

LA DÉMARCHE DE CLUSTER II:

Les démarches méthodologiques

M. Abdelhamid BENCHARIF

CIHEAM-IAM Montpellier

France

2ème FORMATION RÉGIONALE LACTIMED

ZAHLÉ, LIBAN, 7-8 MAI 2014

Les démarches méthodologiques

une géométrie variable

II- Une démarche simplifiée versus exhaustive

**« Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière,
c'est se condamner à l'inaction »**

Jean Rostand

Extrait des inquiétudes d'un biologiste

**« L'avenir , tu n'as pas à le prévoir,
mais à le permettre »**

Antoine de Saint-Exupéry

Extrait de *Citadelle*

La démarche méthodologique
un schéma très simplifiée

Méthode simplifiée

Phase I: Préparation du projet

1- Identifier les acteurs clés dans le territoire

2- Communiquer Sensibiliser les acteurs (ateliers)

3- Entretiens avec les acteurs:

en vue de la collaboration
leurs forces, leurs faiblesses,

-Convaincre des

-Analyser leurs forces et leurs
leurs capacités, leurs priorités, leurs projets



Identification des problèmes communs

Sélection des acteurs

du champ d'action

et délimitation

II- Initialisation , lancement

4-Finalisation de l'étude de positionnement du cluster programme d'action,
organisation, gouvernance, animation...

5- Atelier participatif avec les partenaires du cluster:
Valider et formaliser l'organisation et le

programme d'actions
6- Mobiliser les moyens: humains, techniques, financiers

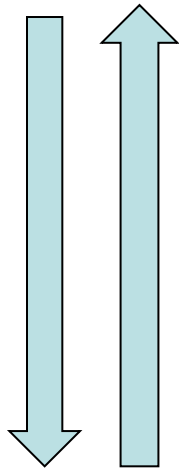
7- réaliser les premières actions collaboratives

Identification des acteurs leaders



Diagnostic acteurs leaders

(swot)	Opportunités	Menaces
Points forts	Combinaison favorable	A affiner
Points faibles	A affiner	Combinaison défavorable



Identification des problèmes à traiter

en commun

Délimitation du champ d'action



**Construction
de la Confiance**



Mise en place

**du
cluster**

Plan d'actions, Organisation Gouvernance
animation, communication ...



Renforcement des capacités

Méthodologie à
géométrie variable

Une Démarche exhaustive *les principales composantes*

I- La préparation du projet: phase 0

Les fondements de la démarche

Les acteurs de l'élaboration du projet

Le démarrage du projet

**II- L'étude de positionnement stratégique:
articulation des principales phases du projet**

Phase I : La plateforme opérationnelle

**Phase II : La capitalisation et la valorisation
des connaissances et des pratiques**

Phase III : L'analyse stratégique des acteurs

III- Phase IV : Appui à la mise en place du cluster

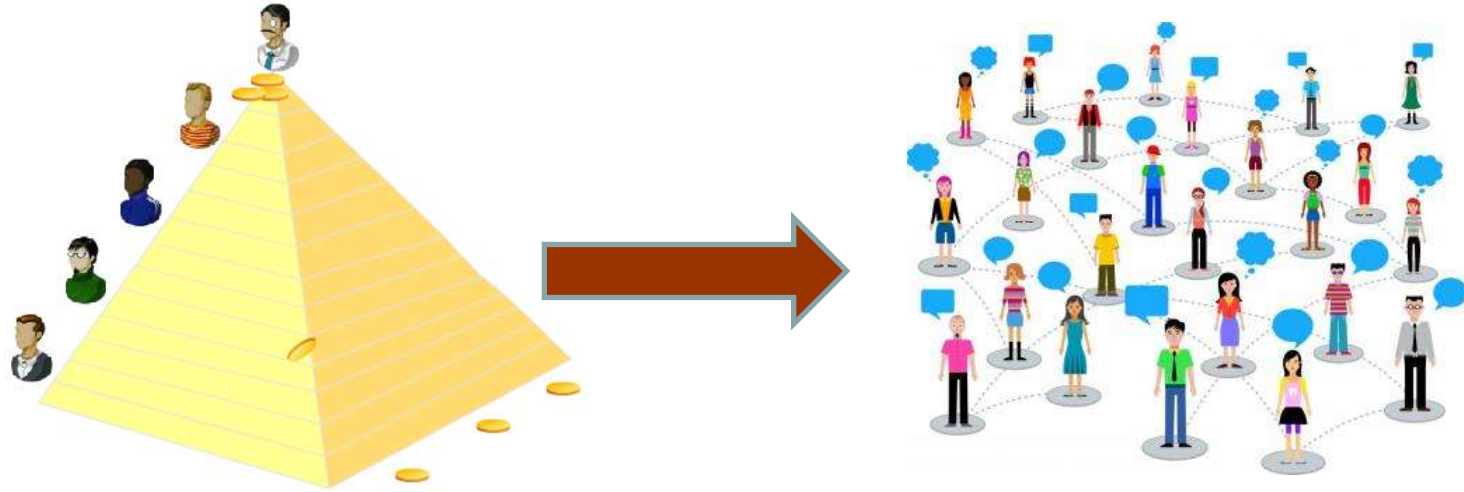
I- La préparation du projet: phase 0

Les fondements: une démarche participative, multisectorielle et opérationnelle éprouvée dans plusieurs contextes

- Une large confrontation permet d'identifier les actions et les projets prioritaires.

- des points de vue des différents acteurs impliqués dans la construction du cluster
- des études déjà existantes aussi bien sur les filières agricoles que sur les politiques sectorielles et les stratégies
- des enseignements tirés des expériences internationales

Des pyramides du pouvoir aux réseaux de savoirs



Il serait dommageable, pour notre pays, que ses gouvernants, hauts responsables, hauts fonctionnaires et aussi chefs d'entreprises qui se croient à l'abri, depuis des siècles, en haut de leur structure ne sentent pas que la mutation profonde portée par les réseaux est en train d'imbiber la base de nos vieilles pyramides, et ne présentent pas la nécessité de ressourcer leur légitimité dans cette nouvelle eau de jouvence

Repenser le rôle de l'Etat

« *L'Etat malgré tout* »

« On ne diminuera ni le poids, ni le rôle des institutions, qui sont dans le vent de l'histoire, mais on doit les sublimer : il s'agit de réussir la mutation, non plus malgré elles ou contre elles, mais grâce à leur concours, **dans le cadre de formes évoluées de gouvernance.**

C'est à ce titre que le développement durable est avant tout un problème institutionnel »

Jean Pierre Quentin



Premiers débats et orientations préliminaires

Les enseignements de l'expérience

1- La notion de « Cluster et ses déclinaisons » est une source de confusion pour ceux qui étudient le phénomène, et pour ceux qui tentent de mettre en place des dispositifs

2- La grande diversité des visions développées par les participants renforce cette confusion



Une **clarification** de la notion de cluster

Un **transfert des méthodes**

sont indispensables pour que les acteurs partagent la même vision stratégique et adoptent une **démarche méthodologique bien appropriée**

Les préalables à la mise en place d'un cluster

- Rupture par rapport aux modes d'organisation traditionnels et aux modes de gestion des activités
- Dépasser les réticences ou désapprobations / méconnaissance des principes de base du fonctionnement
- **Deux conditions essentielles pour la réussite d'un cluster**



- **Campagnes de communication: informer, sensibiliser les partenaires, clarifier les modes d'organisation, susciter l'adhésion des acteurs leaders.**
- **Démarche participative multisectorielle et opérationnelle ; la consultation des acteurs clés, doit être effective dès le lancement du projet et ensuite pour accompagner et orienter la démarche de sa mise en place.**

Les acteurs de l'élaboration du projet

- Le Comité de Pilotage
- La cellule Technique
- Les ateliers participatifs

Souvent, la mise en œuvre des approches participatives doit être accompagnée par un **renforcement des capacités** et/ou par une « **formation par l'action** », afin de favoriser un apprentissage et une réelle appropriation du processus par les institutions et les opérateurs économiques concernés.

En effet, le fondement de la méthode proposée réside dans le fait que les personnes qui participent à la conception des projets seront chargées de leur réalisation.

Trois composantes complémentaires *réalisées en parallèle pour mettre en place le cluster*

**l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication
adapté au contexte :**

**la participative ne peut être efficace que si les partenaires
ont une bonne connaissance de la notion de cluster
et partagent la même vision**

**La réalisation de projets pilotes
permet de « tester » les procédures et de produire des effets
de démonstration concrets.**

**L'élaboration d'une étude de positionnement
dont l'objectif est de proposer l'architecture du cluster, son
portefeuille d'activités et ses modes de gouvernance.**

Le démarrage du projet

Un séminaire de travail, regroupant les partenaires et la réalisation du pôle.

- présenter et discuter la notion de pôle et son opportunité,**
- constituer un comité de pilotage du projet,**
 - identifier, puis impliquer l'ensemble des acteurs concernés,**
- préciser et valider les objectifs de l'étude de positionnement du projet .**
- finaliser le budget de l'étude et identifier les sources de financement**

Phase 0
Préparation du projet

Cellule technique:

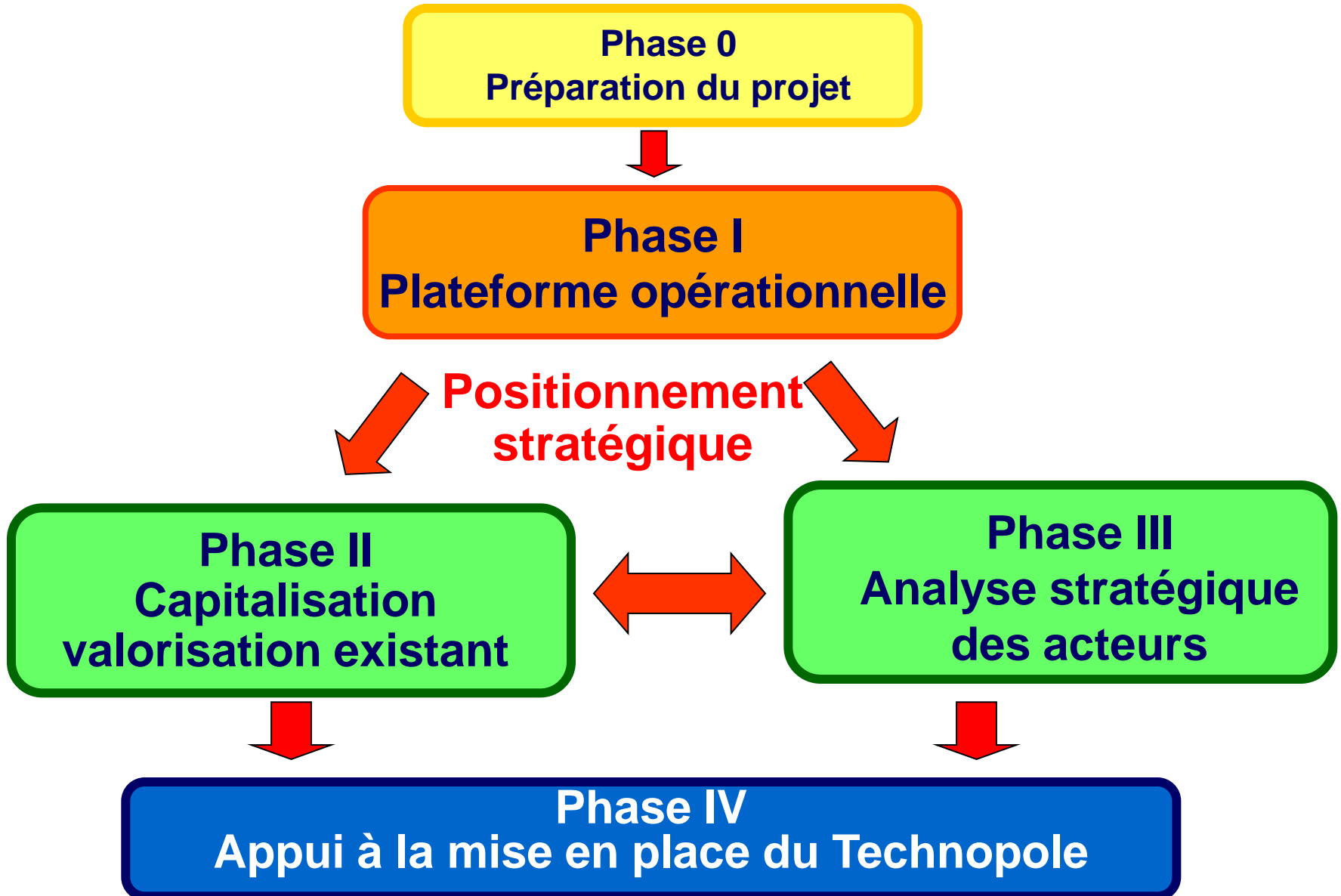
**coordonner la conception du projet
et participer à sa réalisation.**

Préparer les conditions de la première phase du projet :

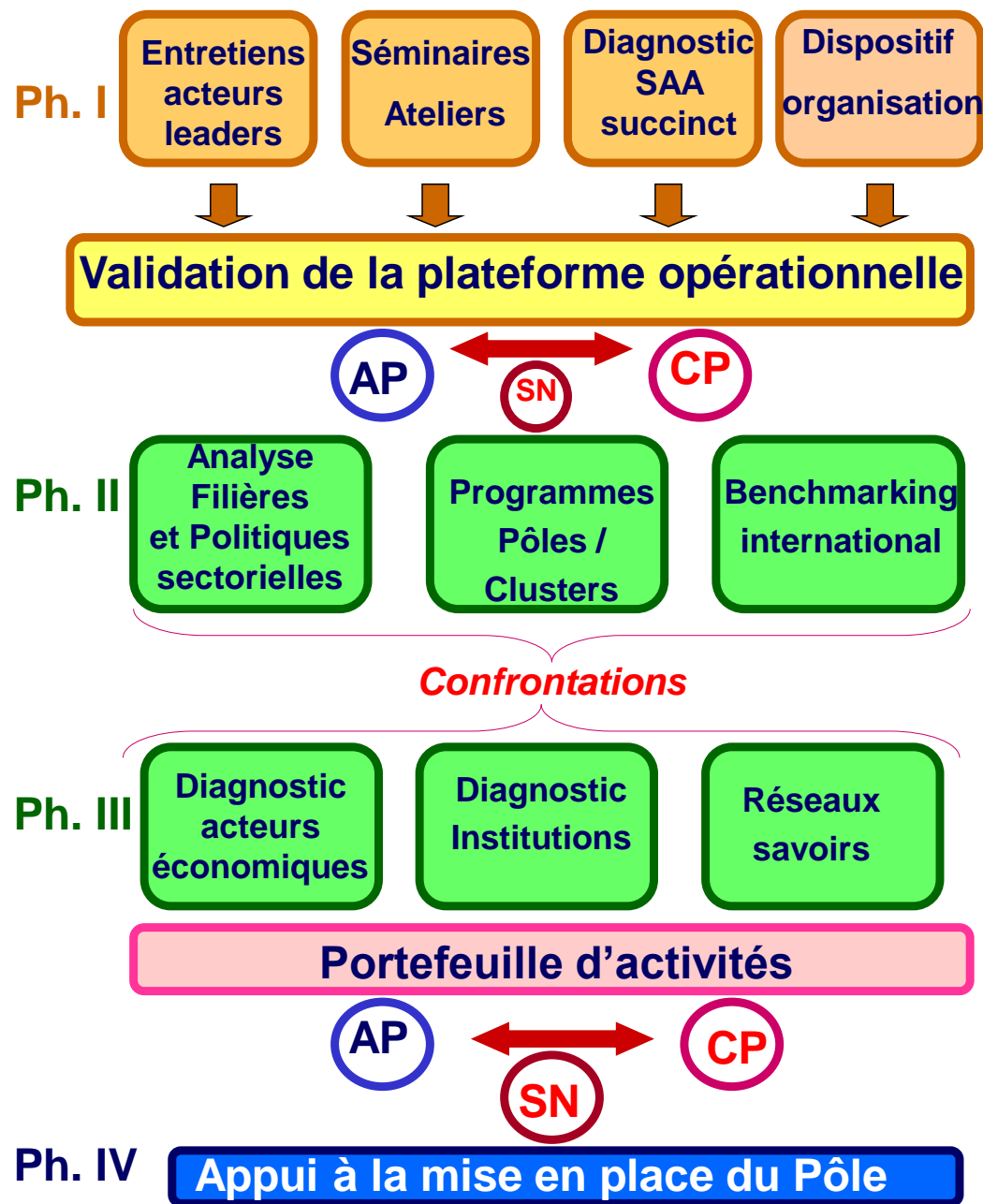
- Première version des termes de références;**
- identification des acteurs leaders,**
 - planning des entretiens,**
 - grille des entretiens,**
- organisation des travaux...**

III- Etude de positionnement stratégique

Les quatre grandes phases du projet



La démarche méthodologique les principales séquences



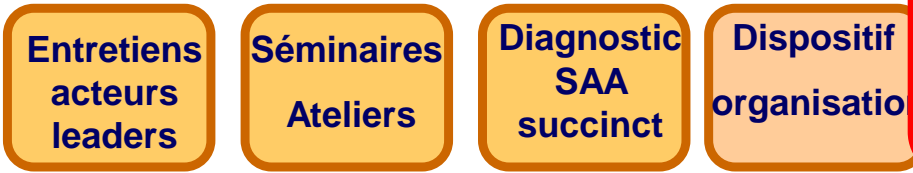
Démarche souple
A Géométrie variable

- AP** Atelier Participatif
- CP** Comité de Pilotage
- SN** Séminaire National

La démarche méthodologique les principales séquences

- Identification/Adhésion des acteurs
- Délimitation du périmètre
- Préparation approches participatives
- Définition moyens

Ph. I



Validation de la plateforme opérationnelle



Ph. II



Confrontations

Ph. III



Portefeuille d'activités

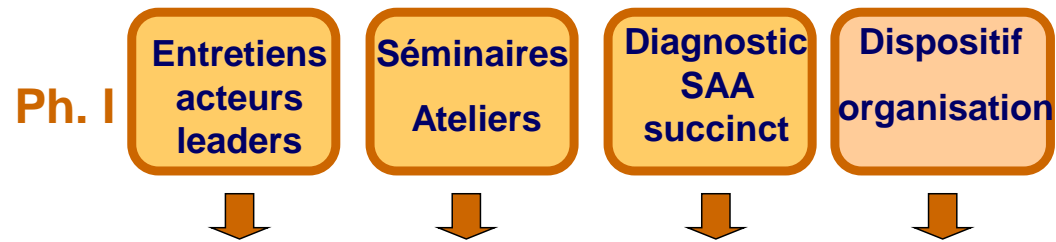


Ph. IV

Appui à la mise en place du Pôle

- AP Atelier Participatif
- CP Comité de Pilotage
- SN Séminaire National

La démarche méthodologique les principales séquences



Validation de la plateforme opérationnelle

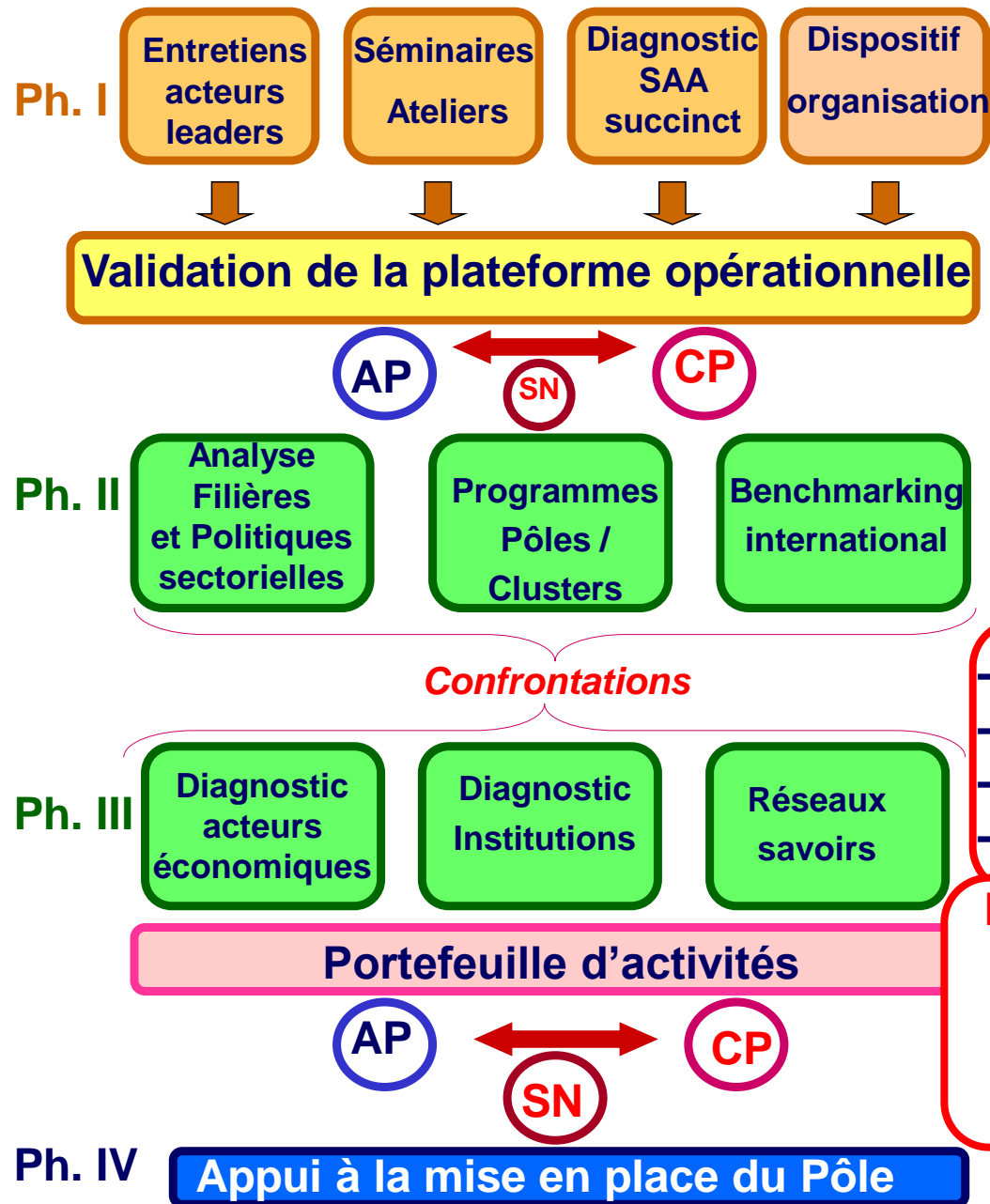


Analyse en termes de « système et filières agroalimentaires »: insérer l'agriculture et les industries dans leur environnement amont et aval.



Ph. IV Appui à la mise en place du Pôle

La démarche méthodologique les principales séquences



- Perception, intérêt / projets identifiés
- Attentes, réponses aux questions
- Estimer la capacité à participer
- Tester l'opérationnalité des projets

Evaluation finale: confronter toutes les approches; vérifier pertinence et cohérence; ajustements
Construction d'un programme d'actions; projets mobilisateurs

IV- Phase IV : Appui à la mise en place du cluster

Concrétiser la mise en place du pôle par la réalisation des projets et de toutes les actions identifiées par le programme du plan d'action opérationnel et décidées par les partenaires

1. Appui à la constitution d'une équipe d'animation du cluster

.2. Appui à la conception et à la mise en place de programmes de formation

3. Appui à la mise en place du système de gouvernance du cluster

4. Appui aux activités de « marketing et communication » destinées à promouvoir le cluster dans le pays et à l'étranger, et au « développement des réseaux

V- Le calendrier

VI- Le budget prévisionnel et les demandes de financement