créées fournissent des intrants de haute qualité à mon entreprise, les institutions publiques donnent la priorité au secteur de la figue de Barbarie et l’huile de pépins de figue de Barbarie car il s’agit d’un précieux produit d’exportation tunisien très demandé. Nous avons collaboré avec d’autres PME et coopératives pour créer une association de cactus, élaborer une norme nationale pour l’huile, demander une indication géographique et planifier la mise en place d’une joint-venture.”

**Mme Sonia FERCHICHI**, propriétaire de la société Biozelfen spécialisée dans la figue de Barbarie, basée à Kasserine

”





## LES PRINCIPES CLÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS

1.



### MISER SUR LES CLUSTERS EXISTANTS PLUTÔT QUE D'EN CRÉER DE NOUVEAUX

Alors que les clusters existants montrent souvent un potentiel inexploité, la création de clusters à partir de zéro tend à être un processus descendant, le secteur privé n'étant guère incité à jouer un rôle de premier plan.

2.



### PROMOUVOIR UNE CROISSANCE INCLUSIVE BASÉE SUR LE SECTEUR PRIVÉ

Le secteur privé joue un rôle essentiel dans la stimulation de la croissance, de l'innovation et de la compétitivité, tout en s'attaquant aux problèmes sociaux en donnant des moyens aux groupes marginalisés, en facilitant l'accès à l'emploi et en améliorant la santé et l'éducation.

3.



### ENCOURAGER L'EFFICIENCE COLLECTIVE PAR DES ACTIONS CONJOINTES

Les efforts collectifs peuvent finalement profiter à la fois au cluster dans son ensemble et aux communautés dans lesquelles ils sont intégrés.

4.



### RENFORCER LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DES CLUSTERS

L'autonomisation des organisations formelles ou informelles qui mènent des actions conjointes favorise l'interaction entre les parties prenantes du cluster et garantit des efforts collectifs durables et coordonnés.



## LES PHASES DU DÉVELOPPEMENT DE CLUSTERS



### PHASE 1 : CARTOGRAPHIE, HIÉRARCHISATION ET SÉLECTION DES CLUSTERS

Un processus de sélection bien conçu et participatif avec des critères clairement définis est essentiel pour la réussite des initiatives car il permet d'identifier les groupements pour lesquels l'impact des interventions prévues peut être maximisé en fonction du temps et des ressources disponibles.

Le rôle de l'ONUDI dans le processus de sélection est de recommander les critères et les variables les plus appropriés pour atteindre les objectifs de développement attendus.



### PHASE 2 : GOUVERNANCE DU CLUSTER, L'INSTAURATION DE LA CONFIANCE ET RÔLE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT DU CLUSTER (ADC) OU DE L'ORGANISATION DE GESTION DU CLUSTER (OGS)

Pour qu'un cluster émerge et fonctionne, il est nécessaire d'avoir un facilitateur. Celui-ci peut prendre la forme d'un Agent de Développement de Cluster (ADC) ou d'une Organisation de Gestion de Cluster (OGC). Le facilitateur permet aux parties prenantes du cluster de travailler ensemble, de définir leur plan d'action collectif, de gérer et d'orienter les ambitions du cluster.



## PHASE 3 : DIAGNOSTIC DU CLUSTER

Lorsqu'un cluster est identifié, une étude diagnostique est réalisée pour :

- » Comprendre l'environnement socio-économique et institutionnel du cluster.
- » Détecter les points d'intervention potentiels.
- » Établir une base de référence pour le suivi et l'évaluation.
- » Favoriser la confiance initiale entre les parties prenantes du cluster.

Le diagnostic du cluster est un exercice participatif qui permet aux membres du cluster de faire connaissance. Pendant ce processus, l'agent de développement du cluster (ADC) introduit le concept de développement de clusters et d'efficacité collective. De plus, l'étude diagnostique doit tenir compte des rôles variables des femmes et des hommes au sein du cluster et de leur impact sur l'accessibilité des ressources, des compétences et du pouvoir de décision.



## PHASE 4 : ÉLABORATION DE LA VISION ET PLANIFICATION DES ACTIONS

Les différents acteurs du cluster créent une vision commune basée sur les résultats de l'étude diagnostique. Cette vision est périodiquement réexaminée et, si nécessaire, ajustée pour tenir compte des changements dans le cluster ou des conditions-cadres connexes. Le plan d'action traduit l'énoncé de la vision en une stratégie de développement pratique inscrite dans le temps, semblable à une feuille de route. Les acteurs du cluster révisent périodiquement les plans d'action en utilisant un cadre de suivi et d'évaluation solide. L'adoption d'une approche axée sur le genre, en énonçant explicitement les objectifs liés au genre et en les intégrant implicitement dans les activités du cluster, renforce l'élaboration de la vision et la planification des actions.



## PHASE 5 : MISE EN ŒUVRE

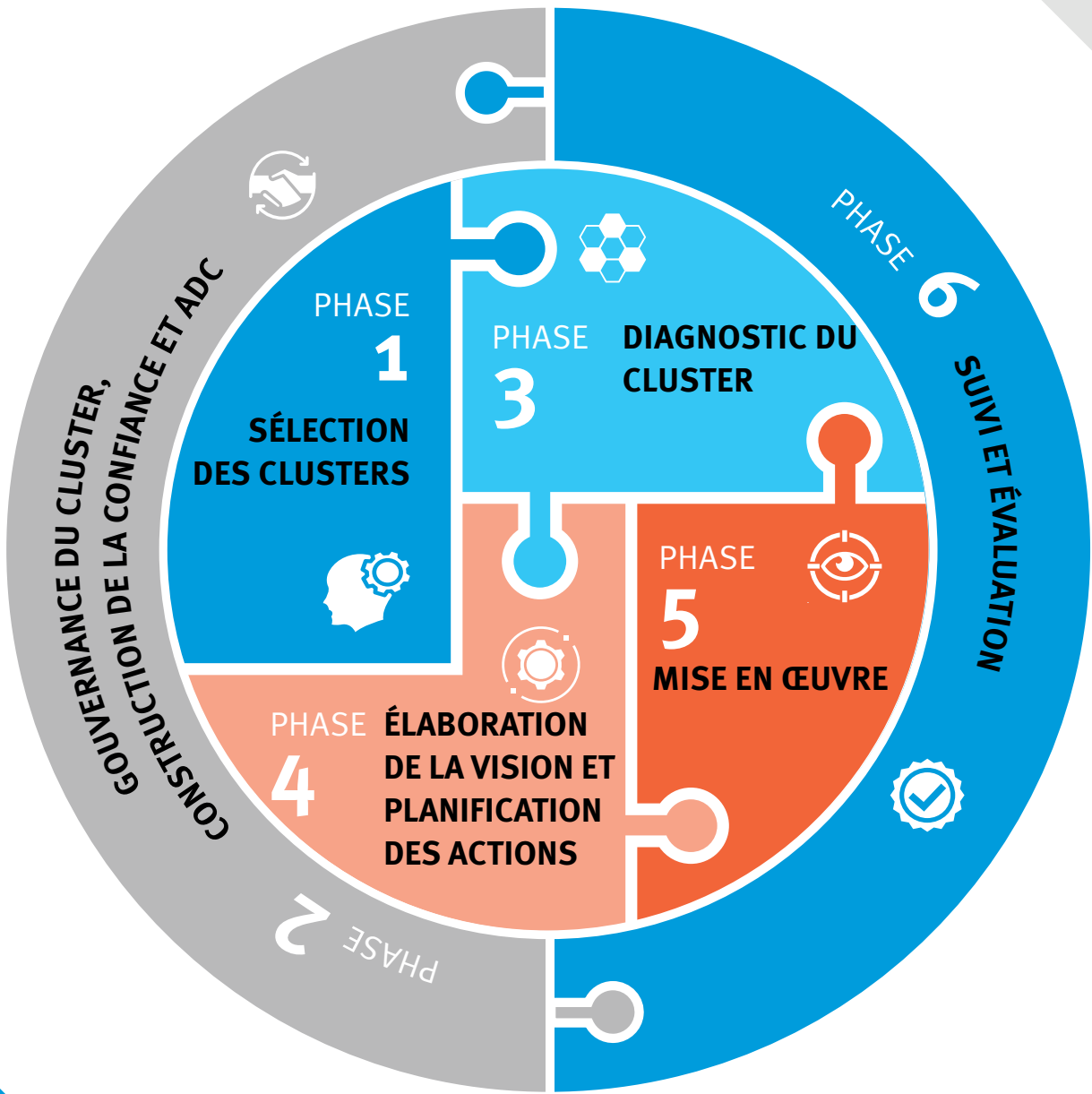
La mise en œuvre fait référence à l'exécution des activités décrites dans le plan d'action et à leur gestion.



## PHASE 6 : SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation des initiatives de cluster sont un processus continu. Il commence par l'établissement d'une chaîne de résultats clairs, reliant les intrants spécifiques et les activités du projet aux résultats attendus et aux impacts globaux d'un projet ou d'un programme de cluster. Les indicateurs clés de performance, les méthodes de collecte de données et les responsabilités en matière de suivi sont ensuite intégrés dans le cadre d'un suivi global.

Les activités de renforcement des capacités institutionnelles et de la confiance sont au cœur de l'ensemble du processus de développement des clusters de l'ONUDI. Ces activités commencent par l'étude diagnostique, se poursuivent lors de la conception du plan d'action et sont renforcées pendant la mise en œuvre et le suivi-évaluation.







Vienna International Centre  
Wagramer Str. 5, P.O. Box 300,  
A-1400 Vienne, Autriche



+43 1 26026-0



[www.unido.org](http://www.unido.org)



[unido@unido.org](mailto:unido@unido.org)



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIE