

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

ACRONYMES

INDEX DES TABLEAUX

INDEX DES SCHEMAS

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE LA DEMARCHE CLUSTERING

CHAPITRE I : DÉVELOPPEMENT LOCAL

CHAPITRE II : DÉMARCHE CLUSTERING

CHAPITRE III : ÉTAT DES LIEUX

DEUXIEME PARTIE- ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DU CLUSTER CULTURE MARAICHERE

CHAPITRE IV: PRÉSENTATION DU PROGRAMME PROSPERER ANALAMANGA

CHAPITRE V : LEVIERS D’ACTION DE LA DÉMARCHE CLUSTERING DE LA FILIÈRE CUMA

CHAPITRE VI : CONDITION D’ÉMERGENCE ET RÉUSSITE DE LA MISE EN PLACE DU CLUSTER

CHAPITRE VII: ANALYSE DES OPPORTUNITÉS DE LA MISE EN PLACE DU CLUSTER CUMA

CONCLUSION

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

TABLES DES MATIERES

ACRONYMES

AGB	Associations et Groupements de Base
ADEFI	Action pour le Développement et le Financement des micro entreprises
APEM	Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
BOA	Bank Of Africa Madagascar
CCIA	Chambre de Commerce et d'Industrie Antananarive
CDE	Conseil de Développement Economique
CECAM	Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuel
CSA	Centre de Services Agricoles (MAEP)
CTHA	Centre Technique Horticole d'Antananarive
CUMA	Cultures Maraîchères
DRDE	Direction Régionale de Développement Economique
DRDR	Direction Régionale de Développement Rural (MAEP)
EAM	Entreprendre à Madagascar
EPRA	Equipe PROSPERER régionale Analamanga
FEIOI	Forum Economique des Iles de l'Océan Indien
FIFAMANOR	FiompianaFambolena Malagasy NORveziana
FOFIFA	FoibeFikarohana ho an'nyFampanandrosoananyenyAmbanivohitra (Centre national de recherche appliquée au développement rural)
HOREB	Hygiene, Organization, Restoration of Environnement and Biodiversity
MAP	Madagascar Action Plan
MER	Micro Entreprise Rurale
MICP	Madagascar IndustrialCompetitiveness Plan
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OGM	Organisme Génétiquement Modifié
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour de Développement Industriel
OP	Organisation Paysanne
OTIV	OmbonaTahiryIfampisamborana Vola (Mutuelle d'Epargne au Crédit)
PADR	Plan d'Action pour le Développement Rural
PAM	Première Agence de Microfinance
PDF	Plan de Développement de la Filière
PER	Petite Entreprise Rurale
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Pôle Intégrée de Croissance
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNDR	Programme National de développement rural

PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSE	Prestataires de Services aux Entreprises
SADC	SouthernAfricanDevelopmentCommunity
SAE	Services Aux Entreprises
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SIM	Système d'Information sur le Marché
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
SPL	Système de Production Localisée
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
ISO	International Organisation for Standarization
CITE	Centre d'Information Technique et Economique à destination des TPE/PME

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1	Analyse SWOT de la filière maraîchère	42
Tableau 2	Détails des profils et caractéristiques communs aux catégories agricoles : « Cultures maraîchères »	36
Tableau 3	Composition des habitants de la région	49

INDEX DES SCHEMAS

Figure 1	Avantages compétitifs recherchés au sein d'un cluster par les entreprises	14
Figure 2	Localisation des cinq régions d'intervention de PROSPERER	24
Figure 3	Localisation des cinq districts d'intervention de l'EPRA	27
Figure 4	Les principaux produits de la filière maraîchère pour l'ensemble des 5 districts d'intervention du programme PROSPERER dans la région Analamanga.	29

INTRODUCTION

La croissance, en particulier dans les pays les moins avancés, est une condition nécessaire, même si elle n'est pas suffisante à la réduction de la pauvreté et singulièrement à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

A Madagascar depuis les années 1990, on a connu l'émergence et la succession des concepts de développement local et de décentralisation, de la gestion locale, de la participation de la population et des acteurs locaux en général comme une condition nécessaire au développement. Actuellement, beaucoup d'effort sont effectués quant à l'application du processus de développement local, les pays en développement comme Madagascar sont donc invités à trouver des démarches performantes pour la réussite dudit processus qui est nécessaire pour le développement.

Les facteurs d'ordre économique sont les éléments importants dans le processus de développement local, les facteurs d'ordre non économique jouent actuellement un rôle tout aussi important tels que la qualification individuelle et collective, l'ouverture à la concertation et au partenariat, Des facteurs qui renvoient à la capacité d'un milieu à innover, c'est-à-dire les aptitudes d'un territoire à produire son développement.

Les petites et micro entreprises tiennent un rôle déterminant dans les dynamiques de développement local surtout si ils sont regroupés en cluster ou grappes d'entreprises. Ces derniers peuvent favoriser durablement le développement local. Il appartient donc au pays en développement comme Madagascar de saisir les opportunités sur les avantages de la concentration et des spécialisations des territoires afin de percevoir des bénéfices procurer par les clusters.

A cet égard, le programme PROSPERER régional Analamanga, dont l'objectif global est d'améliorer les revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entrepreneuriat rural, veut initier une démarche clustering par divers services d'appui aux micros entreprises préexistantes afin de favoriser leur croissance et ceux de leur territoire.

Ce mémoire cherche à ***comprendre la faisabilité de la mise en place d'un cluster au sein de la région et dans quelles mesures la démarche clustering contribue-t-elle au développement de ce dernier ?***

De ce fait, la présente étude qui d'inscrit dans le cadre de la préparation du mémoire pour le DESS en Développement Local et Gestion des Projets s'intitule « La démarche Clustering : outil pour promouvoir le développement local. Le cas de l'analyse des opportunités de mise en place du cluster Culture Maraîchère du programme PROSPERER Analamanga ».

Le contenu du travail est divisé en deux grandes parties :

- La première partie comprend le cadre global et conceptuel du développement local et de la démarche clustering.
- La deuxième partie tient compte d'abord, de la présentation du programme PROSPERER et de son appui pour la démarche Clustering. Ensuite, nous allons voir l'étude de processus de mise en place du cluster Culture Maraîchère Analamanga.

En terme méthodologique, ce mémoire s'est bel et bien nourri d'une recherche puis en une synthèse bibliographique approfondie et orientée vers le développement local et les démarches participatives ainsi que de nombreux rapports et études de cas sur le cluster et son territoire d'implantation, sans prétendre à leur exploitation exhaustive. L'éclairage non négligeable qu'ont apporté ces sources d'informations m'a néanmoins autorisé à tirer un certain

nombre de conclusions permettant d'appréhender l'ensemble des opportunités à l'émergence d'un cluster sur son territoire d'implantation.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE LA DEMARCHE CLUSTERING

CHAPITRE I : DÉVELOPPEMENT LOCAL

I.1. Origines et définition théorique du concept

C'est vers la fin des années '50 que prend forme la théorie du développement endogène, par John Friedmann et Walter Stöhr. C'est une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes. Elle fait appel aux traditions industrielles locales et insiste particulièrement sur la prise en compte des valeurs culturelles et sur le recours à des modalités coopératives. Le développement local possède une référence politique et économique qui prend son essor avec les politiques de décentralisation.

Cette expression " développement local " utilisée depuis quelques décennies en Europe (France, Italie, etc.), est d'un usage récent en Afrique Noire et à Madagascar, usage largement impulsé du Nord, qui tend à supplanter celle de " gestion de terroirs " sans qu'il s'agisse en tout point de la même réalité.

Le couplage des deux termes " développement " et " local " appelle l'articulation de deux caractéristiques essentielles : la durée qui doit marquer toute démarche de développement, et l'espace, c'est-à-dire le territoire local concerné par cette démarche. Il existe une multitude de définition accordée au développement local, suivant le domaine de préoccupation de son auteur, entre autres : *" une intervention structurée, organisée, àvisée globale et continue dans un processus de changement des sociétés locales en proie à des déstructurations et des restructurations "*.¹

*"C'est une démarche volontaire d'acteurs se réunissant sur un territoire à taille humaine pour envisager l'avenir de leur territoire. Cela en perspective avec d'autres niveaux d'administration et d'autres échelons politiques de la nation. C'est une vision du local dans le global, qui voit le territoire comme un système en relation avec d'autres systèmes et d'autres acteurs. Les acteurs œuvrant à l'amélioration des conditions de vie de leur territoire, ce qui passe, notamment, par le développement et l'emploi."*²

¹Jacqueline Mengin dans le Guide du Développement Local, l'Harmattan, 1989.

²Un chargé de mission auprès du Comité de Liaison des Bassins d'emploi - CLCBE

I.2. La notion de développement

Dans le parler populaire, on mêle souvent la croissance et le développement. Or, ce ne sont pas de synonymes. Le développement implique l'accroissement de bien-être et le changement dans la structure économique et sociale. Il engage une société sous tous ses aspects.

La croissance se réfère à un accroissement des activités de production de biens et services mais n'implique pas nécessairement des changements dans la structure, ni un engagement d'une société sous tous ses aspects. Le concept de développement contiendrait donc l'idée de croissance.

Ainsi, la notion de développement englobe une multitude de composantes économiques, sociales et politiques et doit tenir compte des valeurs et attitudes d'une population.

I.3. La notion de local

Elle repose sur la notion de territoire, et les polémiques sur l'échelle de pertinence d'un territoire sont riches, car elles ont plusieurs entrées:

- le découpage administratif,
- l'appartenance identitaire, qui peut entrer en conflit avec "l'espace vécu"
- le champ d'action, autour d'une coalition d'acteurs du développement
- le système ouvert, qui porte à dire que « l'action ne s'exerce pas sur le territoire, elle le crée ».

I.4. Le territoire d'action du développement local

A Madagascar comme par ailleurs, nombre de plans d'aménagement et de projets de développement sont décidés de l'extérieur en fonction d'un prêt obtenu des bailleurs de fonds pour un territoire défini. Dans ce cas, plans et projets peuvent produire des effets matériels bénéfiques, mais on peut douter que ces effets soient durables dans la perspective d'un développement à long terme, progressivement maîtrisé par la population. La tentation est souvent de s'appuyer sur les délimitations administratives.

Quitte à retarder le démarrage du processus, la voie souhaitable serait plutôt d'initier le développement local dans des territoires correspondant à un espace de solidarité, dans lequel les habitants ont une histoire commune, à laquelle ils sont attachés individuellement et collectivement, dans lequel enfin ils ont envie de construire un avenir commun. L'expérience

montre que c'est une condition nécessaire à la pérennité d'une telle démarche, même si elle ne paraît pas suffisante.

I.5. Le rôle de la Région dans le développement local

La Région est un des échelons territoriaux du découpage juridique de l'espace national. Elle joue un rôle primordial dans la planification et dans l'aménagement du territoire. Leur impact sur le développement local est réel. La région s'affirme dans les faits comme l'échelon de référence du développement industriel, comme niveau administratif de coordination et d'action. L'intervention économique locale est donc considérée comme étant de la compétence de la région, à laquelle les districts et les communes auront vocation à s'associer.

Les régions ont acquis en la matière une légitimité, notamment à travers l'élaboration et la mise en œuvre des contrats de plan successifs. Elles ont la capacité à élaborer en partenariat avec les territoires et les acteurs concernés, des politiques publiques efficaces.

Entre les enjeux nationaux et les réalités locales, la planification appuie les leviers locaux du développement, en faisant participer les acteurs locaux à l'élaboration du plan régional, et en aidant à la formulation de projets de développement local. Le contenu du contrat de plan répond à la volonté de traiter des problèmes de développement, même si cela ne correspond pas tout à fait à la distribution juridique des compétences. Vers le haut, la région est le niveau de référence des politiques nationales actuellement. Vers le bas, elle peut constituer le niveau de cohésion des projets infrarégionaux et permettre d'articuler et de donner un sens commun à des initiatives multiples opérées dans la commune.

I.6. La dynamique locale

La dynamique locale est un investissement dans la coopération, le dialogue, ce que l'on appelle aussi l'investissement immatériel. Il nous amène à considérer la dynamique locale sous la forme d'un cycle en sept étapes³:

1. perte de sens

³ source : Le développement local: réflexion pour une définition théorique du concept, par KatalynKolosy. Inter - Réseaux , pour plus d'informations, contacter: Inter – Réseaux 32 rue Le Peletier 75009 Paris

Plusieurs "verrous du développement" peuvent y contribuer: les questions géographiques ou physiques, l'existence de groupes de pression fortement constitués, une expérience négative du passé, un "vide social" ou un "vide d'initiative", des conflits d'ordre culturel.

2. vision alimentée par l'extérieur

Il suffit parfois qu'un entrepreneur revenant chez lui après une expérience professionnelle ou académique à l'extérieur partage ses questions sur l'avenir de son territoire. A la lumière de son expérience et selon son degré de conviction, il décide de s'impliquer au niveau local avec un autre regard, un esprit critique, un désir de changement.

3. impulsion concrète

L'éveil de l'esprit critique, appuyée par un diagnostic des besoins locaux pour l'avenir, doit alors trouver des moyens d'action concrets. Cette impulsion concrète peut provenir soit d'appels d'offre publics ou privés donnant lieu à des aides financières substantielles, soit d'actions locales d'intérêt général (l'organisation d'une braderie annuelle, d'un appel au bénévolat, etc.)

4. pédagogie du développement

Cà "bouge"! Pour conforter cet élan, il faut briser les résistances, prolonger les échanges et les dialogues amorcés localement, recadrer les enjeux. La pédagogie du développement repose sur un principe de pondération fondé sur l'écoute, le respect et la confiance, la compréhension et l'adaptation, la transparence et le souci de communication, la remise en cause personnelle et sociale, une nécessaire impulsion forte. Une double logique est à la source de cette pédagogie: le partenariat de gestion, né de la nécessité de coordonner l'organisation concrète d'une dynamique locale, et le partenariat d'animation qui vise plus la construction d'un projet de société.

5. enjeux partagés

L'ouverture, l'élargissement du partenariat local se motive par une quête de légitimité, la recherche de consensus pour éviter les oppositions au sein du territoire, la recherche d'une extension du champ de compétences et des sensibilités. Plus les enjeux sont partagés, plus la dynamique sera renforcée dans la durée et ses effets ressentis par l'ensemble de la population concernée.

6. appropriation (institutionalisation)

L'appropriation est une conséquence mécanique du processus. Les enjeux partagés signifient que les gens s'identifient à la dynamique locale et l'intègrent dans leurs stratégies individuelles et collectives. Le processus n'est plus remis en question, il fait partie du quotidien, il s'institutionnalise de manière informelle dans un premier temps, plus formellement quand il est ensuite repris dans les dispositifs de programmation politique au niveau infra-régional, voire de planification au plan régional et national.

7. transfert des centres d'intérêt

Entérinée par l'échelle administrative, la dynamique locale devient un dispositif abstrait, une méthodologie que l'on discute en haut lieu, une opportunité d'innovation qui s'inscrit dans le contexte élargi d'institutions supérieures. Catalogué comme projet-modèle, il servira les zones d'influence des administrations responsables. Qu'un cycle de développement local sur un territoire donné soit pérenne ou pas: là n'est plus la question. Les centres d'intérêts ont quitté le "local" dont ils s'étaient nourris, l'appui institutionnel est remplacé par la technocratie et les jeux traditionnels du pouvoir.

1.7. Les partenariats locaux

Au sein d'un territoire, l'approche en réseau se caractérise par le renforcement mutuel des stratégies d'acteurs sous la forme de partenariats locaux.

Trois types de partenariats locaux peuvent exister:

- **un partenariat créé à l'initiative des personnes**, individuellement. Participation le plus souvent militante, généralement ancrée dans une identité très forte, tissant peu à peu les bases d'une citoyenneté renouvelée.
- **un partenariat créé à l'initiative d'entreprises** ou plus généralement d'organismes professionnels qui revendiquent une place privilégiée dans les décisions économiques
- **un partenariat créé à l'initiative des pouvoirs publics** - locaux ou non - qui suppléent à une initiative privée rare ou défaillante.

Les processus d'approche en réseau - mise en place d'une pédagogie de la négociation, laboratoire d'intégration multisectorielle, création de savoir-faire, passerelles vers la R&D, essaimage vers d'autres territoires - deviennent des champs d'investigation propres au

développement local et constituent ce que l'on peut désormais appeler la pédagogie du développement.

I-8. Développement et participation

La participation⁴ de la population est la raison d'être de toute action de développement local. De fait, les réalisations des projets de développement régional devront être le résultat d'une volonté d'une recherche de solution et d'une organisation des acteurs locales appuyés par des institutions prestataire de services.

Dans ce contexte, le renforcement de capacités locales et régionales d'orientation, de conduite et de fourniture de service ne doit pas rester seulement sur le plan thématique.

L'organisation des collectivités décentralisées est le moyen choisi par le gouvernement Malgache pour promouvoir la participation de la population à l'effort national de développement économique et social.

Dans les collectivités territoriales décentralisées, la population est directement impliquée dans tous les actes de l'administration et du développement .La population rurale regroupée au sein des collectivités décentralisées (Régions, districts, communes) exercent le pouvoir de décision à travers des conseils régionaux, des conseils de districts et des conseils communautaires qui sont dotés par l'Etat de prérogatives leur permettant de mettre en œuvre un plan de développement.

L'échec des stratégies de grands projets initiés par l' Etat et les bailleurs de fonds ,le plus souvent aucune participation des populations bénéficiaires, explique le choix par les autorités de la politique de décentralisation qui implique la participation et la responsabilisation de la population au processus de développement économique et social .La décentralisation est à cet égard la plus adéquate ,qui permet à l'Etat de se désengager de certaines actions de développement, tout en responsabilisant la population bénéficiaire.

Le succès de la démarche participative dépend en grande mesure de son appropriation par les autorités décentralisées .Ce sont elles qui peuvent favoriser la coordination de tous ceux qui opèrent dans la région pour la planification du développement .Elles peuvent aussi garantir l'appui adéquat des services techniques à l'exécution des plans d'action .Il est clair qu'elles n'ont ni la tutelle ni la responsabilité de la gestion des services, mais par contre, elles peuvent articuler

⁴La contribution d'un individu ou d'un groupe d'individus à la définition d'un objectif et à la mise en œuvre des moyens permettant de l'atteindre.

les demandes émanant de la population et faire en sorte que les différents secteurs respectent ces demandes.

CHAPITRE II : DÉMARCHE CLUSTERING

II-1 Généralités sur les clusters

II-1.1 Définition d'un cluster

Le mot "cluster" est l'évolution anglo-saxonne de l'ancien français "closture" qui s'écrit aujourd'hui "clôture". Le cluster est donc à l'origine, une parcelle de terrain clôturé (un clos). Par extension, un "cluster" désigne une portion déterminée de territoire. L'appartenance à un cluster est donc en premier lieu un fait de localisation.

Le gourou américain de management Michael Porter définit le cluster comme « *un groupe géographiquement proche de firmes et d'institutions associées, interconnectées au sein d'un champ particulier et liées par des éléments communs et des complémentarités* ».

Un cluster est, donc, une concentration sectorielle et géographique d'entreprises qui ont des activités similaires, produisent des produits connexes ou complémentaires et qui, par conséquent, se trouvent face à des défis et opportunités communs.

Le concept de cluster a été énormément développé lors de la dernière décennie. L'utilisation du vocable cluster recouvre encore une grande diversité d'initiatives (districts industriels, réseau d'entreprises en relation client-fournisseur, Pôle de compétitivité, Systèmes productifs locaux ...).

II-1.2 Caractères d'un cluster

Pour créer un moteur de développement local dans un secteur donné, le cluster doit donc être caractérisé par la création d'actifs et de compétences qui appartiennent à la région et qui pourront être exportées.

Pour différencier une concentration simple d'un cluster, nous pourrions dire que le cluster remplit trois conditions: une part significative des actifs et des investissements spécialisés du secteur est endogène; l'ensemble des actifs est réparti sur plusieurs sociétés indépendantes; la balance commerciale régionale est positive pour la spécialité sur laquelle les actifs sont valorisés. Nous observons qu'une "concentration simple" est constituée de sociétés dont la fonction est principalement un chiffre d'affaire et une marge, ces entités n'ayant pas pour fonction de créer un actif endogène croissant dans leur secteur d'activité. La croissance de l'actif endogène de la région trouve son origine dans l'activité d'un ou de plusieurs autres secteurs.

II-1.3 Dynamique d'un cluster

La dynamique d'un cluster est liée à leur compétitivité non seulement sur les marchés nationaux mais également internationaux. Les facteurs de compétitivité en jeu sont d'abord liés à des caractéristiques de leur organisation productive, de leur spécialisation, de la variété de leur production et de leur flexibilité :

- Ils devraient regrouper un grand nombre de PME, ayant la même spécialisation, ou des spécialisations voisines, étroitement liées dans les relations input output.
- Ces PME devront produire une variété de produits en petites séries, et s'adapteraient à une demande diversifiée et changeante, au contraire de la production de masse des grandes entreprises.
- Elles devraient entretenir des relations de coopération-concurrence : tout en se faisant concurrence sur les mêmes marchés, elles pouvaient, notamment en cas de pointe de production, se prêter des capacités de production et de la main d'œuvre, et pratiquer une sous-traitance généralisée et souvent réciproque. Ces comportements seront à l'origine de la grande flexibilité productive de ces systèmes de PME, et permettraient d'élever le degré de variété de la production ainsi que la rapidité des changements de produit et de processus.

II-1.4 Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un cluster

Les entreprises s'impliquent dans un cluster pour être plus compétitives sur le marché et atteindre ainsi collectivement, en gagnant en échelle et en portée, des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement. Le regroupement au sein de clusters va leur permettre de mutualiser un certain nombre de coûts inhérents à la nécessité d'optimiser le développement et la gestion de leurs flux de :

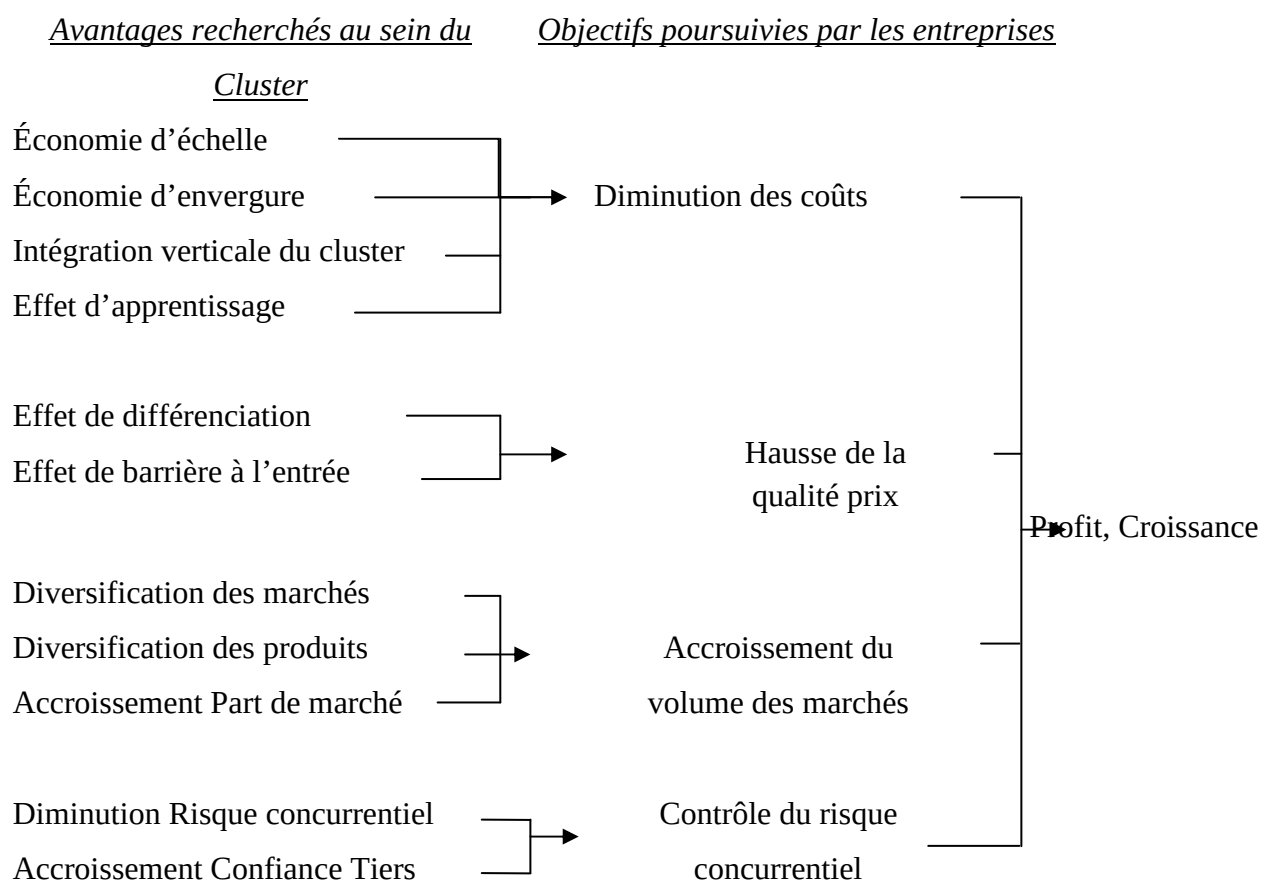
- biens réels (matières premières, biens intermédiaires, produits finis) ;
- services (achetés à l'extérieur ou produits par les entreprises) ;
- informations ;
- financement.

Le fait de participer à de tels réseaux va permettre notamment aux entreprises et à leurs partenaires de :

- diminuer voire éliminer certains coûts relatifs au processus de production et/ou de commercialisation
- diminuer le coût de financement de certains investissements (incitations fiscales locales, efforts des institutions financières, etc.) ;
- acquérir des informations à moindre coût sur les marchés, sur les technologies en vue d'améliorer leur positionnement concurrentiel ;
- accroître la qualité des ressources, notamment celles qui sont peu transférables, telles que les ressources humaines ;
- améliorer les processus, leur capacité à innover et accéder rapidement aux marchés, déceler en permanence les besoins exprimés ou latents des consommateurs, etc. ;
- diminuer les risques d'une sous-évaluation du potentiel de développement des entreprises lors d'une mise sur le marché (ouverture du capital, transfert, acquisition, etc.) ;
- diminuer sensiblement le « désavantage » lié à la taille, notamment dans le cas des micros et petites et moyennes entreprises ; l'obtention d'une masse critique dans un domaine donné leur permet d'accéder à de nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies, etc.
- accroître le rapport de force vis-à-vis d'autres entreprises, de donneurs d'ordres, d'institutions publiques...

Le graphique suivant illustre les principaux avantages recherchés par les entreprises au sein du cluster et relie ces avantages aux différents objectifs qu'elles poursuivent.

Graphique : Avantages compétitifs recherchés au sein d'un cluster par les entreprises



En théorie, les effets générés par les clusters en fonction de leur caractère sont : les effets directs, les effets indirects et les externalités.

➤ Effets directs et indirects

La conduite d'une action collective par les entreprises au sein d'un cluster a pour objet de produire directement un certain nombre d'effets. Ces effets, ou résultats, seront dits directs, en raison du fait qu'ils dépendent directement de la conduite de l'action. Ces effets directs génèrent à leur tour des résultats qui seront qualifiés d'indirects, en raison du fait que leur nature et leur intensité dépendent des résultats que l'action a générés.

➤ Externalités liées au cluster

Classiquement, les externalités sont définies comme les interactions de toute nature d'un agent avec son environnement, sans contrepartie monétaire directe. Dans le cadre de cette étude,

on parle d'externalités chaque fois que sur un marché les décisions ou les actions d'un agent affectent les décisions ou les résultats des actions d'autres agents, et ce sans qu'il n'y ait de transaction volontaire, de contrepartie marchande ou de contrat passé.

II-2 Démarche clustering

II- 2.1. Concept

La démarche Clustering ou grappes d'entreprises est la mise en réseau des entreprises d'un même territoire exerçant des métiers proches ou complémentaire et soutenues par les acteurs locaux. Cette démarche permet une mise en commun de forces, compétences, outils et stratégies afin d'en tirer les avantages.

II- 2.2. Principes de la démarche

➤ Des entreprises concentrées et ancrées sur un territoire

Tout préalable à une coopération entre acteurs d'un même territoire nécessite une certaine proximité géographique et donc une concentration des activités et des ressources sur un territoire donné afin de favoriser les synergies et les coopérations. L'appartenance à un cluster est donc en premier lieu un fait de localisation et non le résultat d'une inscription à une association ou un organisme.

L'adaptation proactive du cluster aux ressources et aux potentialités du territoire constitue un des éléments qui constitue de la dynamique d'un cluster.

➤ Des entreprises spécialisées dans un métier, un produit, une filière

Les entreprises exercent des métiers proches ou complémentaires. Ce sont des entreprises dont les activités sont similaires et produisent des produits connexes ou complémentaires.

➤ Des entreprises qui coopèrent durablement

La connaissance et la confiance entre les entreprises est le point de départ de toute collaboration. Le dialogue et l'échange d'information sur leurs activités mettent en évidence les

possibilités de coopération et peuvent donner lieu à de véritables partenariats. Ainsi, coopérer permet aux entreprises de se spécialiser sur leur cœur du métier et aussi d'apprendre les uns des autres, d'échanger idées et expériences, d'améliorer la qualité de leurs produits et de s'installer sur des segments de marchés plus rentables

Des entreprises concurrentes vont coopérer sur la base de la confiance (Mangematin, 1999). La confiance ne préexiste pas mais se construit. Ce sont les activités communes, dès la mise en place du cluster jusqu'aux activités qu'ils vont entretenir ensemble et avec les autres acteurs, qui vont générer une relation, laquelle développera à son tour la confiance.

➤ Des entreprises rassemblées autour d'une structure d'animation

La création d'un cluster correspond à une stratégie à long terme pour les participants. Se fédérer pour lancer une étude, mener à plusieurs un projet sont autant d'initiatives que l'on ne peut considérer comme relevant d'un cluster.

Ainsi, le cluster doit se reposer sur une structure car son mécanisme de développement est une construction dans le temps. (Exemple : le degré de confiance entre membres doit se renforcer avec le temps)

La structure d'animation peut être nouvelle ou s'appuyer sur une structure existante, institutionnelle ou non. Elle peut prendre la forme d'une association, d'une coopérative, d'une S.A.R.L., ou s'intégrer, se greffer sur des groupements professionnels, des chambres consulaires, ...

Sa première préoccupation doit être de répondre aux attentes des entreprises, de recenser et d'analyser leurs besoins pour ensuite accompagner et animer les projets. La structure d'animation doit en permanence favoriser l'engagement et la participation des entreprises.

➤ Des entreprises soutenues par les acteurs locaux

La démarche Clustering implique une multiplicité d'acteurs et des liens forts avec les infrastructures locales. Les acteurs locaux qui sont des partenaires concernées dans la grappe d'entreprises sont principalement :

- Les collectivités territoriales,
- les structures de développement,

- les chambres consulaires,
- les associations professionnelles,
- Les organismes et centres de formation,

Le mode particulier de coordination des acteurs d'un cluster combine la relation de marché avec la relation de réciprocité. Ils entretiennent entre eux des relations coopératives, qui sont le fait d'une société locale avec ses solidarités et ses conflits propres.

II- 2.3. Les étapes de la Démarche Clustering

Chaque pays, chaque territoire peuvent adopter leur propre méthodologie dans la mise en place d'un cluster, les étapes indispensables de cette démarche, qui sont des préalables à l'émergence d'un cluster potentiel, comprennent essentiellement:

Les étapes en amont du secteur

C'est l'étape de cadrage dont l'objectif essentiel est de créer les conditions pour pouvoir matérialiser l'existence d'une structure future, personne morale personnalisant véritablement le cluster

1. Amorçage (démarrage) du cluster

Pour le démarrage d'un cluster, il faut :

➤ Une connaissance précise du terrain

Les éléments dont la recherche est pertinente dans la phase de construction d'un cluster potentiel sont les atouts géographiques du territoire, ses bases socio-économiques et ses actifs clés, la population concernée ainsi de la présence d'un facteur caractérisant le territoire. La mise en place d'une politique de développement de clusters implique de cerner précisément facteurs de développement du territoire. Cela permet de disposer d'une base stratégique solide pour la mise en place des clusters.

➤ La mobilisation et sensibilisation des entreprises

Cette mobilisation permet alors l'identification des marchés disponibles et des leviers d'actions possibles.

Il faut ensuite informer les entreprises des bienfaits des clusters, car s'engager dans une démarche de cluster peut générer chez un les dirigeants des craintes. Toutes les entreprises ne

sont pas sensibilisées à la notion de cluster, de projet collaboratif et de coopération inter-entreprises ; il importe que les acteurs proches des entreprises puissent les informer de l'intérêt à s'engager dans un cluster, des projets en cours.

➤ Organisation du cluster émergente autour d'une concentration d'entreprises

Le cluster s'organise ensuite autour d'acteurs qui incarnent la perception de ces enjeux. En effet, si le point de départ de la démarche est une concentration d'entreprises, il s'agit dans un deuxième temps de rechercher des acteurs moteurs, qui seront porteurs du projet ; on constitue alors les « noyaux durs » en recherchant des entreprises « leader ».

2. Élaboration d'une stratégie

Après avoir obtenu ces éléments nécessaires (au démarrage du cluster) à l'amorçage, il est souhaitable de :

- Dégager une problématique commune : Le travail le plus important à réaliser est d'identifier ce qui unit et ce qui sépare les membres, puis de formuler une problématique permettant à chacun de retrouver sa part d'enjeux. Il est d'autre part indispensable de construire dès le début les conditions de la confiance et de la transparence. Les partenariats qui se développent dans ces organisations sont qualifiés d'exploratoires ; il faut tâcher avant tout de réduire les incompréhensions sur le but poursuivi, qui doit être explicité le plus en amont possible.
- Ensuite, il faut traduire cette problématique en une stratégie et en objectifs concrets à atteindre. Un programme d'actions à suivre doit alors permettre de dérouler cette stratégie.

4) Structuration du cluster

La question de la structuration du cluster se pose lorsque la problématique commune a été construite et validée par l'ensemble des acteurs, qu'elle a été traduite en une stratégie et des objectifs, puis des actions à suivre permettant d'atteindre ces objectifs.

CHAPITRE III : ÉTATS DES LIEUX

III.1. Etat des lieux dans les pays en développement

La littérature sur les clusters met en évidence de nombreuses réussites dans les pays émergents. On citera les clusters de fabrication de chaussures à Mexico, de production de hamacs au Brésil, à Jaguarama, dans l'Etat du Ceara, et de chaussures de femmes de Vale do Sinos, dans l'Etat de Rio Grande do Sul, les clusters en Inde d'industrie alimentaire de Pune, des imprimeurs de Bagru, des produits tricotés en laine de Ludhiana, au Nicaragua les clusters du travail du bois à Masaya, de l'industrie laitière du lait de Boaco et Chontales, etc.

En Afrique francophone, des expériences sont en cours à Madagascar et au Burkina Faso dans le secteur textile.⁵

Le cas des clusters de Madagascar sera exposé dans le sous chapitre suivante. Au Burkina Faso, une union de professionnels du textile et de l'habillement (UPROTEXHAC) a été constituée : elle regroupe six entreprises de tissage et teinture, et seize designers, stylistes et couturiers. L'animation est réalisée par un professionnel du textile financé par le CDE. Les actions concernent notamment des formations, des diagnostics d'entreprises, du partage d'informations ainsi que la création d'un centre de services spécialisés.

Le Sénégal affiche des ambitions importantes dans le cadre de sa "Stratégie de croissance accélérée" (SCA) mise en œuvre à compter de 2006, qui repose sur le développement de cinq "grappes" économiques dans

1. l'agroalimentaire et les produits de la mer,
2. le tourisme, l'artisanat et les industries culturelles,
3. le coton, le textile et l'habillement,
4. les technologies de l'information et de la communication (TIC) ,
5. les télé-services.

A cet égard, les organismes intermédiaires que la coopération française a soutenu dans différents pays, comme les chambres consulaires, les centres d'information et d'animation

⁵Les "systèmes productifs locaux", ou "clusters" d'entreprises, peuvent-ils stimuler le secteur privé dans les pays en développement ?

économique en direction des petites et moyennes entreprises au Cameroun, au Congo, à Madagascar, au Mali ou en Mauritanie sont des médiateurs naturels.

Pour avancer sur cette problématique, la DGCID, l'Agence française de développement et l'ONUDI s'associent pour mettre en place un module de sensibilisation-formation à la démarche cluster à destination de responsables institutionnels, d'organismes intermédiaires (chambres consulaires, associations professionnelles, patronales, etc.) et de chefs d'entreprises. Un premier séminaire de formation se tiendra au CEFEB de Marseille la première semaine de juillet 2008 et concernera une demi-douzaine de pays de la ZSP ainsi que des organisations régionales.

III.2. Etat des lieux au niveau national

III.2.1. Cluster Text'îleMada

Dans la grande île, la création du cluster "Tex'îleMada" a été promue et développée par le Centre pour le Développement de l'Entreprise de Bruxelles (CDE) ; l'Agence française de développement participe à son financement depuis 2005. 25 entreprises textiles, de 100 à 1.800 salariés, se sont regroupées afin de bénéficier, entre autres, de formations spécifiques, de la mise en place de démarches de responsabilité sociétale, de la participation à des salons internationaux grâce à une animation réalisée par un centre de ressources spécifique au secteur.

III.2.2. Cluster Salohin'Iarivo

Toujours à Madagascar, plus d'une centaine de petites entreprises artisanales de broderie et de confection, dont 80% travaillaient dans l'informel, ont été regroupées en association ("SalohyLarivo") afin de permettre leur développement par la mutualisation sur un marché plus qualitatif et en co-traitance avec les industriels de la confection du cluster "Text'îleMada" ou en direct avec les donneurs d'ordre. Un centre de ressources permet un partage des commandes, un meilleur accès aux financements, des améliorations technologiques et un contrôle qualité.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DU CLUSTER CULTURE MARAICHERE

Chapitre IV- Présentation du Programme PROSPERER Analamanga

IV.1. Présentation général du programme PROSPERER

IV.1.1 Objectif du programme

L'objectif général du Programme PROSPERER est de promouvoir l'augmentation des revenus par la consolidation des MER au niveau local et régional.

Les objectifs spécifiques du Programme sont :

- i) créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales;
- ii) contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux MER;
- iii) améliorer la compétitivité des MER pour renforcer les performances des clusters et filières au sein de pôles économiques régionaux;
- iv) permettre aux entrepreneurs d'accéder à des services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risques et;
- v) créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales.

IV.1.2. Groupe cible

Le Programme visera en priorité les MER de 0 à 4 employés et les PER de 5 à 15 employés impliquées dans les filières ciblées avec des MER, pour certains services d'appui ; soit environ 48 000 MER réparties en 27 000 MER bénéficiaires directes et 21 000 bénéficiaires indirectes.

Le Programme aura une attention toute particulière pour les groupes vulnérables tels que les femmes et associations de femmes rurales, les jeunes ruraux sans emploi et les pauvres ruraux sans accès à la terre. Notamment, l'accent sera porté sur les filières et activités où les femmes sont les plus présentes et offrent des avantages comparatifs (filières tissage, broderie, agroalimentaire). Plus de 50% des MER bénéficiaires directes et indirectes seront des MER gérées par les femmes. Les jeunes ruraux sont également particulièrement ciblés par le

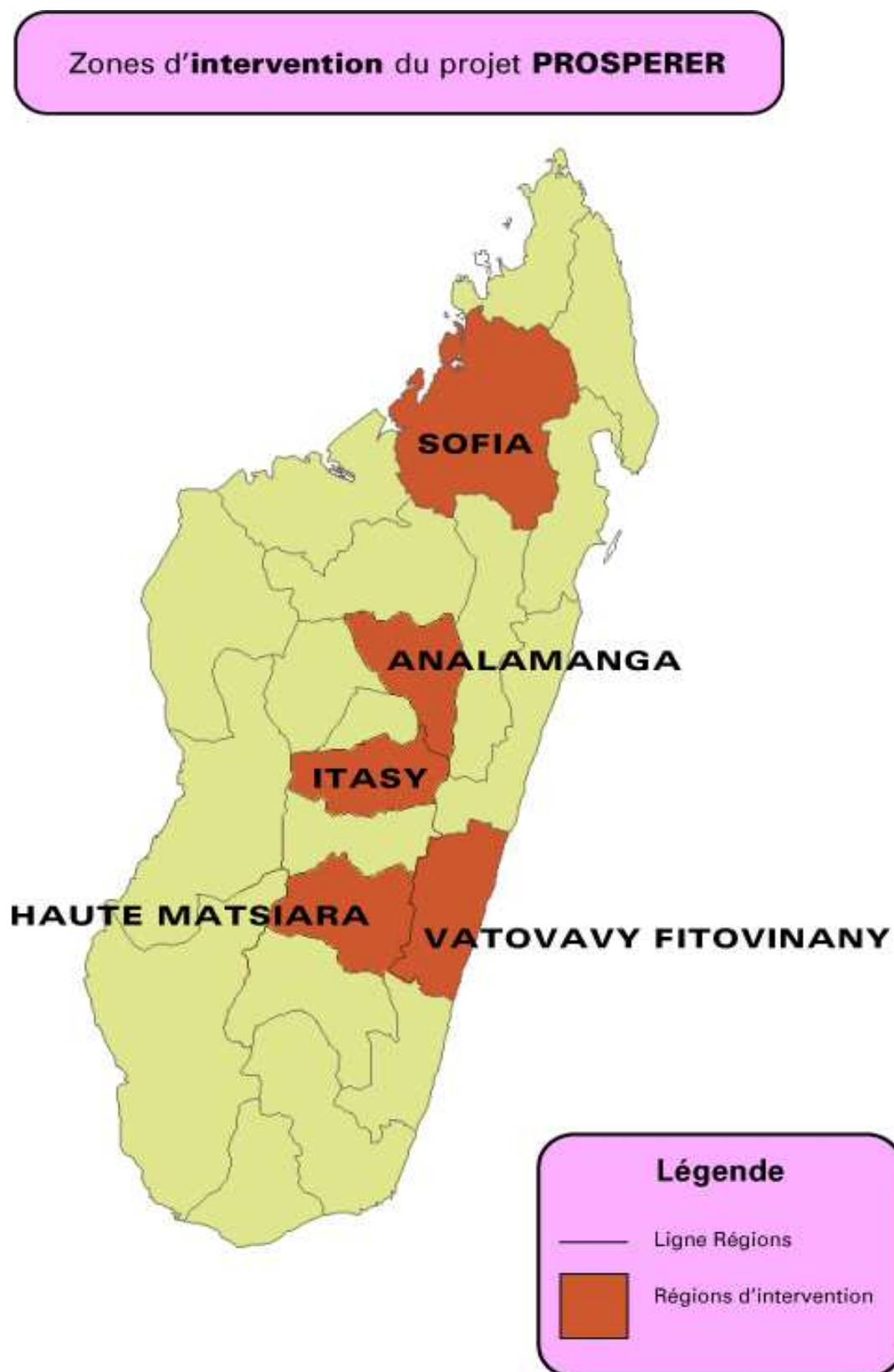
Programme qui mettra en place une dynamique de formation et dans un deuxième temps d'appui à leur insertion professionnelle par un soutien à la création de micro-entreprises rurales. La participation des jeunes ruraux sera aussi encouragée dans les divers espaces de concertation mis en place ou appuyés par le Programme.

IV.1.3. Zones d'intervention

a) Zone d'intervention du programme PROSPERER à Madagascar

Le Programme est exécuté dans 19 districts des 5 Régions ci-après : Analamanga (5 districts), Itasy (3 districts), Haute-Matsiatra (3 districts), VatovavyFitovinany (4 districts), et Sofia (4 districts).

Figure n°01 : Localisation des cinq régions d'intervention de PROSPERER



b) Spécificités et choix des régions

Les cinq régions ont été sélectionnées sur base de : i) la présélection de régions du COSOP en 2006 ; ii) les potentialités de développement des régions ; iii) la densité de population (réseau villes campagnes) ; iv) la suffisance de la densité de micro-entreprises rurales (MER) existantes et à fort potentiel de croissance et ; v) la complémentarité par rapport aux autres opérations de développement. Parmi ces régions, il y a deux groupes de régions limitrophes: (i) Analamanga et Itasy dans la partie centrale des Hauts Plateaux autour d'Antananarivo et, (ii) la Haute Matsiatra et VatovavyFitovinany correspondant au sud des Hauts Plateaux (Fianarantsoa) ainsi qu'une région située sur le Nord des Hauts Plateaux, Sofia. L'ensemble des régions couvre une superficie de 117 193 km² (environ 20% de la superficie totale du pays) et une population estimée en 2004 à 6,6 millions d'habitants (environ 38% de la population nationale). On y compte 29 districts et 484 communes.

IV .1.4. Les composantes du programme

Le programme est divisé en 5 composantes qui rassemblent chacune des sous composantes.

❖ La composante 1 « ***Identification et mobilisation des micro-entreprises rurales, des petites entreprises rurales et structuration des interprofessions*** » consiste à renforcer le cadre institutionnel et opérationnel au niveau régional, district et local puis au niveau filière.

1-1 « *Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local* » qui couvre (i) l'Etudes-diagnostic régionales sur une douzaine de filières et clusters (ii) la Mise en place de GUMS/IF au niveau des districts qui seront animés par deux conseillers d'entreprise, (iii) Elaboration des profils individuels des MER et mise en place d'une base de données des MER, des PER existantes avec bilan des besoins et préparation de plans d'entreprise et, (iv) Validation des MER bénéficiaires

1-2 « *Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé* » qui se focalise sur les actions de renforcement institutionnel avec une assise aux niveaux régional, local et filière

❖ La composante 2 « **Services d'appui aux micro-entreprises rurales et formation professionnelle** » qui rassemble les services d'appuis fournis aux MER à l'exception du crédit (composante 3), des infrastructures (composante 4), et de l'appui organisationnel (composante 1). Elle comprend les deux sous composantes suivantes :

2-1 « *Services d'appui adaptés aux MER existantes* » qui se focalise sur les activités suivantes (i) Identification des prestataires de services (PSE); (ii) Agrément et contractualisation des PSE; (iii) Appui à la préparation et au suivi de dossiers d'investissement et de projets d'entreprise;(iv) Renforcement des MER avec les formations spécifiques et ponctuelles suivantes dispensées par les PSE et (v) Renforcement de l'interface marché pour les filières et clusters.

2-2 « *Formation professionnelle et apprentissages fondamentaux* » qui vise à assister les néo-entrepreneurs, jeunes et adultes, à trouver un emploi stable et/ou à créer leur micro-entreprise, dans ce sens, le Programme va appuyer différentes actions de formation en leur faveur.

❖ La composante 3 « **Finances rurales et Gestion des risques** » a pour objectif de promouvoir l'investissement des MER par un meilleur accès à des conditions de financement pérennes, adaptés à leurs besoins et dans des conditions favorables de gestion des risques.

3-1 « *accès au crédit* » se focalise sur deux chantiers-clé (i) faciliter l'accès aux services financiersréalisé (ii) favoriser l'engagement du secteur financier (banques commerciales, institutions de micro-finance et sociétés de crédit-bail) en soutien aux investissements des

3-2 « *outils de gestion de risque* » se focalise sur (i) L'adaptation des produits financiers aux besoins des MER/(ii) La fiscalité des MER/(iii) Les Fonds d'assurances pour les pertes d'exploitation et autres sinistres encourus par les MER/PER(iv) l'appui au Groupe de réflexion sur le financement agricole et sur la finance rurale au sein du (v) *la Facilité de Partage de Risque*

❖ La composante 4 « **Infrastructures de marché et investissements structurants** » couvre aussi bien l'infrastructure publique du type pistes rurales ou voies de raccordement au réseau national, des marchés de gros spécifique et des unités d'eau potable que les investissements collectifs de soutien aux filières tels que des unités d'électrification classique et innovante (unités de, des magasins de stockage, des pavillons d'exposition/points de vente, des centres de multiplication des plants, des centres d'approvisionnements en intrants agricoles, des salles de réunions et des ateliers de services répartis dans les cinq régions du programme. Les infrastructures de marché et les investissements structurants retenus dans le cadre du programme

ont été identifiés comme prioritaires et essentiels au développement des filières/clusters et des MER/PER dans les plans de développement élaborés participativement au niveau de chaque filière et cluster (composante1).

❖ La composante 5 « *Suivi - évaluation, Capitalisation et Communication* ». Cette composante rassemble des fonctions de pilotage, de suivi-évaluation, de capitalisation des expériences et de communication.

IV.2. Présentation du programme PROSPERER Analamanga

IV.2.1 Les districts d'intervention

LES DISTRICTS D'INTERVENTION DU PROGRAMME A ANALAMANGA



Figure n° : Localisation des cinq districts d'intervention de l'EPRA

IV.2.2. Les filières et clusters de la région Analamanga

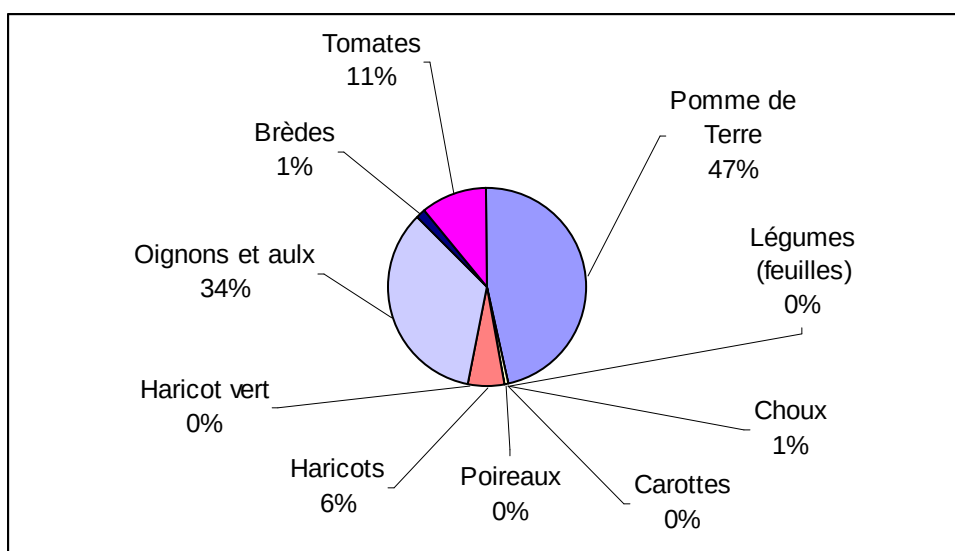
Dans la région d'Analamanga, huit filières et clusters ont été pré-identifiées par des équipes spécialisées, en fonction de leur potentiel de développement, de l'impact potentiel sur les ménages les plus pauvres, et de leur rôle dans le développement économique local. Il s'agit des filières : (i) culture maraîchère (légumes, oignon, pomme de terre), (ii) miel - apiculture, (iii) soie - tissage, (iv) raphia - fibres - vannerie, (v) et, des clusters suivants : (vi)) couture broderie, (vii) transport intermédiaire, (viii) Équipement - Réparations - Construction (forgerons, équipements agricoles, menuisiers, maçonnerie...). On y distingue à la fois des filières agricoles, des filières basées sur des ressources naturelles avec beaucoup d'artisans et des clusters d'artisanat et de services agricoles. Ceux-ci ont été ciblés pour développer des clusters et des synergies en termes de recherche de marchés, de transfert de technologies, de gestion de la qualité, d'équipements structurants. Toutefois, dans le cours du Programme, d'autres filières/clusters pourront être soutenus par le Programme en fonction de leur intérêt et impact pour la population-cible du Programme.

Lors de l'atelier de lancement officiel du Programme dans la région d'Analamanga, les trois filières/clusters prioritaires identifiées par les participants sont : (i) *la culture maraîchère (légumes)*, (ii) *raphia-fibres-vannerie*, et (iii) *couture-broderie*.

La filière maraîchère

Dans les 5 districts d'intervention du programme PROSPERER dans la région Analamanga, les 3 premiers produits de la filière maraîchère en termes de niveau de production sont la pomme de terre, l'oignon et la tomate.

Graphe : Les principaux produits de la filière maraîchère pour l'ensemble des 5 districts d'intervention du programme PROSPERER dans la région Analamanga.



Source : Calculs du consultant en Plan de Développement Filière

La haute périssabilité de la tomate ne permet pas d'envisager une action immédiate ou à court terme sans infrastructure adéquate, donc sans financement important disponible pour l'investissement en chaîne de froid. L'action pilote du programme PROSPERER a été ainsi conduit dans les 3 filières suivantes : Pommes de terre, Oignons et Haricots. On retrouve ces 3 filières dans l'ensemble des 5 districts d'intervention du programme PROSPERER dans la région Analamanga.

IV.3. Appui du programme PROSPERER Analamanga pour une démarche

Clustering

IV.3.1. Contexte de la mise en place de la démarche Clustering par l'EPRA

Pour atteindre l'objectif d'amélioration des revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et de la promotion de l'entrepreneuriat rural, le Programme vise à procurer des services d'appui MER préexistantes dans le milieu afin de favoriser leur croissance.

Les appuis ciblent en priorité les micro-entreprises existantes dans l'optique de consolider leurs activités et de les pérenniser. Une variété d'appuis (formations) est proposée aux MER par des PSE préalablement agréés par le Programme: appuis commerciaux, appuis en gestion et appuis techniques. Certains appuis (en matière de gestion essentiellement) seront prodigués par les PSE à toutes les MER éligibles par le Programme alors que les autres appuis (techniques et

commerciaux) seront prodigués par les PSE à la demande des MER en fonction des difficultés, contraintes et goulot d'étranglement identifiés de manière participative par les MER et le Programme.

Dans un second temps, le Programme promouvra la structuration de ces MER en clusters et filières sous forme de fédérations ou groupements par corps de métiers permettant la pérennisation des SAE et l'extension des marchés. Ainsi, afin que les associations de base de MER formelles ou informelles soient capables à termes de s'autogérer et de négocier avec d'éventuels partenaires, ou encore d'obtenir des financements, le Programme fera la promotion du développement des associations, et favorisera le renforcement de leurs capacités. Pour cela les associations existantes seront dans un premier temps sensibilisées aux avantages de se constituer en associations.

Des inventaires des associations et groupements de base ont permis d'identifier environ 300 associations/groupements. Malgré les capacités mobilisatrices des AGB et des OP, leurs capacités opérationnelles et organisationnelles à assurer leur fonction institutionnelle et les fonctions d'approvisionnement, de production, de commercialisation et d'informations, pour le développement des activités des membres sont relativement faibles.

Les quatre problèmes les plus importants évoqués par les membres des AGB sont :

- les débouchés, la vente (individuel et collectif)
- les besoins financiers individuels et collectifs
- l'approvisionnement, le coût des matières premières et intrants et leur disponibilité
- la formation

Ainsi, l'EPRA veut initier une démarche Clustering (démarche grappes de micro-entreprises) orientée vers les actions commerciales et économiques qui constituent les principales attentes des membres des AGB et OP.

IV.3.2 Les Clusters et les travaux préliminaires de leur mise en place

Pendant l'année 2009, quelques dirigeants et leaders des associations et groupements de base dans les districts d'Andramasina et de Manjakandriana ont pu bénéficier du renforcement de capacité pour une démarche clustering. L'objectif de l'intervention est la promotion de la structuration des MER en grappes/clusters permettant l'opérationnalisation des AGB et OP vers la démarche grappes ou clustering en vue du renforcement et de l'extension des marchés, afin que les associations de base de MER formelles ou informelles soient capables à termes de

s'autogérer et de négocier avec d'éventuels partenaires (techniques, institutionnels, commerciaux...), ou encore d'obtenir des financements.

Le programme PROSPERER a pour objectif pour cette année 2010 de mettre en place deux clusters dans les filières CUMA et artisanat. Le programme prévoit dans un premier lieu de former 60 producteurs sur la mise en place des clusters dont 30 pour les producteurs « CUMA » et les 30 autres pour les producteurs « artisanat ». Ces producteurs vont former le noyau dur des deux clusters.

Un animateur en clustering par cluster sera chargé de développer les activités des MER/PER des filières artisanat et CUMA à travers la démarche clustering.

Les fonctions de l'animateur se divisent comme suit :

a) Fonction animation

- Animer des séances de sensibilisation, d'information et de formation des MER/PER sur la démarche clustering ;
- Constituer et alimenter une base de données et établir un annuaire des MER/PER membres constituant les clusters /grappes ;
- Mettre en place une organisation interne de communication et d'organisation entre les MER/PER à choisir la dénomination, le logo et le slogan des clusters /grappes ;

b) Fonction administration, institutionnel et partenariat

- Identifier, analyser et choisir de manière participative le statut des clusters/grappes et formaliser les clusters/grappes en collaboration avec les partenaires ministériels (DRDE, DRDR) ;
- Organiser avec les MER/PER membres le lancement officiel des clusters/grappes en collaboration avec les plateformes de la filière concernée ;
- Établir et assurer, en collaboration avec les membres de la Plate forme et les membres du bureau des clusters/grappes, les relations externes des clusters/grappes ;
- Apporter un appui technique sur la planification, l'organisation, la réalisation et le suivi des activités des clusters/grappes et mettre en place de manière participative au sein des clusters/grappes une structure de gestion, d'administration, d'organisation et de commercialisation ;

c) Fonction commercialisation

- Élaborer une stratégie de promotion et de diffusion des outils de communication et de commercialisation des clusters/grappes
- Informer et sensibiliser les membres des clusters/grappes et les partenaires économiques à l'utilisation du Système d'Information sur le Marché (SIM) ;
- Identifier et sélectionner les membres des clusters/grappes ayant une aptitude et capacité à suivre la formation en Trade Map, Product Map et AccesMarket ;
- Identifier des opportunités de partenariat avec les partenaires économiques potentiels des clusters/grappes ;
- Appuyer et organiser les clusters/grappes et ses membres pour assurer les fonctions commerciales.

Chapitre V - Leviers d'action de la démarche Clustering de la filière CUMA

V.1. Les formations fournis par PROSPERER

L'appui par les formations fournis par le programme pour les MER/PER ainsi que les OP et AGB bénéficiaires sont parmi les leviers pour la mise en place du cluster CUMA. Ces formations les plus marquants sont :

- *Le Renforcement de capacité des associations et groupements de base pour une démarche grappes/clustering*

Les deux districts de la Région Analamanga, à savoir Andramasina et Manjakandriana, ont été les bénéficiaires. Cette formation a été dispensée par l'association FORMAGRI en novembre 2009, les cibles sont les membres des associations et groupements de base dans ces deux districts respectives. Les deux sessions de formation ont duré 5 jours sur la démarche grappes/clustering, et sur les rôles et fonctions tournés vers les activités économiques et commerciales. Ainsi, les formateurs de l'association FORMAGRI ont formé les participants sur :

- les techniques de recherche des informations commerciales/ marché/ clients,
- les techniques de négociation groupée, avec les donneurs d'ordre/clients,
- l'élaborer des outils commerciaux (cartes de visite, catalogues de produits, fiches techniques des produits, dépliants, internet..) pour les membres,
- les principes du commerce équitable,

- l'élaboration de stratégie commerciale au bénéfice des membres,
- la constitution des groupes de caution solidaire, négociation des prêts et des produits financiers propres en rapport au besoin des membres auprès des institutions financières;
- la constitution de listing des fournisseurs de matières et d'intrants, négociation des prix auprès des fournisseurs, négociation des conditions de paiement et des achats groupés ;
- les démarches administratives (lettres administratives, contrats, procédures d'exportation, bon de livraison, facturation, ..) financières (calcul de prix de revient, marges bénéficiaires..) et juridiques.

Il y avait l'intervention du DRDE et son équipe à la fin de la session pour sensibiliser et informer les participants sur les aspects juridiques et réglementation des coopératives ainsi que sur le principe de l'OVOP (One Village One Project).

➤ *Les formations et les encadrements par la convention de partenariat entre l'EPR-A et la Circonscription du Développement Rural d'Andramasina (CIRDR) sur la pratique de pomme de terre*

Durant l'étape de démarrage du Programme, un atelier a été organisé pour identifier les actions pilotes parmi lesquelles des formations techniques sur l'amélioration de la culture de pomme de terre et l'encadrement technique et socio- organisationnel des Organisations Paysannes ont été exprimées par les producteurs de pomme de terre dans le District d'Andramasina. Des réunions de travail ont été organisées avec les producteurs et la Fédération Mamisoa et ont permis d'analyser, de préciser et de valider ces besoins en formation. Les bénéficiaires ont également suggéré la Circonscription du Développement Rural d'Andramasina comme prestataire pour la réalisation de ces formations, ce qui a justifié la convention de partenariat entre l'EPR-A et Circonscription du Développement Rural d'Andramasina.

La pratique de culture de pomme de terre s'avère une pratique courante dans le District d'Andramasina, mais l'amélioration de la technique de production est dictée à la fois par le besoin d'une sécurité alimentaire durable et élargie et par la demande assez consistante du marché interne et externe. Ce qui nécessite une professionnalisation de la filière, le renforcement des capacités techniques des groupements impliqués, et un positionnement dans la ligne droite de la vision des acteurs dans ce District en terme de développement rural, sous l'impulsion des efforts convergents réalisés et recommandés par les organismes d'appui, la Circonscription du Développement Rural Andramasina (CIRDR), le Centre de Service Agricole

d'Andramasina (CSA) et du Programme PROSPERER. Ainsi, 300 paysans et 35 producteurs de semences améliorées issues des 4 zones du district d'Andramasina ont été formés pendant 167 jours y compris les suivis. À part les formations en salle, des démonstrations pratiques sur parcelle ont été réalisées au niveau des sites et GPS définis par la Fédération MAMISOA.

Cette formation a permis une maîtrise généralisée des techniques de production de pomme de terre de consommation et de semences améliorées, accompagnée d'application efficace. Les encadreurs et animateurs locaux ont reçu des techniques fiables d'encadrement et de suivi. Les encadrements effectués ont permis aux bénéficiaires une augmentation du rendement à l'hectare obtenu par adoption, l'obtention d'une quantité suffisante de semences produites pour assurer la continuité de la production, l'établissement de sites de formation et de démonstration adaptés au niveau de chaque zone ainsi que l'atteinte des objectifs d'augmentation de production de pomme de terre répondant aux exigences du marché.

V.2.Diagnostic de la filière culture maraîchère

Le Programme PROSPERER Régional Analamanga a fait appel aux services d'un Consultant individuel qualifié, pour effectuer une étude diagnostic dans ses zones d'intervention devant aboutir à un plan d'action pour la structuration ou la restructuration et le renforcement des filières prioritaires identifiées, qui sont la filière maraîchère, la filière raphia-fibres-vanneries et la filière couture-broderie, et des MER bénéficiaires qui opèrent dans chaque filière.

Ainsi, la filière maraîchère a pu bénéficier de ce diagnostic et les produits qui ont livrés constituent les inputs des débats et discussions de l'atelier d'élaboration participative et de validation du plan de développement de la filière maraîchère dans la région Analamanga. Ce diagnostic des filières maraîchères a fait ressortir pratiquement les mêmes problèmes pour les unes et pour les autres, aussi bien en amont qu'en aval : insuffisance de l'approvisionnement en intrants, faiblesse ou inexistence du fonds de roulement au niveau du paysan, toute puissance du collecteur sur les prix, insécurité alimentaire chronique, méconnaissance des textes et normes en vigueur, absence de semences fiables et faiblesse des compétences locales en productivité, précarité de l'appui de proximité, recherches locales pas bénéfiques pour les producteurs, pas de suivi sérieux de la production, aussi bien au niveau du producteur que pour les autorités, pas de maîtrise de l'information commerciale, etc....

Le diagnostic a fait ressortir l'analyse SWOT de la filière qui résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces concernant la filière maraîchère.

Tableau : Analyse SWOT de la filière maraîchère

Forces - bonne qualité naturelle des produits maraîchers malgaches - conditions climatiques favorables	Faiblesses - faiblesse des moyens financiers et matériels - faiblesse des capacités des producteurs - faiblesse de structuration de la filière - faiblesse des débouchés suite à une méconnaissance des opportunités de marchés et à la faible diversification des produits
Opportunités - demande nationale élevée - opportunités régionales - engouement international pour les produits 'bio' (possibilité de niches) - volonté des producteurs de diversifier leurs produits - volonté politique d'améliorer l'agriculture et de promouvoir l'agri business	Menaces - non amélioration des techniques de culture et donc du rendement et de la qualité des produits - non réponse aux exigences des marchés régionaux et internationaux - perte des opportunités régionales - immobilisme dans la routine traditionnelle et les mauvaises pratiques culturales, donc entretien durable de la pauvreté

Source : PDF CUMA

Deux ateliers participatifs d'élaboration du PDF se sont tenus à La Résidence d'Ankerana. Le premier atelier a été organisé le 02 octobre 2009 intégralement pour les associations de producteurs afin de leur donner toute la latitude pour s'exprimer sur les problèmes de leurs activités et les solutions envisagées. Le second a eu lieu le 16 octobre 2009 et a réuni l'ensemble des acteurs pour établir le draft final du PDF. Un PDF qui est de prime abord globale, selon le consultant, mais a l'avantage de rester valable pour toutes les filières de la CUMA (pomme de terre, oignon, haricot et autres légumes) et permet de faire une économie d'échelle pour tous les échelons de responsabilité au niveau des décisions et mesures à prendre.

V.3. Analyse des profils économiques des MER/PER

Afin de pouvoir connaître les différentes catégories de cibles et apporter des appuis plus spécifiques et précis à chaque catégorie de MER . L'équipe PROSPERER Analamanga a fait appel aux services d'un consultant individuel qualifié pour la réalisation d'une ANALYSE SOCIO- ECONOMIQUE DES MER ET PER DE LA REGION ANALAMANGA des filières CUMA , fibre végétale, vannerie et couture broderie dans la région Analamanga au début de l'année 2009.

L'exercice a permis de dégager des résultats, en ce qui concerne les cultures ciblées : des critères ont pu être dégagés et se sont avérés, comme annoncés supra, les mêmes que ceux qui relèvent des UPF et UPA opérant dans la Région d'Analamanga, avec des disparités de moindre écart d'un district à l'autre, et que confortent les études antérieurement et les enquêtes menées.

Tableau : Détails des profils et caractéristiques communs aux catégories agricoles : « Cultures maraîchères »

FONCTIONS		MICRO ENTREPRISES		
		Emergentes	A potentiel	En croissance
PRODUCTION	Surface cultivée	Moins de 5 ares	Varie de 5 à 10 ares	Au-delà de 10 ares
	Capitalisation	Assez faible Petits matériels : angady, sobika, fourche,...	Plus élevée mais la capitalisation initiale est souvent la même Petits matériels, deux zébus et une charrette	Elevée Deux zébus et une charrette Autres matériels : charrue, pulvérisateur, ...
	Bénéfices/Investissement	Surplus limités destinés au ménage	Si suffisant réinvestis dans l'activité sinon pour le ménage	Réinvestis dans l'activité
COMMERCIALISATION	Compétitivité	Marchés compétitifs avec faibles barrières d'entrée, peu de marge dégagée		
GESTION/ADMINISTRAT	Effectif	- 5		

ION	Main d'œuvre	Main d'œuvre familiale	Main d'œuvre familiale et occasionnellement à la main d'œuvre salariée	A recours à la main d'œuvre salariée
	Genre	Forte participation	Mixte	Plus faible participation des femmes
	Activité	Secondaire Saisonnalité en fonction du cycle des cultures, de l'école...	Principale Moins affectée par la saisonnalité, fonctionne sur toute l'année à différents niveaux	Principale Moins affectée par la saisonnalité, fonctionne sur toute l'année à différents niveaux
	Accès au crédit	Accès au crédit formel limité, car ces MER sont elles-mêmes souvent informelles. Ont accès à l'usure	Accès au crédit limité. Possibilité d'usure	Si formelles ont accès au microcrédit des IMF voire des banques commerciales
	Connaissance et expérience	Relativement faible, sauf pour les connaissances acquises traditionnellement	Plus élevées, acquises traditionnellement	Elevées, acquises grâce à des formations spécifiques Connaissances en gestion
	Education (entrepreneur)	Faible	Faible	Niveau secondaire
RESULTATS	Production annuelle	Au dessous de 700 kg	Varie de 700 kg à 2 tonnes	Au-delà de 2 tonnes
	Revenu annuel	17 000 Ar – 235 000 Ar	235 000 Ar – 566 000 Ar	Au-delà de 566 000 Ar
	Contribution aux revenus du ménage	Complément de revenus	Souvent principale	Principale

		agricoles		
--	--	-----------	--	--

V.4. Forum économique des îles de l’océan Indien

Le Programme PROSPERER a signé une convention de partenariat sur la participation des représentants des filières prioritaires de la Région d’Analamanga au cinquième FEIOI (forum économique des îles de l’océan Indien). L’objectif de cette participation a été de :

- faire connaître aux entrepreneurs/opérateurs/donneurs d’ordre des îles voisines les produits et les potentialités des MER et groupements dans les filières prioritaires;
- rencontrer (Be to Be) les partenaires commerciaux/donneurs d’ordre et négocier des commandes ;
- rencontrer des partenaires commerciaux pour les groupements des trois filières concernées et de négocier un part de marché pour leurs membres
- identifier les actions à entreprendre, avec l’EPRA, par rapport aux exigences des marchés et des faiblesses des MER/associations/groupements, pour le renforcement des capacités des MER/associations/groupements des 3 filières prioritaires de l’EPRA PROSPERER.

Pour la filière maraîchère, cette participation a fait ressortir des opportunités réelles pour les maraîchers malgaches mais il a fallu plus de trois semaines pour se mettre d’accord sur une première proposition de prix et plus d’un mois plus tard, les opérateurs intéressés par le marché nouvellement disponible de Mayotte sont toujours en train de courir pour rassembler 40 tonnes de pomme de terre par semaine.

V.5. Le référentiel développement HOREB ou Hygiene, Organization, Restoration of Environnement and Biodiversity.

Le référentiel de développement HOREB a été mis en place en 2008 par la société Faly Export. Ce référentiel se veut plus qu’un label et prend comme point d’ancrage le commerce éthique développé cette fois-ci par une entreprise locale. Il est ainsi basé sur plusieurs indicateurs ayant comme toile de fond un commerce plus équitable. Les indicateurs portent sur :

- l’augmentation du revenu des paysans

- leur bonne santé : soit une nette diminution du taux de mortalité et des maladies
- l'augmentation des arbres mis en terre dans le cadre du reboisement et la diminution des arbres abattus
- l'accroissement de la demande de produits agricoles sous le référentiel HOREB
- la hausse du volume des produits aux normes sur le marché tant national qu'à l'export

Les paysans qui travaillent avec Faly Export et qui respectent les différents critères de HOREB peuvent exporter directement chez les entreprises mauriciennes. Il s'agit donc pour ces paysans d'avoir un accès direct au marché. Ils n'ont pas encore exploité cet accès mais celui-ci est déjà un point non négligeable étant donné les difficultés sinon l'impossibilité pour les paysans d'accéder directement au marché de l'export.

Les bénéfices dans les transactions commerciales sous HOREB sont divisés en 2 : la première moitié revient à Faly Export et l'autre aux paysans. Cette démarche inscrite dans un protocole d'accord évite aux paysans de passer par les intermédiaires et d'engranger ainsi plus de profits.

Chapitre VI- Condition d'émergence et réussite de la mise en place du cluster

VI.1. Condition d'émergence du cluster

➤ Niveau d'implication et volonté d'aboutir des MER/PER et des concernées.

Pour aboutir aux impacts attendus du regroupement des micros entreprises rurales, il est nécessaire de construire le cluster. Cette construction peut être facilitée, mais elle doit reposer sur une volonté des différents acteurs locaux. C'est la condition primordiale dans la construction d'un cluster et surtout celle des MER/PER de s'associer et de coopérer ensemble pour construire cette grappe comme outil de progrès. Les clusters ne sont pas faciles à établir car les entreprises individuelles ont rarement envie d'assurer le coût d'une initiative collective, et aussi car elles ne se font généralement pas confiance entre elles et craignent un comportement opportuniste des autres entreprises, ce qui bloque souvent les initiatives de coopération. Les médiateurs peuvent aider à baisser ces coûts et à débiter de telles initiatives.

Les meilleures incitations pour établir un réseau ou un cluster sont les opportunités de marché et les situations de crise (nouveaux entrants, réglementations plus strictes par exemple). À ces moments-là, les entreprises sont fortement encouragées à rapidement changer leur comportement. L'implication des entreprises dès l'origine du cluster fait partie des facteurs de succès.

➤ Stabilité économique et politique du pays

Néanmoins, si la formation d'un cluster aide les entreprises à surmonter les contraintes locales, les bénéfices de la formation d'un cluster peuvent être sérieusement réduits lorsque les barrières à la croissance sont trop importantes.

Cela peut être le cas si le marché est trop restreint, l'environnement et la gouvernance politique et économique déficientes, etc.

La force d'un territoire pour favoriser la création et le développement d'entreprises tient à son environnement institutionnel, culturel et à son environnement local.

➤ Politique de soutien au développement local

Par le biais des politiques de soutien au développement local et régional, les gouvernements procurent des aides précieuses, sinon indispensables, au développement des régions. Or, l'efficacité de ces aides dépend largement de la bonne compréhension qu'ont les pouvoirs publics des conditions d'éclosion de l'activité économique sur le territoire et aussi de l'à-propos des programmes et mesures mis à la disposition des régions et des communautés locales.

Par ailleurs, la pratique de l'intervention gouvernementale en matière de développement territorial, telle qu'elle s'est construite au fil du temps, repose sur une façon verticale, sectorielle et cloisonnée d'aborder les problèmes. Or, comme on vient de le voir, le développement territorial repose sur un ensemble de conditions dont l'efficacité suppose une interdépendance étroite entre elles.

L'intervention gouvernementale devra donc évoluer vers une approche transversale et intégrée, soit une approche prenant en compte la globalité des problématiques de développement incluant la grande diversité des facteurs en amont de la création d'entreprises et d'emplois, plutôt que de cibler des composantes isolées. Cette approche se traduira, conséquemment, par des politiques territoriales plutôt que par des politiques sectorielles.

Les facteurs qui composent la dynamique territoriale d'une région ou d'une communauté locale sont nombreux et variés. Réunis dans un ensemble cohérent, ils pourront constituer à la fois un milieu attractif et un terreau à partir duquel germeront des initiatives et des succès économiques. Selon qu'ils s'adressent aux entreprises ou aux personnes et familles, ces facteurs endogènes de développement peuvent être regroupés en deux grandes catégories:

1. les avantages offerts aux entreprises, soient les sites d'implantation, les infrastructures et équipements et le niveau des taxes foncières, la qualification de la main-d'œuvre et les possibilités de formation, les services-conseils, l'accessibilité au capital, les facilités de communications physiques et en réseau (internet à haute vitesse), les transferts technologiques, l'organisation des systèmes de gestion et de production, la concertation et le partenariat, le développement d'un esprit d'entreprise...;

2. les avantages offerts aux personnes et aux familles, soient la qualité et la fiabilité des services publics (soins de santé, écoles primaires et secondaires, institutions collégiales et universitaires, équipements sportifs et récréatifs, activités culturelles,...) le dynamisme de la vie communautaire (vie associative, sensibilité à la qualité de l'environnement et à la mise en valeur de l'héritage culturel, entraide...) la qualité du cadre de vie (environnement bâti, qualité de l'air et de l'eau, nuisances, paysages...)

Ainsi, l'approche territoriale accorde une attention particulière à l'environnement social et culturel, technologique, professionnel et financier du développement, éléments qui constituent le milieu duquel vont naître les initiatives et les succès d'entreprises. Les interventions qui sont consacrées à ces dimensions, réalisées avec le soutien de l'état, précèdent et préparent l'acte économique de création d'entreprises et d'emplois. Il s'agit d'opérations en amont de la croissance économique et qui concernent directement la dynamique territoriale.

VI.2. Condition de réussite pour la mise en place du cluster

➤ Existence d'un médiateur

Le médiateur, ou agent intermédiaire, est un professionnel qui occupe une fonction caractéristique à toute mise en œuvre d'un cluster. Cette médiation peut être assumée par différents types de structures. Pour le cluster CUMA, le médiateur est le programme PROSPERER. Pour être efficace, le médiateur doit être très proche des producteurs et de leurs besoins, servir d'interface avec les organismes extérieurs et internationaux car le cluster se connecte sur des marchés à l'exportation, et être en capacité d'animer des processus de dialogue et concertation entre tous les acteurs.

En tant que médiateur du cluster CUMA, PROSPERER Analamanga, est donc chargé d'organiser l'activité économique et la coordination des actions au sein du cluster. Ainsi, il joue un rôle clé dans la facilitation des activités de coopération interentreprises.

En effet, l'apparition d'une racine favorable au cluster dépend essentiellement de la capacité du ou des médiateurs à instaurer, via des démarches participatives, un dialogue entre les entreprises elles-mêmes, et entre entreprises et institutions.

Les meilleures incitations pour établir un réseau ou un cluster sont les opportunités de marché et les situations de crise (nouveaux entrants, réglementations plus strictes par exemple). À ces moments-là, les entreprises sont fortement encouragées à rapidement changer leur comportement.

C'est pourquoi le point de départ du travail du médiateur est souvent d'aider à l'évaluation des opportunités de marché, d'organiser les participants sur des foires commerciales, et d'établir un contact avec les distributeurs ou acheteurs du produit. Une fois les clients trouvés, il faut bien que les groupes d'entreprises puissent répondre à leur demande, et la plupart du temps une restructuration en profondeur du processus de production ou des capacités organisationnelles est nécessaire pour exploiter ces nouvelles opportunités

➤ Existence d'un animateur impliqué et efficace

Pour que les acteurs parviennent à coopérer, la présence d'un animateur est indispensable. Le volet de l'animation ne doit pas être négligé ; il doit être conduit avec des professionnels de l'animation. Ce rôle est déterminant pour la réussite et le bon fonctionnement du Cluster CUMA. Il semble en outre important que l'animateur soit choisi par les membres du cluster, en particulier les micro-entreprises, et qu'il adopte une position de neutralité à leur égard.

En construisant la confiance entre les micro-entreprises, les institutions de recherche, les centres de formation, il s'agit d'établir une dynamique partenariale durable de stratégie commune et de projets partagés. A l'instar de la mise en réseau des grappes d'entreprises, la confiance qui s'instaure entre les différents acteurs du cluster est un préalable à tout projet coopératif.

L'animateur, en lien avec le responsable du cluster, aura notamment la charge d'identifier les compétences et les ressources disponibles et de distinguer les complémentarités potentielles des savoir-faire des uns et des autres pour optimiser la mise en œuvre du cluster. Il aura également vocation à mettre en réseau les différentes parties du cluster en vue de construire une stratégie commune et d'accompagner les projets collaboratifs, de manière à ce qu'il y ait appropriation par l'ensemble des acteurs des objectifs fixés.

➤ Un plan d'actions clairement formalisé

Le cluster se développe dans un contexte de complémentarité mais il peut y avoir aussi de concurrence entre membres, son succès dépend donc d'un souhait commun de collaboration. Pour

cela il convient qu'une logique d'intérêt commun fonde les relations. Le sens général, les objectifs à atteindre, doivent être formalisés de manière claire. Chacun des acteurs doit trouver son intérêt propre dans une vision partagée de l'avenir.

Un processus de formulation d'objectifs communs qui est le fondement de confiance pour la future coopération est la première étape de l'élaboration des plans d'actions. Ensuite, il faut traduire les objectifs en stratégie : c'est-à-dire en orientation stratégique opérationnelle avec des étapes et mesures concrètes. L'étape suivante est la déclinaison de la stratégie en mesures et activités concrètes, le plan d'action permet de définir tâches, produits attendus et responsabilités ; penser en termes d'évolution stratégique et de cycle de vie du cluster.

Le plan d'action comprend deux niveaux d'action⁶ :

- ✓ le premier vise à promouvoir le développement des MER/PER membre du cluster en général, sans spécification sectorielle ;
- ✓ le second consiste en des actions spécifiques en fonction des secteurs d'activité qui peuvent être des :
 - actions de commercialisation
 - actions de formation
 - actions de financement
 - actions de développement
 - actions d'animation et de fonctionnement

➤ Un plan d'affaires convaincant

Un plan d'affaires est une condition préalable essentielle pour trouver des financements.

Le plan d'affaires doit donc être convaincant et sa structure ainsi que son contenu doivent ressortir les différents éléments à savoir :

- *Un résumé* qui est un aperçu condensé du plan d'affaires ; il doit être attractif et convaincant pour le lecteur.
- *La description du cluster* : présentation du concept, faisant ressortir les avantages pour les parties prenantes ; en dehors des informations formelles (statut, propriété, etc.), les domaines d'affaires clés du cluster sont décrits
- *Les objectifs et les projets d'investissement*

⁶ Source : L'actualité des services aux entreprises Les BDS (Business Development Services) ➤ Clusters et réseaux d'entreprises

- *L'organisation et gestion du cluster*, ceci est important pour montrer à un investisseur potentiel qui va gérer le cluster et comment ; décrit la structure et les procédures organisationnelles; organigramme.
- *Marketing, concurrence* : présente le positionnement du cluster sur le marché ; l'élément central est l'analyse de marché ; formulation de la stratégie marketing.
- *Les produits et services* : décrit en détail les produits et services du cluster déjà mentionnés dans la « description du cluster » ; implique de décrire la filière du cluster ; doit être centré sur les avantages pour les clients.
- *L'analyse financière* : important de montrer là que le concept est rentable et finançable ; doit présenter la situation économique actuelle du cluster (si celui-ci est existant) et son développement futur avec l'appui d'un plan opérationnel sur trois à cinq ans ; le détail des états financiers est à joindre en annexe.
- *Les opportunités et risques* : les investisseurs potentiels veulent connaître les risques associés à leur investissement financier ; les risques peuvent relever des évolutions politiques ou techniques, de l'insuffisance des capitaux, du déclin des ventes ou des impayés sur les produits à recevoir.
- *Les annexes* : CV, étude de marché, rapports techniques, états financiers, etc.

➤ Optimisation des éléments constituant la dynamique d'un cluster

Les principaux éléments qui constituent la dynamique d'un cluster sont : l'inscription du cluster CUMA dans la dynamique de son domaine d'activité, l'adaptation proactive du cluster aux ressources et aux potentialités de la région Analamanga, les divers services mise en place accroissant la performance des micros entreprises et la valeur ajoutée des offres et l'anticipation par les clusters des tendances lourdes qui pilotent l'évolution de l'économie.

L'optimisation de ces éléments permet de pérenniser un cluster et de lui permettre de déployer tout son potentiel.

Chapitre VII- Analyse des opportunités de la mise en place du Cluster CUMA

VII.1. Le marché : quelles opportunités, quelles menaces pour un cluster CUMA

a) Opportunités

Il existe effectivement beaucoup d'opportunité dans la filière CUMA dans la région Analamanga. La filière maraîchère est caractérisée par une forte diversification des produits avec plus d'une cinquantaine de variétés commercialisées dans la capitale sous différentes formes (légumes feuilles, légumes fleurs, légumes fruits, légumes racines, légumes tiges) et pour différentes destinations culinaires (pour la cuisson, soupe, condiment ou assaisonnement ...). Les produits malgaches sont aussi reconnus par leur qualité : saveur, couleur.... Cette diversification et des produits et ces qualités pourraient aider à élargir le marché des produits maraîchers et être mis en exergue pour positionner sur les marchés extérieurs.

Nos produits ont également des avantages compétitif par rapport aux autres pays, cet avantage compétitif se traduit par :

- L'existence de marchés régionaux: possibilités d'exportation sur Maurice de l'ordre de 7000t/an de pomme de terre et sur les autres pays de l'Océan Indien (Comores, Seychelles, Réunion)⁷
- Nos produits horticoles (haricot vert) sont considérés comme des produits de contre-saison en Europe⁸;

Madagascar présente un énorme potentiel pour les produits bio ; les Malgaches ont la chance de se nourrir avec ses produits 100% naturels. Les fumiers sont encore d'origines organiques et les bétails sont encore nourris à la façon des ancêtres. L'agriculture biologique n'est pas une agriculture simplifiée: elle attache une importance particulière à l'environnement, condition indispensable à la préservation d'une Terre en bonne santé.

Les produits bios sont très recherchés en Europe et aux États Unis, surtout après la campagne lancée contre les OGM et les maladies comme la vache folle ou la grippe aviaire. Une

⁷ Source Programme National de Développement Rural, page 46

⁸ Source Programme National de Développement Rural, page 46

grande opportunité s'ouvre pour Madagascar, mais les agriculteurs doivent respecter les normes imposées, pour la qualité des produits.

Essayons de voir séparément les opportunités de marché de l'oignon, de la pomme de terre, de l'haricot et des autres légumes.

➤ Oignon

Il y a beaucoup d'opportunités à saisir concernant l'oignon. C'est un produit de consommation courante sur le marché national et a un potentiel à l'exportation. L'oignon est demandé au niveau de l'Océan Indien surtout à Maurice qui a importé par exemple en 2002 11.774 tonnes d'oignons, d'échalotes et d'ails, toutes provenances confondues. L'oignon de la région Analamanga a l'avantage de sortir en fin d'année et peut occuper un couloir commercial intéressant à Maurice qui régule ses importations de produits agricoles à travers l'Agricultural Marketing Board qui lui sert d'office de commercialisation.

Madagascar est le 64ème exportateur mondial, avec 1280t exporté en 2003 (FAO, 2003). La FAO a choisi l'oignon comme produit agricole phare pour le développement des exportations, parce qu'il représente une très forte potentialité de croissance rapide du fait de son cycle de culture court de 5 mois. Par ailleurs, il est possible à Madagascar d'assurer la production d'oignons 8 mois sur 12 en jouant d'une part sur le calendrier cultural des différents bassins de production et d'autre part sur les techniques de production qui permettent de multiplier jusqu'à par 3 la production annuelle et ce, à court terme.

➤ Pomme de terre

La pomme de terre est également demandée au niveau de l'Océan Indien. L'Ile Maurice est prête à importer certains produits agricoles malgaches, avec les variétés déjà existantes. A titre d'essai, elle a déjà importé une cargaison de pommes de terre MEVA, une variété locale, très répandue chez les producteurs et les centres de multiplication de semences des zones productrices.

➤ Haricot

Le haricot tient une place importante sur les productions légumineuses à Madagascar. Des demandes importantes de haricot de la part des îles voisines de l'océan indien et des pays européens et ont été enregistrées. A titre d'exemple, il existe une demande de haricot sec malgache (blanc ou rouge) sur le marché bordelais (France).

➤ Autres légumes

Des produits tels que les choux Brocolis par exemple se vendent à un prix plus rémunérateur mais ne sont pas beaucoup exploités par les maraîchers, très attachés à leurs habitudes et peu au courant de certaines demandes ponctuelles mais intéressantes. Il en est de même du melon et du pâtisson qui sont très demandés à l'île Maurice.

b) Menaces

La pomme de terre et l'oignon même si ce sont des produits demandés au niveau de l'Océan Indien, ils proviennent en majeure partie des autres régions de la grande île.

Nos produits ne correspondent généralement pas aux exigences des marchés internationaux alors que des normes fixant les conditions auxquelles doivent répondre les oignons destinés à l'exportation existent. Le premier point concerné est le calibrage : le gabarit des oignons malgaches par exemple ne satisfait pas les exigences de calibrage du marché réunionnais. La pomme de terre ne bénéficie pas de la présence de centres de triage et de conditionnement adéquats et les semences de qualité sont difficiles à trouver : le peu de lots qui ont été exportés sont souvent arrivés à destination en état de détérioration avancée de leur qualité commerciale. L'oignon d'Ambatondrazaka transite par Antananarivo avant son exportation éventuelle : gorgé d'eau initiale, il s'abîme facilement en cours de voyage.

Quant aux haricots, la production de Madagascar tant qu'en qualité et quantité n'arrive pas à honorer ces besoins. La production de haricot de qualité et en grande quantité se heurte à des contraintes de normes imposées par le marché international, le faible rendement qui est de 600 à 800 kg /ha pour le lingot blanc, la sensibilité des variétés aux maladies et ravageurs. Mais il ne faut pas non plus oublier la faible fertilité des sols des hauts plateaux et la disponibilité limitée en semences de qualité faute de structure adéquate de production de semences.

VII.2. Analyse du potentiel de la région Analamanga par rapport au Cluster CUMA

VII.2.1. Forces et faiblesses du territoire pour le développement de la grappe d'entreprises

a) Forces

➤ Existence des institutions de formation et de recherche

La région Analamanga dispose d'un réseau d'appui adapté à la filière maraîchère. Que ce soit dans le domaine de la recherche, du conseil technique ou de la formation, des ressources sont disponibles. La mise à disposition de compétences de toute nature et de tout niveau est donc assurée. L'environnement intellectuel est donc riche. Ces institutions et organismes sont des acteurs qui peuvent jouer un rôle majeur dans la mise en place d'un cluster.

➤ Des producteurs jeunes

La jeunesse des producteurs caractérise la région d'Analamanga. La composition des habitants des (UPF) unités de production familiale s'agissant de celles qui pratiquent les cultures maraîchères et des (UPA) unités de production artisanale, est présentée dans le tableau ci après.

Tableau: Composition des habitants de la région Analamanga

<u>Habitants d'UPF/UPA</u>	<u>Pourcentage population</u>
chef d'exploitation	20%(total)
époux (se)	17%
filles/fils	56%
parents/ascendants	5%
Autres	1%
Total	100%

Source : Recensement de l'Agriculture (RA) octobre 2009

b) Faiblesses

Insuffisance d'expert dans le domaine

Comme le concept de la démarche clustering est récent à Madagascar, il s'avère assez difficile de trouver des experts, des consultants expérimentés pour la mise en place du cluster.

Concept nouveau

Le concept est nouveau donc il n'existe pas encore de politique de soutien aux clusters à Madagascar.

VII.2.2.Forces et faiblesses de la région Analamanga pour la réalisation des objectifs de marchés

a) Forces

➤ Existence d'infrastructures

Les districts sont relativement bien desservis en personnel et infrastructures sociales (éducation, santé,...) et seul le district d'Andramasina n'est pas relié à la capitale par un axe bitumé, ce qui implique pour lui un enclavement temporaire.

➤ Un climat favorable à la culture maraîchère

Le climat de la région est de type tropical d'altitude tempéré présentant deux saisons bien distinctes; une saison pluvieuse et chaude s'étalant de Novembre à Avril, et une saison sèche, où alternent une période fraîche (Juin à Août) et une période tempérée, (Septembre et Octobre), le reste de l'année. Ces conditions climatiques offrent d'importantes possibilités en matière de production. Les activités agricoles pouvant être conduites dans de telles conditions répondent totalement à la spécificité du secteur agro industriel (Fruits et légumes, viande,...).La superficie cultivable est de 527608 ha. 95% de cette superficie est mise en valeur, principalement par les cultures vivrières (riz, pomme de terre, manioc, maïs, maraîchage).

b) Faiblesses

Dans la région d'Ambohidratrimo, l'accès au district reste faible. Les routes sont en grande majorité non bitumées, seuls 27 km sur 270 (Routes nationales N°4 et N°58 traversant le district) sont bitumés. De plus, l'accès aux routes en terre est généralement temporaire en fonction des saisons. Ce qui ne permet pas d'écouler à temps les produits et qui peut causer leur

périssabilité. Le district d'Andramasina n'est pas également relié à la capitale par un axe bitumé, ce qui implique pour lui un enclavement temporaire.

VIII.2.3.Cohérence de la démarche clustering du programme PROSPERER avec les stratégies territoriales

a) Les orientations du Plan Régional de Développement Analamanga par rapport à la filière

Dans le plan régional de développement, les trois orientations globales suivantes sont bien définies :

- une communauté bien gouvernée ;
- une croissance économique à base sociale élargie
- une protection sociale et humaine équitable.

Parmi plusieurs axes établis comme bases stratégiques, l'un concerne directement le secteur agricole avec l'objectif particulier de diversifier et d'améliorer la qualité de la production agricole.

Pour la culture maraîchère, l'objectif global est de professionnaliser les horticulteurs d'Analamanga afin de couvrir le marché local, national et international. Et les objectifs spécifiques sont le développement et la promotion de la culture maraîchère. Plusieurs activités ont été de ce fait planifiées pour atteindre les résultats dans le sens du développement et de la valorisation des produits horticoles.

b) Les orientations du Programme Régional du Développement Rural (PRDR) par rapport à la filière

Partant des visions du monde rural émises par différents programmes et plans dont entre autres celle de la Région pour 2012 et pour 2020 (Production modernisée, bien soutenue, Analamanga est une région autosuffisante) et compte tenu aussi des principaux défis/enjeux régionaux et des réponses correspondantes actuelles, des objectifs du développement rural régional ont été définis dans le cadre du PRDR.

Parmi trois filières identifiées comme « porteuses », la culture maraîchère a figuré en première position.

La vision régionale pour 2012 est d'avoir des « Ressources agricoles gérées rationnellement et valorisées ». Pour 2020, cette vision sera une « Production normalisée et des débouchés assurés » par :

- une augmentation et une amélioration de la production ;
- le développement des techniques de conditionnement et de stockage correspondant à la filière.
- la mise en place d'un site pour la promotion de vente

c) L'engagement 4 du MAP (Madagascar Action Plan) sur le développement rural

La promotion des activités orientées vers le marché va permettre le développement rural dynamique et la réduction effective de la pauvreté sont à la base des efforts du gouvernement. Les objectifs sont la disponibilité et l'accessibilité des informations sur les opportunités offertes par le marché dans le but de mieux guider les initiatives de développement. La rentabilité de toutes les parties prenantes dans les systèmes d'agriculture, élevage et pêche sera optimisée à travers les échanges intra et inter régionaux. Les opérateurs bénéficieront d'infrastructures d'exploitation comme les abattoirs, les chaînes de froid et les maisons de stockage ainsi que de marchés leur permettant de maîtriser leurs activités.

Les stratégies sont :

- Développer un système de diffusion d'information sur le marché.
- Renforcer les échanges intra et inter régionaux.
- Développer les infrastructures pour un meilleur accès au marché.
- Améliorer l'équité et la fluidité du marché.

VIII 2.4.Implication des acteurs du territoire dans la dynamique du cluster

La force d'un territoire pour favoriser la création et le développement d'entreprises tient à son environnement institutionnel, culturel et à son environnement local.

Le partenariat avec les collectivités locales se traduit notamment par :

- la recherche d'une synergie effective en matière d'animation économique du territoire, reposant à la fois sur un partenariat inter-consulaire (Chambres de Métiers et d'Agriculture) et sur une contractualisation avec les collectivités locales afin de définir les champs d'intervention.
- la participation à l'élaboration des contrats de pays et d'agglomérations, du diagnostic territorial à la mise en œuvre.

- la représentation des entreprises dans les nouvelles instances locales, comme les conseils de développement,
- l'animation et le suivi des projets,
- l'évaluation des projets et des politiques publiques.

VII.3. Le repérage des acteurs susceptibles d'intégrer la démarche partenariale

Un cluster constitue un mode d'organisation complexe dans lequel existe une multitude d'acteurs. Pour le cluster CUMA on pourrait schématiser les acteurs de manière suivante :

En élaborant des études sectorielles et de filière, on est capable d'effectuer un premier repérage des entreprises susceptibles d'intégrer le cluster.

Informar les entreprises des bienfaits des clusters est un vrai travail en soi, Toutes les entreprises ne sont pas sensibilisées à la notion de cluster, de projet collaboratif et de coopération inter-entreprises ,il importe que les acteurs proches des entreprises puissent les informer de l'intérêt à s'engager dans un cluster, des projets en cours et des clusters en croissance

Une très grande partie des Chambres européens sensibilisent leurs ressortissants aux clusters et leur présentent les avantages et l'intérêt à participer à des projets collaboratifs.

- Les MER et PER formant le noyau dur du cluster qui sont les producteurs. Il y a également les entreprises dont les activités sont complémentaires :
 - au cours de la production, il y a : les fournisseurs d'intrants, ceux qui louent les matériels agricoles, les crédits agricoles,... ;
 - lors de la transformation, il y a ceux qui disposent des savoir faire, ce sont : les entreprises de recherche et développement, les entreprises de conditionnement, les entreprises de packaging,... ;
 - lors de la commercialisation, il y a les entreprises publicitaires, les distributeurs que ce soit en gros ou détail, les entreprises d'exportation,....
- Les acteurs locaux, qui sont des partenaires concernées dans le cluster, sont principalement :
 - Les collectivités territoriales,
 - les structures de développement,

- les chambres consulaires,
- les associations professionnelles,
- Les organismes et centres de formation,

VII.4. Quelles faisabilités pour un cluster CUMA dans la région Analamanga ?

a. Opportunités

- Il existe des opportunités en termes de débouchés. Certains secteurs s'avèrent porteurs et il s'agit là d'une véritable opportunité à saisir.
- . Stratégiquement, le défi est clair. Le cluster CUMA doit impérativement se doter d'une dimension internationale.
- Il y a possibilité de faire des qualités "bio" suivant les normes exigées par les importateurs et les spéculations exploitables sont diversifiées.

b. Menaces

La menace touche à l'avance prise par d'autres régions comme la région de Vakinankaratra dans la structuration de leurs activités.

c. Points forts

Un environnement intellectuel fort

L'environnement intellectuel autour de la filière maraîchère semble favorable à la démarche clustering. La région Analamanga dispose des organismes d'appui compétents à la filière maraîchère. Que ce soit dans le domaine de la recherche, du conseil technique ou de la formation, des ressources sont disponibles. La mise à disposition de compétences de toute nature et de tout niveau est donc assurée. Produire selon les exigences de norme des produits sur les marchés internationaux est donc possible.

Citons quelques une d'entres elles : FOFIFA, FIFAMANOR, CTHA, CSA, ...

Ces institutions et sociétés privées peuvent en disposant d'un programme de développement propre jouer un rôle majeur dans la mise en place du cluster CUMA.

Présence de leader

Des relations existent déjà entre les micros et petites entreprises qui appartiennent à des associations ou des coopératives par exemple pour le cas de la Fédération MAMISOA du district dans d'Andramasina.

d. Points faibles

Individualisme des producteurs

A Madagascar, la vision collective des paysans est encore peu développée. Les agriculteurs opèrent en ordre dispersé et peuvent difficilement être des interlocuteurs valables face à des opportunités de marché qui nécessitent une organisation des acteurs. Bien que les producteurs soient proches physiquement, ils ne sont pas fédérés en entités structurellement fortes et le dialogue est presque inexistant entre les différents acteurs de la filière maraîchère : le chacun pour soi est la règle. Il n'existe pas d'organisation pour mutualiser leurs moyens et régler des problèmes communs. Les producteurs ne sont pas habitués à adresser des demandes collectives aux responsables politiques. Dans de nombreux cas, règnent une certaine méfiance, des conflits latents et une forte concurrence entre les entreprises. De plus, il existe un réel manque de confiance entre eux qui cherchent plus à se protéger de leur voisin qu'à partager.

Faibles capacités de la main d'œuvre

Le premier problème du secteur est à plus de 90% la faiblesse des compétences des producteurs. Cette faiblesse concerne aussi bien leurs capacités techniques (techniques de plantation, de récolte...) mais également leurs capacités de gestion (gestion au quotidien, recherche de débouchés, de subventions ou de financements, optimisation...). Cette situation nécessite un encadrement plus ou moins à moyen terme des producteurs. En effet, elle a des conséquences aussi bien sur la production proprement dite et la qualité des produits que sur leur écoulement.

CONCLUSION

Nous avons constaté à travers l'analyse de faisabilité qu'un cluster CUMA au sein de la région Analamanga est faisable et peut contribuer à son développement économique. Toutefois, beaucoup d'obstacles sont à surmonter afin de tirer profit de nombreux bénéfices qu'apporte le cluster pour ces entreprises et pour son territoire d'implantation qu'est la région Analamanga.

L'obstacle majeur à surmonter est l'individualisme des producteurs car passer d'une simple concentration d'entreprises, sans réel lien autre que la proximité, à une organisation d'entreprises est un processus délicat : cette phase est celle où la confiance et le dialogue constructif entre les acteurs doivent se construire autour de l'échange d'informations, de l'identification d'objectifs stratégiques communs, du développement d'une stratégie exige des efforts substantiels et une implication de tous à un objectif commun. Elle demande du temps pour s'investir dans la connaissance réciproque et la coordination, le développement d'une vision commune, et elle exige une implication à long terme.

Cette transition n'est pas spontanée et nécessite dans certains cas une assistance technique externe. Trois aspects principaux peuvent être considérés par cette assistance :

- Une approche participative au développement d'une vision ;
- Des actions de développement des capacités fondées sur des objectifs partagés
- La durabilité du processus de développement du cluster.

Le succès d'un cluster CUMA sera particulièrement dépendant du professionnalisme des personnes qui en auront la charge car elles devront faire preuve de compétences en pilotage de projets assez complexes.

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
ACRONYMES	ii
INDEX DES TABLEAUX	iii
INDEX DES SCHEMAS	v
INTRODUCTION GENERALE	vi

PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE LA DEMARCHE CLUSTERING

Chapitre I : Développement local

I.1. Origines et définition théorique du concept	5
I.2. La notion de développement	6
I.3. La notion de local	6
I.4. Le territoire d'action du développement local.....	6
I.5. Le rôle de la Région dans le développement local.....	7
I.6. La dynamique locale	7
I.7. Les partenariats locaux.....	9
I.8. Développement et participation.....	10

Chapitre II : Démarche Clustering

II.1. Généralités sur les clusters	
II-1.1 Définition d'un cluster.....	12
II-1.2 Caractères d'un cluster.....	12
II-1.3 Dynamique d'un cluster.....	13
II-1.4 Avantages retirés par les entreprises de leur participation cluster	13
II.2. Démarche clustering	
II.2.1. Concept	16
II.2.2. Principes de la démarche	16
II.2.3. Les étapes de la Démarche Clustering.....	18

Chapitre III : Etat des lieux

III.1. Etat des lieux dans les pays en développement.....	20
III.2. Etat des lieux au niveau national	
III.2.1. Cluster Text'ileMada.....	21
III.2.2. Cluster Salohin'Iarivo.....	21

DEUXIEME PARTIE- ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DU CLUSTER CULTURE MARAICHERE

Chapitre IV- Présentation du Programme PROSPERER Analamanga	23
IV.1. Présentation général du programme PROSPERER.....	28
IV.2. Présentation du programme PROSPERER Analamanga.....	30
IV.3. Appui du programme PROSPERER Analamanga pour une démarche Clustering.....	
Chapitre V - Leviers d'action de la démarche clustering de la filière CUMA	33
V.1. Les formations fournis par PROSPERER.....	35
V.2.Diagnostic de la filière culture maraichère	37
V.3. Analyse des profils économiques des MER/PER	39
V.4. Forum économique des îles de l'océan Indien	39
V.5. Le référentiel développement HOREB ou Hygiene, Organization, Restoration of Environnement and Biodiversity.....	
Chapitre VI- Condition d'émergence et réussite de la mise en place du cluster	41
VI.1. Condition d'émergence du cluster	43
VI.2. Condition de réussite pour la mise en placedu cluster	
ChapitreVII- Analyse des opportunités de la mise en place du Cluster CUMA	47
VII.1. Le marché : quelles opportunités, quelles menaces pour un cluster CUMA.....	50
VII.2. Analyse du potentiel de la région Analamanga par rapport au Cluster CUMA	51
VIII.2.1.Forces et faiblesses du territoire pour le développement de la grappe d'entreprises.....	52
VIII.2.2.Forces et faiblesses de la région Analamanga pour la réalisation des objectifs de marchés.....	53
VIII.2.3.Cohérence de la démarche clustering du programme PROSPERER avec les stratégies territoriales	53
VIII.2.4.Implication des acteurs du territoire dans la dynamique du cluster.....	54
VII.3. Le repérage des acteurs susceptibles d'intégrer la démarche partenariale.....	55
VII.4. Quelles faisabilités pour un cluster CUMA dans la région Analamanga ?	

CONCLUSION GENERALE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

TABLES DES MATIERES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- 1) Michael Porter ,The Competitive Advantage of Nations « *The Competitive Advantage of Nations* » Porter, 1990
- 2) NADVI K., SCHMITZ H. (1999) : Clustering and Industrialization : Introduction, World Development, 27 – 9
- 3) Nadvi K., Schmitz H. (1996) : Clusters industriels dans les pays en développement : éléments pour un programme de recherche, in Les nouvelles logiques de développement (Abdelmalki, Courlet, ed.), l'Harmattan, 1996
- 4) DATAR, Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux, La documentation Française, Paris, 2001.

RAPPORTS ET REVUES

- 5) Département de géographie, UQAM Spécialiste en développement régional et local Colloque de l'Association des économistes du Québec Développement régional, ressources naturelles et redevances Québec, Château Frontenac, 22 mars 2002 11 pages
- 6) Madagascar tribune Microfinance L'association « Salohin'Iarivo », un exemple réussi pour Microcred samedi 22 septembre 2007, par Ax's
- 7) PROGRAMME DE SOUTIEN AUX POLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET AUX ECONOMIES REGIONALES (PROSPERER) DRAFT DU PROGRAMME DE TRAVAI ET DE BUDGET 2009 52 pages
- 8) PROFILS DE PAUVRETE VILLAGEOIS ET ETUDE REGIONALE Analyse selon l'Approche des Moyens d'Existence Durable RAPPORT D'ANALYSE REGIONALE REGION ANALAMANGA 25 pages

9) ETUDE DES SECTEURS PORTEURS DANS LE DISTRICT DE MANJAKANDRIANA
2005 107 pages OMEF (Office Malgache de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
continue et Entrepreneuriale)

10) Elisabeth WAELBROECK-ROCHA, Avantages retirés par les entreprises de leur
participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL) : Etude exploratoire DATAR Janvier
2006 28 pages Territoires

11) Tinasoa Razafindrazaka, Dynamique territoriale de l'entrepreneuriat : approche comparative
et cadrage conceptuel Claire V. de la Durantaye 17 pages

12) Conseil régional de Lorraine ,Mission Développement Economique ,Place Gabriel Hocquard
BP 81004 Nancy, 29 Sept 2005 Etude Faisabilité d'un cluster du meuble haut de gamme en
Lorraine FORMATION - MANAGEMENT - DEVELOPPEMENT PERSONNEL 64 pages

13) L'actualité des services aux entreprises » n° 4 _ février 2003 _ Un produit d'information de
la DGCID (MAE)

14) Henri Michel TSIMISANDA, Plan de Développement de la filière Maraîchère dans la région
Analamanga DANS LA REGION ANALAMANGA Rapport final Octobre 2009

15) RONDRO- HARISOA Lydia, Analyse socio économique MER PER CUMA RH- RLH-
Rapport définitif ASE des profils des MER/PER des filières cultures maraîchères, fibres
végétales-vannerie et couture-broderie dans la région Analamanga Octobre 2009

16) RAZAFINDRAKOTO Mireille, MADAGASCAR A L'HEURE DE L'OUVERTURE
ECONOMIQUE : LA CROISSANCE PEUT-ELLE VENIR DES ENTREPRISES
EXPORTATRICES? Décembre 1996 10 pages ,Projet Madio (Madagascar Dial Instat Orstom)
Appui à la réflexion économique

17) COOPERATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL Jean-François Draperi CEST-Cnam /
Institut de l'Économie Sociale 14 pages in Régions et Développement, n°24, 15-44.

18) Jean-Benoît Zimmermann, « Grappes d'entreprises » et « petits mondes », Une affaire de proximités Revue économique — vol. 53, N° 3, mai 2002, p. 517-524. 8 pages

19) PROGRAMME DE SOUTIEN AUX POLES DE MER ET AUX ECONOMIES REGIONALES -PROSPERER RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2008 mars 2009 69 pages

20) ETUDE DES SECTEURS PORTEURS DANS LE DISTRICT DE MANJAKANDRIANA 2005 107 pages OMEF (Office Malgache de l'Emploi et de la Formation Professionnelle continue et Entrepreneuriale)

21) ANDRIANIRINA L., Décentralisation et institutions publiques territoriales à Madagascar : processus et perspectives, ENA, 2000.

WEBOGRAPHIES

- Cluster Management ? A Practical Guide, Part B: Tools, GTZ, décembre 2007.
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1498.pdf>
- Clusters et réseaux d'entreprises, L'Actualité des services aux entreprises no 4, février 2003. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/04-7.pdf>
- http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Note_78.pdf. Les "systèmes productifs locaux", ou "clusters" d'entreprises, peuvent-ils stimuler le secteur privé dans les pays en développement ? les Notes du jeudi - n° 78 - 14 février 2008 - Direction des politiques du développement 5 pages

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE I

Extrait de l'analyse socio-économiques des profils des MER et des PERS : Cultures maraichères

ANNEXE II

Extrait du Plan de Développement Filière CUMA dans la région Analamanga : Plan de Développement par types de produits

ANNEXE III

Guide pratique de gestion des clusters sur préparation et la mise en œuvre d'un cluster

ANNEXE I

Extrait de l'analyse socio-économiques des profils des MER et des PERS : Cultures maraîchères

Les données disponibles sur d'autres spéculations sont parcellaires pour permettre une répartition par typologie des observations par sous-filière, aussi n'est-il restitué que les observations sur la culture de pomme de terre, comme représentative de la filière « cultures maraîchères ».

Les typologies se présentent ainsi :

En proportion par typologie

MER émergente :82%

MER à potentiel : 18%

Cette distribution démontre que les MER sont en phase naissante, et sont encore vulnérables pour assumer les fonctions dans les normes des entreprises performantes, recouvrant des résultats et du succès tant au plan général que dans les domaines spécifiques, notamment la rentabilité.

Toutefois, la différence n'est pas accentuée entre les comportements des pratiquants des MER émergentes et ceux des MER à potentiel

En Mer émergente

CRITERES (Fonctions d'entreprise)	Comment les MER les assument ou les perçoivent
APPROVISIONNEMENT	
Connaissance/prospection des marchés	La connaissance des marchés est stratégique sur le plan financier, en ce qu'elle permet de faire des économies en intrants de plus en plus chers, sur le plan commercial (qualité des matières), et technique
Politique d'achat des intrants	La priorité est donnée aux intrants de qualité pour des meilleurs effets des produits.
Réapprovisionnement des stocks	Il n'est pas fait de stock d'intrants par insuffisance de moyens financiers
Environnement	Le prix est le principal obstacle en approvisionnement d'intrants Des cas de traficotage de pesticide ont été constatés

	Il n'est pas rare que les intrants font défaut en volume et en qualité
PRODUCTION	
Recherche/Développement	Les acquis en résultats et méthode de production sont améliorés en interne Les résultats de recherche provenant par les entités concernées sont, appliqués par les producteurs sensibilisés
Investissement	La politique est restreinte à la remise à l'identique des moyens de production en possession
Politique de production	Le maintien dans le secteur s'est imposé par habitude et pour le revenu qu'il génère Selon le cas, c'est pour des raisons commerciale, financière, technique, ou technique L'emploi de semences sélectionnées et d'engrais organiques nouvellement mis au point commence à être adopté
Qualité	La production de qualité est procédée autant que possible, de crainte de produits invendables
COMMERCIALISATION	
Produit	Il n'y a pas de différence de variétés de spéculation dans une même localité
Prix	Il est déterminé principalement par les collecteurs selon la qualité et la période (cf. culture de contresaison), avec possibilité de marchandage, et pour faire face à la concurrence
Distribution	L'enlèvement des produits est effectué par habitude par les collecteurs in situ
Promotion/communication	Des ventes-exposition et les foires sont l'occasion d'étaler et de faire connaître les produits
GESTION ADMINISTRATION	
Finance	Il n'est pas toujours établi la nécessité d'emprunter, faute de déterminer les besoins à financer Ne pas pouvoir honorer le remboursement est avancée pour justifier l'attitude mitigée, face aux prêts des institutions financières
Comptabilité	Des simples enregistrements des comptes sont pratiqués
Ressources humaines	L'ossature de la main d'œuvre est familiale, mais il est fait recours à des saisonniers durant la période de culture Des formations ont été prodiguées par des entités de partenariat, à l'instar de

	PROSPER et SAHA
Organisation paysanne	L'affiliation à une Op est peu pratiquée
Environnement	La totalité évolue dans le cadre informel
SPHERE SOCIO-ECONOMIQUE	
Disponibilité des prix	La comparaison des prix ou l'acquisition des informations sur le prix est procédée hebdomadairement au marché auprès des pairs producteurs
Offre	L'offre est la plus élevée aux mois de juillet-août et la moins élevée en mars- avril
Demande	Les habitudes d'achats restent invariables : préférence pour certaines variétés et les produits de grosse calibre Les ventes se font en importantes quantités par plusieurs acheteurs : collecteurs et détaillants
Concurrence	Intensité de la concurrence
SUGGESTIONS	
Appui étatique	Aide en intrants agricoles : engrais, semences améliorées, pesticides. Aide ou subvention d'équipement Subvention pour les engrais et pesticides. Négociation avec les IMF concernant les garanties
Soutien du secteur	-Acquisition d'intrants à crédit en début de campagne et remboursement après commercialisation. -Renforcement de capacité technique des producteurs (nouvelles techniques et technologies) -Solution aux prix des intrants jugés trop élevés -Recherches de débouché commercial -Achat à crédit de matériels (charrues, charrettes, pulvérisateurs, zébus,...)

En Mer à potentiel

CRITERES (Fonctions d'entreprise)	Comment les MER les assument ou les perçoivent
---	---

APPROVISIONNEMENT	
Connaissance/prospection des marchés	La connaissance des marchés est stratégique pour les intrants faciles pour leur emploi technique
Politique d'achat des intrants	La priorité est donnée aux intrants de qualité pour des meilleurs effets des produits.
Réapprovisionnement des stocks	Il n'y pas de constitution de stock, étant donné le peu de volume à se procurer pour une récolte
PRODUCTION	
Recherche/Développement	Les résultats de recherche effectués par les services techniques sont généralement appliqués
Investissement	La politique est limitée à la remise à l'identique des matériels en possession
Politique de production	Le maintien dans le secteur est profitable pour générer des revenus
Qualité	La production de qualité est jugée nécessaire et gardée
COMMERCIALISATION	
Produit	Les produits sont vendus en totalité aux collecteurs
Prix	Il est déterminé principalement par les collecteurs selon la qualité et la période (cf. culture de contresaison), avec possibilité de marchandage, et pour faire face à la concurrence
Distribution	C'est aux collecteurs que les producteurs s'adressent par habitude
Promotion/communication	Des ventes-exposition et les foires sont l'occasion d'étaler et de faire connaître les produits
GESTION ADMINISTRATION	
Finance	Certains sont disposés à faire des emprunts, mais restent au stade de l'intention devant l'exigence de garantie et la peur de ne pas être à la hauteur des remboursements
Comptabilité	Tenue de comptabilité simplifiée pour déceler les lacunes de gestion
Ressources humaines	Le recours à l'embauche est effectué
Organisation paysanne	L'affiliation à une Op n'est pas pratiquée
SPHERE	

SOCIO-ECONOMIQUE	
Disponibilité des prix	La comparaison des prix ou l'acquisition des informations sur le prix est procédée hebdomadairement au marché auprès des pairs producteurs
Offre	L'offre est la plus élevée aux mois de juillet-août et la moins élevée en mars- avril
Demande	Les habitudes d'achats restent invariables Les ventes se font auprès des collecteurs
Concurrence	Intensité de la concurrence
Environnement institutionnel	La majorité évolue dans le cadre de l'informel
SUGGESTIONS	
Appui étatique	
Soutien du secteur	- Formation technique, - Aide à la recherche de financement à faible taux d'intérêt.

ANNEXE II

Extrait du Plan de Développement Filière CUMA dans la région Analamanga : Plan de Développement par types de produits

V.1 - Plan de développement pour les pommes de terre

Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 1- Renforcement de capacités	Formation sur la production de compost	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur l'utilisation des engrais, insecticides et autres intrants chimiques	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur les techniques de récolte	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
Axe 2 - Amélioration de l'encadrement des producteurs	Séance d'information des producteurs sur les attributions des différentes entités d'appui au développement rural : association, coopératives, unions, fédérations, groupements d'intérêt économique	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Regroupement des producteurs	Actions immédiates
	Elaboration d'un calendrier cultural unique pour tout le district	Actions immédiates
	Mise en place d'un système de communication pérenne entre les producteurs	Actions immédiates
	Coordination des différentes actions d'encadrement et d'appui aux producteurs	Actions immédiates et à maintenir dans le long terme, à systématiser
Axe 3 - Renforcement du cadre transversal de la filière	Mise en place de services de proximité pour le Ministère en charge de l'agriculture	Actions immédiates

	Mise en place d'un système d'échanges périodiques entre les producteurs et le Ministère en charge de l'agriculture	Actions immédiates
	Subvention de l'achat et l'approvisionnement en intrants agricoles (engrais, semences)	Actions à moyen terme
	Incitation et soutien à la production de semences au niveau de chaque commune	Actions immédiates et à moyen terme
	Mise en place d'un fonds de garantie agricole	Actions à moyen terme
Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 3- Renforcement du cadre transversal de la filière	Amélioration des systèmes de microfinance agricole : réduction des taux d'intérêt, adaptation des différents calendrier de paiement avec le calendrier cultural...	Actions immédiates
	Amélioration des infrastructures de commercialisation : marchés dans les normes requises...	Actions à moyen terme
	Amélioration des infrastructures routières pour faciliter l'acheminement des produits vers les lieux de commercialisation	Actions à moyen terme
	Mise en place d'un magasin de stockage respectant les normes de qualité requises au sein du district	Actions à moyen terme
Axe 4- Amélioration de l'écoulement des produits maraîchers	Informations des producteurs sur les besoins des différents marchés régionaux et internationaux : caractéristiques techniques, périodicité, quantité...	Actions immédiates avec des sessions de recyclage périodiques à moyen terme.
	Informations sur la variation des prix aussi bien au niveau national qu'à l'extérieur	Actions immédiates avec des sessions périodiques à moyen terme.

	Mise en place d'un marché de gros pour permettre aux producteurs de vendre leurs produits et de ne plus être à la merci des collecteurs	Actions à moyen terme
	Recherche de débouchés pour les produits existants	Actions à moyen terme

V.2 - Plan de développement pour les oignons

Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 1- Renforcement de capacités	Formation sur la production de semences	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur l'utilisation des différents intrants disponibles : engrais, semences améliorées, insecticides ...	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Information et formation sur les lois et réglementations en vigueur, notamment celles concernant le foncier, le commerce et l'exploitation agricole	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Information sur les différents organismes d'appui aux producteurs agricoles et sur leurs attributions : CTHA, CSA, FOFIFA, Tranoben'nyTantsaha	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur la gestion des unités de production : calendrier des activités, recherche de débouchés, gestion des ressources financières disponibles, gestion des revenus, régulation de la mise en vente des produits (ex : stockage après récolte et vente en période de pénurie)	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme

Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 1- Renforcement de capacités	Formation sur la transformation de l'oignon : séchage, extraction d'huile	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
Axe 2-Amélioration de l'encadrement des producteurs	Regroupement des producteurs en coopératives	Actions immédiates
	Mise en œuvre d'une approche participative et d'une approche de proximité pour déterminer les mesures à prendre pour développer la production	Actions immédiates
	Séance d'information des producteurs sur les attributions des différentes entités d'appui au développement rural : association, coopératives, unions, fédérations, groupements d'intérêt économique	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Financement et subvention des petits producteurs	Actions immédiates et à moyen terme
	Responsabilisation des producteurs en les faisant participer à la mise en œuvre des différentes actions de développement décidées	Actions immédiates et à moyen terme
	Mise en place d'une structure de coordination des appuis à la filière	Actions immédiates et à moyen terme
Axe 3- Renforcement du cadre transversal de la filière	Mise en place d'un centre d'approvisionnement en intrants	Actions à moyen terme
	Conduite de séances d'analyse du sol pour mieux orienter les choix de culture des producteurs	Actions à moyen terme
	Amélioration du système de microfinance pour qu'il soit plus accessible aux agriculteurs (caisses de proximité etc)	Actions à moyen terme
	Sensibilisation et information sur les outils de microfinance	Actions à moyen terme
	Mise en place d'infrastructures de stockage normées et par commune	Actions à moyen terme
	Amélioration du système de contrôle des circuits de commercialisation : contrôle des outils de pesage etc...	Actions à moyen terme
	Conduite de recherches et d'expérimentation sur l'utilisation des engrais, semences améliorées, insecticides et autres intrants	Actions à moyen terme

Axe 4- Amélioration de l'écoulement des produits maraîchers	Incitation à la mise en place de petites unités de transformation de l'oignon	Actions immédiates
	Mise en place de marchés respectant les normes dans le district et par commune	Actions immédiates et à moyen terme
	Amélioration des infrastructures routières existantes en vue de faciliter l'acheminement des produits vers leur lieu de commercialisation	Actions à long terme
	Assainissement des circuits de commercialisation afin de supprimer les intermédiaires qui gonflent le prix des produits auprès des consommateurs tout en baissant les prix aux producteurs	Actions à moyen et long terme

V.3 - Plan de développement pour les haricots

Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 1- Renforcement de capacités	Tenue de séances d'informations sur l'évolution des prix des produits	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur la production de compost	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur les techniques de production modernes	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation sur les techniques d'amélioration de la production (qualité) et du rendement	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Séances de sensibilisation et d'information régulières sur les structures d'appuis aux producteurs existantes	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
Axe 2- Amélioration de l'encadrement des producteurs	Modernisation et amélioration des outils de production (arrosoirs etc)	Actions à moyen terme

	Conduite de missions de classification des terres pour appuyer les producteurs dans le choix des produits et des intrants	Actions immédiates
	Appuis relatifs à l'approvisionnement en intrants (semences, engrais...) : mise en place d'une centrale d'achats, subventions...	Actions à moyen terme
	Mise en œuvre d'appuis de proximité par la représentation au niveau de communes des différentes structures d'appuis (CSA, Tranoben'nytantsaha...)	Actions à moyen terme
Axe 3 - Renforcement du cadre transversal de la filière	Mise en place d'une banque d'intrants qui se fait rembourser par une partie de la récolte	Actions à moyen terme
	Mise en place des infrastructures requises par une bonne production : barrages ...	Actions à moyen et long terme
	Mise en œuvre de mesures pour alléger les conditions et taux d'intérêt appliqués par les institutions de microfinance	Actions à moyen terme
Axe 4 - Amélioration de l'écoulement des produits maraîchers	Mise en place de marchés respectant les normes dans le district et par commune	Actions immédiates et à moyen terme

V.4 - Plan de développement pour les autres légumes

Axes d'intervention	Pistes d'actions proposées	Priorisation des actions
Axe 1- Renforcement de capacités	Formation sur la production de compost	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formation dans le domaine managérial	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme

	Séances régulières d'échanges d'expériences entre les producteurs	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formations relatives aux normes en matière de production	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Formations sur l'amélioration des techniques de production	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
	Séances d'information sur les outils de microfinance : les procédures, les institutions, les taux...	Actions immédiates avec des sessions de recyclage à moyen terme
Axe 2- Amélioration de l'encadrement des producteurs	Mise en place d'un système de communication pérenne entre les producteurs et entre les producteurs et les structures d'appui	Actions immédiates et à maintenir dans le long terme, à systématiser
	Mise en place d'une union des producteurs	Actions immédiates et à maintenir dans le long terme
	Mise en œuvre d'une approche de proximité : démembrement des structures d'appui, sensibilisation par des animateurs villageois...	Actions immédiates et à maintenir dans le long terme
Axe 3- Renforcement du cadre transversal de la filière	Amélioration de l'accès à la propriété foncière pour les producteurs afin d'augmenter la superficie cultivée	Actions à moyen terme
	Amélioration et modernisation des outils de production	Actions à moyen et long terme
	Facilitation de l'utilisation de semences améliorées (détaxation, subvention...)	Actions à moyen terme
	Mise en place d'un centre de stockage normé pour chaque commune	Actions à moyen terme
	Mise en œuvre d'un système continu de suivi et d'évaluation des activités de production pour détecter les failles à combler	Actions à moyen terme
	Amélioration du système de microfinance actuel : mesures pour baisser les taux, encadrement des producteurs dans la constitution de	Actions à moyen terme

	leurs dossiers...	
Axe 4- Amélioration de l'écoulement des produits maraîchers	Mise en place d'un marché de gros dans les normes	Actions à moyen terme
	Appui à la recherche de débouchés	Actions à moyen terme
	Mise en place de nouveaux marchés communaux et intercommunaux	Actions à moyen terme
	Amélioration des infrastructures routières existantes	Actions à moyen terme

ANNEXE III

Guide pratique de gestion des clusters sur préparation et la mise en œuvre d'un cluster

Cet extrait propose un aperçu des méthodes et instruments de la gestion des clusters dans la phase de préparation et de mise en œuvre

Phase 1 : La préparation		
	QUESTIONS CLÉS	ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS
Travail préliminaire	1. Que cherchons-nous à atteindre à travers l'alliance stratégique/cluster ? 2. Pouvons-nous utiliser d'autres moyens pour atteindre notre objectif ? 3. De quels partenaires le projet a-t-il besoin ? 4. Les partenaires ont-ils une capacité économique, organisationnelle et d'innovation suffisante ? 5. Quels points forts les partenaires apportent-ils au réseau ? 6. Quels avantages le réseau offre-t-il aux partenaires ? 7. Sur quelles solides alliances stratégiques existantes peut se construire le réseau ? 8. Existe-t-il une bonne « chimie » entre les partenaires ? 9. Quelles sont les mesures nécessaires pour construire la confiance ? 10. Les objectifs/fonctions de l'alliance stratégique sont-ils clairs pour toutes les parties prenantes ?	Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour déterminer les domaines d'alliance stratégique ou priorités pour le cluster. Formulation des objectifs spécifiques de l'alliance ou du cluster, à partir de l'analyse SWOT. Recherche des bons partenaires et invitation à participer au processus de réflexion/planification. Planification : définition des règles (intégration de nouveaux partenaires, prise de décision), planification des événements et responsabilités.
Objectifs et stratégie	1. Quels sont nos objectifs ? 2. Pourquoi élaborer une stratégie de cluster ? 3. Composantes de la stratégie ? 4. Comment procéder ? 5. Comment planifier la mise en œuvre ?	Processus de formulation d'objectifs communs : fondement de confiance pour la future coopération (pertinence du « management par objectifs »). Traduire les objectifs en stratégie : non pas approche visionnaire mais orientation stratégique opérationnelle (étapes et mesures concrètes). Décliner la stratégie en mesures et activités concrètes : le plan d'action permet de définir tâches, produits attendus et responsabilités ; penser en termes d'évolution stratégique et de cycle de vie du cluster. Un des outils pour planifier la mise en œuvre : le cadre logique.
Plan d'affaires et financement	1. Pourquoi un plan d'affaires est-il nécessaire au cluster ? 2. Structure et contenu d'un plan d'affaires ? Points cruciaux ? 3. Comment planifier et mettre en œuvre l'aspect financement du cluster ? 4. Quels sont les ratios clés à contrôler ? 5. Quelles sont les sources de financement possible ? 6. Quels sont les éléments clés pour solliciter un fonds d'appui ? 7. Quels sont les éléments de la structure de financement d'un cluster ? 8. Quelles sont les erreurs courantes en matière de financement des clusters ?	Plan d'affaires solide (voir encadré page suivante). Planification financière : élément important du PA et instrument de gestion essentiel du cluster ; principales fonctions : répondre aux besoins de financement et assurer la liquidité. Ratios clés : rendement des fonds propres, rendement des actifs, rentabilité commerciale, rendement des investissements, flux de trésorerie.

Phase 2 : La mise en œuvre

Questions clés	Questions clés	Actions et éléments clés
Organisation : structure & systèmes	1. Quelle importance la structure organisationnelle du cluster a-t-elle ? 2. À quels besoins la structure organisationnelle doit-elle répondre ? 3. Quel est le statut juridique le plus adapté à notre cluster ? 4. Comment organiser le cluster : structure ? 5. Comment organiser le cluster : processus ?	La structure organisationnelle est essentielle : organisation formelle et règles de coopération déterminent la confiance mutuelle. • Statut légal • Structure (schéma des compétences et de communication) • Systèmes (organisation des opérations) Privilégier une organisation aussi horizontale que possible (pour entrée de nouveaux membres), transparente et opérationnelle. Choix du statut et organisation dépend des objectifs : • Quel degré de coopération veulent les partenaires du cluster ? • Quel est le rôle des activités commerciales du cluster ? • Quel degré d'inclusivité (vs exclusivité) des nouveaux membres ? La structure épouse la stratégie. Structure : qui fait quoi ? Systèmes : processus et procédures.
Développement & offre de services	1. Pourquoi les services sont-ils importants pour le cluster ? 2. Quels sont les types de services de clusters ? 3. Comment organiser et structurer la gamme de services ? 4. Comment commercialiser l'offre de services ?	Les services proposés sont essentiels pour le succès et la pérennité du cluster. Doivent répondre aux besoins et contraintes des entreprises. Doivent pouvoir générer des revenus et des financements pour le cluster. Doivent reposer sur une analyse préalable de la demande. Chaque service doit faire l'objet d'une description complète. Consolider les différents services dans un système intégré de services au cluster (« one-stop shop »). Outils marketing clés : présentation des services sur le site web du cluster ; marketing par email ; information sur les services lors de réunions/ateliers du cluster.
Gestion des projets & processus du cluster	1. Qu'est-ce qu'un projet, son importance pour la gestion d'un cluster ? 2. Qu'est-ce que la gestion de projet ? 3. Comment organiser et gérer des projets de cluster ? 4. Qu'est-ce qu'un processus, son importance pour la gestion d'un cluster ? 5. Comment définir et mettre en œuvre des processus de cluster ? 6. Comment garantir une gestion de processus efficace ? 7. Quel est le lien entre gestion de processus et qualité ?	Un cluster est une organisation à forte orientation projet. La gestion de cluster nécessite une gestion de projet professionnelle. Tous les aspects classiques de la gestion de projet s'y retrouvent. • aspect technique : objectifs, planification, gestion, suivi • méthodologique : méthodes et techniques spécifiques projet • comportemental : règles concernant les participants • organisationnel : règles concernant structure et procédures Document essentiel : plan de projet. Importance de l'organisation par processus (vs. organisation par fonctions). Mettre en place un système de gestion de processus. Un système de gestion de processus facilite l'introduction d'un système de gestion de la qualité et/ou de certification. Gestion de processus : partie intégrante de la gestion qualité.

Phase 2 : La mise en œuvre (suite)

QUESTIONS CLÉS	ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS
Adhésion de nouveaux partenaires	Les alliances naissent souvent de contacts professionnels ou personnels, sur la base d'une relation de confiance existante. Procéder à une analyse comparative des compétences requises et compétences existantes (éviter l'effet de « verrouillage »). Autoriser différentes formes de partenariat et de coopération (degrés d'intensité), qui peuvent s'échelonner dans le temps (« essai »). Le lien mutuel/la confiance entre les partenaires résulte moins des aspects formels de la coopération que des processus informels et vivants.
Importance de la créativité et de l'innovation	Être à la pointe du savoir assure un avantage concurrentiel décisif. Les connaissances « implicites » sont aussi importantes que les connaissances codifiées. Outil : les « cartes de savoirs » montrent comment les savoirs sont répartis entre les partenaires. Besoin accru de qualification. Le système de qualification doit comprendre une composante de veille sur les meilleures pratiques des entreprises leaders. Autre outil : forum d'apprentissage en réseau, grâce auquel les participants peuvent soumettre librement des modules d'apprentissage.
Informier et mettre en réseau partenaires et clients du cluster	Les clusters requièrent un travail professionnel sur l'information. La communication doit être spécifique à chaque groupe cible et répondre à des objectifs d'information clairs. La qualité de l'information sert la marque développée par le cluster. Trois principaux domaines d'application des TIC dans la gestion des clusters : information (KM), communication, coopération (logiciels collaborat

RESUME ANALYTIQUE

Le présent mémoire vise à clarifier des concepts et les principes clés de la démarche clustering en tant qu'outil de développement local qui est un concept assez récent à Madagascar. L'objectif de cette étude est d'étudier la faisabilité de la mise en place de ce cluster CUMA au sein de la région Analamanga afin d'identifier si le cluster peut véritablement être un outil performant pour le développement de sa région d'implantation.

Les petites et micro-entreprises rurales qui s'impliquent dans un cluster peuvent être plus compétitives sur le marché et atteindre ainsi collectivement des objectifs qu'elles ne pourront pas se fixer individuellement. La présente étude s'attachera au thème des clusters en portant une attention particulière aux relations avec son territoire d'implantation vu que les petites et micro entreprises tiennent un rôle déterminant dans les dynamiques de développement de leur territoire d'implantation surtout si ils sont groupés en cluster. La démarche clustering constitue ainsi une pièce maitresse de la politique de développement local. Cette étude tente de mettre en avant la faisabilité de la mise en place d'un cluster CUMA au sein de la région Analamanga. Un cluster dans le cadre de la démarche clusternig tournée vers les actions commerciales et économiques que veut initier le programme PROSPERER Analamanga.

Cette étude fournie des éléments importants pour les animateurs et les divers responsables du Cluster CUMA. Les analyses fournies peuvent les diriger au mieux dans leur stratégie. Les plans de développement et le processus à mettre en place pour la réussite, la durabilité et la pérennité du cluster.

Mots clés : Cluster, démarche Clustering, Développement local, Petites et micro-entreprises rurales