



AGROALIMENTAIRE, TOURISME ET INDUSTRIES CRÉATIVES

Une approche de clusters intégrés

Ce document a été préparé par le Département du commerce, de l'investissement et de l'innovation de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), sur la base du travail réalisé par Francesco Prota, Professeur à l'Université Aldo Moro de Bari, Italie, sous la supervision de Fabio RUSSO, spécialiste principal du développement industriel à l'ONUDI et avec la contribution des experts clusters de l'ONUDI suivant: Nima Bahramalian, Ebe Muschiali et Manuela Eyvazo. Il a été produit dans le cadre du projet «Favoriser la compétitivité et l'innovation du Monténégro par des politiques de croissance économique durable», financé par le Fonds «Livrer des résultats».

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle de la part des services d'édition des Nations Unies. Les appellations et les documents cités dans la présente publication ne reflètent à aucun égard une opinion du secrétariat de l'ONUDI concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville, d'une zone, ou de ses autorités, ou concernant le tracé de frontières ou limites.

Les opinions, chiffres et estimations figurant dans le présent document sont de la responsabilité des auteurs et ne doivent pas nécessairement être considérés comme étant ceux de l'ONUDI ou comme impliquant son approbation. Les appellations "pays développé" ou "pays en voie de développement" sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement une opinion quant au stade de développement de tel pays ou de telle zone. La mention d'une entreprise ou d'une marque commerciale ne signifie pas que celle-ci ait l'aval de l'ONUDI. Les opinions, les chiffres et les estimations y présentés relèvent de la responsabilité des auteurs et ne doivent pas nécessairement être considérés comme reflétant l'opinion de l'ONUDI.

Commentaires

Les commentaires et suggestions sur les aspects traités dans ce rapport sont les bienvenus et peuvent être adressés à Fabio Russo at f.russo@unido.org.

AGROALIMENTAIRE, TOURISME ET INDUSTRIES CRÉATIVES

UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉS

Table of Contents

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	5
CHAPITRE 1. VUE D'ENSEMBLE DES TENDANCES DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE, LE TOURISME ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES	6
CHAPITRE 2. BIEN-FONDÉ D'UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉS	8
2.1. COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE, LE TOURISME ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES	8
2.2. VALEUR AJOUTÉE DE L'ADOPTION D'UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉS	12
CHAPITRE 3. APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE : EXEMPLES D'INITIATIVES COMPATIBLES AVEC UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉ	15
3.1. COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES	15
3.2. LEADERSHIP	24
3.3. COMMUNICATION	28
3.4. MARKETING TERRITORIAL	30
CHAPITRE 4. MÉTHODOLOGIE POUR APPLIQUER L'APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉS DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES GÉOGRAPHIQUES	37
4.1. EXPLOITER LES ATOUTS TERRITORIAUX EN DÉVELOPPANT DES LIENS ET DES SYNERGIES AVEC LES INDUSTRIES CRÉATIVES	37
4.1.1. MARKETING TERRITORIAL	39
4.2. GOUVERNANCE COLLABORATIVE	40
4.2.1. APPROCHE INCLUSIVE	44
4.3. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	46
4.4. FLUX DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION	48
CHAPITRE 5. RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES ET DES ORGANISMES DE SOUTIEN LOCAUX	49
RÉFÉRENCES	52

ENCADRÉS

ENCADRÉ 1.	COMMISSION DU FILM DES POUILLES	11
ENCADRÉ 2.	PLATEFORME DE DÉVELOPPEMENT REGIONAL : ART ET GASTRONOMIE EN TOSCANE	16
ENCADRÉ 3.	APPROCHE DE CLUSTERS : INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES DANS LES PAYS DU SUD DE LA MEDITERRANÉE	19
ENCADRÉ 4.	COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES : CONSORTIUMS D'ORIGINE ET MARQUES COLLECTIVES DANS HUIT DES RÉGIONS LES PLUS PAUVRES DU PÉROU	21
ENCADRÉ 5.	DÉVELOPPEMENT DE LIENS ET DE SYNERGIES AVEC LES INDUSTRIES CRÉATIVES : BON CRÉATIF, AUTRICHE ET CRÉDITS CRÉATIFS, ROYAUME-UNI	22
ENCADRÉ 6.	LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : ADVENTA, LE PROGRAMME LEADER+ DE MONMOUTHSHIRE	25
ENCADRÉ 7.	LEADERSHIP FÉMININ : FORMATION DESTINÉE AUX FEMMES ENTREPRENEURS CULTURELS	27
ENCADRÉ 8.	DÉVELOPPEMENT DE LIENS ET DE SYNERGIES AVEC DES INDUSTRIES CRÉATIVES : PLATEFORME DE COMMUNICATION 'CREATIVE AUSTRIA'	29
ENCADRÉ 9.	MARKETING TERRITORIAL : INITIATIVES DE TOURISME CULINAIRE À STRATFORD, ONTARIO, CANADA	31
ENCADRÉ 10.	MARKETING TERRITORIAL : "PROJET D'ACCÈS AUX MARCHÉS DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES ET DE TERROIR" (PAMPAT), UNIDO	33
ENCADRÉ 11.	MARKETING TERRITORIAL : DELICIOUS MONTENEGRO, ONUDI	35
ENCADRÉ 12.	APPROCHE INCLUSIVE : LA POLITIQUE CULTURELLE DU BRÉSIL	45

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La relation entre le tourisme et l'alimentation tout comme celle entre le tourisme et l'économie créative est bien connue et a été largement analysée dans la littérature économique. En revanche, moins d'études ont porté sur l'énorme potentiel de liens et de synergies entre l'agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives et sur la manière de développer une approche politique cohérente permettant l'intégration et la convergence entre ces secteurs.

L'expérience de l'ONUDI dans la préservation et la promotion de produits du terroir constitue un exemple d'approche intégrée. Le projet de développement d'une marque collective ('Delicious Montenegro') et d'une plateforme Web pour promouvoir les produits typiques du Monténégro et améliorer sa visibilité en tant que destination touristique attrayante est une initiative concrète visant à promouvoir les liens entre l'agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives

L'objectif de ce rapport est de définir un cadre théorique de base pour une approche de 'clusters intégrés' impliquant l'agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives. Cette approche est susceptible d'être reproduite dans différents contextes géographiques. Pour illustrer comment appliquer concrètement la méthodologie proposée, nous allons présenter et examiner plusieurs exemples d'initiatives ou mesures politiques mises en place pour faciliter la création de liens entre le secteur agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives.

L'élément crucial, qui distingue notre approche d'autres modèles similaires discutés dans la littérature, est le rôle central que joue l'intégration entre des secteurs différents, mais liés, en termes de compétences partagées ou complémentaires, pour le processus de développement d'une région.

Notre approche identifie quatre éléments qui soutiennent la formation et l'exploitation d'un 'cluster intégré' : (i) les atouts territoriaux ; (ii) la collaboration entre les parties prenantes ; (iii) le leadership ; (iv) les flux de communication et d'information.

Le cas des initiatives de tourisme culinaire à Stratford (Canada), par exemple, montre que la création d'un cluster nécessite l'identification de caractéristiques attrayantes dans les territoires et une stratégie de marketing clairement définie, qui implique le développement de produits, l'innovation institutionnelle et organisationnelle (un leadership fort mené par une organisation de marketing unifiée et un partenariat solide avec les gouvernements et autres organisations) et de nouvelles formes de communication et de partenariat (festivals innovants et médias sociaux, organisation de marketing avec une structure institutionnelle et organisationnelle bien établie).

Souvent, les synergies et les liens ne sont pas spontanément et pleinement appréhendés par les acteurs locaux et la sensibilisation au potentiel de croissance et développement de nouveaux produits/expériences peut être faible, en particulier dans les localités périphériques. C'est la raison pour laquelle les autorités publiques, qui devraient adopter une gouvernance collaborative, jouent un rôle crucial dans le développement d'un 'cluster intégré'. Cette nouvelle

manière de comprendre la gouvernance rassemble des acteurs publics et privés dans des forums collectifs aux côtés d'organismes publics, pour participer à la prise de décisions par voie de consensus. Elle garantit également que les processus incluent largement tous les acteurs, y compris les puissants et les moins puissants.

La politique culturelle du Brésil est un exemple intéressant de la manière dont la société civile participe à la création, à la mise en œuvre et au suivi des politiques culturelles publiques en coopération avec les autorités nationales et locales. L'exemple brésilien illustre un effort constant et à grande échelle entrepris par le gouvernement pour promouvoir le développement du secteur culturel dans tout le pays, en s'adressant tout particulièrement aux artistes, professionnels et entrepreneurs culturels.

Enfin, compte tenu de la difficulté à comprendre les liens entre les industries créatives, le tourisme et le secteur de l'agroalimentaire et à apprécier les changements fondamentaux provoqués par la croissance de l'économie créative, notre analyse souligne la nécessité que les décideurs absorbent un nombre important d'informations nouvelles pour formuler des politiques adéquates et mettre en œuvre des instruments nouveaux.

Les bons sont des instruments prometteurs pour faciliter la collaboration interentreprises et, par conséquent, les innovations croisées. Ils se sont révélés être un instrument efficace pour favoriser l'innovation et les nouvelles relations d'affaires dans les PME (voir Bons créatifs en Autriche et Crédits créatifs au Royaume-Uni).

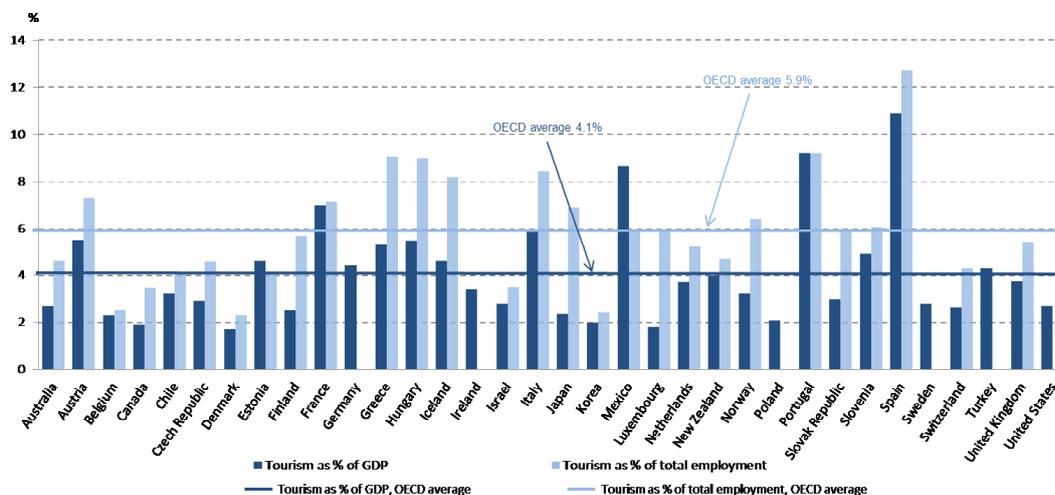
Chapitre 1.

VUE D'ENSEMBLE DES TENDANCES DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE, LE TOURISME ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Au cours des dernières décennies, le tourisme est devenu l'une des industries de services les plus importantes dans l'économie mondiale et les gouvernements élaborent des politiques actives et novatrices pour développer un tourisme compétitif, inclusif et durable.

Dans la zone OCDE, le tourisme contribue directement à 4,1% en moyenne du PIB, à 5,9% de l'emploi et à 21,3% des exportations de services (OCDE, 2016). Son importance réside en partie dans la vaste panoplie de services nécessaires à la production de produits touristiques : le transport, l'hébergement, l'information, le marketing, les services financiers, les assurances, etc., ainsi que dans les liens solides avec d'autres secteurs, comme les industries agroalimentaires et créatives

Figure 1. Contribution directe du tourisme dans les pays de l'OCDE (en pourcentage du PIB et de l'emploi, 2014 ou dernière année disponible)



RÉMARQUES : Les données pour l'Espagne incluent les impacts indirects ; les données relatives au PIB pour la France se réfèrent à la consommation touristique intérieure ; les données sur l'emploi pour le Luxembourg incluent des impacts indirects.

Source : Statistiques du tourisme de l'OCDE (base de données).

D'un point de vue qualitatif, de nouvelles tendances importantes qui modifient le paysage touristique ont émergé : les marchés émergents, en premier lieu, la Chine, stimulent la croissance et l'évolution de la demande touristique mondiale ; les échanges entre pairs offrent une alternative aux services touristiques plus traditionnels ; les voyages multigénérationnels deviennent plus fréquents ; etc. En particulier, une tendance croissante est la quête d'expériences uniques et personnalisées dans des destinations alternatives. Le centre d'intérêt de nombreux touristes a changé, passant des sites physiques 'incontournables', comme les musées et les monuments, à l'impératif d'une 'expérience incontournable' de consommer des expressions immatérielles de la culture, comme l'ambiance, la créativité et le mode de vie. L'alimentation est l'un des principaux éléments qui stimulent ce changement. En effet, l'alimentation et la gastronomie sont une expression artistique et culturelle et l'un des exemples les plus remarquables de l'expérience touristique. Ceci offre de nouvelles opportunités de destinations touristiques et crée, dans le même temps de nouveaux défis, en particulier dans les domaines du développement de l'expérience, du marketing et de l'image.

Les zones rurales qui ont une histoire spécifique, des traditions et un patrimoine œno-gastronomique se prêtent au développement de créneaux alimentaires réussies. L'authenticité des expériences alimentaires est importante en raison de l'attrait susceptible d'être engendré pour les désirs plus généraux des touristes. Les personnes voyagent souvent pour échapper au manque perçu d'authenticité de la vie moderne chez eux ou pour découvrir ailleurs des endroits plus authentiques : les expériences alimentaires peuvent jouer un rôle important dans le soutien de l'authenticité en reliant des territoires, des personnes et des touristes.

La relation entre le tourisme et les expériences alimentaires peut jouer un rôle important dans le développement local. La nourriture et le tourisme possèdent de nombreux liens avec d'autres secteurs de l'économie qui tendent à accroître la valeur de ces activités dans l'économie locale.

Une autre tendance croissante est l'émergence du 'tourisme créatif'. Les industries créatives sont de plus en plus utilisées pour promouvoir des destinations et améliorer leur compétitivité et attractivité.¹ La synergie entre le tourisme et la culture a été l'un des principaux thèmes du développement et du marketing touristique au cours des trois dernières décennies. Ces derniers temps, les destinations commencent à remplacer ou à compléter les stratégies de développement axées sur la culture par un développement créatif. Ces stratégies de développement créatif s'inspirent de l'idée générale selon laquelle la créativité peut offrir des avantages plus larges qu'une stratégie culturelle à elle seule.² La culture, considérée comme relativement statique et généralement ancrée dans le passé, a besoin de créativité pour dynamiser et libérer le potentiel des peuples et des territoires.

Les liens et les synergies entre le tourisme et les industries créatives sont nombreux : les industries créatives peuvent stimuler la croissance du tourisme en fournissant un contenu créatif aux expériences touristiques, en soutenant des approches novatrices de développement et marketing touristiques et en influençant l'image des destinations. Le véritable potentiel de création de valeur de cette relation émergente réside dans l'intégration des expériences touristiques à d'autres contenus et concepts créatifs qui peuvent atteindre de nouveaux groupes cibles, aider à améliorer l'image et la compétitivité des destinations et soutenir la croissance des industries créatives et des exportations créatives.

Chapitre 2.

BIEN-FONDE D'UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTEGRÉS

2.1. COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE, LE TOURISME ET LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Paradoxalement, à l'ère de la mondialisation, les différences, même minimes, prennent de plus en plus d'importance dans le développement des économies locales ; par conséquent, une approche basée sur les territoires, qui tente de capitaliser sur des caractéristiques locales distinctes définissant un territoire particulier, semble la plus appropriée pour promouvoir la croissance économique dans ces régions.

1 Selon la CNUCED (2010), la définition des industries créatives que nous adoptons est une définition large, qui inclut un spectre extrêmement hétérogène de produits et d'industries, des théâtres et musées à l'ameublement, des vêtements et bijoux aux services de design spécialisés, de l'artisanat aux logiciels, médias, produits oeno-gastronomiques et à l'architecture.

2 Le patrimoine culturel, les industries culturelles et créatives, le 'tourisme culturel et créatif' durable et les infrastructures culturelles peuvent être un moteur puissant du développement, avec des impacts sociaux, économiques et environnementaux à l'échelle des communautés. La plupart des pays à revenu intermédiaire développent des secteurs et initiatives culturels et créatifs dynamiques.

Les atouts territoriaux comprennent le patrimoine culturel et les traditions historiques ainsi que les aménagements naturels. En particulier, la nourriture est un élément majeur du patrimoine immatériel. De plus, la présence d'activités créatives ne caractérise pas seulement les grands centres métropolitains mais aussi les zones périphériques (White, 2010 ; Bertacchini et Borrione, 2013). L'économie créative de ces zones repose généralement sur la présence d'arts, par exemple l'artisanat, le design et la culture.³ Ces derniers temps, la créativité et le talent se voient attribuer un fort potentiel de promotion d'une croissance économique continue dans les communautés locales.

La relation entre la nourriture et le tourisme est bien connue. Les ressources liées à l'environnement qui sous-tendent les spécialités culinaires locales et traditionnelles sont non seulement de nature matérielle, mais aussi immatérielle et collective ; par conséquent, il n'est possible d'obtenir une satisfaction maximale de ces spécialités que sur place. Il apparaît de plus en plus clairement que les touristes sont délibérément à la recherche d'expériences alimentaires.⁴ Beaucoup de touristes voyagent à la recherche d'expériences alimentaires qui incluent une quête de reconnexion à la nature, de résilience à la mondialisation, de fraîcheur, de goût et d'authenticité, de soutien aux producteurs locaux et des préoccupations environnementales.

Le développement d'expériences alimentaires pour le tourisme présente de nombreux avantages. Il peut diversifier les économies locales et contribuer à l'attractivité régionale, renforçant ainsi tous les aspects de l'économie. De plus, il peut soutenir l'environnement et le patrimoine culturel local et renforcer les identités locales et le sens de la communauté. Enfin, il peut créer des liens en amont, stimuler l'agriculture et la production alimentaire locale, l'industrie et les services auxiliaires, réduisant ainsi les pertes économiques.

La relation entre le tourisme et l'économie créative est également bien connue. La culture a été l'une des principales sources de croissance du tourisme au cours des dernières décennies ; plus récemment, nous assistons à l'importance grandissante de la créativité, qui complète les modèles conventionnels de tourisme culturel basé sur le patrimoine avec de nouvelles formes de tourisme, basées sur la culture immatérielle et la créativité contemporaine.

Les ressources créatives sont utilisées pour générer des identités plus distinctives, offrant aux régions et aux villes un avantage symbolique sur un marché de plus en plus compétitif. L'accent mis sur ces stratégies est passé des ressources matérielles aux ressources culturelles immatérielles, ce qui a permis aux territoires qui ne possèdent pas de patrimoine architectural riche d'affronter la concurrence dans le secteur du tourisme.

L'intégration de contenus créatifs aux expériences touristiques peut apporter une valeur ajoutée en touchant de nouveaux groupes cibles, en améliorant l'image et la compétitivité des destinations et en soutenant la croissance des industries et des exportations créatives. Le tourisme créatif a également le potentiel de surmonter certains des défis associés aux produits touristiques

³ L'agglomération traditionnelle d'artisanat de qualité dans les petites municipalités est une caractéristique géographique distinctive de l'économie créative en Italie.

⁴ Par exemple, selon les résultats d'une recherche menée par l'Organisation japonaise du commerce extérieur (JETRO) sur les motivations des voyages au Japon, la principale raison est la nourriture japonaise, signe du rôle important que jouent les aliments dans le tourisme.

traditionnels, comme la surexploitation des ressources non renouvelables et les effets de détérioration liés aux événements ‘blockbusters’ et aux bâtiments emblématiques.⁵

Une manifestation de la relation entre le tourisme et la créativité peut être trouvée dans les clusters créatifs ou culturels. Le regroupement d’activités créatives repose sur les fonctions de production et de consommation, qui coïncident avec des personnes créatives, des industries créatives et des ‘buzz’ créatifs. Le développement d’industries créatives spécifiques, en premier lieu le cinéma, la mode et le design, constitue le fondement de nouveaux produits touristiques (voir l’encadré 1).

Le tourisme créatif peut à la fois être trouvé dans les milieux urbains et ruraux. Plusieurs auteurs soulignent l’émergence de la ‘campagne créative’ avec des lieux transformés en centres créatifs, des centres de production artisanale et des destinations touristiques créatives (Bell et Jayne, 2010 ; Cloke, 2007).

Il est clair que de nouveaux liens et synergies entre l’alimentation, le tourisme et la créativité apparaissent, offrant un potentiel considérable d’accroissement de la demande et de développement de nouveaux produits, expériences et marchés. Les liens entre ces secteurs constituent une plateforme de développement économique local et de transformation des avantages comparatifs en avantages compétitifs. En effet, l’avantage compétitif repose sur la créativité dans la gestion et la commercialisation de la destination ainsi que sur la capacité à transformer les facteurs hérités en atouts créés avec une valeur symbolique ou de signe plus élevée. La relation entre la nourriture et le tourisme constitue le fondement d’importantes industries créatives et culturelles émergentes. Dans le même temps, le tourisme fait désormais partie de l’économie culturelle ou symbolique et les expériences alimentaires peuvent être utilisées pour valoriser l’image de marque et commercialiser les destinations. La nourriture est souvent une porte d’entrée à la culture locale et peut réunir les touristes et les habitants locaux autour d’une expérience culturelle partagée. La nourriture peut être liée aux coutumes locales, aux traditions, aux paysages et aux systèmes de production alimentaire pour offrir des expériences authentiques et attrayantes aux touristes. Les expériences alimentaires peuvent soutenir directement le développement culturel local en apportant le capital culturel nécessaire pour créer et soutenir la production et la consommation culturelles.

Il convient de rappeler que la promotion des liens entre l’agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives est exactement l’idée au cœur de ‘Delicious Montenegro’, une marque collective et plateforme Web développée par l’ONUDI pour promouvoir l’accès au marché des produits typiques du Monténégro et améliorer la visibilité du pays comme destination touristique attrayante (voir l’Encadré 11).⁶

5 La convergence de la culture et du tourisme est manifeste, par exemple, dans l’émergence d’un ‘modèle nordique’ de développement d’expériences au Danemark, en Finlande, en Islande, en Norvège et en Suède, qui a vu de nombreuses destinations adopter des politiques qui combinent culture, tourisme et créativité en un système global de production et de consommation d’expériences.

6 L’initiative fait partie d’un programme que l’ONUDI met en œuvre au Monténégro en partenariat avec le Ministère de l’Economie et un financement de l’Union européenne et du Fonds DRT. Lancée en 2014, l’initiative ‘Améliorer la compétitivité des PME locales au Monténégro grâce au développement de clusters’ vise à renforcer la compétitivité et l’accès au marché de clusters et de réseaux sélectionnés au Monténégro.

Compte tenu des liens importants entre les industries alimentaires, touristiques et culturelles et créatives, il est important de développer une approche intégrée et holistique de la formulation et la mise en œuvre des politiques. Cette approche est examinée dans le prochain paragraphe.

ENCADRÉ 1. COMMISSION DU FILM DES POUILLES

De nos jours, les activités culturelles sont un secteur crucial pour le développement territorial et les institutions publiques en ont de plus en plus conscience. L'un des principaux exemples de cette tendance provient du secteur audiovisuel, dans la mesure où il est considéré comme stratégique pour attirer un capital humain et financier, créer de nouveaux emplois et développer des campagnes de marketing territorial qui a des répercussions positives sur le tourisme. Dans de nombreux cas, le soutien public à ce secteur envisage la création d'une commission du film, un organisme à but non lucratif qui vise à apporter des avantages économiques à sa juridiction à travers des films, des séries télévisées, des documentaires, des publicités, etc.

Un canal important à l'aide duquel la région des Pouilles, située dans le sud-est de l'Italie, a réussi à promouvoir son image est justement l'établissement de la Commission du film des Pouilles (CFP) en 2007. L'objectif est d'attirer les entreprises de production audiovisuelle dans la région grâce à la qualité de ses infrastructures, au professionnalisme de son personnel qualifié et à la réduction des coûts de voyage, de casting, des équipes et de repérage dans la région.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES

La CFP fonctionne principalement au travers de quatre fonds : le Fonds national et international des Pouilles, le Fonds régional des films des Pouilles, le Fonds d'accueil des Pouilles, le Fonds de développement des Pouilles, avec une dotation totale de 3,5 millions d'euros en 2014. Tous ces fonds facilitent les tournages dans la région et aident à promouvoir les Pouilles grâce à la production cinématographique.

The graphic features a dark background with white and yellow text. At the top left, it says 'BUDGET SOLUTION'. Below that, '25% PUGLIA REBATE' and '+25% ITALIAN TAX CREDIT' are listed. A horizontal line separates this from '50% SAVINGS FOR FOREIGN FILMS'. Below that, '+50% OF THE HOSPITALITY COSTS INCURRED IN PUGLIA' is written. At the bottom, it says 'SHOOT IN PUGLIA AND RECEIVE UP TO € 400000'. In the top right corner, there is a logo for the 'APULIA FILM COMMISSION' with a colorful graphic of three vertical bars.

A ce jour, la CFP a financé 163 productions - 57 films dont 20 productions internationales - et a produit 14 courts-métrages et documentaires, dont certains ont été primés dans des festivals internationaux.

La CFP n'est pas seulement une entité axée sur la promotion et l'attraction des chaînes de production cinématographiques nationales et internationales, mais aussi une organisation culturelle générale produisant des vidéos, de l'audiovisuel et du cinéma dans toute la région. Elle organise le Festival international du film de Bari et le Festival Cinéma du réel à Specchia (Lecce), dirige le projet D'Autore, une initiative de réseau cinématographique de qualité visant à promouvoir des projections cinématographiques de qualité grâce à la création d'un réseau couvrant les six provinces des Pouilles.

La CFP s'occupe également de formation. Ses ateliers sont 'Puglia Experience', qui s'adresse aux scénaristes du monde entier et 'Closing the Gap: Investissement for 360° Content' (en collaboration avec Peacefulfish, le Western Norway Film Centre et le programme MEDIA), qui s'adresse aux producteurs de films européens.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

La notoriété des Pouilles a reçu un gros coup de pouce grâce aux activités de la CFP. Une commission du film peut être un instrument efficace pour valoriser et promouvoir un territoire. Pour ce faire, il est toutefois important d'améliorer la relation entre la production cinématographique et le territoire, en planifiant une campagne de marketing territorial spécifique.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- S'écarter de la vision traditionnelle de la culture en incitant à la fois les acteurs publics et privés à avoir une vision plus innovante et évolutive des ressources culturelles. ressources.
- Promouvoir une intégration complète du tourisme dans la stratégie de développement général plus large, une intégration plus étroite de la culture avec le tourisme et l'inclusion des objectifs touristiques dans d'autres stratégies de développement régional plus vastes.

2.2. VALEUR AJOUTÉE DE L'ADOPTION D'UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTÉGRÉS

La juxtaposition de la production et de la consommation alimentaires, d'activités touristiques et d'activité culturelles et créatives ne garantit pas la promotion du développement économique local ; en revanche, ce qui est nécessaire, c'est un processus original qui met en place des relations synergiques entre ces secteurs économiques.

L'approche que nous suggérons dans ce rapport est de mettre l'accent sur des activités innovantes, comme la création de partenariats et de réseaux pour établir un 'cluster intégré' par la combinaison (et les liens synergiques) du secteur primaire (l'agriculture) et des secteurs de services tertiaires (le tourisme), avec des liens solides avec le secteur culturel (l'industrie créative).⁷ Ceci implique qu'il faut passer d'une orientation sectorielle à une approche territoriale, dans laquelle le pilier principal est la capacité des acteurs locaux à valoriser l'ensemble des biens et services territoriaux de manière complémentaire.

Le 'cluster intégré' n'est pas exclusivement touristique ou exclusivement spécialisé dans une seule production couverte par le secteur agroalimentaire. Au contraire, ces caractéristiques, toutes présentes, sont interdépendantes, tout comme l'exploitation de ressources culturelles et créatives.

Le système de production d'un 'cluster intégré' est caractérisé par la présence d'une agglomération d'entreprises, développée autour de ressources idiosyncratiques ou 'capital culturel et territorial'. Le processus de valorisation implique différents secteurs complémentaires, et de nouvelles activités contribuent à rendre plus complète la structure économique et à élargir les opportunités de développement.

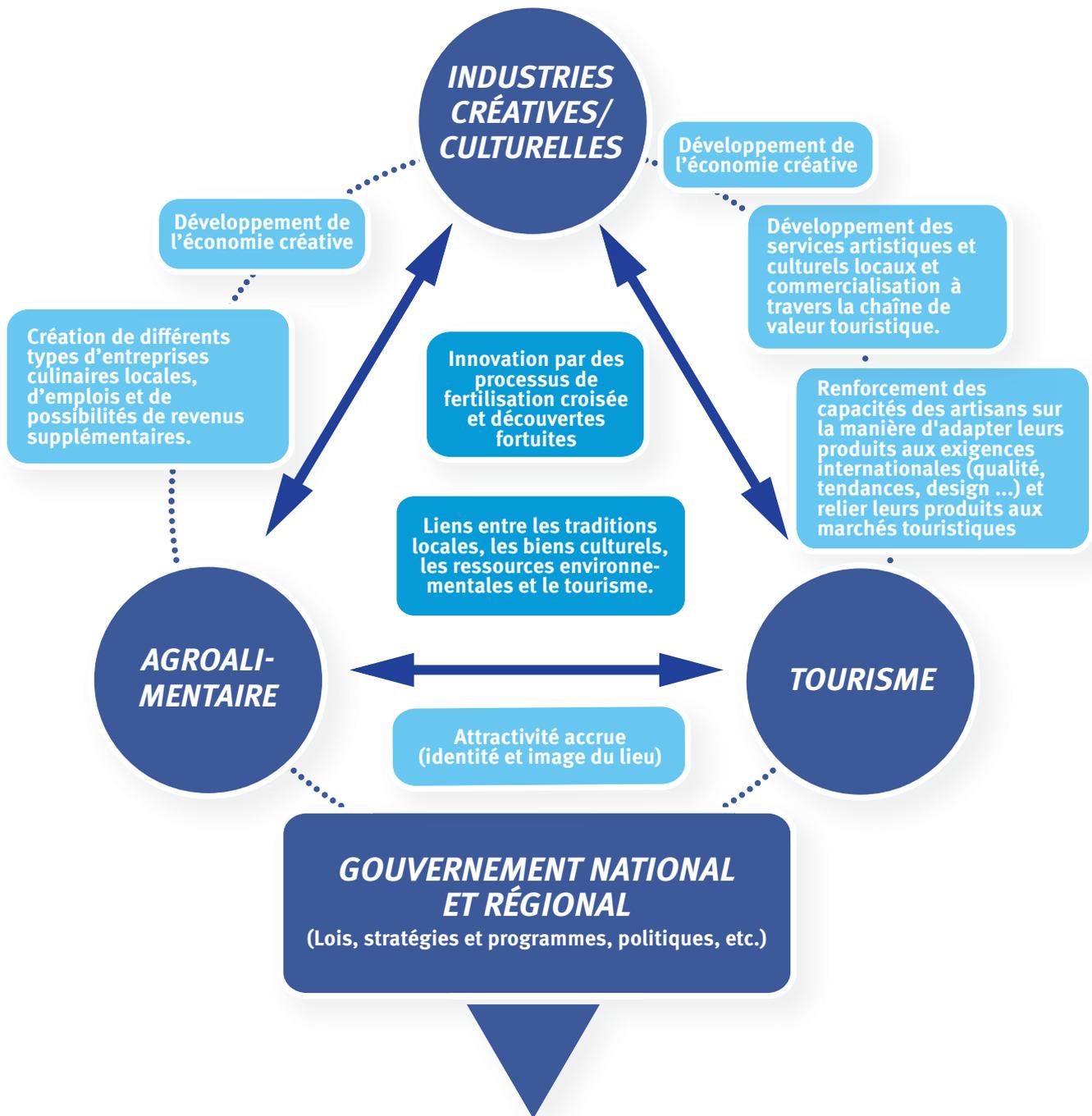
Le principal produit territorial peut être considéré comme une 'expérience culturelle totale', qui est le résultat de la combinaison de produits alimentaires typiques, de services et de produits culturels et créatifs et de services touristiques. La qualité de chacun de ces éléments influe sur la qualité perçue de 'l'expérience culturelle totale' et la réputation d'un produit dépend de la qualité de toutes ses composantes ainsi que du territoire où il est produit.

La Figure 2 présente le cadre conceptuel. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'élément crucial, qui distingue notre approche d'autres modèles similaires décrits dans la littérature, est le rôle central que joue l'intégration entre les différents secteurs pour le processus de développement d'une région.

Souvent, ces synergies et ces liens ne sont pas spontanément compris pleinement par les acteurs locaux et la prise de conscience du potentiel de croissance et de développement de nouveaux produits/expériences peut s'avérer faible. Une approche pangouvernementale est nécessaire pour tirer parti de ces liens, résoudre les défaillances du marché et les défaillances systémiques, sensibiliser et promouvoir les synergies. L'élaboration d'une démarche politique cohérente est importante pour permettre une intégration et convergence entre l'agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives. Ces trois secteurs sont également fragmentés, ce qui crée des difficultés supplémentaires dans le développement et la coordination des liens. Une coordination efficace est nécessaire entre les organismes gouvernementaux et le secteur privé, tout comme entre les acteurs du secteur privé. Ce n'est qu'ainsi que la valeur ajoutée de cette relation est pleinement réalisée. Les approches intégrées peuvent créer de multiples avantages, comme stimuler l'innovation grâce à la fertilisation croisée des idées entre les différents secteurs, générer des retombées positives sur l'image, par la promotion des industries créatives, du tourisme et de l'agroalimentaire, et identifier et supprimer les obstacles au développement des industries créatives.

⁷ Un 'cluster intégré' est caractérisé par des interconnexions entre de multiples systèmes (c'est-à-dire, des chaînes de valeur) et un grand nombre d'acteurs, qui représentent des intérêts divers et parfois contradictoires. Compte tenu de ce degré de complexité, un 'cluster intégré' peut être décrit comme un 'système adaptatif complexe' qui nécessite qu'une attention particulière soit accordée aux facteurs spatiaux et temporels et à la dynamique de prise de décision.

Figure 2. Cadre analytique d'une approche de 'cluster intégré'



APPROCHE CLUSTERS

Plateforme de développement régional et 'diversité connexe'

Chapitre 3

APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE : EXEMPLES D'INITIATIVES COMPATIBLES AVEC UNE APPROCHE DE CLUSTERS INTEGRÉS

Sur la base du cadre conceptuel présenté au chapitre 2, nous avons sélectionné plusieurs initiatives mises en œuvre dans différentes zones géographiques et desquelles nous avons extrait des propositions concrètes pour mieux définir notre approche et la rendre applicable dans le contexte de politiques de développement régional. L'analyse de ces initiatives nous a permis d'identifier quatre domaines dans lesquels elles peuvent être classées (même si des chevauchements sont fréquents) : la collaboration, le leadership, la communication et le marketing territorial. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons décrire en détail les études de cas sélectionnées : pour chacune d'elles, nous allons illustrer les principales caractéristiques et les enseignements que nous pouvons tirer et fournir des pistes aux décideurs politiques.

3.1. COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Il est notoire qu'une caractéristique essentielle de l'approche clusters est la collaboration entre les différentes parties prenantes. D'après la littérature existante, la collaboration entre les parties prenantes présente de nombreux avantages, y compris la possibilité d'éviter les coûts liés à la résolution de conflits à long terme et de regrouper les ressources de plusieurs acteurs et accroître le niveau de représentativité et de légitimation. Ceci est d'autant plus important que différents secteurs productifs sont impliqués dans la création d'un cluster.

Les études de cas suivants mettent en évidence le rôle central que peut jouer le secteur culturel et créatif en favorisant la collaboration interindustrielle et l'innovation croisée. La créativité peut aider à trouver de nouvelles relations inhabituelles entre des secteurs apparemment éloignés.

En particulier, l'ONUDI a reconnu le rôle important de la culture dans le développement inclusif et durable ; l'ONUDI considère, en effet, les industries créatives comme un secteur clé pour faciliter l'opérationnalisation de nouvelles perspectives et technologies grâce à des stratégies de développement durable. Dans le contexte du développement, le commerce des biens et produits créatifs, comme les designs et l'artisanat, offre aux pays en développement des possibilités de générer des revenus et de diversifier l'agriculture traditionnelle en passant à l'agro-industrie à plus forte valeur ajoutée (ex. : aliments, cuir, textiles et ameublement) ou à l'éco-tourisme basé sur le patrimoine culturel.

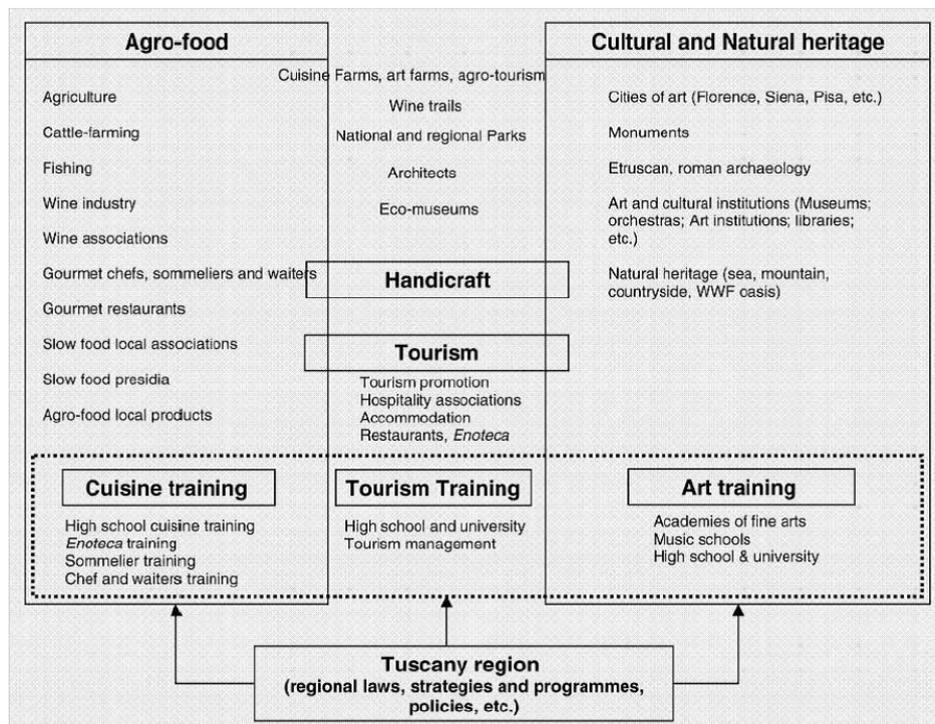
Un autre enseignement que nous pouvons tirer de la lecture transversale des études de cas présentées est la nécessité 'd'innover' l'approche de cluster en accordant une grande importance aux types d'arrangements relationnels et collectifs et en mettant en œuvre de nouveaux instruments politiques, en encourageant la créativité et en favorisant l'innovation au sein des institutions publiques de soutien.

ENCADRÉ 2. PLATEFORME DE DÉVELOPPEMENT REGIONAL : ART ET GASTRONOMIE EN TOSCANE

La plateforme ‘art et gastronomie’ de la Maremme, une vaste région rurale du sud de la Toscane, est un exemple pratique de la manière dont les échanges entre les acteurs institutionnels, économiques et non économiques peuvent créer un environnement fertile et créatif, lequel peut, à son tour, favoriser la découverte de liens rares et, par conséquent, des processus de fertilisation croisée entre des ressources ou secteurs apparemment éloignés.

La Figure B.1 ci-dessous illustre la plateforme art-gastronomie de Toscane. Aux deux principales composantes, l’industrie agroalimentaire et le patrimoine culturel, artistique et environnemental, s’ajoutent deux autres composantes, celles du secteur hôtelier et de l’artisanat. La formation est un fondement solide de ce système. De plus, la région de Toscane a promulgué une loi visant à protéger les anciens métiers ruraux et à promouvoir des mesures de sauvegarde, de restauration, d’amélioration et de vulgarisation de ces processus et activités de production agricole rurale, qui revêtent un intérêt historique, ethnographique ou culturel particulier.

Figure B.1. La plateforme art-gastronomie de Toscane



Source : Figure 3 dans Lazzeretti et al. (2010)

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INITIATIVE

Les 'Parcs du Val di Cornia', un système basé sur l'intégration entre le territoire, les biens culturels et les ressources environnementales, sont un premier exemple dans lequel se traduit l'approche de la 'diversité connexe'. Une société mixte (publique-privée) a été créée pour gérer deux parcs archéologiques, quatre parcs naturels et un musée. Le système des parcs Val di Cornia a été mis en place grâce à la collaboration entre des universités, la Surintendance du patrimoine environnemental, architectural, artistique et historique, la région de Toscane, le Ministère du Patrimoine et des Activités culturelles et la Communauté européenne. Ce système révèle une forte intégration des ressources historico-culturelles locales avec les ressources naturelles, et des services et activités culturels typiques de conservation du patrimoine culturel avec des services d'accueil touristique (comme la restauration, l'accueil et les services commerciaux). Cette expérience a conduit à quelques résultats novateurs intéressants du point de vue de la gestion territoriale (à la fois en termes de conservation et d'amélioration des ressources culturelles et naturelles et d'optimisation des potentialités touristiques de la Toscane), ainsi qu'en termes de développement de matériaux et de technologies.

Le deuxième exemple concerne le patrimoine naturel et l'art. Le sud de la Toscane est en effet caractérisé par la présence de ce que l'on appelle les 'jardins d'artistes', qui incarnent le concept de l'art environnemental. Ce sont des lieux, généralement nés de l'initiative d'artistes, où des artistes du monde entier ont la possibilité de créer leurs œuvres et de les exposer le long d'un itinéraire particulier dans un jardin historique. Ceci leur permet de stimuler leur créativité, d'entrer en contact avec leurs collègues et de vivre un certain temps sur le territoire sur lequel leurs œuvres seront placées. Ce type d'activité crée des opportunités qui ne doivent pas être sous-estimées, comme la formation de jeunes artistes, la recherche dans le domaine de l'art et l'organisation de conférences scientifiques et d'événements culturels. En fait, certaines fondations ad hoc ont été créées spécialement à cet effet et sont étroitement liées à ces jardins ; elles accordent, entre autres, des bourses d'études pour des périodes de travail et des fonds dédiés à l'organisation d'événements ou à la recherche. La Figure B.2 ci-dessous illustre comment la constitution d'une plateforme 'art et gastronomie' pourrait bénéficier à la fois d'initiatives ascendantes et descendantes.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

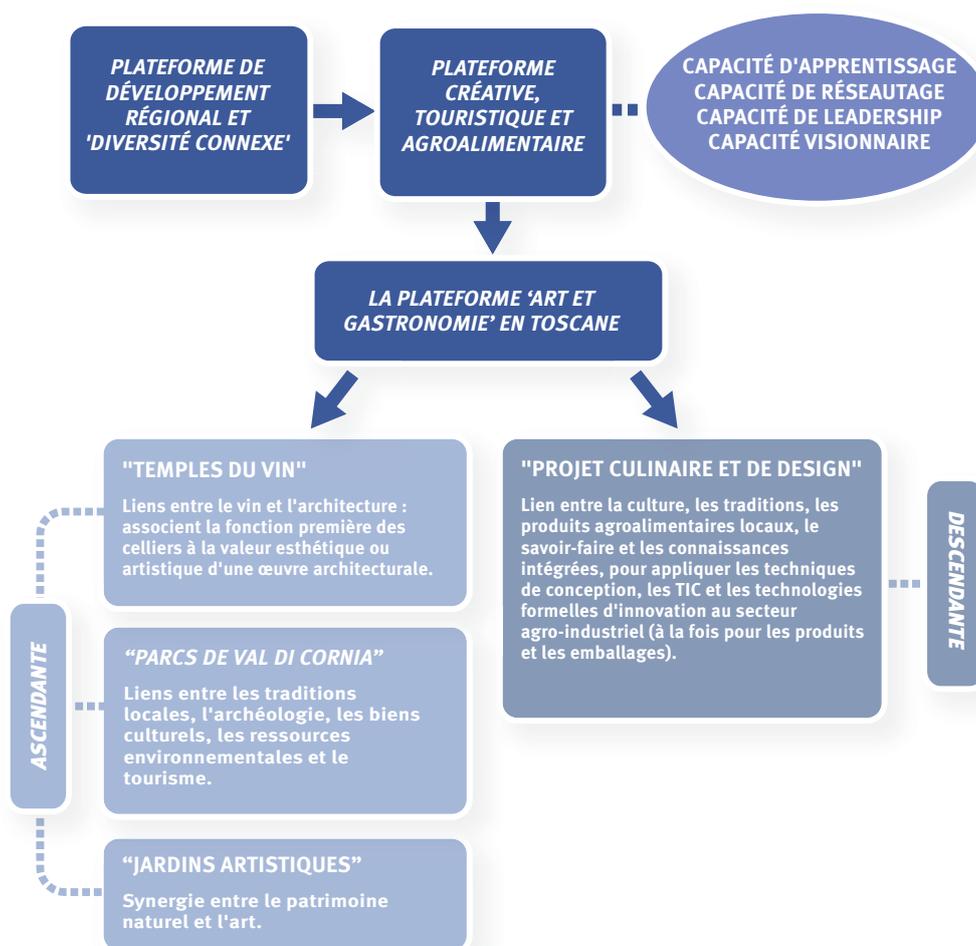
Le cas de la Toscane montre que les 'plateformes politiques' sont un concept prometteur pour analyser les avantages compétitifs potentiels des régions. Les exemples de combinaison entre des secteurs appartenant à l'art et à la gastronomie, que nous avons illustrés, soulignent comment la créativité peut aider à faire émerger des relations nouvelles et inhabituelles entre des secteurs apparemment éloignés les uns des autres. Enfin, le rôle central des activités de formation, notamment, la gestion hôtelière, les écoles de cuisine, les cours de professionnalisation et de spécialisation,

ainsi que les études de premier cycle en gestion touristique, les formations pour responsables d'agences de développement territorial, ressort de l'analyse du système artistique et gastronomique toscan.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- La plateforme de développement régional n'est pas seulement un outil de planification politique, mais aussi un mécanisme pour développer et établir un dialogue autour de nouvelles idées, un 'espace public' ouvert au dialogue créatif, pour convenir et organiser les trajectoires possibles de développement régional.
- Un projet public-privé partagé peut susciter une prise de conscience et le consensus nécessaires pour initier des trajectoires de développement participatif pour une région.
- L'approche de la plateforme de développement régional envisage à la fois des initiatives ascendantes et descendantes.

Figure B.2. La plateforme 'art et gastronomie' de Toscane : le contexte théorique et quelques expériences importantes

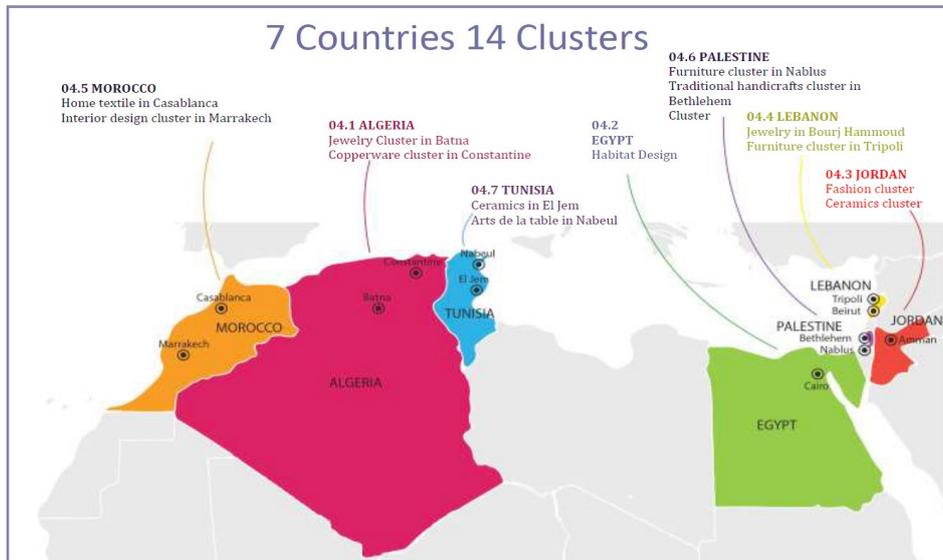


ENCADRÉ 3. APPROCHE CLUSTERS : INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES DANS LES PAYS DU SUD DE LA MEDITERRANÉE

L'ONUDI reconnaît le potentiel de croissance des industries créatives dans les pays en développement, tant pour les travailleurs qualifiés que moins qualifiés, notamment pour les jeunes et les femmes (ONUDI, 2013). En particulier, dans les pays du sud de la Méditerranée, la création de nouvelles opportunités de développement économique inclusif grâce aux industries culturelles et créatives et aux clusters dans des domaines tels que les technologies de l'information, l'artisanat, le tourisme, le textile, la mode et la cosmétique, suscite un vif intérêt. Pour favoriser le développement des industries culturelles et créatives dans cette région, l'ONUDI a mis en œuvre le projet "Appui au développement des clusters dans les industries créatives et culturelles du sud de la Méditerranée" (<http://www.unido.org/clusters/cultural-and-creative-industries.html>). L'objectif général du projet est de favoriser la coopération entrepreneuriale dans les industries culturelles et créatives, en particulier en promouvant des initiatives pilotes qui peuvent prouver qu'elles apportent une contribution positive à la croissance inclusive.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INITIATIVE

- L'approche modulaire de l'ONUDI pour guider la formulation et la mise en œuvre d'initiatives de développement de clusters a été appliquée.
- 44 clusters ont été cartographiés dans 7 pays : Algérie (17), Egypte (47), Jordanie (11), Liban (14), Maroc (21), Palestine (9) et Tunisie (25).
- Un appel à propositions, adressé à des clusters/groupes d'entreprises et institutions d'appui intéressées par un soutien et une assistance du projet en vue d'appuyer ou de développer une initiative cluster dans le secteur des industries culturelles et créatives, a été lancé pour assurer un processus de sélection transparent. En effet, le projet régional est une initiative pilote et, par conséquent, seul un nombre limité de clusters recevront une assistance technique directe de la part du projet.
- 136 clusters ont répondu à l'appel à propositions ; 14 clusters dans 7 pays ont été sélectionnés et bénéficient de l'assistance technique du projet.
- Analyse et diagnostic des clusters, élaboration d'une vision stratégique et rédaction d'un plan d'action.
- Recommandations relatives au développement de produits et à l'amélioration du design.
- Identification de partenaires commerciaux et de nouveaux marchés potentiels.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Le potentiel de développement national et régional des industries culturelles et créatives dans la région sud de la Méditerranée est énorme.
- La présence de traditions conservées en matière d'arts et d'artisanat qui constituent un patrimoine culturel immatériel unique peut constituer une source importante de revenus pour une grande partie de la population.
- En parallèle de l'aide apportée aux microentreprises, petites et moyennes entreprises (MPME), il est important également de cibler les institutions de soutien et de conseil aux entreprises, les institutions gouvernementales nationales et régionales dont les capacités à soutenir et promouvoir les MPME doivent être renforcées.
- L'approche de développement de clusters est une solution optimale pour favoriser les industries culturelles et créatives.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Promouvoir et appuyer le développement et la créativité des clusters grâce à un environnement commercial propice.
- Promouvoir l'implantation commune des entreprises créatives.
- Développer la collaboration entre les secteurs et les conditions propices à la mise en place d'un écosystème créatif.
- Renforcer et promouvoir la créativité et les compétences dans l'éducation et la formation technique.
- Favoriser la créativité et encourager l'innovation dans les institutions d'appui.
- Garantir un degré de flexibilité pour adapter la logique d'intervention aux différents contextes.

ENCADRÉ 4. COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES : CONSORTIUMS D'ORIGINE ET MARQUES COLLECTIVES DANS HUIT DES RÉGIONS LES PLUS PAUVRES DU PÉROU, ONUDI

L'ONUDI a mis en œuvre entre 2011 et 2014 un projet de promotion et de développement de consortiums d'origine et de marques collectives dans 8 des régions les plus pauvres du Pérou. En partenariat avec le gouvernement péruvien, représenté par l'Agro Rural (un programme national de développement rural) et l'Institut national pour la défense de la concurrence et de la protection de la propriété intellectuelle (INDECOPI), l'ONUDI a appuyé le développement rural en valorisant les produits typiques du Pérou.

Plusieurs réseaux représentant des produits typiques ont été soutenus, tels que les produits artisanaux à base de coton local, le miel de Lambayeque, les pommes de terre de la région d'Huancavelica et une variété unique de spaghettis de l'Apurimac.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

L'ONUDI a fourni une assistance technique pour la définition des spécifications des produits, l'amélioration de la qualité, les règles d'emballage, la conception des logos et des marques tout comme l'assistance juridique pour l'enregistrement de marques collectives.

Une formation a également été dispensée à plus de 350 professionnels locaux des secteurs public et privé pour améliorer leur capacité à promouvoir et enregistrer les marques collectives.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- La coopération entre les entreprises des consortiums d'origine peut aider les entreprises à pénétrer efficacement de nouveaux marchés à moindre coût et à moindre risque
- Grâce au réseau et aux liens établis par les consortiums, la compétitivité collective des entreprises peut être améliorée.
- Les membres des consortiums peuvent améliorer leur rentabilité, réaliser des gains d'efficacité et acquérir des connaissances.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Renforcer les réseaux (par exemple, les coopératives, consortiums) et favoriser les alliances formelles entre les différents acteurs d'une chaîne de valeur (par exemple, les contrats d'approvisionnement).
- S'assurer d'une répartition égale des risques et des bénéfices le long de la chaîne de valeur.
- Augmenter le pouvoir de négociation des maillons les plus faibles de la chaîne de valeur.

ENCADRÉ 5. DÉVELOPPEMENT DE LIENS ET DE SYNERGIES AVEC LES INDUSTRIES CRÉATIVES : BON CRÉATIF, AUTRICHE ET CRÉDITS CRÉATIFS, ROYAUME-UNI

Les chèques innovation sont des instruments prometteurs pour faciliter la collaboration entre les entreprises et, par conséquent, les innovations croisées. L'idée des chèques innovation d'innovation consiste à éliminer les obstacles à l'innovation dans les PME, qui mènent à une collaboration inadéquate, et à encourager les entreprises à chercher de nouvelles connaissances en dehors de leurs réseaux. Ces systèmes de chèques d'innovation ne créent des résultats en termes d'innovation croisée que si l'on regarde au-delà des réseaux de son propre secteur d'activité. De plus, l'innovation croisée au moyen de bons d'innovation ne peut fonctionner que si les deux qui doivent collaborer se connaissent. Par conséquent, les campagnes d'information des autorités locales ou régionales sont un instrument important pour informer les acteurs concernés de l'avantage de 'regarder au-delà des frontières de leur secteur d'activité'.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES BONS CRÉATIFS

Un exemple de nouveau mécanisme de financement en Autriche est le bon créatif, qui vise à sensibiliser les PME au potentiel d'innovation émanant de la coopération avec les industries créatives. Il facilite la visibilité interrégionale des fournisseurs de services créatifs et ancre le secteur créatif comme facteur clé pour améliorer la compétitivité de l'économie autrichienne. Le bon créatif renforce, par ailleurs, la compréhension de l'innovation en tant que processus créatif allant au-delà de l'innovation technique pure, au niveau des politiques régionales et nationales. Ces initiatives peuvent également aider à rassembler pour la première fois les secteurs et à éliminer les barrières.

Le soutien est apporté sous forme de subventions. Cet instrument de financement s'adresse aux petites et moyennes entreprises de tous les secteurs qui mettent en œuvre des projets d'innovation en coopération avec les industries créatives. Le financement peut aller jusqu'à 100% des coûts admissibles du projet, avec une limite maximale de 5.000 euros.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CRÉDITS CRÉATIFS

Le programme de crédits créatifs de Manchester a été le premier à répondre aux besoins d'innovation des PME traditionnelles grâce à la fourniture de services par des fournisseurs créatifs.

Par ce mécanisme, les fournisseurs de services créatifs s'inscrivent dans une 'galerie créative' en ligne où ils peuvent être choisis par les bénéficiaires ; par conséquent, l'égalité d'accès est garantie à tous les fournisseurs potentiels. Les frais

d'administration et de courtage sont négligeables car les bons sont attribués de façon aléatoire aux candidats. "Cette attribution aléatoire est utilisée pour éviter tout biais systématique dans les caractéristiques des entreprises qui obtiennent des crédits et pour fournir une indication plus solide de l'importance de l'additionnalité des crédits " (Nesta, 2011).

Les candidats qui ne reçoivent pas de crédits sont également suivis dans le temps, qui avoir un groupe contrôle qui sera comparé aux gagnants des bons de «loterie», le groupe de «traitement».

Chaque crédit créatif a une valeur nominale de 4 000 £, les entreprises bénéficiaires devant également verser au moins 1.000 £ du coût du projet. Après l'attribution, les PME sont encouragées à identifier un nouveau partenaire créatif et à élaborer une proposition de projet en collaboration. Une fois qu'un partenariat est formé, les projets doivent être terminés dans les cinq mois suivants.

Le programme de crédits créatifs a été promu et commercialisé via plusieurs canaux médiatiques, réseaux commerciaux et par télémarketing

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les bons sont un instrument efficace pour encourager l'innovation et la mise en place de nouvelles relations commerciales dans les PME. En particulier, les industries créatives et culturelles peuvent fournir des connaissances utiles aux entreprises dans de nombreux secteurs. En effet, travailler avec des entreprises créatives peut inciter les entreprises à être plus innovantes. Les programmes de bons peuvent stimuler considérablement les retombées entre les bénéficiaires, mais aussi entre les fournisseurs ainsi que des effets croisés entre les fournisseurs et les bénéficiaires. Les facteurs clés de réussite de ces programmes et de la satisfaction des participants sont la simplicité des procédures, un nombre suffisant de fournisseurs qualifiés, la rapidité des processus et un nombre de demandes suffisamment important pour améliorer la qualité des propositions.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Utiliser des bons pour renforcer à la fois les bénéficiaires et les fournisseurs créatifs et favoriser des relations entre eux pour soutenir l'économie.
- Les programmes de bons d'innovation devraient faire partie d'un ensemble intégré de politiques visant à améliorer la compétitivité des PME.
- Maintenir les procédures relatives aux bons simples et rapides pour attirer un grand nombre de bénéficiaires potentiels et de fournisseurs de connaissances.
- Investir dans la communication et la promotion pour sensibiliser les acteurs économiques et politiques sur le potentiel de transformation des industries culturelles et créatives.
- Chercher les connaissances là où elles se trouvent et s'assurer que des fournisseurs créatifs étrangers collaborent non seulement avec les bénéficiaires, mais aussi avec les entreprises créatives locales pour maximiser les retombées et l'innovation croisée.

3.2. LEADERSHIP

Le leadership fait partie d'une approche intégrée de développement et de bien-être des territoires (Sotarauta 2016, Sotarauta et al. 2017). Les travaux de recherche menés récemment par Rodríguez-Pose (2013) suggèrent que le leadership est peut-être la 'variable manquante' permettant de comprendre pourquoi certains territoires se développent alors que d'autres stagnent.

Des études de cas suivantes, nous avons appris qu'un leadership efficace tend à être collaboratif plutôt que hiérarchique (comme le suggère également la littérature économique) ; en effet, il implique une coopération entre un certain nombre d'institutions, d'individus et d'entreprises et a son propre horizon temporel à long terme. De plus, un leadership efficace exige que les leaders se concentrent sur la responsabilisation des subordonnés et le développement de la confiance et du respect entre eux.

En résumé, les principales caractéristiques d'un leadership efficace en développement économique comprennent la collaboration, la confiance, le partage du pouvoir, la flexibilité, l'entrepreneuriat et la volonté d'être proactif. L'impact des arrangements en matière de gouvernance et institutionnels sur la création de conditions qui permettent au leadership d'émerger et la mise en place d'une plateforme pour la réussite économique doit être reconnu.



Artisanat produit par l'un des clusters du projet «Développement des industries culturelles et créatives et des clusters dans la région sud-méditerranéenne» de l'ONUDI

ENCADRÉ 6. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : ADVENTA, LE PROGRAMME LEADER+ DE MONMOUTHSHIRE (Pays de Galles)

L'étude de cas du programme LEADER + de Monmouthshire a été identifiée comme un exemple de meilleure pratique de leadership pour le développement du tourisme rural, dans la mesure où ses projets tentent d'encourager et de soutenir des opportunités commerciales et de renforcer l'économie rurale locale grâce à des activités intersectorielles qui encouragent la coopération et la collaboration. Adventa, l'équipe de développement rural du programme LEADER + de Monmouthshire, a adopté une approche de partenariat avec d'autres organismes des secteurs communautaires public, privé, bénévole et informel. Cette approche reflète le leadership transformationnel, en ce sens que les leaders transformationnels travaillent efficacement avec des personnes et entreprises en instaurant la confiance et la collaboration pour le plus grand bien des entreprises touristiques locales et de Monmouthshire comme destination touristique rurale.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INITIATIVE

Adventa joue un rôle important en tant que leader transformationnel, car elle peut développer une vision plus holistique de Monmouthshire comme destination cohérente et est en mesure d'identifier de nouvelles façons de développer et de promouvoir les atouts naturels et culturels de Monmouthshire grâce à éventail de projets spécifiques qui ont des avantages sociaux, culturels et/ou environnementaux plus importants pour les entreprises locales (Mabis, 2008) :

- Food Forum, Un réseau au travers duquel les producteurs locaux peuvent discuter de leurs produits et de leurs activités en identifiant les besoins des consommateurs et les obstacles à la production alimentaire ;
- Food Links, un projet qui encourage la création de liens directs entre les producteurs d'aliments et les prestataires du secteur du tourisme pour sensibiliser les consommateurs à des aliments et des boissons sains, issus de l'agriculture locale, par le biais d'événements promotionnels et des expositions ;
- Back to Basics, un programme qui encourage le développement de compétences et la promotion d'une alimentation saine et de produits locaux ;
- Made in Monmouthshire, un projet intégré qui encourage la promotion commune de produits alimentaires, de boissons et de l'artisanat de Monmouthshire ;
- Des festivals et événements, importants pour le développement général des destinations touristiques rurales d'un point de vue socioculturel et économique.

Le soutien fourni par Adventa a favorisé l'augmentation du nombre d'organisations qui ont développé des liens avec des fournisseurs locaux, en intégrant ainsi la chaîne d'approvisionnement locale et augmentant la rentabilité et la viabilité.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Consensus sur la destination proposé et une destination de tourisme rural effective.
- Crédibilité en termes de rôle du leadership transformationnel.
- Des projets de tourisme rural innovants pour créer des liens entre le tourisme et d'autres secteurs de l'économie rurale qui ne sont pas directement impliqués dans l'industrie touristique.
- Augmentation du nombre d'organisations qui développent des liens avec des fournisseurs locaux, intégrant ainsi la chaîne d'approvisionnement locale et augmentant la rentabilité et la viabilité

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Mettre l'accent sur le 'comment' procéder plutôt que 'sur ce qu'il faut faire'.
- Développer des synergies entre les initiatives descendantes et ascendantes de développement du tourisme rural.
- Favoriser les partenariats publics-privés locaux.

ENCADRÉ 7. LEADERSHIP FÉMININ : FORMATION DESTINÉE AUX FEMMES ENTREPRENEURS CULTURELS

Un projet réalisé au Malawi en 2012 dans le cadre du projet d'assistance technique UE-UNESCO, 'Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement' visant à dispenser une formation aux femmes entrepreneurs dans ces secteurs culturels, reposait sur la reconnaissance que les femmes devaient souvent faire face à des obstacles particuliers liés au genre dans le domaine culturel.

Des femmes responsables d'associations nationales d'opérateurs culturels dans les domaines du cinéma, du théâtre, de la musique, de la photographie, des arts et du design, ainsi que des femmes responsables dans l'événementiel, des promotrices, des personnalités féminines de la radio/télévision et des responsables culturels ont participé au projet. La formation a permis de sensibiliser et d'apprécier le fait que, malgré la prévalence de préjugés à l'encontre des femmes travaillant dans les domaines culturels, en particulier celles du secteur des arts du spectacle, les femmes comptaient parmi les créateurs artistiques, entrepreneurs et industriels culturels et gardiens du patrimoine culturel les plus talentueux, les plus célèbres et les plus engagés du pays.

Le projet a permis à des femmes de divers domaines culturels de créer un réseau pouvant servir de plateforme commune. Elles ont adopté une stratégie en six points pour améliorer le développement professionnel des femmes chefs d'entreprises culturelles et décidé d'établir deux centres créatifs pour les femmes. Un site Web mettant en vedette les entreprises culturelles de femmes au Malawi et un projet de collaboration visant à produire un long métrage avec des femmes de tous les domaines cinématographiques clés figuraient parmi les résultats prévus du projet.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Le cas du projet mis en œuvre au Malawi reconnaît le rôle central des détenteurs des clés de l'arène culturelle et dans quelle mesure ils influencent la participation et la progression des femmes dans les professions culturelles.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Traiter les problèmes liés au genre dans le contexte de la diversité des expressions culturelles.
- Rendre plus disponibles les informations sur la contribution des femmes à la vie culturelle et leur accès et participation aux activités culturelles, pour promouvoir une véritable égalité hommes-femmes dans le domaine culturel et apporter les changements nécessaires.

3.3. COMMUNICATION

Dans les études de cas précédentes, l'importance d'un flux continu de flux de communication et d'information entre les participants au cluster a déjà été mentionnée⁸. En effet, la collaboration entre les acteurs dépend d'une communication efficace, influencée par la qualité du leadership, la coordination et le flux d'information.

Comme les études de cas sélectionnées l'illustrent clairement, il est important d'adopter de nouvelles formes de communication, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur. Promouvoir des échanges de connaissances entre les différentes parties prenantes est une condition préalable pour favoriser l'innovation et de nouvelles relations commerciales et améliorer et diversifier la production (innovation de produits basée sur les territoires). Au même temps, une stratégie visant à combler l'écart entre l'offre et la demande est nécessaire. Les flux de communication et d'information entre les parties prenantes peuvent prendre plusieurs formes : les technologies de l'information revêtent une grande importance à cet égard (sites Web, blogs, Facebook, Twitter, bulletins électroniques, forums, ateliers, réunions et sessions de formation).

8 Voir l'étude de cas du programme LEADER+ de Monmouthshire décrit dans l'Encadré 6.

BENCADRÉ 8. DÉVELOPPEMENT DE LIENS ET DE SYNERGIES AVEC DES INDUSTRIES CRÉATIVES : PLATEFORME DE COMMUNICATION 'CREATIVE AUSTRIA'

Creative Austria (www.creativeaustria.at) est une plateforme de communication qui couvre tous les contenus pertinents du domaine de la culture contemporaine et des secteurs des industries créatives. Creative Austria ne se concentre pas sur un secteur spécifique de l'industrie créative, mais a pour but de mettre en évidence tout contenu pertinent pour susciter l'intérêt général des groupes cibles, en particulier des leaders d'opinion culturels des subcultures liées à la culture contemporaine et des industries créatives, des journalistes culturels, des professionnels des industries culturelles et créatives et des touristes culturels de groupes cibles plus jeunes.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES

Les activités de Creative Austria comprennent un large éventail de contenus, médias et outils de promotion :

- une page Web qui offre aux personnes intéressées par la culture un accès aux services des destinations partenaires et aux plateformes des médias sociaux sur Facebook et YouTube ;
- une rubrique télévisée ; Creative Austria produit ses propres reportages télévisés pour les émissions culturelles télévisées les plus regardées des deux stations de radiodiffusion publiques, ORF et 3sat ;
- un bulletin mensuel ;
- un magazine qui donne un aperçu des milieux subculturels dans les destinations partenaires, en mettant l'accent sur la culture contemporaine et les initiatives dans le domaine des industries créatives.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les facteurs de succès essentiels de cette initiative sont : des règles claires et des objectifs de communication concentrés ; la complémentarité avec les programmes de marketing établis des organismes de tourisme ; une équipe de rédaction indépendante, issue de la scène artistique, ce qui confère à Creative Austria une forte crédibilité dans les communautés ciblées.

3.4. MARKETING TERRITORIAL

Le quatrième domaine que nous avons identifié est le marketing territorial, qui fait désormais partie intégrante des initiatives de développement économique régional, comme le montrent clairement nos études de cas. Le développement d'une marque consiste en trois processus qui se renforcent mutuellement : (i) l'augmentation de la 'visibilité' (faisant référence à la prise de conscience et à l'identification des valeurs et des marqueurs culturels) ; (ii) le développement de nouveaux produits et services (c'est-à-dire l'innovation de produits basée sur un territoire) et (iii) la réorganisation des activités (y compris l'innovation institutionnelle et organisationnelle et les nouvelles formes de communication et de partenariat). Ces trois processus ne sont pas des étapes consécutives mais sont étroitement liés et menés en parallèle.

Le nombre et l'hétérogénéité des acteurs publics et privés impliqués dans le marketing territorial créent un contexte complexe : celui-ci requiert une connexion des secteurs privés, public et des institutions du savoir, ce qui pose problème en termes de mise en œuvre d'interventions efficaces et d'alignement d'acteurs qui ont des intérêts différents sur un programme commun. Nos études de cas montrent que l'équilibre entre différents aspects de développement durable, le développement de produits et de services enracinés dans le capital territorial et l'organisation et l'alignement des parties prenantes sur une vision commune sont des ingrédients clés d'un processus réussi de valorisation de l'image.

Pour développer une marque régionale réussie, les personnes et les communautés doivent coopérer et communiquer les valeurs culturelles intrinsèques les plus prometteuses à la fois en interne (reproduire les connaissances locales et le territoire) et en externe.

ENCADRÉ 9. MARKETING TERRITORIAL : INITIATIVES DE TOURISME CULINAIRE A STRATFORD, ONTARIO, CANADA

Stratford a transformé son ‘avantage comparatif’ de petite zone rurale compacte à proximité immédiate de la région du Grand Toronto en ‘avantage compétitif’ grâce au marketing territorial.

La valorisation du territoire à Stratford est centrée sur la mise à profit d’une combinaison de facteurs soft (p.ex., le patrimoine culturel) et de facteurs hard (par exemple, l’environnement naturel). En particulier, pour compléter ses stratégies de valorisation de l’image axées sur le tourisme culinaire, la municipalité fait le marketing d’objets d’arts et de biens culturels locaux ainsi que d’activités créatives liées à la structure agricole locale. Plutôt que de s’appuyer sur un slogan accrocheur, le marketing territorial intègre le développement de produits, l’innovation institutionnelle et organisationnelle ainsi que des nouvelles formes de communication et de partenariat. Ces éléments nécessitent, pour certains, un soutien financier, mais d’autres concernent davantage la capitalisation sur de nouvelles façons de penser, qui est l’essence même du processus créatif de marketing territorial.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES

L’initiative de tourisme culinaire de Stratford est parfaitement articulée. Dans ce qui suit, nous allons présenter une description sommaire de l’initiative.

Outils promotionnels et utilisation de supports de marketing :

- Festival culinaire annuel ‘Savour Stratford’ (cet événement comprend un programme de circuits alimentaires) ;
- Cartographie des ressources culinaires locales et des atouts culturels ;
- Marketing par publipostage direct, site web, publicité ;
- Médias sociaux (Facebook, YouTube, Blogs et Twitter).

Approche organisationnelle du marketing territorial :

- Un leadership fort dirigé par une organisation de marketing unifiée : un plan marketing/marketing territorial bien développé et un budget de marketing territorial distinct ;
- Sources de financement privées et publiques ;
- Partenariat solide avec les organisations gouvernementales et autres organisations ;
- Capacité à réaliser des études de marché et à rédiger des propositions de marketing.

Processus de collaboration entre les parties prenantes :

- Organisation de marketing dotée d'une structure institutionnelle et organisationnelle bien établie ;
- Forte capacité à diriger un groupe important et diversifié d'acteurs (253 membres) ;
- Conseil d'administration (l'adjoint au maire de la ville de Stratford, un représentant du ministère du Tourisme, le DG du Festival de la Musique de Stratford, le DG du Festival de Shakespeare, le DG du City Centre Committee (Business Development Association), des représentants des restaurants, un représentant des producteurs, un représentant de BandB, la Chambre de commerce, deux conseillers commerciaux, un représentant du secteur de vente au détail et des représentants des associations des hôtels et motels.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les résultats de cette étude de cas indiquent que la création d'un cluster alimentaire nécessite une stratégie marketing clairement définie pour créer des synergies entre l'agriculture et le tourisme et exploiter les atouts en fonction des points économiques, culturels et environnementaux forts d'un territoire. De cette manière, les acteurs locaux peuvent être attirés par l'initiative et contribuer ainsi à un avenir économique plus durable.

De plus, la création et le maintien d'une image attrayante du territoire exigent que le cluster alimentaire soit bien géré ; en particulier, un leadership efficace est essentiel pour faciliter la collaboration, la communication et le partage des informations entre les parties prenantes. Outre un leadership efficace, un autre élément crucial du développement d'un cluster alimentaire est la qualité de la collaboration entre les parties prenantes, compte tenu de la participation de secteurs productifs très fragmentés, comme le tourisme.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- La formation de clusters alimentaires en tant que stratégie de marketing dans le développement rural basé sur le territoire peut constituer un fondement important pour les activités créatives (innovation) et accroître les opportunités pour améliorer le bien-être économique, culturel et environnemental des communautés rurales.
- L'identification de caractéristiques attrayantes d'un territoire ainsi que d'activités touristiques expérientielles potentielles sont au cœur de toute stratégie de marketing axé sur un territoire visant à promouvoir la création de clusters alimentaires créatifs et le développement de territoires touristiques ruraux.
- S'agissant de la structure organisationnelle du cluster, il convient d'encourager la mise en place d'une organisation formelle, alliée au gouvernement local et reflétant les orientations générales de la politique gouvernementale.
- Pour que ces initiatives soient efficaces, des partenariats solides entre les secteurs public et privé sont essentiels.

ENCADRÉ 10. MARKETING TERRITORIAL : “PROJET D’ACCÈS AUX MARCHÉS DES PRODUITS AGROALIMENTAIRES ET DE TERROIR” (PAMPAT), ONUDI

L’ONUDI met en œuvre au Maroc un projet intitulé “Projet d’accès aux marchés des produits agroalimentaires et de terroir” (PAMPAT). Lancé en 2013, le projet vise à améliorer les performances, l’accès au marché et les conditions socioéconomiques des filières de l’huile d’argan et des figues de Barbarie, des produits typiques de la région de Souss-Massa-Draa. L’ONUDI renforce l’organisation et la gouvernance des filières sélectionnées, en améliorant la productivité, le respect de la qualité et le développement des produits de petits producteurs ruraux et leur position sur les marchés nationaux et d’exportation. Le projet PAMPAT améliorera également la viabilité environnementale des filières.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L’INITIATIVE

Les activités du projet sont principalement axées sur :

- l’élaboration de normes et d’un manuel visant à normaliser les processus et les responsabilités au sein de la chaîne de valeur de l’huile d’argan ; le personnel clé est formé à la gestion de la qualité, pour s’assurer de la conformité et que les producteurs d’huile d’argan comprennent l’importance des normes de qualité pour améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux ;
- des produits conformes aux exigences de l’Indication Géographique (IG), afin de les positionner sur des marchés de niche supérieurs et permettre aux producteurs d’obtenir des prix et revenus plus élevés ; en effet, l’IG indique aux consommateurs que les produits proviennent d’une région spécifique, qu’ils possèdent des propriétés uniques et répondent à des normes strictes ;
- une composante de coopération sud-sud, qui prévoit des échanges d’expériences entre le Maroc, la Tunisie et l’Égypte et la participation de l’ONUDI à trois formations régionales sur les Indications Géographiques en tant qu’outil de développement rural ciblant les pays subsahariens ;
- l’organisation du premier Concours Marocain des Produits du Terroir ; le concours est basé sur cinq catégories de produits du terroir : le miel ; les huiles alimentaires (argan, olive) ; les produits d’origine animale (fromages, viande séchée, etc.) ; les produits à base de fruits et de légumes (confitures, conserves, fruits secs, dattes, etc.) ; les produits à base de céréales (couscous, zemitta, etc.) (<http://www.concours-terroir.ma>).

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Ce projet fait apparaître plusieurs enseignements. Tout d'abord, assurer le respect de la qualité, de la sécurité et des labels d'origine est une condition préalable à un accès réussi aux marchés et à l'augmentation des revenus des acteurs des filières.

Deuxièmement, la promotion des labels auprès des différents acteurs de la filière réduit son exposition à des fluctuations de prix sur les marchés de masse. Troisièmement, les concours nationaux sont un outil puissant pour favoriser l'accès aux marchés des produits du terroir en créant des liens entre les producteurs et les consommateurs.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Réduction de la taille du marché informel.
- Amélioration de la traçabilité et de la salubrité des aliments.
- Ajout de valeur sur l'ensemble de la filière.
- Appui à l'adoption de l'Indication Géographique.



Les lauréats du premier concours marocain pour les produits du terroir, organisé avec le soutien de l'ONUDI en 2014

ENCADRÉ 11. MARKETING TERRITORIAL : DELICIOUS MONTENEGRO, ONUDI

L'ONUDI reconnaît que les liens entre l'agriculture et l'industrie du tourisme peuvent aider les producteurs à accéder à de nouveaux marchés et à générer de nouvelles opportunités de revenus et d'emplois. Au même temps, l'ONUDI reconnaît que les aliments et la gastronomie sont une composante essentielle de l'industrie du tourisme et un moyen d'exprimer une culture ou un patrimoine local authentique. De plus, les deux secteurs peuvent grandement bénéficier de synergies avec les industries créatives.

Afin d'aider les régions défavorisées du Monténégro à tirer profit de leur richesse gastronomique, l'ONUDI a facilité le développement de la marque 'Delicious Montenegro'. L'idée est de regrouper différents producteurs agroalimentaires sous une seule marque parapluie et de favoriser les liens et les réseaux locaux avec la gastronomie et le secteur du tourisme, assurant ainsi l'inclusion sociale et réduisant les pertes touristiques. La marque 'Delicious Montenegro' peut aider à promouvoir l'accès au marché des clusters du vin, du poisson et de l'huile d'olive et à rehausser le profil du Monténégro comme destination de voyage et touristique.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INITIATIVE

L'ONUDI a adopté une approche intégrée. Le projet est articulé en plusieurs activités interdépendantes :

- Définition des éléments de la marque, des supports de communication et du matériel promotionnel : brochures, roll-up, affiches, étiquettes, dépliants, site web, etc.
- Développement de circuits touristiques (parcours d'huile d'olive pour établir des liens avec le tourisme dans les régions de Bar et Ulcinj et aider le cluster à exploiter l'avantage compétitif significatif du riche patrimoine culturel de l'huile d'olive du Monténégro) ;
- Participation aux salons nationaux et internationaux (le concept 'Delicious Montenegro' a été présenté au réseau Slow Food 'Terra Madre Salone Del Gusto' à Turin, l'un des événements les plus importants consacrés à l'alimentation et à la gastronomie) ;
- Formations techniques et professionnelles ciblées en gestion et en marketing ;
- Formation sur l'approche de développement de clusters de l'ONUDI destinée au personnel du gouvernement local et aux associations d'appui aux entreprises ;
- Augmentation de la valeur ajoutée des produits grâce à la certification ;
- Motivation des producteurs à développer ensemble une nouvelle marque d'huile d'olive monténégrine ancestrale ;
- Création de routes du vin pour promouvoir les variétés de vins locales du Monténégro ;
- Mise en place de plateformes de partenariat public-privé.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Les marques parapluies encouragent la coopération entre les entreprises et les institutions.
- L'approche transversale et interrégionale du marketing encourage l'échange d'informations, la création de connaissances, des solutions innovantes aux défis auxquels sont confrontées les MPME et ouvre de nouvelles opportunités.
- L'établissement de liens entre les producteurs agroalimentaires, le tourisme et les industries y afférentes renforce mutuellement la demande en produits locaux et améliore l'offre touristique.
- L'accent agroalimentaire garantit que les zones rurales et éloignées bénéficient des revenus générés et des avantages liés aux emplois dans le tourisme.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Développement de politiques d'agrotourisme au niveau national et régional pour promouvoir les liens intersectoriels et renforcer la résilience.
- Adoption d'une approche intégrée pour assurer l'inclusivité, l'efficacité, l'innovation et la durabilité.
- Intensification de l'initiative de marketing territorial au niveau national et régional en intégrant des produits et des services supplémentaires (par exemple, marque pour les Balkans occidentaux).



Marque d'huile d'olive développée conjointement avec les producteurs, dans le cadre du projet de l'ONUDI de développement de clusters au Monténégro.

Chapitre 4

MÉTHODOLOGIE POUR APPLIQUER L'APPROCHE CLUSTERS INTÉGRÉS DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES GÉOGRAPHIQUES

L'analyse effectuée dans les chapitres précédents nous permet d'identifier quatre éléments qui sous-tendent la formation et l'exploitation d'un 'cluster intégré' : (i) les atouts territoriaux ; (ii) la collaboration entre les parties prenantes ; (iii) le leadership ; (iv) les flux de communication et d'information.

Ensemble, ils jouent un rôle moteur dans le développement de relations et d'initiatives susceptibles de stimuler la création de nouveaux liens, idées, innovations et, finalement, de nouvelles chaînes d'approvisionnement et de production.

La littérature sur les études régionales a montré qu'un processus de formation de clusters est basé sur des ressources spécifiques de nature matérielle et immatérielle. Au début, il est souvent le résultat d'une concentration spontanée, mais l'initiative d'un ou de plusieurs leaders locaux est cruciale pour élaborer une stratégie et emporter le consensus d'autres parties prenantes. Le processus de développement est durable s'il est basé sur la participation des communautés, des investissements et des start-ups, l'innovation, l'intégration entre les secteurs et la qualité. Avec leurs politiques et interventions, les autorités publiques, les agences et les organismes supralocaux peuvent influencer sur la voie de développement de leurs territoires.

Dans les paragraphes suivants, nous allons décrire de manière détaillée chaque élément de notre approche afin de définir un cadre méthodologique applicable à différents contextes géographiques.

4.1 EXPLOITER LES ATOUTS TERRITORIAUX EN DÉVELOPPANT DES LIENS ET DES SYNERGIES AVEC LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Le tourisme, le secteur agroalimentaire et les industries créatives sont considérés comme des domaines d'activité économique étroitement liés et synergiques, mais la nature de ces trois secteurs pose des défis spécifiques. Pour les décideurs politiques, le défi consiste à comprendre comment les industries créatives sont liées au secteur du tourisme et de l'agroalimentaire et à apprécier les changements fondamentaux stimulés par la croissance de l'économie créative.

La relation émergente entre le tourisme, le secteur agroalimentaire et les industries créatives nécessite une gamme d'outils politiques plus vaste et plus approfondie pour que les pays, les régions et les villes puissent effectivement saisir la valeur ajoutée offerte par la croissance de ces trois secteurs. Les industries créatives sont relativement complexes et les décideurs doivent absorber de nombreuses informations nouvelles pour pouvoir formuler des politiques adéquates. Les avantages potentiels de gérer ce domaine complexe reposent principalement sur la valeur

économique significative des industries créatives et leur portée étendue, qui offre des liens potentiels à de nombreuses autres industries.

Pour relever ce défi, nous proposons l'utilisation d'un nouvel outil de politique régionale : la 'plateforme de développement régional', selon l'approche de la 'diversité connexe'.

La 'diversité connexe' est un concept évolutif, tiré de la géographie économique évolutionniste, qui fait référence à des secteurs industriels liés en termes de compétences partagées ou complémentaires (définition cognitive). En d'autres termes, il y a un certain degré de proximité cognitive, qui permet une communication efficace et un apprentissage interactif entre différents secteurs d'activité (Frenken et al. 2007 ; Boschma et al. 2012). En fait, lorsque cette proximité cognitive entre les secteurs industriels est trop grande, les relations avec d'autres sujets sont difficiles, alors que si elle est trop restreinte, il peut y avoir un 'verrouillage' cognitif (Nooteboom, 2000). La 'diversité connexe' signifie, par conséquent, qu'il y a une relation entre les secteurs industriels et les activités économiques en termes de compétences (effectives et potentielles), d'innovations et de transferts de connaissances.

L'approche de la 'diversité connexe' met en évidence la manière dont les systèmes de production locaux (clusters et districts), plus diversifiés d'un point de vue technologique, donnent de meilleurs résultats grâce au partage de l'innovation et au transfert de connaissances entre des entreprises appartenant à des secteurs différents. Ce qui compte, c'est le processus de fertilisation croisée et les processus transversaux qui découlent de l'interaction d'idées appartenant à différentes trajectoires technologiques (Lazzeretti, 2009). Dans un cluster, la diffusion des connaissances de secteurs d'activité ou d'activités commerciales voisins peuvent permettre à un nouveau procédé ou à une innovation de produit de se diffuser rapidement au sein d'une ou de plusieurs entreprises ou industries (Boschma, 2005).

L'approche de la 'diversité connexe' comporte des applications politiques potentielles : les politiques basées sur la diversité connexe devraient prendre en compte l'importance d'établir des liens entre les secteurs connexes, de favoriser la collaboration, la diffusion des connaissances et la diversification dans de nouveaux secteurs d'activité au fil du temps. Cette notion peut être intégrée dans un cadre de politique régionale qui comprend une approche basée sur des plateformes.

La création d'une plateforme technologique comme fondement d'une politique de développement régional est envisagée en termes de secteurs productifs à 'diversité connexe' et définie selon le savoir-faire et les compétences locales de base. La plateforme vise à offrir une trajectoire de développement aux compétences régionales et dynamiques, qui devraient se renouveler et s'autoalimenter sans cesse de manière à créer les 'compétences dynamiques régionales' et ainsi totalement rénover la configuration des ressources dans la durée (Harmaakorpi, 2006).

La plateforme peut être identifiée en commençant par la fertilisation croisée des ressources et des secteurs, qui intervient selon l'approche de la diversité connexe. Ensuite, elle peut être discutée et définie par la combinaison d'une perspective ascendante (ce qui provient des ressources locales et des initiatives entrepreneuriales spontanées) et d'une perspective descendante (ce qui découle des politiques régionales) : les interventions politiques des administrations locales doivent être liées au contexte local et combinées aux initiatives des communautés de manière à engager un dialogue et un échange d'idées continus sur le développement territorial.

Par conséquent, un avantage compétitif régional se fonde sur les activités potentielles développées par les acteurs de la plateforme technologique et sur la vision qu'ils expriment au niveau systémique.

La plateforme technologique n'a pas seulement été adoptée dans les industries high-tech, mais aussi dans les secteurs traditionnels, comme c'est le cas pour la plateforme agroalimentaire-culinaire rurale en Norvège (Cook, 2009) ; l'art, la nourriture, la céramique et le design textile pour la région du Pembrokeshire au Pays de Galles (Cooke, 2006) ; ou la 'plateforme art et gastronomie' conçue pour analyser le potentiel de politique régionale pour ces deux secteurs en Toscane (voir l'Encadré 2).

Le concept de 'plateformes politiques' semble cohérent avec l'approche que nous proposons dans ce rapport, car elle vise principalement à regrouper des activités différentes mais liées et attache une grande importance aux arrangements de types relationnels et collectifs.

4.1.1. MARKETING TERRITORIAL

Le marketing territorial fait désormais partie intégrante des initiatives de développement économique conçues par les autorités régionales et il peut facilement être intégré dans les initiatives d'une plateforme de développement régional. L'objectif d'une démarche de marketing territorial est de promouvoir une identité locale distincte et une image de territoire commercialisable aux personnes venant de l'extérieur. Par conséquent, l'identification de caractéristiques territoriales attrayantes est au cœur de toute stratégie de marketing territorial qui vise à promouvoir la formation de clusters intégrés.

Le développement d'une marque consiste en trois processus : (i) l'augmentation de la 'visibilité'; (ii) le développement de nouveaux produits et services (c'est-à-dire, l'innovation de produits sur une base territoriale) et (iii) la réorganisation des activités (y compris, la gouvernance et la coopération régionales). Ces trois processus ne sont pas consécutifs mais sont interdépendants et interviennent en parallèle. Le premier aspect du développement d'une marque est la sensibilisation et l'identification du potentiel de développement endogène et une compréhension commune de ce potentiel en termes d'attribut le plus important. Le deuxième aspect est lié au développement de produits et de pratiques enracinés dans le territoire. Le marketing territorial implique un processus d'identification de ces ressources (aliments, artisanat, folklore, arts visuels, arts dramatiques, références littéraires, sites historiques, paysages et flore et faune associées, y compris les sphères physiques et sociales de production), combiné à de nouveaux types de stratégies de marketing qui apportent une valeur ajoutée extérieure à ces ressources produites dans la région. Un troisième aspect est l'organisation de la marque par l'implication d'individus et de communautés dans un processus multipartite soutenu par des cadres et stratégies politiques propices. Les stratégies de marketing résultent de la combinaison de mécanismes de structuration qui s'influencent mutuellement avec, d'une part, un appui institutionnel et formel et, d'autre part, des praticiens qui opèrent dans des réseaux plus informels.

4.2. GOUVERNANCE COLLABORATIVE

La participation et l'implication d'une multitude de parties prenantes au système de planification de la gouvernance nationale et locale est de plus en plus courante et les gouvernements considèrent la participation comme un moteur puissant d'une planification et d'un développement efficaces. Ceci étant, il est plus facile de préconiser la participation que d'y arriver (tableau 1). La diversité des acteurs présente des avantages évidents, comme la mise en commun de ressources variées et la diffusion d'informations plus diverses, mais elle peut créer des problèmes au niveau pratique. Lorsque la diversité augmente, la complexité de la gouvernance collaborative croît à mesure qu'augmentent également les différents besoins, les attentes et les objectifs individuels. La diversité accrue des acteurs peut également conduire à une perte de confiance ou exiger plus de temps pour instaurer la confiance.

La gouvernance collaborative fait généralement référence à un groupe de parties prenantes interdépendantes, généralement issues de multiples secteurs, qui travaillent ensemble pour élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à résoudre un problème ou une situation complexe à multiples facettes. La définition de la collaboration entre les parties prenantes couvre trois aspects généraux : (i) l'identification initiale et la participation des principales parties prenantes ; (ii) le maintien des collaborations, et (iii) la mise en œuvre à long terme des résultats collaboratifs.

L'identification et la participation des parties prenantes clés pendant les premières phases de la collaboration est fondamentale et étroitement liée à deux autres aspects importants des processus collaboratifs : la légitimité et le pouvoir. La légitimité est le droit et la capacité d'une partie prenante à participer à une collaboration. L'aspect du pouvoir se concentre sur les voix plus faibles, reconnaissant clairement les difficultés auxquelles les acteurs moins puissants sont confrontés en raison d'une répartition du pouvoir déséquilibrée. Ignorer ou marginaliser les parties prenantes moins puissantes peut mettre en péril le succès d'une collaboration.

Pour le maintien d'un processus de collaboration, le premier élément est la prise de décision par voie de consensus. Un processus de collaboration non-consensuel peut fortement entraver l'atteinte des objectifs à court et à long terme. Un deuxième élément, lié au consensus, est le rôle du partage des informations. Dans ce contexte, des chercheurs ont souligné l'importance d'un accès généralisé et partagé à l'information (Gray, 1989), des consultations mutuelles et de la diffusion des informations (Bramwell et Sharman, 1999). Un autre élément qui apparaît comme important dans l'étude du maintien de collaborations importantes est l'hétérogénéité en termes de systèmes de valeurs différents apportés au processus de collaboration par chaque partie prenante. Enfin, l'évolution des rôles est un élément important pour le maintien des collaborations.

Tableau 1. Aspects critiques dans la collaboration entre les parties prenantes

ASPECTS	SPÉCIFICITÉS
Représentation, en termes de légitimité et de pouvoir des parties prenantes	Attention particulière accordée à la mobilisation d'acteurs puissants et moins puissants
Capacité à participer	Implication d'acteurs différents pour couvrir toutes les compétences requises et promouvoir la diffusion du savoir-faire
Nécessité de prises de décisions par voie de consensus	Participation de toutes les parties prenantes susceptibles de s'opposer à la mise en œuvre
	Présentation d'options de conception alternatives et de différentes réalisations potentielles
Hétérogénéité des structures de gouvernance et systèmes de valeur	Implication d'acteurs ayant des objectifs et des échéances différents pour favoriser une création de valeur soutenue
	Montrer, par les faits, les avantages potentiels pour chaque partie prenante
Résultats à long terme et structuration du processus de collaboration	Répartition des pouvoirs pour permettre une participation locale significative
	Renforcement des capacités
Attentes irréalistes	Mobilisation avec une approche progressive
	Montrer les menaces et les faiblesses par les faits et les chiffres
Participation des parties prenantes dans la collaboration	Capter l'intérêt initial des parties prenantes par des expériences antérieures
	Présentation en plénière de l'évolution de la conceptualisation
	Réunions individuelles sur des questions spécifiques
Répartition des pouvoirs entre les parties prenantes réunies	Stimuler les interactions à la fois par les comités stratégiques et techniques
Nécessité de partager et de diffuser les informations	Mise en place d'un flux de communication continu et formel

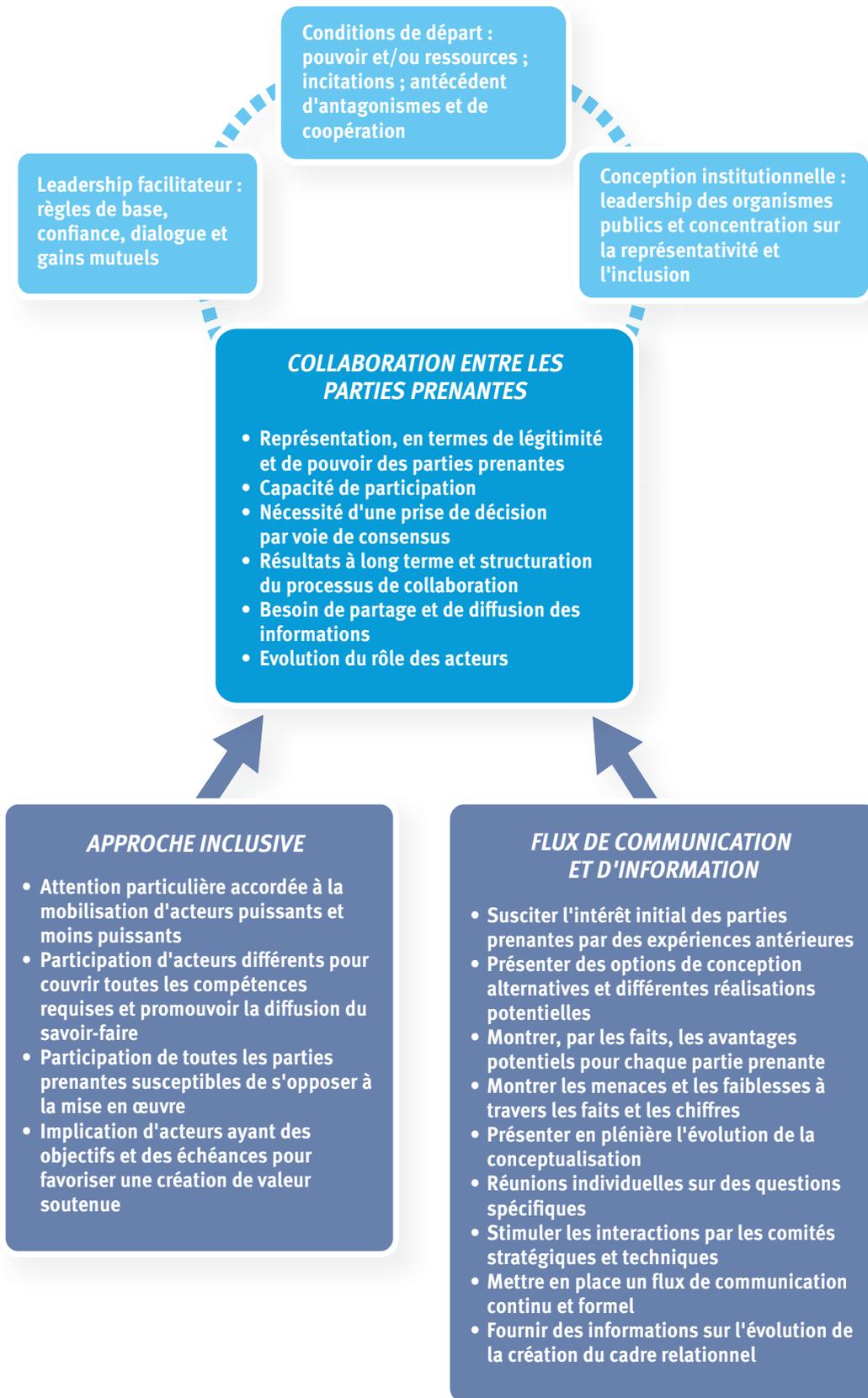
Deux aspects liés aux difficultés de mise en œuvre à long terme des résultats communs sont la structuration à long terme et les résultats des collaborations impliquant les communautés locales et les habitants.

La présence d'un organe de coordination est essentielle dans une structure de gouvernance collaborative, tout comme la participation de la communauté locale (Figure 3). Certaines stratégies de district sont le produit d'interventions descendantes des autorités locales dans l'environnement local. Certaines expériences commencent, en revanche, comme des formes spontanées de développement local, alors que d'autres sont une combinaison entre le district spontané et la structure descendante. Quelle que soit l'origine des districts, le leadership institutionnel est crucial pour traiter une trajectoire de développement basée sur la qualité, l'intégration et la durabilité.

Une approche participative est coordonnée de haut en bas par les autorités publiques, en particulier dans les localités périphériques dont la situation socio-économique est difficile et où l'action volontaire est rare. Dans de nombreuses régions périphériques, on enregistre des tendances vers des modes de gouvernance plus décentralisés et territoriaux. Les institutions intermédiaires, comme les agences de développement local, les consortiums et autres entités publiques et privées, jouent un rôle décisif dans le maintien et le soutien de la gouvernance des systèmes territoriaux, favorisant le développement durable et l'innovation. Cette nouvelle façon de comprendre la gouvernance pousse les acteurs territoriaux à coopérer et à contribuer avec leurs propres capacités et ressources au développement socio-économique.

La gouvernance participative est facilitée par la présence du capital social (Putnam, 1993), un atout relationnel stationnaire, enraciné sur le plan territorial, qui garantit l'existence de réseaux, des relations de collaboration et des capacités institutionnelles qui revêtent une importance croissante en procurant un avantage concurrentiel. Le capital social favorise le développement local en stimulant l'échange et la diffusion du savoir et la confiance au sein de l'entreprise et entre les entreprises, grâce à la création de réseaux entre les administrations publiques locales et les institutions intermédiaires et en tant que source d'attraction pour les entreprises en quête d'avantages liés à la localisation (Bagnasco et al. 2001).

Figure 3. Gouvernance collaborative



Comme l'indique la Figure 3, une caractéristique spécifique d'une forme de gouvernance collaborative est d'être inclusive, c'est-à-dire, d'impliquer un large éventail d'acteurs publics et privés, de milieux et d'intérêts différents, dans le but de promouvoir des processus décisionnels axés sur le consensus. En tant que telle, elle ne doit pas se limiter à un petit nombre d'acteurs privés considérés comme représentatifs d'autres individus ou collectifs similaires. Ceci implique qu'un large éventail d'acteurs privés peuvent effectivement influencer les processus décisionnels et politiques, soit en intégrant leurs projets, leurs objectifs et leurs besoins dans des stratégies et des politiques plus larges, soit en étant considérés comme les catalyseurs d'un développement de stratégie ultérieur.

À cet égard, il incombe aux intervenants publics de mettre en place un dispositif institutionnel approprié, de sorte que ces processus soient ouverts à toutes les parties prenantes et garantissent un leadership facilitateur pour définir et maintenir des règles de base claires, instaurer la confiance, faciliter le dialogue et explorer des gains mutuels.

Un autre facteur important pour la réussite des processus collaboratifs sont les conditions de départ dans lesquelles de nouvelles initiatives politiques sont mises en œuvre ; ceci implique l'examen d'un éventuel déséquilibre des pouvoirs et/ou des ressources entre les parties prenantes, de leurs incitations à participer à une telle initiative et de tout antécédent d'antagonisme ou de coopération entre elles.

4.2.1. APPROCHE INCLUSIVE

Tel qu'indiqué précédemment, nous estimons que pour développer un 'cluster intégré', il est essentiel d'accorder une attention particulière à la mobilisation d'acteurs puissants et moins puissants (y compris les parties prenantes susceptibles de s'opposer à la mise en œuvre) et d'impliquer des acteurs différents pour couvrir toutes les compétences requises et promouvoir la diffusion du savoir-faire.

Une préoccupation commune liée à la gouvernance collaborative est qu'en dépit de l'inclusion d'un large éventail de parties prenantes, le processus de décision reste dominé par les acteurs les plus puissants et par des intérêts liés à la situation traitée. Ainsi, il est important d'identifier les approches qui peuvent être utilisées pour promouvoir des processus de décision égalitaires, dans lesquels les préoccupations et intérêts de toutes les parties prenantes sont dûment pris en compte dans les discussions sur la meilleure manière de résoudre le problème.

ENCADRÉ 12. APPROCHE INCLUSIVE : LA POLITIQUE CULTURELLE DU BRÉSIL

La participation de la société civile à la prise de décision publique est l'un des piliers de la politique culturelle brésilienne. Ceci se traduit par l'organisation de la Conférence nationale sur la culture (CNC), la création d'un Conseil National sur la Politique Culturelle (CNPC), l'élaboration d'un Plan National sur la Culture (PNC) et des consultations régulières avec la société civile en ce qui concerne la préparation de législation dans le domaine culturel.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Le Conseil National sur la Politique Culturelle regroupe des représentants des autorités publiques (plusieurs ministères fédéraux, y compris entre autres ceux de la Culture et des Affaires étrangères, ainsi que des représentants de l'Etat et des autorités locales), des organisations de la société civile, du corps universitaire et d'experts individuels. Son objectif est de soutenir l'élaboration de politiques publiques contribuant au développement de pratiques culturelles. En plus des réunions plénières, les membres travaillent également dans le cadre de groupes de travail.

Parmi les autres initiatives pertinentes en rapport à la société civile au Brésil, citons le soutien du gouvernement à l'Observatoire de la diversité culturelle, une ONG qui réalise des recherches sur la diversité culturelle au Brésil et organise régulièrement des séminaires internationaux, ainsi que le soutien à la Coalition brésilienne pour la diversité culturelle, qui a également été active dans les débats internationaux.

Pendant l'élaboration du Plan National sur la Culture 2011-2020, le Ministère de la Culture a organisé une série d'ateliers sur les politiques culturelles dans tous les Etats du pays. Ces ateliers s'adressaient aux artistes, étudiants, chercheurs et entrepreneurs culturels. Des responsables et spécialistes du ministère de la Culture ont participé à ces ateliers en tant qu'intervenants et formateurs.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Au Brésil, la société civile participe à la création, à la mise en œuvre et au suivi des politiques culturelles publiques en coopération avec les autorités nationales et locales.

L'exemple brésilien illustre l'effort constant et vaste entrepris par le gouvernement pour promouvoir le développement du secteur culturel dans le pays, en s'adressant spécifiquement aux artistes, aux professionnels et aux entrepreneurs culturels.

PISTES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

- Renforcer l'engagement de la société civile dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques culturelles.
- Établir un cadre simple mais clair, avec des indicateurs standard sur la participation de la société civile.

4.3. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Il est de plus en plus admis que le leadership local ou régional contribue grandement à la croissance des territoires, et des institutions, comme l'OCDE, accordent une attention particulière à la contribution du leadership à la croissance (OCDE, 2012).

La question du leadership est particulièrement importante dans un contexte périphérique, dans la mesure où la petite taille et la nature disparate des entreprises rend souvent difficile la coopération et la mise en réseau, en raison du manque de temps, de ressources, de connaissances ou d'attachement au territoire.

La recherche et les ouvrages sur le leadership local s'intéressent souvent explicitement au leadership transformationnel, qui met l'accent sur les processus qui transcendent les limites organisationnelles, environnementales et humaines pour mener un processus de changement. Les leaders transformationnels sont chargés d'identifier le besoin de changement, de créer une vision pour piloter le changement par l'inspiration et de le réaliser en tandem avec des membres engagés du groupe.

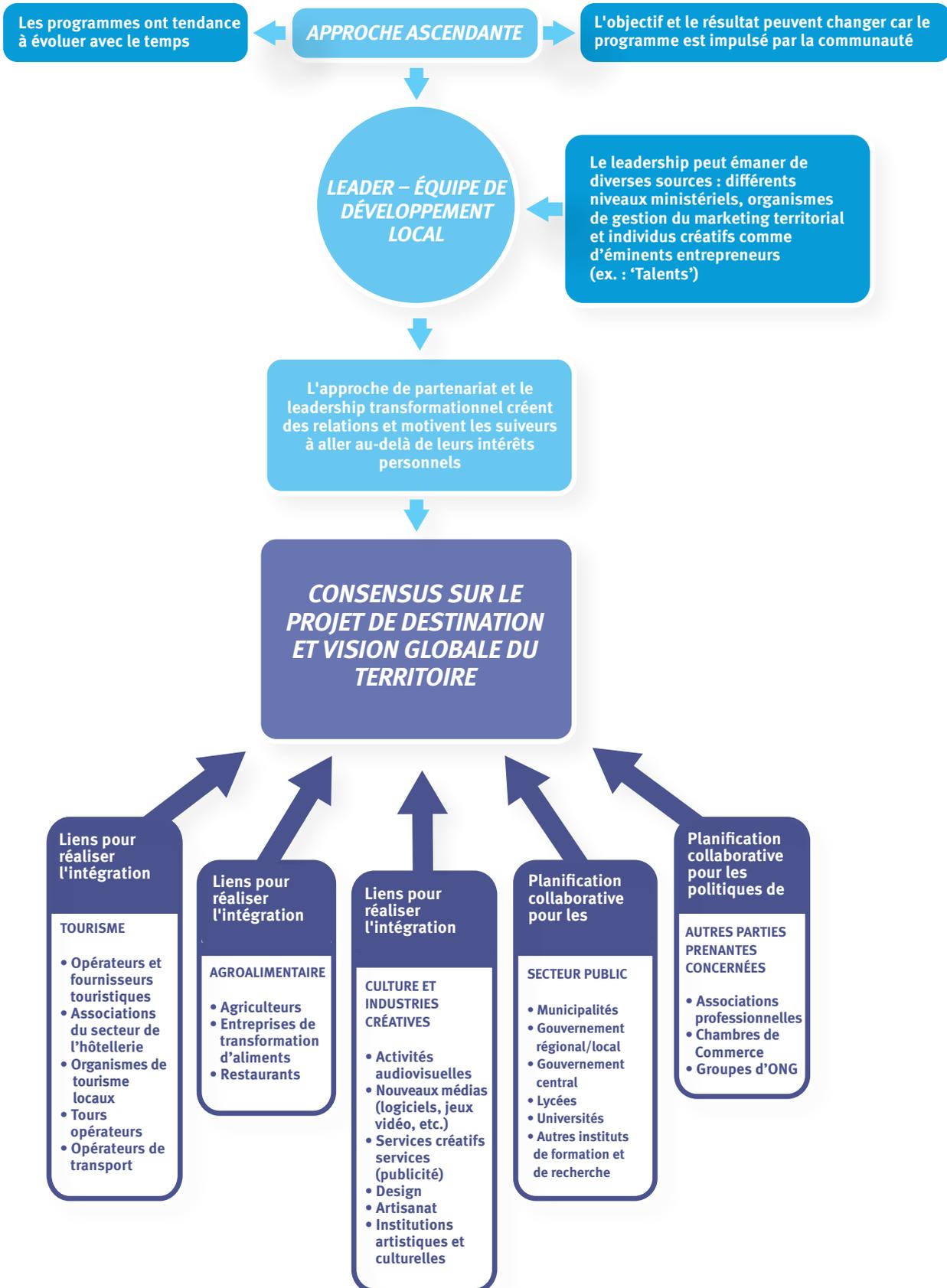
Les études sur le rôle des leaders suggèrent qu'un leadership local efficace renforce la résilience des communautés et peut aider à assurer l'avenir économique d'une région ou d'une communauté. Les leaders jouent un rôle central dans l'apport d'idées et d'une vision d'avenir, et créent ainsi une vision autour de laquelle l'identité et l'appartenance à la communauté peuvent être promues.

Le 'leadership', qui a évolué d'une approche hiérarchique et directive descendante à une forme dynamique et spécifique au territoire, utilisant la communication comme outil de progrès social, est l'un des facteurs les plus importants du développement réussi d'un 'cluster intégré'⁹. Il est important pour faciliter la collaboration entre les parties prenantes, renforcer les liens entre les différents secteurs de l'économie locale et assurer des flux de communication et d'information entre les membres du cluster (Figure 4).

Le leadership peut émaner de diverses sources : différents niveaux ministériels, organismes de gestion du marketing territorial et individus créatifs.

⁹ De plus, à long terme, le leadership doit encourager le concept de l'émulation, de manière à ce que le rôle des 'suiveurs' soit proactif et non passif.

Figure 4. Leadership et partie prenantes intéressées



4.4 FLUX DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION

Communication and information flows among stakeholders is the fourth element of our Les flux de communication et d'information entre les parties prenantes constituent le quatrième élément de notre cadre. La quantité et la qualité des flux de communication et d'information sont fortement influencés par la nature des mécanismes de leadership et de coordination qui forgent la collaboration entre les parties prenantes dans la création d'un 'cluster intégré'.¹⁰

Comme le montre la Figure 3, le partage des informations est un élément essentiel d'une gouvernance collaborative dans la mesure où il favorise une prise de décision par consensus. De plus, une communication efficace et une consultation mutuelle sont nécessaires pour injecter de nouvelles idées et partager les connaissances et le savoir-faire accumulés. Ce canal permet de diffuser l'innovation également dans des contextes périphériques et des secteurs productifs traditionnels.

En résumé, le développement réussi d'un 'cluster intégré' est favorisé par la communication, laquelle est, à son tour, facilitée par l'innovation dans les technologies de l'information.

¹⁰ L'une des principales caractéristiques d'un leadership efficace est d'assurer des flux de communication et d'information entre les participants au cluster.

Chapitre 5

RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES ET DES ORGANISMES DE SOUTIEN LOCAUX

Dans cette dernière partie, nous allons fournir une liste concise de recommandations politiques, qui peuvent constituer le point de départ d'une stratégie globale de développement régional, basée sur l'approche 'cluster intégré' proposée dans le présent rapport.

1. Exploiter l'énorme potentiel de liens et de synergies entre la production et la consommation alimentaires, le tourisme et les industries créatives, qui établisse une base pour une stratégie de développement économique local et pour transformer les 'avantages comparatifs' en 'avantages compétitifs'.
2. Favoriser la création d'un 'cluster intégré', caractérisé par l'existence d'une agglomération d'entreprises autour d'un 'capital culturel et territorial', afin de tirer profit des relations synergiques entre l'alimentation, le tourisme et les industries créatives ; ceci implique le passage d'une orientation sectorielle vers une perspective territoriale.
3. Mettre en œuvre une approche holistique de développement et de mise en œuvre de politiques, en combinant l'approche clusters avec le concept de 'plateformes politiques', visant à regrouper des activités différentes mais connexes et attachant une grande importance aux arrangements de types relationnels et collectifs.
4. Adopter une approche pangouvernementale et une structure de gouvernance collaborative en tenant compte des aspects fondamentaux suivants : (i) l'identification initiale et la participation des principaux acteurs (en accordant une attention particulière à la mobilisation d'acteurs puissants et moins puissants) ; (ii) le maintien des collaborations et (iii) la mise en œuvre à long terme des résultats communs.
5. Traiter les questions suivantes qui sont fondamentales pour le bon fonctionnement d'un 'cluster intégré' et pour générer une prise de conscience et le consensus nécessaires pour initier des trajectoires de développement participatives pour une région :
 - La promotion de l'image du territoire, c'est-à-dire, d'une identité locale distinctive et commercialisable auprès des personnes venant de l'extérieur ;
 - L'émergence d'un 'leadership transformationnel' crédible (qui peut émaner de sources diverses : ministères, organismes de gestion du marketing territorial, individus créatifs, etc.) ;
 - Le développement de synergies entre les initiatives descendantes et ascendantes et de solides partenariats entre les secteurs public et privé ;
 - L'engagement de la société civile dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et la prise en compte des aspects sexospécifiques.

6. Utiliser des instruments politiques nouveaux et novateurs. Le caractère complexe du processus de développement régional nécessite l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et un processus empirique innovant dans lequel l'évaluation joue un rôle central.

Ces recommandations politiques devraient avoir des incidences très positives sur l'intégration et la convergence entre la production et la consommation alimentaires, le tourisme et les industries créatives. Elles peuvent notamment être ciblés sur les quatre éléments que notre approche a identifiés comme étant sous-jacents à la formation et au fonctionnement d'un 'cluster intégré' (atouts territoriaux, collaboration entre les parties prenantes, leadership, flux de communication et d'information). Pour rendre ces recommandations plus concrètes, nous proposons les activités suivantes.¹¹

L'identification d'atouts territoriaux distinctifs, qui peuvent être transformés en 'avantages compétitifs' des destinations, est la première étape d'une stratégie de développement régional impliquant l'agroalimentaire, le tourisme et les industries créatives. Le processus d'identification peut suivre une approche descendante basée sur des critères de sélection partagés ex ante. Cette 'cartographie' des potentiels régionaux devrait également identifier lequel de ces trois secteurs pourrait jouer le rôle de moteur dans le développement de liens avec les autres secteurs. Le choix sera guidé par la taille relative et le niveau de développement de chaque secteur et par le contexte géographique.

Pour favoriser la création d'un 'cluster intégré' et exploiter l'immense potentiel de liens et de synergies, des programmes d'assistance technique spécifiques doivent être proposés aux acteurs concernés, dans le but de promouvoir des initiatives concrètes, des alliances stratégiques et des partenariats. De plus, des activités ciblées visant à améliorer la visibilité des entreprises les plus compétitives et à faciliter la coopération et les opportunités commerciales entre les entreprises opérant dans les secteurs de l'alimentation, du tourisme ou des industries créatives doivent être encouragées.

La nouveauté de notre approche nécessite également des actions de renforcement des institutions et des capacités. En effet, la mise en œuvre d'une approche holistique, passant d'une orientation sectorielle à une perspective territoriale, implique l'adoption d'une gouvernance collaborative laquelle, à son tour, nécessite de nouvelles structures et mécanismes afin de permettre aux individus de se réunir au-delà des limites gouvernementales, sectorielles et organisationnelles, c'est-à-dire de multiples branches et niveaux de gouvernement, du secteur privé et du secteur à but non lucratif, ainsi que des simples citoyens. Une gouvernance collaborative est nécessaire pour obtenir une collaboration stable et effective de la part des parties prenantes. Le mécanisme institutionnel requis est, par exemple, un mécanisme de coordination de l'action interministérielle et des forums collectifs avec des acteurs publics et privés permettant la participation aux prises de décision consensuelles.¹² Ces forums devraient être initiés par des organismes publics ou des

¹¹ Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive, et ne fournit que quelques exemples d'activités nécessaires pour mettre en œuvre efficacement l'approche de 'cluster intégré' proposée.

¹² La formulation et la mise en œuvre de programmes de politique régionale et nationale et/ou d'aménagement territorial peuvent constituer le cadre d'une coordination centrale accrue. Dans de nombreux pays, l'aménagement du territoire fournit des documents stratégiques, mettant l'accent sur la coordination de diverses questions et intérêts entre les secteurs et entre les niveaux de gouvernement. Elle intègre souvent des mécanismes de suivi, de feedback et de révision.

institutions publiques et organisés de manière formelle. Il est essentiel que tous les participants prennent directement part à la prise de décision et ne soient pas seulement 'consultés' par les instances publiques (en d'autres termes, que les acteurs du secteur privé assument une réelle responsabilité pour les résultats des politiques menées).

Les initiatives de développement du leadership peuvent favoriser l'apprentissage et le développement de nouvelles capacités de leadership stratégique : une attention particulière doit être accordée au développement des compétences requises par les leaders transformationnels (être proactif, améliorer l'identification avec le projet des 'suiveurs' et renforcer leur sentiment d'appropriation du projet, promouvoir la créativité et l'innovation dans la résolution des problèmes).

Enfin, aux côtés de l'innovation organisationnelle, un 'cluster intégré' a besoin de nouvelles formes de flux de communication et d'informations. Une initiative intéressante pourrait être la création d'une plateforme web et l'utilisation des médias sociaux (Facebook, YouTube, Blogs et Twitter), qui offre aux personnes intéressées l'accès à toutes les initiatives et opportunités d'affaires et améliore la visibilité de la région à l'extérieur. En outre, un événement annuel peut encourager la mise en réseau entre les participants et promouvoir l'échange de connaissances.

RÉFÉRENCES

- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001). *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Bell D., Jayne M. (2010). The creative countryside: Policy and practice in the UK rural cultural economy. *Journal of Rural Studies* 26, 209-218.
- Bertacchini E.E., Borrione P. (2013). La géographie de l'économie créative en Italie : les rôles particuliers de l'industrie du design et de l'artisanat. *Regional Studies* 47, 135-147.
- Boschma R. (2005). Proximité et innovation : Une évaluation critique. *Regional Studies* 39, 61-74.
- Boschma R., Minondo A., Navarro M. (2012). Related variety and regional growth in Spain. *Papers in Regional Science* 91, 241-256.
- Cloke P. (2007). Creativity and tourism in rural environments. In G. Richards, J. Wilson (Eds.), *Tourism, creativity and development* (pp. 37-47). London: Routledge.
- CNUCED (2010). *Rapport sur l'économie créative, 2010*. Genève : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement.
- Cohen W., Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal* 99, 569-596.
- Cooke P. (2006). Constructing advantage in Preseli, Pembrokeshire. In J. Osmond (Ed.), *The Preseli Papers* (pp. 88-96). Cardiff: Institute of Welsh Affairs.
- Cooke P. (2009). Transition RÉGIONS: Green Innovation and Economic Development. DRUID Summer Conference 2009, June 16-19, Copenhagen.
- Cooke P., Lazzeretti L. (2008). Introduction. In P. Cooke, L. Lazzeretti (Eds.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development* (pp. 1-22). Cheltenham: Edward Elgar.
- Evans M., Syrett S. (2007). Generating social capital? The social economy and local economic development. *European Urban and Regional Studies* 14, 55-74.
- Frenken K., Van Oort F., Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional Studies* 41, 685-697.
- Gedikli B. (2009). The role of leadership in the success of participatory planning processes: Experiences from Turkey. *European Urban and Regional Studies* 16, 115-130.
- Harmaakorpi V. (2006). Regional development platform method (RDPM) as a tool for regional innovation policy. *European Planning Studies* 14, 1085-1114.
- Lazzeretti L. (2009). The creative capacity of culture and the new creative milieu. In G. Becattini, M. Bellandi, L. De Propris (Eds.), *The Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar.

Lundvall B.A. (Ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.

Nooteboom B. (2000). *Learning and Innovation in Organisations and Economies*. Oxford: Oxford University Press.

OCDE (2016). *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016*. Paris : OECD Publishing.

OECD (2012). *Food and the Tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*. OECD Studies on Tourism, OECD Publishing.

ONUUDI (2013). *Creative industries for youth: unleashing potential and growth*. Vienne : Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

Rodríguez-Pose A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies* 47, 1034-1047.

Santagata W. (2002). Cultural Districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban and Regional Research* 26, 9-23.

Scott A.J. (2004). Cultural products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context. *Urban Affairs Review* 39, 461-490.

Sotarauta M, Beer A., Gibney J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies* 51, 187-193.

Sotarauta M. (2016). *Leadership and the city: Power, strategy and networks in the making of knowledge cities*. Abingdon: Routledge.

Ward N., Brown D.L. (2009). Placing the rural in regional development. *Regional Studies* 43, 1237-1244.

White P. (2010). Creative industries in a rural region: Creative West: The creative sector in the Western Region of Ireland. *Creative Industries Journal* 3, 79-88.

RÉMARQUES:

RÉMARQUES:

RÉMARQUES:



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Département de la promotion du commerce, des investissements et de l'innovation (TII)

Centre international de Vienne, B.P. 300, 1400 Vienne, Autriche

E-mail : tii@unido.org, Internet : www.unido.org