ÉTUDES & ANALYSES

Clusters au Maghreb

Entre mondialisation et territorialisation

Auteur :

Paulette Pommier

Experte associée IPEMED

Coordination :

Kelly Robin

Responsable des projets de l'IPEMED

Mayssa Allani

Assistante responsable des projets de l'IPEMED

Mars 2019

IPEMED

- Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen -

Liberté • Égalité • Fraternité
République Française

Ministère
de l'Europe et des
Affaires Étrangères

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 6

INTRODUCTION 7

CLUSTERS ET AUTRES ORGANISATIONS PRODUCTIVES SPATIALISÉES 8

Les clusters 8
- Origine du concept 8
- Les clusters, aujourd'hui 8
- Un mouvement qui touche l'ensemble des économies 9

Typologie des clusters 10

Autres formes spatialisées de la production 11
- Les technopoles 11
- Les écosystèmes économiques 12
- La plateforme industrielle, plus qu'un parc industriel 12
- La zone économique spéciale (ZES) 13

LES CLUSTERS DANS LES PAYS DU MAGHREB 15

GRILLE D'ANALYSE 15

Clusters spontanés, clusters reconnus 15

Clusters selon leur niveau de maturité 15

Clusters selon leur ancrage territorial 16

Clusters créatifs et culturels 16

LES CLUSTERS AU MAROC 17

Introduction 17

La politique publique marocaine d'appui à des clusters innovants 17
- Une continuité dans les modalités d'appui aux clusters 18
- Des règles assouplies et de nouvelles responsabilités 19

Les clusters sous contrat de l'administration 20
- Une extension des secteurs couverts : le cas particulier des clusters agroalimentaires et des agropoles 21

Autres clusters 23
- Des clusters attendus 23
- Des clusters des industries créatives et culturelles 23

Carte des clusters marocains 24

LES CLUSTERS EN ALGERIE 26

Introduction 26

Un environnement favorable aux clusters 26
Des objectifs industriels porteurs pour de nouveaux clusters 27

Les clusters actifs 27
Clusters constitués et actifs 27
Plusieurs clusters en phase d'émergence 29
Des clusters qui communiquent et échangent 30
A côté de jeunes clusters, de puissantes agglomérations industrielles 30
Clusters des industries créatives et culturelles 31

Carte des clusters algériens 32

LES CLUSTERS EN TUNISIE 34

Introduction 34

Les clusters tunisiens selon leur mode d'émergence 34
Les pôles de compétitivité, incubateurs de clusters 34
Des clusters portés par une mobilisation et une stratégie locales 37
Des clusters arrimés aux bailleurs de fonds institutionnels 38
Autres clusters en phase de constitution 38
Les clusters des industries créatives et culturelles 38

Une politique publique qui tarde à se concrétiser 39
Une politique sans moyens ? 39
Des startups bien accompagnées 39

Carte des clusters tunisiens 40

LES CLUSTERS EN MAURITANIE ET LIBYE 42

Introduction 42

Clusters et technopoles en Mauritanie 42
Un projet de cluster 42
Un programme de technopoles pilotes 42

Clusters en Libye 42

CONVERGENCES ET SPECIFICITES 43

De nombreux points communs : de la filière à la startup 43

Spécificités 44

Des interrogations 45

COOPERATIONS ENTRE CLUSTERS 46

Au niveau national 46

Et international 46
Une consolidation des relations de voisinage autour de la Méditerranée 46
Des coproductions grâce aux clusters 48
Une ouverture sur l'Afrique subsaharienne 49
La Chine, un nouveau partenaire ? 49

CONCLUSION 50

Pour des Etats engagés auprès des clusters 50

ANNEXE 1 51

Personnes rencontrées et/ou interviewées 51

ANNEXE 2 52

Fiches d'identité des principaux clusters constitués 52

MAROC 53

Cluster Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M) 53
Aerospace Moroccan Cluster 54
Maroc Numeric Cluster (MNC) 55
Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM) 56
Moroccan Denim Cluster (MDC) 57
Cluster Industriel pour les Services Environnementaux (CISE) 58
Cluster Solaire 59
Cluster Efficacité Energétique des Matériaux de Construction (EMC) 60
Agadir Haliopôle (AHP) 61
Marrakech Executivity Network for Advanced Research in Art's living (Cluster MENARA) 62
Agripole Innovation Meknès (AGRINOVA) 63

ALGÉRIE 64

Cluster de la Mécanique de Précision (CMP) 64
Algeria Digital Cluster (ADC) 65
Cluster Energie Solaire 66
Cluster Boisson Algérie (CBA) 67
Cluster de l'huile d'olive de Bouira 68

TUNISIE 69

Cluster Mecatronic de Tunisie (CMT) 69
MECADEV 70
Cluster Textiles Techniques du Sahel (2TS) 71
Cluster Sfax HealthTech 72
Cluster ELENTICA 73
Cluster logistique de Sfax 74
Pharma In 75
Cluster Primeurs du Sud 76
Cluster Huile d'Olive du Nord-Ouest 77
Cluster Dattes et Palmiers Tunisie 78
Cluster Lait Bovin 79
Cluster Produits de la Mer de Bizerte 80

AVANT-PROPOS

La présente étude répond à une commande de l'Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED) sur les clusters au Maghreb[1]. Elle fait suite à une étude[2] réalisée au premier semestre de 2014 qui avait permis d'apprécier le mouvement de clusterisation au Maroc, en Algérie et en Tunisie et d'appréhender les initiatives gouvernementales prises pour encourager et appuyer ces écosystèmes à fort potentiel de développement et de coopération.

Cette nouvelle étude avait un triple objet :

1. Repérer et analyser les changements survenus depuis 2014 sur le plan de la démographie et de la cartographie des clusters ainsi que des politiques des pays concernés pour appuyer leur constitution et leur développement.

2. Explorer les relations entre clusters maghrébins et acteurs européens et, au-delà de cette frontière, avec l'Afrique, qui est en passe de devenir un nouvel acteur du tissu de relations dont le Maghreb est la tête de pont. La perspective de cette exploration étant, sur la base des partenariats existants ou à conforter, d'anticiper des alliances qui pourraient déboucher sur de nouveaux clusters et partant sur un dynamisme accru des économies. Car il est avéré que les clusters « peuvent lever certains obstacles auxquels se heurtent de nombreuses entreprises et qui pèsent sur la croissance. Une politique de clusterisation apparait donc susceptible de servir de catalyseur pour l'industrialisation »[3]. Porteurs d'opportunités d'intégration des économies du Nord et du Sud (ce que reflètent les liens tissés entre clusters des deux rives), les clusters semblent en mesure d'accélérer l'internationalisation du secteur *« onshore »* et de réduire l' *« offshoring »*.

3. Ouvrir l'analyse à la Libye et à la Mauritanie pour couvrir l'ensemble des pays sud-méditerranéens participant au « Dialogue 5+5 », dont le prochain sommet se tiendra à Marseille le 24 juin 2019.

L'étude a été conduite selon un mode participatif en associant les acteurs concernés, du secteur privé et du secteur public, au cours d'entretiens individuels ou de rencontres régionales. L'importante liste des personnes associées à sa réalisation (voir Annexe 1), et que nous remercions chaleureusement, témoigne de l'intérêt porté à ce travail de diagnostic et à ses perspectives sur de futures coopérations au sein de la région méditerranéenne.

1 - Bien que le terme « Maghreb » puisse dans la littérature englober la Libye et la Mauritanie, ses occurrences dans le présent rapport renvoient uniquement aux trois pays que sont le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. Le présent rapport s'efforce néanmoins d'ouvrir l'analyse à la Libye et à la Mauritanie.

2 - Clusters au Maghreb, Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, Paulette Pommier, IPEMED, 2014.

3 - Rapport PNUD, 2017.

INTRODUCTION

En 5 ans des changements perceptibles, Des clusters plus nombreux, plus offensifs

Cinq ans après l'étude de 2014[4], on constate des changements significatifs dans la dynamique de création et de développement des clusters, ce qui justifie à posteriori son actualisation.

En cinq ans, en effet, de nombreuses initiatives émanant tant du secteur privé que du secteur public ont été prises et la carte des clusters s'est enrichie. C'est le résultat du maintien, à un haut niveau de mobilisation, des responsables politiques pour une économie compétitive, qui maîtrise des segments plus étendus et plus élevés dans les chaînes de valeur dans l'industrie comme dans l'agroalimentaire. Résultat, aussi, d'un intérêt marqué pour des actions collectives de la part de groupes d'entrepreneurs organisés et réceptifs aux innovations dont les clusters sont des véhicules efficaces. « Ensemble nous sommes plus forts » est devenu un slogan partagé par un grand nombre d'acteurs économiques. Dans les trois pays du Maghreb, cette tendance est sensible. L'évolution en Algérie, qui marquait un retard, mérite d'être soulignée. Ses dirigeants sont attentifs aux initiatives privées de regroupements d'industriels et les appuient.

Dans l'agenda des pouvoirs publics de ces trois pays, l'appui et l'encouragement à la création de clusters occupent une place affirmée. Mais chaque pays suit sa méthode :

- Au Maroc, encadrement administratif et programmatique dans la concertation ;
- En Tunisie, encadrement programmatique moins encadré et d'une grande souplesse ;
- En Algérie, encadrement programmatique et grande hétérogénéité des situations.

Ces différences d'approche et de méthode n'altèrent pas l'envie qu'ont les protagonistes des clusters des trois pays d'échanger entre eux, comme on le voit pour les clusters agroalimentaires et les agropoles qui tiennent un forum annuel. Quant aux fonctions du cluster, on note, à côté de la mission essentielle qui est d'organiser des coopérations interentreprises, une attention nouvelle portée aux jeunes entreprises et aux startups, ces dernières étant considérées comme des viviers de diversification et d'innovation pour les entreprises du cluster.

4 - Par rapport à *Clusters au Maghreb, 2014*, op.cit.

CLUSTERS ET AUTRES ORGANISATIONS PRODUCTIVES SPATIALISÉES

Les clusters

Origine du concept

Le concept de cluster est né de l'observation de la tendance spontanée des entreprises industrielles à se regrouper pour **partager des avantages liés à leur proximité** et à la nature des relations économiques qui s'établissent entre elles.

Ce phénomène a été analysé dès la fin du XIXème siècle par Alfred Marshall, économiste anglais qui a étudié des villes industrielles en plein essor comme Birmingham et Sheffield[5].

Ces idées vont resurgir un siècle plus tard. C'est au tournant des années 1980, dans un contexte de crise économique, de compétition mondiale et de remise en cause du modèle d'organisation fordiste, que le district de Marshall est redécouvert par un groupe d´économistes italiens (parmi lesquels Becattini) qui s'intéresse aux groupements de producteurs des régions du Nord de l'Italie, remarquablement compétitifs sur leurs marchés. Ils dénommeront ces concentrations d'entreprises à la fois spécialisées et territorialisées « districts industriels ».

A compter de ces premières observations, les économistes ne cesseront de s'intéresser à cette notion d'agglomération d'entreprises, baptisée « *cluster* » en anglais[6].

Leur reconnaissance s'accroît dans les années 1990 avec les publications de Michael Porter, dans lesquelles il identifie un certain nombre de facteurs explicatifs de la compétitivité des pays : les clusters seraient l'un d'eux. Plus tard, il en précise les causes. La combinaison de relations concurrentielles et coopératives entre firmes colocalisées induirait un meilleur apprentissage, une diffusion de l'innovation plus forte et donc une plus grande compétitivité des industries localisées dans un cluster. Il insistera sur l'importance de la proximité des acteurs dans la constitution d'un cluster, préalable nécessaire à sa phase de maturation marquée par la formation d'un réseau, c'est-à-dire une forme systémique de coopération qui promeut le savoir.

Les clusters, aujourd'hui

Très vite, la notion de cluster est passée du champ de l'analyse à celui de la pratique et des politiques. Les responsables politiques ont vu dans ce mode d'organisation des opportunités en mesure d'accroître la compétitivité de leurs systèmes productifs, et ce, plus particulièrement à partir du moment où les entreprises ont été confrontées à un impératif d'internationalisation.

5 - En 1890, dans son livre intitulé *Principes d'économie politique*, et en 1919 dans son ouvrage *Industry and Trade*, Alfred Marshall analyse l'agglomération industrielle (district) sous l'angle des « économies externes » qui, selon lui, expliquent à la fois la colocalisation des entreprises et les avantages générés par le district, c'est-à-dire l'augmentation du nombre d'industries intermédiaires, le développement d'un bassin d'emplois spécialisés, le partage des ressources ou la création d'une structure de coordination propre. Ainsi, les relations particulières, la confiance réciproque et la mutualisation des savoir-faire constituent des éléments clés quant à l'émergence d'une atmosphère industrielle.

6 - En France, plusieurs termes sont utilisés pour qualifier les clusters : système productif local (SPL), district industriel, cluster, grappe d'entreprises, pôle de compétitivité.

Terme générique, le cluster définit aujourd'hui un mode d'organisation collaboratif entre entreprises indépendantes et institutions de la connaissance. Il répond à trois grandes caractéristiques qui sont : une **spécialisation autour d'un cœur de métier**, une **dimension territoriale** et des **coopérations entre industriels mais aussi avec les institutions** de soutien à l'innovation et à la formation.

L'organisation en cluster traduit de la part de ses acteurs un état d'esprit particulier, à savoir une volonté de se développer dans un climat non seulement de concurrence mais également de coopération et d'échanges. Volonté aussi de bénéficier d'un environnement riche en économies externes (proximité de centres de formation et de centres techniques, apprentissage permanent grâce à une étroite interaction entre clients et fournisseurs spécialisés, accessibilité aux transports, et dans certains environnements, sécurité, protection). Cette posture particulière a donné naissance au concept de « coopétition », combinaison de rapports de compétition et de coopération. Travaillant ensemble sur les leviers de la compétitivité, ces acteurs développent des projets communs qui touchent à l'ouverture à l'international, à l'innovation technologique, au développement commercial, à la formation, à la gestion des ressources humaines, aux compétences, à la performance industrielle, à la veille stratégique etc.

Les clusters peuvent recouvrir des réalités relativement anciennes, spontanées (comme les districts industriels italiens ou les industries créatives telles que les arts de la table à Nabeul, en Tunisie, le travail du cuir à Marrakech ou plus récemment Hollywood ou la Silicon Valley) ou résulter d'impulsions récentes provenant de la puissance publique.

Dans les régions de tradition industrielle ou artisanale, une relation forte existe naturellement entre acteurs. A défaut de prendre ses racines dans une histoire ou une culture commune, le cluster d'aujourd'hui doit le plus souvent **construire** la confiance entre ses membres, confiance qui se trouvera facilitée par une proximité géographique. L'objectif est alors de désenclaver les entreprises qui se replieraient sur elles-mêmes et de les mettre en réseau. Le cœur de l'activité du cluster est donc **d'activer le territoire, activer les réseaux, activer le capital social** qu'il recèle, créer des circuits courts, développer entre ses membres des actions collectives et des partenariats, faire partager des externalités positives et, grâce à des apprentissages collectifs, faire progresser en niveau de technicité et d'innovation l'ensemble des partenaires.

Un mouvement qui touche l'ensemble des économies

Au cours des vingt dernières années et dans l'ensemble des pays industriels, on a assisté au développement, parfois de façon spontanée, le plus souvent grâce à des impulsions publiques, à des regroupements d'acteurs économiques, appelés clusters. L'évolution a eu lieu dans chacun de ces pays en même temps car elle avait une même cause principale. Il s'agissait de réagir à la libéralisation des marchés et à une intensification de la mondialisation. Plus vulnérables dans cet environnement très ouvert, les entrepreneurs - qui n'étaient pas des champions mondiaux - ont réagi et les pouvoirs publics les ont accompagnés en régulant leur concurrence et en s'associant sur des objectifs de compétitivité et d'innovation. Le chemin suivi (quelle que soit la grande région d'appartenance) a été différent selon les pays. Mais l'enjeu pour tous était de donner à la **compétitivité par l'innovation et par la différenciation**, un avantage sur la compétitivité par les coûts. Pour les pays à bas coûts de main d'œuvre, la menace venait de nouveaux concurrents au coût salarial plus faible encore. La montée en gamme des productions et la qualification de la main d'œuvre se sont imposées au sein de ces nouvelles organisations productives. Le besoin de repenser et renouveler les modèles de développement, en visant une maîtrise des chaînes de valeur à plus haute valeur ajoutée, s'est imposée. C'est la raison de l'importance prise par les politiques en faveur des clusters.

Typologie des clusters

Si les clusters constituent une famille dont les composantes répondent aux mêmes fondamentaux, elle n'est pas homogène. Et il existe différentes manières de les caractériser. A partir notamment :

- De **leur histoire et de leur degré de maturité** (informels-spontanés, émergents, matures ou consolidés, etc.) ; les clusters en effet évoluent dans le temps ; ils se tournent vers de nouvelles activités, se transforment dans leur organisation, s'ouvrent aux partenaires extérieurs, se réorganisent, parfois déclinent voire disparaissent ;

- Des **marchés** qu'ils ambitionnent (mondiaux, régionaux) ;

- Du **type d'acteurs** les composant (plus ou moins éloignés du marché), caractéristique qui conduit à distinguer les clusters productifs (*« business clusters »*) des clusters de la recherche ou de la connaissance ;

- De la **taille des entreprises** qu'ils regroupent ; ainsi est-il fréquemment opéré une distinction entre les clusters de PME et les clusters incluant des firmes multinationales ;

- Des **secteurs d'activité** qu'ils recouvrent et donc de leur spécialisation. Si les clusters sont le plus souvent industriels, d'autres secteurs peuvent également constituer la base de clusters : TIC, logistique, tourisme-loisirs, services financiers, énergie, activités agroalimentaires. Cette dernière catégorie présente des particularités : soumis à un ensemble de contraintes spécifiques (sécurité, traçabilité), les clusters de ce champ d'activité peuvent en contrepartie tirer des avantages de leur localisation (avec l'appellation d'origine), ce qui les met à l'abri de certaines formes de concurrence et favorise le rapprochement de producteurs entre eux. Ils sont ancrés territorialement et doivent savoir se servir de cet ancrage. La spécificité de ce secteur a été accentuée dans un contexte de crise des sociétés rurales, d'aggravation des problèmes environnementaux et de nouveaux défis alimentaires posés aux différentes sociétés des pays du Sud et du Nord, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

- De **leur forme juridique** ; c'est souvent sous l'influence de politiques publiques et de pratiques de conventionnement que les clusters se sont dotés d'une structure juridique et d'une gouvernance. Au Maroc, la forme associative retenue est celle de la loi de 1958. En Tunisie, il s'agit d'associations scientifiques. En Algérie, c'est le groupement d'intérêt économique. La position des partenaires que sont les organismes de recherche et plus largement les institutions de la connaissance varie également selon les formes juridiques, les incluant formellement ou non.

Ces différences entre clusters n'altèrent pas le constat général relatif aux conditions de leur efficacité :

- Le cœur du cluster doit être composé d'entreprises relevant d'un même secteur (ce qui permet de parler de spécialisation), mais d'autres entreprises représentant des activités complémentaires y sont également associées et coopèrent avec les premières ainsi qu'avec les institutions du savoir pour créer un écosystème innovant ;

- Cet écosystème doit être doté d'une animation, d'un organisme de coordination, privé ou public, dont le rôle est de faire circuler l'information, de favoriser les échanges, de nourrir la confiance entre les membres du cluster.

Autres formes spatialisées de la production

A côté des clusters, d'autres modes d'appui à l'innovation de groupes d'entreprises existent. Les dimensions réseau et proximité y sont souvent présentes.

Les technopoles

Les technopoles ont souvent précédé les clusters en matière de politique publique. Dans son acception la plus générique, il s'agit d'espaces organisés pour accueillir des entreprises et des institutions en relation avec l'économie, l'enseignement et la recherche dans un domaine particulier. Les technopoles sont souvent, dans les pays émergents, tournées vers les investissements directs étrangers (IDE) à forte composante en R&D.

Ainsi, la Tunisie, qui s'appuie sur un réseau de technopoles, définit les technopoles dans la loi du 3 mai 2001 comme : « *l'espace ou l'ensemble des espaces intégrés et aménagés pour accueillir des activités dans le domaine de la formation et la recherche scientifique et technologique, d'une part, et les domaines de la production et du développement technologique d'autre part, dans une spécialité déterminée ou un ensemble de spécialités* »[7].

Il existe différents modes de fonctionnement : le modèle marocain où la Caisse des Dépôts et de Gestion (CDG) joue un rôle clé ; le modèle tunisien, qui confie la gestion de ses technopoles à une société, celle-ci pouvant être majoritairement ou non à capitaux privés[8].

Pour créer les conditions qui permettront à la fois d'attirer les investissements, de créer de l'emploi et de stimuler les innovations, la technopole doit être soutenue à la fois par les acteurs publics (Etat, équivalent local d'une Caisse des Dépôts, universités, etc.) et privés (entreprises, banques, fédérations professionnelles, etc.). Dans tous les modèles observés, l'Etat joue généralement un rôle clé par la mise à disposition du foncier et dans le financement des infrastructures et de l'innovation (incitations fiscales, subventions). Les Caisses des Dépôts et Consignations sont également amenées à jouer un rôle majeur dans le financement, voire dans le développement et l'animation des technopoles. La mobilisation des entreprises privées nationales constitue un levier clé pour le développement des entreprises hébergées par la technopole.

7 - Loi 2001-50 relative aux entreprises des pôles technologiques.
8 - Il existe aussi un modèle égyptien qui fait appel à des opérateurs privés, résidents de la technopole, qui sont chargés d'aménager leurs locaux.

EN RÉSUMÉ : PARCS INDUSTRIELS OU TECHNOPOLES, ET CLUSTERS

Parc industriel ou technopole et cluster représentent deux formes de regroupements géographiques d'entreprises. Même si elles sont complémentaires, elles ne sauraient être confondues.

Alors que la technopole a une traduction physique et résulte d'une décision publique (une collectivité ayant pris la décision d'effectuer les investissements immobiliers correspondants, souvent conséquents), le cluster se construit et fonctionne d'abord sur la base d'affinités entre acteurs.

Les deux peuvent se compléter, les parcs parvenant à faire naître des collaborations assez fortes et appuyées sur des complémentarités pour être à la base de clusters. Il peut s'agir de clusters traditionnels, constitués de l'agglomération de PME qui se sont créées dans le sillage des retombées des flux d'activités générées par les parcs ; ou de clusters plus technologiques, si des moyens de production technologiques sont mis à leur disposition. La mise en commun ou l'accès en temps partagé à des machines sophistiquées et coûteuses peut être le point de départ d'un cluster.

Inversement, des clusters peuvent souhaiter se rapprocher d'un centre de ressources du type technopole ou d'un incubateur pour améliorer leur niveau de R&D.

Les écosystèmes économiques

La terminologie « *écosystème économique* » fait référence aux interdépendances de l'entreprise avec de multiples univers : locaux, nationaux, globaux, géographiques ou sectoriels. L'écosystème économique se réfère donc à l'ensemble des éléments qui vont compter dans le développement et la compétitivité de l'entreprise ou d'un ensemble d'entreprises ; tels que la main d'œuvre formée et qualifiée, les centres de recherche, les lois, règlements et normes qui régissent l'activité, les clients/consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs ou distributeurs, les collectivités locales, etc. Comme dans un cluster, les interdépendances y sont déterminantes. Le terme « *écosystème* » s'applique particulièrement aux grandes entreprises qui peuvent en assurer elles-mêmes l'animation ou le faire en partenariat avec les acteurs publics. Il s'applique aussi, dans un pays, à l'ensemble des composantes jugées déterminantes pour la compétitivité de l'économie nationale. Cela peut être le cas en France[9], comme au Maroc.

Ainsi, le gouvernement marocain s'est donné pour objectif d'« *animer un écosystème performant* ». Il repose sur divers instruments comme la *Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation & Research* (MAScIR), dont l'objet est d'améliorer les capacités nationales de transfert technologique, de mettre en place des mesures susceptibles de favoriser l'engagement de chercheurs, de soutenir les jeunes porteurs de projets innovants ou encore d'appuyer des clusters technologiques. Le gouvernement marocain a demandé aux syndicats professionnels, mais aussi aux clusters, de créer des écosystèmes industriels.

9 - Exemple en France : *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier Ministre, Christian Blanc, 2004.

La plateforme industrielle, plus qu'un parc industriel

La plateforme industrielle peut définir un parc, une surface d'accueil, mais il peut aussi s'agir d'un modèle de développement qui ne tire plus sa valeur du produit mais de l'écosystème qu'il permet de construire. Au centre de cette organisation, on trouve des outils numériques tels que le *cloud*, les interfaces de programmation (*APIs*) ou les logiciels *open-source,* qui permettent d'imaginer des plateformes puissantes et rendent possible une accessibilité universelle peu coûteuse. Un exemple est donné par le système hospitalier et les échanges de données avec les patients qui autorisent les développeurs à imaginer de nouveaux services.

La zone économique spéciale (ZES)

Cette terminologie renvoie à l'expérience chinoise (qui fut un succès) de la fin des années 70, au moment où la Chine s'ouvre aux capitaux étrangers. Ces zones proposaient aux entreprises étrangères des conditions préférentielles (réduction des droits de douane, libre rapatriement des investissements et des bénéfices, absence d'imposition pendant plusieurs années puis faibles taux, statut d'extra-territorialité pour les cadres venant y travailler). C'était le *offshoring*.

A l'initiative d'investisseurs chinois, des ZES voient le jour dans plusieurs régions du monde, particulièrement en Afrique. Il s'agit le plus souvent d'une variante de la ZES, la ZCECE (zone de coopération économique et commerciale à l'étranger) dont la différence majeure par rapport à la ZES est que ce n'est pas le pays hôte qui définit les avantages offerts à l'investisseur étranger mais ce dernier qui les fixe. Il s'agit donc d'une enclave *« soumise de facto au droit du pays étranger, en l'occurrence la Chine »*[10].

Ces ZES (ou ZCECE) se présentent comme des espaces géographiques clos de très grande dimension, sécurisés, équipés en services et accueil des salariés et disposant d'un management de qualité. Elles offrent aux investisseurs qui s'y installent des facilités notamment sur le plan de la fiscalité (droits de douanes favorables, procédures douanières simplifiées et réglementations limitées). En contrepartie des avantages accordés, l'opérateur de la ZES contribue, par le biais de prêts, à la réalisation d'infrastructures, offre une partie des emplois créés à la main d'œuvre locale et cherche à valoriser certaines ressources des territoires sur lesquels il est implanté[11].

Les ZES sont perçues par les pays bénéficiaires comme offrant plusieurs types d'avantages :

- Des avantages immédiats comme l'accroissement des exportations, l'entrée de revenus pour l'Etat, une amélioration de la balance des paiements, etc.

- Des avantages plus dynamiques et structurants comme le transfert technologique, l'innovation, la diversification de la production, l'enracinement de firmes locales, l'établissement de liens entre acteurs pouvant être à l'origine d'écosystèmes, la formation de la main d'œuvre[12], etc. Il n'y a cependant pas d'évidence que cette deuxième série de bénéfices se confirme.

10 - *Des nids pour le phénix : l'Afrique et les zones économiques spéciales « chinoises »*, Thierry Pairault, Hal, Mars 2019.
11 - Voir : Comment la Chine contribue-t-elle au développement des pays africains ? IPEMED, Palimpsestes, Juin 2018.
12 - Dans *"Global experiences with Special Economic Zones"*, Focus on China and Africa, Douglas Zhihua Zeng, Banque mondiale, Policy Research Working Paper 7240, Avril 2015.

Derrière ces différentes formes spatialisées et agglomérées de la production, il existe des politiques publiques. Parmi elles, celle orientée sur les clusters et leurs projets à fort contenu d'innovation est sûrement la plus partagée, dans les pays industrialisés comme émergents. **Le cluster est le modèle en mesure d'apporter en même temps de la valeur économique et du capital social**.

C'est à l'examen de ces politiques dans les pays du Maghreb (et dans deux pays voisins : la Mauritanie et la Libye) et des clusters qui s'y développent que sont consacrées les pages qui suivent. Un regard attentif est porté sur les coopérations inter-clusters du Nord et du Sud de la Méditerranée.

LES CLUSTERS DANS LES PAYS DU MAGHREB

GRILLE D'ANALYSE

La présente analyse des clusters par pays s'appuie sur différentes typologies. Ce sont les clusters reconnus (matures et constitués) qui seront au centre de l'étude.

Clusters spontanés, clusters reconnus

La grille utilisée pour étudier les clusters présents au Maghreb établit une première distinction entre les clusters spontanés et les clusters reconnus :

- Les clusters **spontanés** ; ce sont des regroupements souvent anciens qui se sont construits sur un savoir-faire, diffusé, nourri par un territoire en particulier. Ces clusters, reposant sur une histoire et apportant une identité forte à une région (la poterie de Safi par exemple), représentent un capital culturel. Ils peuvent évoluer pour prendre une dimension significative et toucher des marchés d'exportation.

- Les clusters **reconnus** ; ce sont des clusters industriels, technologiques ou de l'agroalimentaire définitivement orientés sur la compétitivité de l'économie nationale, souvent soutenus dans le cadre d'une politique publique.

Clusters selon leur niveau de maturité

Ce critère conduit à distinguer :

- Des clusters **potentiels** ; ce sont des groupes d'acteurs qui manifestent des intentions d'organisation et qui, peuvent, parce qu'ils appartiennent à un secteur prioritaire, être encouragés à se constituer en cluster ;

- Des clusters **émergents** ; ils se trouvent dans une phase de construction de la communauté, de l'élaboration de ses règles de fonctionnement, voire, s'ils sont plus avancés, de définition de leur feuille de route ;

- Des clusters **matures ou constitués** ; ils disposent d'une organisation et d'une gouvernance, ainsi que d'un animateur, voire d'une équipe d'animation. Ils se sont fixés des objectifs qui donneront lieu à des projets collaboratifs communs.

Clusters selon leur ancrage territorial

Une autre grille se réfère à l'ancrage territorial et distingue :

- Les clusters **enracinés** au territoire ;
- Les clusters au **territoire construit** ; ces derniers sont le résultat d'une politique volontariste. Ils sont souvent invités à sortir d'un cadre géographique strict pour englober des partenaires extérieurs au territoire du noyau initial. Leur territoire est de fait construit. Cette évolution des clusters est assez générale et répond à l'objectif d'efficacité (associer un plus grand nombre) et de solidarité (intégrer des entreprises de territoires n'ayant pas la masse critique pour développer leurs propres clusters).

Clusters créatifs et culturels

Cette catégorie de clusters a récemment été mise à l'honneur avec le programme « *Creative Mediterranean* ». Ce programme est une initiative de l'ONUDI, de l'Union Européenne et de l'Italie et a été lancé en 2014 pour 4 ans. Il « *vise à développer et promouvoir l'artisanat des pays situés dans le sud du bassin méditerranéen et soutient les coopérations en incitant à la création de clusters d'industries culturelles et créatives (ICC) concentrées dans une zone géographique spécifique* »[13].

13 - Source ONUDI.

LES CLUSTERS AU MAROC

Introduction

Au cours des dernières années, le Royaume du Maroc a poursuivi une politique de diversification et de montée en gamme de son économie. Il progresse dans les classements basés sur ces indicateurs[14]. Sa dépendance au secteur agricole limite cependant une amélioration plus sensible de la croissance de son PIB.

L'attractivité aux IDE se confirme, notamment à Tanger[15] qui est la troisième ville la plus attractive pour les IDE en Afrique et la première au Maghreb selon le classement élaboré par la Banque Africaine de Développement (BAD) sur la période 2003-2016. Cette attractivité concerne particulièrement le secteur aéronautique, qui progresse à un rythme moyen de 18% par an. Plusieurs grands projets ont été engagés ou réalisés pendant la période, tels que le projet thermo-solaire Noor IV à Ouarzazate.

La politique d'appui aux clusters demeure un élément important de la stratégie de montée en gamme de l'industrie.

La politique publique marocaine d'appui à des clusters innovants

Le Maroc est engagé depuis plus de dix ans dans une politique industrielle tournée vers l'innovation, qui s'appuie en particulier sur des clusters innovants à fort potentiel technologique.

Les mesures en faveur de ces clusters sont l'un des volets de la stratégie du Maroc pour une économie plus compétitive par l'innovation. Ses différentes composantes constituent un écosystème aux multiples facettes. En 2006, le Pacte pour l'Emergence Industrielle avait fixé les grands objectifs de la politique industrielle et avait ciblé les secteurs pour lesquels le Maroc disposait d'avantages compétitifs. Ce pacte Emergence a été complété en 2009 par la stratégie d'innovation « *Initiative Maroc Innovation* » dont l'un des objectifs était **la création de clusters dans les secteurs et thématiques prioritaires**.

En 2014, une nouvelle stratégie, la Stratégie d'Accélération Industrielle pour la période 2014-2020 était lancée par le Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, M. Moulay Hafid Elalamy. Son objectif est de **promouvoir des chaînes de valeur plus complètes et d'améliorer les relations entre grands groupes et PME au sein d'écosystèmes**. Des objectifs précis sont fixés aux entreprises des écosystèmes dans le cadre de contrats de performance conclus entre les porteurs de projets d'écosystèmes et l'Etat, en termes, notamment, de création d'emplois, de valeur ajoutée et de capacités d'exportation. En contrepartie, l'Etat s'engage à apporter des soutiens appropriés et spécifiques à chaque activité à l'égard, notamment, de la mobilisation de foncier, de la formation des ressources ou encore d'apports de financements.

14 - Rapport CIAN / Le MOCI (édition 2018).
15 - La ville dispose actuellement de quatre zones industrielles dont deux ont un statut de zone franche (la zone franche de Tanger et la zone franche portuaire). Par ailleurs, le Maroc est devenu le premier investisseur en Afrique de l'Ouest.

Une continuité dans les modalités d'appui aux clusters

L'étude réalisée en 2014[16] décrivait la politique du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINET)[17] visant à favoriser l'émergence de clusters innovants à fort potentiel technologique. Cette politique s'est poursuivie selon une méthodologie globalement inchangée.

Elle repose sur **l'invitation des acteurs de secteurs industriels et technologiques à répondre à des appels à projets (AAP)**. Les candidats aux appels à projets doivent respecter un cahier des charges et répondre aux conditions suivantes :

- Appartenir à des secteurs et thématiques prioritaires ;
- Être en mesure de produire des projets collaboratifs à fort contenu en R&D dans les thématiques identifiées ;
- Être visibles à l'international, et par là, contribuer à la visibilité des secteurs d'activités ou thématiques prioritaires.

C'est un dispositif dynamique et souple, qui suit le rythme des formations des solidarités entrepreneuriales, puisque sont régulièrement lancés des appels à projets. Ces derniers se déroulent comme suit :

- Lancement tous les ans ou tous les deux ans d'un appel à projets visant à soutenir plusieurs projets de clusters, *« opérant dans les secteurs industriels et/ou technologiques, porteurs de stratégie de développement significative pour leurs secteurs et pour lesquelles l'innovation constitue un facteur central de compétitivité »*[18] ;
- Examen par l'administration des réponses qui doivent avoir respecté un cahier des charges dans lequel le cluster s'engage sur des objectifs ;
- Décision de l'administration sur les dossiers de réponses ;
- Pour les projets retenus, signature par l'association porteuse du cluster et de l'administration d'un contrat-programme qui précise les engagements du cluster, le montant et la durée de l'aide, l'animation étant financée grâce au *« Fonds d'appui aux clusters »*.

16 - *Clusters au Maghreb*, 2014, op.cit.
17 - Aujourd'hui Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.
18 - Le dernier appel à projets a été lancé en Mars 2019 ; les porteurs de projets ont jusqu'au 14 juin pour répondre.

CONTRATS-PROGRAMMES : CONDITIONS D'ACCÈS ET ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Responsabilité de l'administration

- Attribution d'une subvention (2 millions de Dirhams, montant aujourd'hui modulable) pour la mise en place et le fonctionnement d'une équipe d'animation pendant 3 ans. Cette subvention peut être reconduite une première fois pour une durée de deux ans (et l'a été pour 2 des 3 clusters sous contrat depuis le lancement de la politique ; par exemple pour le CE3M et le MNC). A l'issue de ces 5 ans, et si l'audit est positif, le soutien de l'État peut être reconduit une seconde fois pour une durée de 3 ans. Dans ce cas, le soutien financier est dégressif.
- Financement de projets collaboratifs dans le cadre d'appels à projets lancés par des organismes tels que l'IRESEN ou le CNRST.

Responsabilité du cluster

- Si les objectifs sur lesquels s'engage le cluster étaient initialement au nombre de 13*, ils ont par la suite été ramenés à 4. Ce sont : l'évolution du nombre d'entreprises au sein du cluster ; le nombre de projets de R&D collaboratifs ; le nombre de startups créées ; le taux d'autofinancement du cluster.

* *Clusters au Maghreb*, 2014 op.cit

Le mode opératoire pour appuyer les clusters repose sur une responsabilisation à la fois des niveaux administratifs et des acteurs privés composant le cluster. C'est une forme de contrat que l'on voit se développer dans d'autres pays industriels.

Des règles assouplies et de nouvelles responsabilités

Si la permanence de la méthode caractérise la politique marocaine, elle n'en a pas moins été révisée et assouplie après évaluation.

Les engagements du cluster ont été simplifiés depuis l'étude de 2014[19] puisqu'ils ne portent désormais que sur quatre indicateurs. L'aide financière, qui était plafonnée à 2 millions de Dirhams par cluster sur une durée de 3 ans est, elle, devenue modulable, et peut être prolongée de deux ou trois ans, voire plus, après évaluation. On note qu'en retenant le taux d'autofinancement comme l'un des quatre indicateurs, le cluster est invité à préparer sa sortie de la période de conventionnement.

Une deuxième innovation porte sur l'accompagnement des startups. A côté du montage de projets collaboratifs, qui reste le cœur du métier de l'animateur de cluster, ce dernier est invité à se positionner en appui technique et financier à des startups. L'offre de service du cluster aux startups et porteurs de projets est triple : elle concerne l'innovation, le financement, et le développement commercial (cf. *infra*). L'attribution de fonds à la startup par le cluster s'effectue par le biais de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) qui accorde à cet effet des labels aux clusters.

19 - *Clusters au Maghreb*, 2014 op.cit.

Les clusters sous contrat de l'administration

Depuis le lancement de la procédure de contractualisation des clusters, 14 en ont déjà bénéficié. 11 en bénéficient aujourd'hui.

CLUSTERS ET STARTUPS OU PORTEURS DE PROJETS*

L'offre de services des équipes d'animation des clusters (qu'accompagnent des réseaux d'experts, *coachs* ou mentors) aux startups et porteurs de projets recouvre trois dimensions :

- Le **soutien à l'innovation**, par le diagnostic du projet et son évaluation, l'identification des technologies nécessaires à sa réalisation, l'aide au montage du dossier de candidature notamment pour la soumission de réponses aux appels à projets, l'assistance à la gestion de projet ;
- Le **soutien au financement**, par la recherche du financement adapté en fonction du projet. Ce peut être un accompagnement dans les plus grandes places de marché comme le Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas pour l'électronique ;
- Le **soutien au développement commercial**, via l'organisation de leur participation à des salons de référence et internationaux, du networking à travers des rencontres avec des donneurs d'ordre nationaux. Le plus grand soutien pouvant être apporté est la commande d'un grand groupe qui donne de la visibilité et des perspectives aux porteurs de projets.

* Source : M. Noureddine Bouyaakoub, Directeur du CE3M et animateur de Maroc Cluster.

Plusieurs de ces clusters ont fusionné :

- Le Morocco Microelectronics Cluster (MMC), avec le Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M) ;
- L'Océanopole de Tan Tan avec Agadir Haliopôle.

Dans chaque secteur prioritaire, on trouve au moins un cluster sous contrat. Ainsi dans[20] :

- La mécanique et la mécatronique, le Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M)[21] ;
- Le digital, le Maroc Numeric Cluster (MNC) ;
- Les produits de luxe dans l'agroalimentaire et le cosmétique, le Cluster MENARA (Marrakech Executivity Network for Advanced Research in Art's living) de Marrakech;
- Le textile technique, le Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM) ;
- Le denim et le casual wear, le Moroccan Denim Cluster (MDC);
- Les matériaux de construction et l'efficacité énergétique, le Cluster Efficacité Energétique des Matériaux de Construction (EMC) ;
- Les technologies solaires, le Cluster Solaire ;

20 - Voir en Annexe, les fiches de présentation correspondantes.
21 - Voir infra, monographie.

- L'environnement et le développement durable, le Cluster Industriel pour les Services Environnementaux (CISE) ;
- Les ressources halieutiques, l'Agadir Haliopôle (AHP) ;
- Les biotechnologies et l'agro-industrie, Agripole Innovation Meknès (AGRINOVA) ;
- La sous-traitance aéronautique, l'Aerospace Moroccan Cluster.

AGRINOVA et Aerospace Moroccan Cluster figurent parmi les derniers clusters conventionnés. Ce dernier, rassemblant les sous-traitants aéronautiques, était très attendu[22] compte tenu du dynamisme du secteur[23] et du rôle phare qui lui est donné puisqu'il est reconnu comme l'un des principaux moteurs de croissance de l'économie nationale. C'est le Groupement des Industries Marocaines Aéronautiques et Spatiales (GIMAS) qui en est à l'origine et qui en assure provisoirement l'animation. Ce cluster, complémentaire d'un dispositif de quatre écosystèmes industriels de l'aéronautique, illustre un partenariat public-privé très efficace. Ces écosystèmes devront contribuer au développement de la « *supply chain* », notamment au niveau de l'assemblage, du système électrique, du câblage et harnais, et de l'entretien de l'ingénierie. Le cluster devra, lui, se consacrer à l'innovation et à la R&D à travers des projets collaboratifs. Et l'ensemble devra contribuer à la formation et à l'acquisition de compétences spécifiques qui ont un impact majeur sur la performance et la compétitivité des sous-traitants.

Une extension des secteurs couverts : le cas particulier des clusters agroalimentaires et des agropoles

Le cluster de l'agroalimentaire AGRINOVA (Meknès), retenu par le Ministère de l'agriculture et en attente d'une labellisation par le Ministère de l'Industrie (dans le cadre du prochain AAP), représente une innovation en introduisant l'industrie agroalimentaire dans la famille des clusters. Compte tenu de l'importance stratégique de ce secteur, la sélection d'un cluster agroalimentaire ne saurait surprendre. Il pourrait d'ailleurs être suivi par le cluster en formation autour de l'agropole de Berkane, voire par d'autres autour des autres agropoles en cours de réalisation dans le cadre du Plan Maroc Vert (lequel en a programmé 6). A son égard, la même procédure de conventionnement a été retenue avec un financement qui relève du Plan Maroc Vert.

Le rattachement du cluster à une agropole induira un mode d'organisation particulier. En effet, le Plan Maroc Vert a assigné aux agropoles de nombreux objectifs[24]. Le rôle du cluster devrait être, lui, de favoriser l'association des entreprises à l'orientation des travaux des institutions (publiques) présentes au sein de l'agropole et de définir, de monter, et de contribuer à la réalisation de projets collaboratifs.

22 - Cluster classé dans la catégorie « attendu » dans l'étude de 2014.

23 - En 2017, 15.000 emplois, 120 entreprises. Parmi elles, nombreuses sont étrangères, donneurs d'ordres ou équipementiers de premier ou deuxième niveau.

24 - La stratégie agricole inscrite dans le Plan Maroc Vert a placé au cœur de ses priorités le développement de zones intégrées : les agropoles. Ces zones sont conçues selon les normes internationales en vigueur. Il leur revient de proposer une offre agricole moderne, performante et conforme aux besoins du marché. Elles ont pour mission de renforcer la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Ce sont des cités industrielles qui offrent une importante réserve foncière et de nombreuses incitations à l'investissement.

LE CLUSTER ELECTRONIQUE, MÉCATRONIQUE ET MECANIQUE DU MAROC (CE3M)*

Le CE3M (Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc) a d'abord été une initiative privée d'industriels marocains opérant dans les secteurs de la sous-traitance électronique qui ont voulu répondre aux attentes de donneurs d'ordres internationaux, lesquels cherchaient à :

- Réduire le panel des fournisseurs ;
- Rencontrer des sous-traitants capables de proposer des systèmes prenant en charge des fonctions complètes et non de simples pièces détachées ;
- Trouver des partenaires faisant plus que de la sous-traitance, à savoir, des achats, de la logistique, de la conception.

La réponse a été de créer, en 2008, un réseau de 6 PME ayant des métiers complémentaires, structuré sous forme de Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Ce schéma de fonctionnement avait intéressé plusieurs donneurs d'ordres internationaux, comme le groupe Schneider et Thales, qui ont installé des capacités de production d'Europe et d'Amérique latine au Maroc. Cette stratégie a permis aussi d'attirer des investisseurs étrangers complétant le panel des métiers du groupement.

Le CE3M, est passé de 6 à 20, puis 50, et compte aujourd'hui plus de 80 adhérents, dont une soixantaine de PME/PMI, 8 universités et écoles d'ingénieurs, 5 grandes entreprises, 5 associations professionnelles et 2 centres techniques.

Parmi les réalisations de ces 3 dernières années :

Sur le plan quantitatif :

- Une trentaine de produits *made in Morocco* lancés sur le marché mondial : systèmes de conversion d'énergie, contrôle-commande dans la mobilité, mobilité électrique, tricycles pour l'Afrique, électronique médicale, publicité interactive dans les avions, etc. ;
- Une vingtaine de startups accompagnées dans les secteurs de l'Internet des Objets *(Internet of Things, IoT)*, des énergies renouvelables (EnR), de l'électronique médicale, de la publicité interactive, etc. ;
- Deux plateformes de prototypage électronique et mécanique ;
- Un centre d'essais et de tests de qualification de produits ;
- Un *Tech Center* basé à l'Aéroport Med V (Casablanca) qui abrite des plateformes, un incubateur, un centre de *coworking* et un centre d'affaires.

Au total, ce sont 38 millions de Dirhams de financement externe qui ont été mobilisés pour les projets.

Sur le plan qualitatif :

- La contribution au développement technologique, par l'installation de technologies nouvelles (tôlerie fine de précision, fonderie de précision, ingénierie électronique, préqualification) ;
- Le référencement du pays auprès de nouveaux donneurs d'ordres étrangers (en Amérique, en Asie, etc.).

Parmi les priorités des trois années à venir figurent le renforcement des actions d'accompagnement des startups et TPME, à travers le *Tech Center*, en couvrant l'ensemble du processus d'innovation.

* Source : M. Noureddine Bouyaakoub, Directeur du CE3M et animateur de Maroc Cluster.

Autres clusters

Des clusters attendus

De nouveaux secteurs d'activité semblent être appelés à abriter de nouveaux clusters. C'est le cas du **secteur tourisme** qui connait et va connaitre (à Marrakech en particulier) une croissance rapide dans les prochaines années. Cette tendance et la politique d'accompagnement s'appuient sur un document stratégique : Vision 2020. Celui-ci veut non seulement accroître l'importance du secteur mais aussi le déconcentrer : *« Huit territoires ont été ainsi créés dans une logique de cohérence. L'objectif est de les doter d'une visibilité internationale et de les aider à accéder au statut de destination à part entière »*.

Le secteur de l'**automobile** qui est un secteur qui avait été identifié comme pouvant accueillir deux clusters, l'un dans la plasturgie, l'autre dans la production de batteries, devrait voir ces projets se concrétiser.

Des clusters des industries créatives et culturelles

Le projet *« Creative Mediterranean »*, initiative de l'ONUDI, de l'Union Européenne et de l'Italie a été précédé dans chaque pays d'un travail d'identification. Celui-ci n'est pas sans rappeler les enquêtes de repérage de systèmes productifs localisés réalisées en 2000 à la demande de la Direction de l'Aménagement du Territoire[25]. Celles-ci avaient permis d'identifier des clusters spontanés, porteurs de savoir-faire et à potentiel de développement. Vingt groupements industriels ont été recensés dans le cadre de l'initiative de l'ONUDI et peuvent prétendre à un appui dans le cadre de ce programme[26]. On observe des synergies entre les clusters sous contrat du Ministère de l'Industrie et les clusters soutenus par l'ONUDI. C'est le cas avec les trois clusters du textile, qui reçoivent tous un appui technique du Centre Technique Textile Habillement (CTTH).

Deux groupements ont été sélectionnés dans le cadre du programme *« Creative Mediterranean »* :

- Le Cluster du Textile de Maison à Casablanca. Il est à l'origine de 70% de la production nationale, avec un chiffre d'affaires annuel de 3 milliards de Dirhams. Il représente un secteur important en nombre d'entreprises et en personnes employées (22 000 personnes environ dans 120 entreprises opérant principalement dans la literie et les textiles de salon). Il n'est pas sur la même gamme de produits que le Cluster des Textiles Techniques Marocains (CT2M).

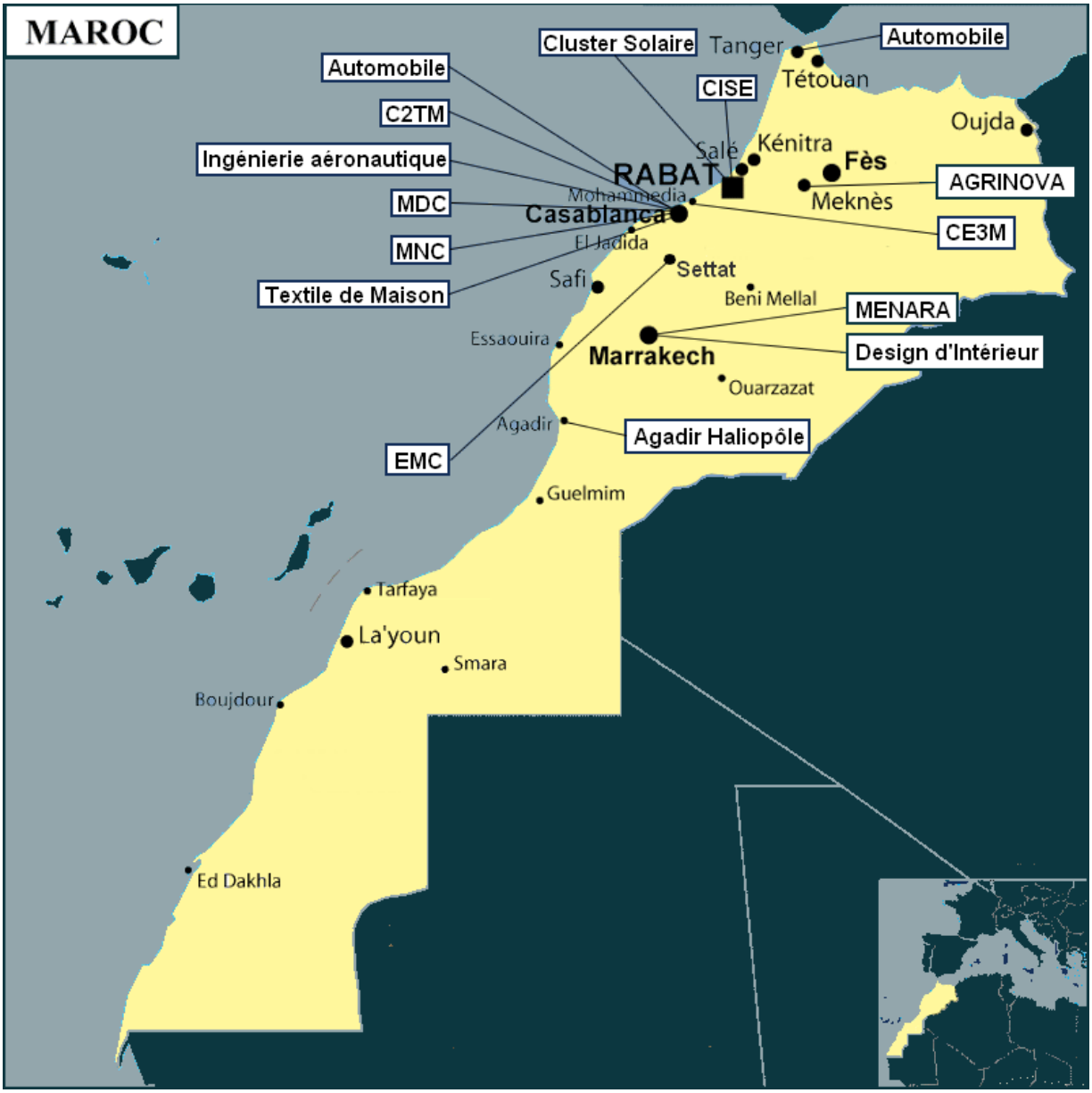
- Le Cluster du Design d'Intérieur à Marrakech. Le secteur est composé de 5000 artisans qui emploient environ 7000 personnes. Il produit des objets de décoration, des meubles, des lampes.

25 - Voir Etude *Clusters au Maghreb*, 2014, op. cit. Page 14.

26 - Clusters potentiels des industries créatives et culturelles.

Tapisserie à Rabat, matériel de construction en céramique à Casablanca, céramique et poterie de décoration à Salé, cinéma à Ouarzazate, dinanderie à Fès, décoration et ameublement à Fès, décoration à Casablanca et Kenitra, décoration à Tétouan et Tanger, textile en jean à Casablanca, ameublement à Casablanca, textiles de maison à Rabat, cuir à Marrakech, marbre à Kenitra et El Jadida, poterie à Safi, chaussures et maroquinerie à Casablanca, chaussures et maroquinerie à Fès, joaillerie en argent à Tiznit, décoration en bois (marqueterie) à Essaouira, céramique de type Zellige à Fès.

Carte des clusters marocains



CLUSTERS MAROCAINS	ETAT			ACTIVITÉ	PARTENARIATS		POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire enraciné	Territoire construit
Cluster Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M)	oui			2	oui	oui		Mohammedia-Casablanca
Aerospace Moroccan Cluster	oui			2				Nouaceur-Casablanca
Maroc Numeric Cluster (MNC)	oui			3	oui	oui		Technopark-Casablanca
Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM)	oui			4	oui			Casablanca
Moroccan Denim Cluster (MDC)	oui			4				Casablanca
Cluster Industriel pour les Services Environnementaux (CISE)	oui			5				Rabat*
Cluster Solaire	oui			5				Rabat*
Cluster Efficacité énergétique des Matériaux de Construction (EMC)	oui			5				Settat
Agadir Haliopôle (AHP)	oui			1	oui	oui	Agadir	
Marrakech Executivity Network for Advanced Research in Art's living (MENARA)	oui			6	oui	oui	Marrakech	
Agripole Innovation Meknès (AGRINOVA)	oui			1			Meknès	
Cluster Automobile			oui	2				Tanger
Cluster Automobile			oui	2				Casablanca
Cluster Textile de Maison	oui			7			Casablanca	
Cluter Design d'Intérieur	oui			7			Marrakech	

LÉGENDE	SECTEUR	DEGRÉ DE FORMALISATION	LOCALISATION
	1 : IAA 2 : Métaux, Electronique 3 : TIC 4 : Textile-Habillement 5 : Environnement 6 : Autres 7 : Créatif et culturel	▪ **Constitué** : doté de gouvernance ; souvent reconnu par la puissance publique. ▪ **Emergent** : en préparation ▪ **Attendu** : quelques acteurs se sont mobilisés	▪ Territoire **enraciné** : territoire historique de la production ▪ Territoire **construit** : territoire d'accueil des nouvelles activités (parc industriel) * Localisation provisoire

LES CLUSTERS EN ALGERIE

Introduction

L'Algérie reste le pays le plus riche du Maghreb mais il a subi, au cours des dernières années, le contrecoup de la baisse du prix du pétrole dont il tire 95% de ses recettes à l'export. Malgré la présence de groupes privés majeurs - comme Condor et Cevital - l'industrie s'est peu diversifiée et représente une part faible du PIB. Elle reste dominée par les entreprises étatiques.

Conscients de la fragilité de l'économie algérienne, les autorités nationales ont décidé de donner une importance accrue à l'entrepreneuriat, d'autant que le tissu des PME connaît un développement rapide. Dans leur stratégie, le secteur automobile est particulièrement visé. Il en est de même du secteur agroalimentaire qui est gravement déficitaire. A la suite de ces orientations, des entrepreneurs ont pris la tête de groupements organisés en clusters. Ces derniers s'intègrent désormais dans les plans des autorités en charge de l'industrie.

Un environnement favorable aux clusters

Jusqu'à une période récente, aucun cluster n'était parvenu au stade d'une formalisation. En quelques années, la situation a changé. La mobilisation d'entrepreneurs explique à l'évidence ce changement, mais l'engagement des autorités publiques a aussi contribué à ce revirement. En témoignent :

- La volonté clairement affichée du Ministre de l'Industrie et des Mines en faveur d'une relance de l'industrialisation afin de réduire le déséquilibre de la balance commerciale. Cela passe par une amélioration du taux d'intégration nationale et la promotion de la sous-traitance. Ainsi l'intention est-elle, dans l'industrie de l'automobile, d'augmenter significativement la part des pièces produites sur le territoire national. Les nombreux projets d'investissement d'usines de montage de la part de constructeurs étrangers (français, allemands, coréens, chinois) doivent désormais être accompagnés de clauses de partenariat ouvrant des possibilités de marchés de sous-traitance aux entreprises algériennes[27].

- Une politique en faveur de filières jugées prioritaires, lesquelles bénéficient d'avantages fiscaux ;

- Le développement de centres techniques pour renforcer l'efficacité des clusters devant accompagner le développement des filières industrielles à fort potentiel, notamment les industries agro-alimentaires, la mécanique, l'électronique, la chimie, le textile, le cuir, les emballages et les matériaux de construction ;

- La création de (50) zones industrielles, zones qui répondront aux normes de viabilité, accessibilité et sécurité pour l'accueil d'investisseurs ;

27 - *« Après Renault, Hyundai et Volkswagen, plusieurs groupes produiront des automobiles en 2018 : le Français PSA près d'Oran, le Sud-coréen Kia à Batna et le Japonais Suzuki. Au total 260 000 véhicules Made in Algérie devraient être mis sur le marché. En outre, le constructeur automobile chinois Foton a signé en avril 2017 un accord de partenariat avec le groupe algérien KIV Group pour implanter une usine de montage de camions à Annaba »*, Source : MOCI, op.cit.

- Des universités qui s'ouvrent plus que par le passé aux partenariats avec les entreprises (entre autres, celles de Bejaïa, de Tizi Ouzou ou encore l'Ecole Nationale Polytechnique d'Alger) ;

- Un engagement de l'Etat et son soutien *« aux associations et/ou groupements de PME qui visent l'amélioration de la compétitivité des filières d'activités, notamment celles de la sous-traitance à travers la collaboration des différents acteurs qui interviennent dans le processus de fabrication d'un produit matériel ou immatériel ou d'un service, depuis la recherche/développement jusqu'à la consommation finale »*, consacrés, notamment , par les articles 27 et 28 de la loi d'orientation sur le développement de la PME (loi 17-02 du 10 janvier 2017) ;

- Un encouragement de la part des pouvoirs publics à l'égard de l'acteur-entrepreneur : *« Il faut savoir que toute organisation transversale des acteurs d'une même filière émerge et atteint les objectifs de compétitivité escomptés quand elle est initiée et portée par les professionnels eux-mêmes »*[28].

Des objectifs industriels porteurs pour de nouveaux clusters

Si le secteur de la sous-traitance automobile est particulièrement ciblé, d'autres activités encore peu développées entrent également dans les priorités. C'est le cas de l'agroalimentaire, qui héberge désormais plusieurs clusters.

L'un des secteurs où l'avantage comparatif de l'Algérie est manifeste, à savoir l'énergie solaire, vient de voir des acteurs privés et des institutionnels du monde scientifique s'engager dans la création d'un cluster sur cette thématique et les technologies afférentes.

Les clusters actifs

Clusters constitués et actifs

Fruits de l'engagement d'entrepreneurs, les clusters industriels, technologiques ou de l'agroalimentaire, constitués et dotés d'une gouvernance, sont[29] :

- Le Cluster de la Mécanique de Précision ;

- Le Cluster du digital, Algeria Digital Cluster;

- Le Cluster de l'Énergie Solaire ;

- Le Cluster de l'industrie des boissons-logistiques de Bejaïa, Cluster Boisson Algérie.

Ces quatre clusters ont reçu le soutien de la Direction Générale de la PME du Ministère de l'Industrie et des Mines[30] et, pour celui du digital, le soutien du

28 - Intervention du DGPME M. Mebarek Abdelghani au lancement du Cluster énergie solaire et photovoltaïque le 27 Mai 2017 qui *« salue particulièrement l'initiative d'un noyau de professionnels de l'énergie solaire photovoltaïque, conscients de la nécessité de se fédérer pour faire émerger et développer leur filière, à leur tête M. SMAHI, avec qui l'idée de s'organiser en cluster s'est lancée ».*

29 - Voir dans l'Annexe 2 les fiches des clusters.

30 - Voir l'interview de M. Ahmed Mehdi Omarouayache, président d'Algeria Digital Cluster :« *le Ministère soutient aussi nos actions comme celle de prendre en charge la participation de startups algériennes à Viva Technology Paris, un grand forum mondial de startups. Le MPTIC a clairement affiché sa volonté à travailler avec le cluster dont il a soutenu la création et commence à nous associer à ses actions ».*

Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC). Ces clusters industriels et technologiques n'ont pas à proprement parler d'ancrage territorial. Ils reposent sur des solidarités d'entrepreneurs à l'échelle nationale.

- Le Cluster de l'huile d'olive de Bouira[31]. Ce cluster créé sous forme d'un regroupement d'oléiculteurs en 2004 a poursuivi son développement et obtient de bons résultats. Plusieurs de ses oléiculteurs ont été distingués par la Chambre Nationale d'Agriculture[32].

ALGERIA DIGITAL CLUSTER (ADC)

Un nouveau cluster pour renforcer la compétitivité des entreprises algériennes

Le président de ce cluster, M. Omarouayache le définit comme un « *ensemble de décideurs qui créent et entretiennent un système relationnel leur permettant d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance* ». Aujourd'hui, ces décideurs sont au nombre de 80.

Le cluster a vocation à devenir une force de réflexion, de propositions et d'action économique. Ainsi que le partenaire privilégié et le référent des institutions publiques et politiques pour accroître la compétitivité des entreprises algériennes et favoriser de nouvelles créations.

Parmi ses succès, figure celui d'avoir obtenu la participation de plusieurs startups dans les grands salons du numérique. Grâce à l'action d'ADC, depuis trois ans, un nombre croissant d'entre elles est invité à participer au salon Viva Technology, à Paris.

Ce salon, dont la 4e édition aura lieu en 2019, est le plus grand salon européen dédié aux startups. Trente startups ont été sélectionnées et pourraient y représenter l'Algérie. L'objectif de cette participation est de permettre à ces startups de rencontrer les différents acteurs de l'écosystème mondial du numérique et de les confronter à la réalité d'un marché globalisé.

Par ailleurs, le cluster développe de nombreux partenariats avec différents pays notamment de l'Afrique subsaharienne.

31 - Cluster analysé dans l'étude de 2014.
32 - C'est une première pour l'oléiculteur Omar Ouaged de la région d'Ahnif d'avoir décroché la médaille d'or du prix Apulée pour la meilleure huile d'olive extra-vierge 2018.

CLUSTER BOISSON ALGÉRIE, LE CLUSTER DES BOISSONS-LOGISTIQUES DE BÉJAÏA

Cluster Boisson Algérie (CBA) a été constitué autour de producteurs de boissons (eaux minérales, jus, *soft drinks*) mais également d'entreprises d'emballage et de services de la région de la Soummam (Béjaïa, Bouira) et des Hauts plateaux (Sétif, Bordj Bou Arreridj). Ils représentent un important potentiel en matière de production de boissons, estimé à 60 % des capacités nationales.

Le cluster a été officiellement créé en février 2015, date à laquelle il s'est constitué sous forme de groupement d'intérêt économique. Une vingtaine de producteurs de boissons, établis dans les wilayas de Sétif, Bordj-Bou-Arredj, Bouira et Béjaïa ont pris part à l'assemblée constitutive de l'association.

Son président, M. Bouattou, escompte, à travers ce cluster, non seulement consolider la filière mais réduire substantiellement la dépendance du pays, qui est très grande, à l'égard des importations. Le cluster a bénéficié à ses débuts de l'assistance de la GIZ dans le cadre de l'accord de coopération algéro-allemand sous l'égide de la Direction Générale de la PME/PMI et de la promotion des investissements. Les projets prioritaires sur lesquels le cluster est engagé sont :

- Mutualisation et optimisation de la chaîne logistique ;
- Organisation d'achats groupés ;
- Création d'un *Hub Export* ;
- Contribution à la naissance d'un cluster autonome autour du lait.

Il entretient des relations étroites avec l'Université de Béjaïa.

Plusieurs clusters en phase d'émergence

Les leaders du petit noyau de clusters constitués sont devenus des promoteurs de cette forme d'organisation de la production. A leur suite et/ou dans la lignée d'encouragements de responsables publics ou de bailleurs de fonds (dont la Commission européenne), plusieurs intentions ou projets ont fait l'objet d'annonces par leurs protagonistes, acteurs privés du secteur productif ou de la recherche. C'est le cas pour :

- Un cluster de la pharmacie et des biotechnologies, dont l'organisation en cluster semble avancée, à Constantine ;
- Un cluster de la mécanique à Constantine[33] ;
- Un cluster de la plasturgie, activité dans laquelle l'Algérie offre des avantages comparatifs et qui devrait s'organiser autour de groupes de dimension internationale ;
- Un cluster du lait à Béjaïa, initié en 2012 par le Ministère de l'Agriculture. Il devrait réunir des organismes de recherche (l'INA, l'INRAA, l'INRF, l'USTHB et l'université de Bejaïa) ;
- Un cluster de la filière « tomate industrielle » dans les régions du Nord-Est (Guelma, Annaba et El Tarf), réputées pour leur culture de la tomate ;

33 - L'Agence française de développement (AFD) a soutenu entre 2016 et 2019 trois projets de clusters dans : la mécanique à Constantine, l'automobile à Oran, et la chimie à Oran. Ces projets présentés dans l'étude de 2014 ne sont pas parvenus au stade d'une formalisation de leur organisation. Le cluster de la mécanique est considéré ici comme émergent.

- Un cluster des dattes à Biskra. Le cluster devrait naître dans le prolongement de l'opération pilote conduite par Switch Med auprès de l'entreprise Rima Dates et concerner les membres de coopératives et associations appartenant à la filière dattes ;

- Un cluster du tourisme-hôtellerie, Algeria Tourism Cluster.

Des clusters qui communiquent et échangent

En dehors de l'association qui les rassemble, Interclustering, animée par le président du cluster des boissons, les clusters récemment constitués saisissent les opportunités qui s'offrent à eux pour communiquer sur leurs activités et sur le modèle du cluster. Les événements médiatiques auxquels ils participent, à l'intérieur du pays ou à l'étranger, sont autant d'occasions de dialogue avec des pairs, des acteurs potentiels de clusters et en particulier d'échanges avec les autorités publiques (Ministère de l'Industrie notamment)[34].

A côté de jeunes clusters, de puissantes agglomérations industrielles

L'Algérie offre aussi le cadre d'agglomérations industrielles non formellement organisées comme le sont les clusters. Différentes parce qu'elles sont constituées d'entreprises de tailles et de secteurs différents, elles ont cependant des points communs avec les clusters, qui leur ont servi de modèles. Notamment celui de partager des externalités positives, ces avantages dont un ensemble d'entreprises proches peut profiter, tels qu'une main d'œuvre formée, des aménagements d'espaces, des infrastructures, des formations, etc.

Comme la vallée de la Soummam avant la constitution formelle du cluster des boissons, la « vallée de l'abondance »[35] de Bordj Bou Arreridj, ainsi dénommée car elle est l'une des plus dynamiques du pays, pourrait être considérée comme le territoire d'un cluster spontané, ancré territorialement. L'industrie dans cette vallée a commencé par une activité d'importation par quelques entrepreneurs, dans les années 2000, lesquels ont mis à profit la politique d'ouverture à l'international alors décidée par le gouvernement. D'importateurs, ces entrepreneurs sont devenus fabricants sous licence puis fabricants en propre. D'autres entreprises venant s'agréger au premier noyau, la vallée héberge aujourd'hui une grande quantité d'entreprises dominées par quelques grands groupes (tels que Condor, dont l'une des filiales est Brandt). Elle est le siège d'activités variées (électroménager, industrie électronique, sidérurgie, agroalimentaire, production de matériaux de construction) ainsi que de groupes industriels à dimension nationale ou internationale, en plus de Condor, comme Star, Samsung et Nidor. Cette vallée a été rebaptisée par les Algériens « capitale de l'électronique ». L'ambition de devenir le plus grand exportateur d'électroménager d'Europe et de la région MENA10 donne une mesure de la puissance du principal groupe : Cevital. Il compte pour y parvenir sur le potentiel international de Brandt et de Dietrich, déjà exportateurs en Asie et en Afrique du Nord.

34 - Un des événements qui leur a donné de la visibilité est le Forum organisé par le *World Trade Center* d'Alger, les 20 et 21 Février 2017.
35 - Condor est une entreprise algérienne spécialisée dans l'électronique, l'électroménager et le multimédia qui fait partie du groupe Benhamadi, deuxième plus grand groupe algérien après Cevital. Elle est implantée dans la zone industrielle de la ville de Bordj Bou Arréridj.

Clusters des industries créatives et culturelles

Comme dans les autres pays de la région MENA, l'Algérie a obtenu, dans le cadre du projet « *Creative Mediterranean* » soutenu par l'ONUDI, l'appui au développement de deux clusters sélectionnés dans un ensemble de clusters spontanés identifiés[36]. Les deux clusters retenus et aidés sont :

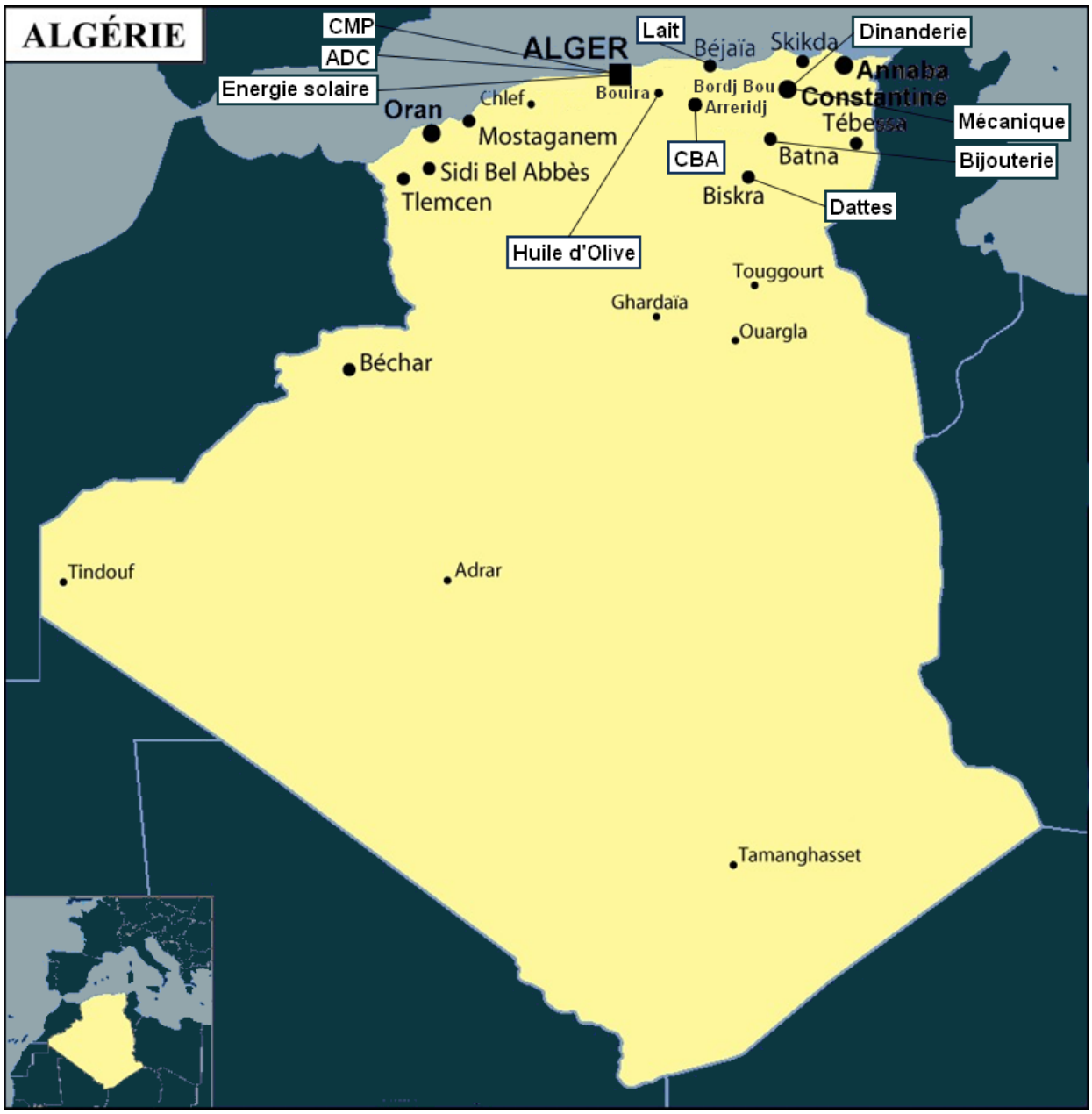
- Le Cluster des Bijoutiers de Batna. Le secteur de la bijouterie constitue le plus important employeur de la région, avec plus de 3 000 postes occupés. La plupart des ateliers produisent de la joaillerie moderne et traditionnelle, en employant non seulement un savoir-faire traditionnel mais aussi une technologie moderne pour la production de masse.

- Le Cluster des Dinandiers de Constantine. Plus de 130 artisans sont enregistrés à la Chambre d'Artisanat et d'Emploi de Constantine. Ceux-ci génèrent un chiffre d'affaires annuel de 2 millions de dollars. Le cluster vient de créer sa première collection collective, *Marvelous Cirta,* nommée d'après l'ancien nom de la ville de Constantine.

36 - Clusters potentiels des industries créatives et culturelles

Publicité à Alger, joaillerie berbère à Tizi Ouzou, dinanderie à Constantine, tapisserie et textiles de maison à Laghwat, tapisserie à Ghardaïa, tapisserie à Khenchela, tapisserie à Tizi Ouzou, joaillerie en or et en argent à Batna, céramique à Alger, accessoires en cuir à Jijel, poterie en Kabylie, édition à Alger, habillement traditionnel à Djelfa, textiles traditionnels à Alger, textiles traditionnels à Constantine, textiles traditionnels à Tlemcen/Oran, joaillerie touareg dans le Grand Sud, dinanderie à Constantine.

Carte des clusters algériens



CLUSTERS ALGERIENS	ETAT			ACTIVITÉ	PARTENARIATS		POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire enraciné	Territoire construit
Cluster de la Mécanique de Précision (CMP)	oui			2				Alger
Cluster Mécanique			oui	2				Constantine
Algeria Digital Cluster (ADC)	oui			3				Alger
Cluster Energie Solaire	oui			5	oui	oui		Alger
Cluster Boissons-Logistique Algérie (CBA)	oui			1		oui	Bordj Bou Arreridj	
Cluster Huile d'Olive	oui			1			Bouira	
Cluster Lait			oui	1				Bouira
Cluster Bijouterie	oui			7			Batna	
Cluster Dinanderie	oui			7			Constan-tine	

LÉGENDE	SECTEUR	DEGRÉ DE FORMALISATION	LOCALISATION
	1 : IAA 2 : Métaux, Electronique 3 : TIC 4 : Textile-Habillement 5 : Environnement 6 : Autres 7 : Créatif et culturel	▪ Constitué : doté de gouvernance ; souvent reconnu par la puissance publique ▪ Emergent : en préparation ▪ Attendu : quelques acteurs se sont mobilisés.	▪ Territoire enraciné : territoire historique de la production ▪ Territoire construit : territoire d'accueil des nouvelles activités (parc industriel). * Localisation provisoire

LES CLUSTERS EN TUNISIE

Introduction

La Tunisie a connu au cours des dernières années une conjoncture déprimée, provoquée en partie par les attentats de Sousse de 2015. Plusieurs secteurs de l'économie témoignent cependant d'un réel dynamisme (agroalimentaire, tourisme et santé notamment). La reprise de l'économie dans les pays européens, principaux partenaires économiques de la Tunisie, a été favorable aux secteurs des industries manufacturières, en particulier aux industries textiles, habillement et cuir et aux industries mécaniques et électriques. Le secteur textile a de plus bénéficié d'un plan triennal du Ministère de l'Industrie pour relancer l'investissement, soutenir la formation et engager le secteur dans une logique de croissance accélérée. De même, grâce à la hausse des ventes de dattes et des produits de la pêche, les exportations agricoles ont progressé au cours de l'année 2017.

Le mouvement de clusterisation s'est poursuivi, entraîné notamment par le réseau des pôles de compétitivité et technopoles mis en place au début des années 2000. C'est une dynamique qui intéresse non plus seulement les entreprises mais également les jeunes, le secteur numérique étant de plus en plus présent dans ces organisations.

Les clusters tunisiens selon leur mode d'émergence

La carte des clusters tunisiens se comprend mieux si on la met en relation avec les démarches de décideurs ayant contribué à leur apparition. Cette approche conduit à distinguer trois catégories de clusters :

- Les clusters dans la mouvance des pôles de compétitivité et technopoles ;
- Les clusters, émanations de l'engagement d'acteurs locaux ;
- Les clusters appuyés par les agences et bailleurs de fonds institutionnels.

Les pôles de compétitivité, incubateurs de clusters

L'organisation des acteurs économiques sous forme de clusters a retenu l'attention des responsables économiques en Tunisie approximativement à la même période que dans de nombreux pays occidentaux et dans les autres pays du Maghreb, c'est-à-dire à la fin des années 1990. Dix ans plus tard, le gouvernement tunisien faisait des clusters, dans sa stratégie industrielle, un facteur clé de croissance et d'ancrage de l'innovation et de la valeur ajoutée.

Il n'a pas opté pour un dispositif spécifique dont des clusters territorialisés auraient été les bénéficiaires. **Son choix a été**, avec le programme national des pôles de compétitivité[37] et des technopoles, **celui d'un soutien aux filières**[38].

37 - A la différence des pôles de compétitivité français qui sont des clusters classiques, les pôles de compétitivité en Tunisie remplissent diverses fonctions.
38 - Voir supra, l'extrait de la loi 2001-50 relative aux technopoles.

Le système technopolitain est formé de 10 technopoles et pôles de compétitivité [39].

Chaque pôle est défini par une implantation géographique et par un secteur d'activité (à l'exception d'un qui est multisectoriel) :

- Pôle de Compétitivité de Monastir/El Fejja (Manouba) : textile et habillement ;
- Pôle Industriel et Technologique de Gabès (Pol.i.tech-Gabès) : écotechnologies et géothermie ;
- Biotech Pole de Sidi Thabet : biotechnologie appliquée à la santé et industries pharmaceutiques ;
- Technopole de Borj Cédria : énergies renouvelables, eau et environnement, et biotechnologie végétale ;
- Pôle de Compétitivité de Bizerte : industries agro-alimentaires ;
- Pôle de Compétitivité d'Elgazala : technologies de la communication ;
- Technopole de Sousse (Novation City) : mécanique, électronique et informatique ;
- Technopole de Sfax : TIC et multimédia ;
- Pôle de Compétitivité de Gafsa : multisectoriel ;
- Pôle de Compétitivité de Médenine : énergies renouvelables, richesses naturelles du Sahara.

C'est la présence d'agglomérations d'entreprises spécialisées qui a déterminé la thématique de chaque pôle. Ce fut, par exemple, le textile à Monastir ou l'agriculture à Bizerte.

Ces structures sont appelées à rayonner sur leurs territoires. Elles doivent contribuer au transfert des connaissances et à renforcer le travail collaboratif à travers l'ingénierie des projets de R&D. Mais elles doivent également contribuer à la création et à l'appui de clusters (les clusters du lait ou des huîtres pour le Pôle de Compétitivité de Bizerte, ou le Cluster Textile Technique du Sahel (2TS) pour le Pôle de Compétitivité de Monastir, par exemple).

Le système complexe que représentent ces pôles a-t-il eu des effets significatifs sur la dynamique du tissu industriel et sur son organisation en clusters ? L'analyse des clusters existants confirme une forte polarisation. La méthode a, semble-t-il, profité aux régions que les pôles irriguaient et aux écosystèmes en formation, portés par des entrepreneurs de leur environnement.

Les clusters constitués qui bénéficient d'un appui de ces infrastructures sont :

- Le Cluster Mecatronic, rattaché au Pôle de Compétitivité de Sousse (Novation City) ;
- Le Cluster Textile Technique du Sahel (2TS), rattaché au Pôle de Compétitivité de Monastir ;

39 - Ils sont généralement propriétaires d'espaces d'accueil d'entreprises (dans des bâtiments ou sur des terrains aménagés). Les entreprises qui y sont logées sont incitées à coopérer entre elles et à se nourrir des ressources technologiques offertes par le site.

- Plusieurs clusters rattachés au Pôle de Compétitivité de Bizerte comme le Cluster du Lait ou le Cluster des Huîtres et Produits de la Mer ;
- Le Cluster Primeurs du Sud, rattaché au Pôle Technologique et Industriel de Gabès.

LE CLUSTER TEXTILE TECHNIQUE DU SAHEL - 2TS

En dépit de sa régression, le secteur du textile et de la confection continue de jouer un rôle économique et social important en Tunisie puisqu'il représente près du tiers des effectifs des industries manufacturières. C'est un secteur fragile. 80% de ses entreprises sont spécialisées dans l'exportation de produits de confection et sont caractérisées par la faiblesse de leur capital, de leur technologie et de leur valeur ajoutée.

C'est pour relever le niveau de compétitivité du secteur qu'est né le Cluster Textile Technique du Sahel, après un travail de préparation de plusieurs mois, conduit par le Pôle de Compétitivité Monastir El Fejja (mfcpole), et qui a abouti, en 2018, à sa création sous forme d'association.

Ce cluster n'est pas défini par un critère géographique mais par le type de produits et de marchés visés. Cependant, le plus grand nombre d'entreprises du secteur est situé dans la région dite du Sahel, Monastir étant considérée comme la capitale par excellence de l'industrie textile.

Ce cluster est organisé autour d'un grand nombre d'acteurs de la filière, identifiés par mfcpole.

Le plan de travail que ses membres viennent d'adopter se compose :

- D'un programme de participations collectives à des manifestations à l'international (foires spécialisées, missions d'affaires, etc.) ;
- D'un programme de formation ;
- De services de veille, à travers une nouvelle plateforme web dédiée au secteur textile technique ;
- De la mobilisation de ressources de cofinancement et de subventions ;
- De l'assistance du cluster auprès de ses membres pour formaliser des actions d'achats groupés, de promotion et de communication sur le savoir-faire du cluster 2TS.

Ce cluster répond à une priorité du pays.

LE PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ DE BIZERTE (PCB) ET SES CLUSTERS

Le Pôle de Compétitivité de Bizerte est un espace intégré qui regroupe trois composantes : une technopole agroalimentaire, des espaces industriels et un réseau de partenaires (Agro'tech).

- Il a été créé en 2006. Il est géré par une société de gestion (un partenariat public-privé) à actionnaires privés majoritaires. Il emploie 36 personnes dont 19 cadres ;
- L'ensemble met en synergie la recherche, la formation et la production ;
- Pour cela, il offre des services, cherche à créer une dynamique d'innovation et à promouvoir le partenariat. Il organise des séminaires, encourage la R&D et stimule les projets collaboratifs.

La technopole (qui s'étend sur 45 hectares) offre un ensemble de services aux entreprises. Elle comprend, outre le siège de la société du PCB, un incubateur, une pépinière d'entreprises, des ateliers relais, des espaces de bureaux, et des lots de terrains viabilisés pour accueillir les entreprises. Elle assiste les entreprises à plusieurs niveaux :

- L'ingénierie de formation ; Les formations proposées, courtes ou longues, doivent répondre aux besoins des secteurs. Elles peuvent être organisées en faisant appel au réseau national ou international de partenaires ;
- La veille stratégique ;
- L'innovation et le transfert de technologie ;
- L'assistance aux jeunes entrepreneurs.

Le pôle dispose d'une **zone d'appui pour la production** de 66 hectares. Ses filières prioritaires sont : le lait, les produits de la mer, les céréales et dérivés, l'industrie de la tomate, le vin et la vinification, l'huile d'olive, la pomme de terre et dérivés, etc.

Le PCB s'est impliqué dans la mise en place et l'appui à plusieurs clusters :

- Le Cluster du Lait Bovin de Bizerte ;
- Le Cluster des Produits de la Mer ;
- Le Cluster du Lait Ovin de Béja (en projet) ;
- Le Cluster de l'Artichaut (en projet).

A titre d'exemple, les premières activités du Cluster du Lait Bovin de Bizerte ont consisté en une action de financement à court terme dite « *Interface* », en l'organisation de quatre centres de collecte, et en une action de financement à moyen terme qui a bénéficié à 119 éleveurs.

Le pôle est très tourné vers l'international. Outre ses nombreuses connexions avec des entités européennes, il a créé, grâce à la Fondation Suisse pour l'Innovation, un incubateur panafricain.

Des clusters portés par une mobilisation et une stratégie locales

Dans la région de Sfax, l'engagement d'acteurs de la région en faveur du développement local a été déterminant dans la création de nouveaux clusters ; ce qui ne retire pas à la technopole, qui est orientée vers les TIC et héberge des compétences de haut niveau dans cette discipline, son rôle d'accompagnement. A la suite d'une concertation large avec la société civile menée au sein du *think tank* Beit El Khebra[40], un diagnostic sur les atouts de la région a été posé et a conduit à la formulation d'une « *stratégie de développement pour Sfax 2030* ». Il s'est dégagé de ces travaux un plan de développement régional avec l'identification de domaines d'activités correspondant aux forces de la région. Ceux-ci sont à la base des clusters créés ou en cours de création. **Les deux activités pour lesquelles la**

40 - Présidée par le Dr. Abdeljalil Gdoura.

région de Sfax présente des avantages comparatifs sont la mécanique et les technologies de la santé. Si le premier secteur peut être considéré comme s'inscrivant dans le droit fil d'une tradition industrielle régionale, le second touche à un secteur nouveau dont les potentialités sont apparues récemment et semblent élevées compte tenu des compétences en santé numérique de la région. Ces deux activités pourront bénéficier de l'appui de la technopole. Le troisième domaine concerne la logistique, secteur identifié comme stratégique pour le développement de la région qui souffre d'infrastructures de transport et de stockage déficientes. Ces trois clusters (voir en Annexe 2 les fiches correspondantes) sont :

- Le Cluster MecaDev pour la mécanique ;
- Le Cluster HealthTech pour les technologies liées à la santé ;
- Le Cluster Logistique de Sfax (émergent).

Un cluster sur les biotechnologies, appuyé par la technopole (et en relation avec HealthTech) fait l'objet de travaux préparatoires.

Des clusters arrimés aux bailleurs de fonds institutionnels

A la suite d'un cluster de l'huile d'olive, de nouveaux clusters sont apparus dans le cadre de la coopération avec la GIZ (agence allemande de coopération). Certains d'entre eux (cluster du développement durable, notamment) se sont défaits à la fin du programme, signe que de l'animation -et de son financement- dépendent souvent la pérennité d'un cluster. Les clusters soutenus par la GIZ sont :

- Le Cluster des Dattes et Palmiers ;
- Le Cluster de l'Huile d'Olive du Nord-Ouest.

Autres clusters en phase de constitution

Ces clusters sont :

- Le Cluster ELENTICA, cluster de l'électronique ;
- Le Cluster Pharma In, cluster des industries pharmaceutiques.

On trouvera en Annexe 2 un descriptif de ces différents clusters.

Les clusters des industries créatives et culturelles

Deux clusters appartenant à des activités créatives et culturelles ont été retenus dans le cadre du programme « *Creative Mediterranean* » :

- Le Cluster des Arts de la Table de Nabeul. Le cluster regroupe entre 120 et 130 entreprises et ateliers avec patentes. Le cluster de Nabeul se concentre sur la production d'objets pour la maison.
- Le Cluster Mosaïque d'El Jem. La production de mosaïques de Tunisie est concentrée dans la région d'El Jem, reconnue pour le savoir-faire de ses artisans spécialisés dans la reproduction de motifs romains, représentés sur les bâtiments historiques.

Ces clusters ont été choisis au sein d'une liste de clusters spontanés, identifiés au moment de la mise en place de l'initiative[41].

Une politique publique qui tarde à se concrétiser

Une politique sans moyens ?

Malgré l'impatiente attente des responsables de clusters à l'égard d'une aide financière dédiée à leur animation et à l'élaboration de projets collaboratifs, et la volonté des services en charge des clusters du Ministère de l'Industrie d'y répondre, un dispositif d'appui public tarde à se mettre en place.

Cette situation limite leur action, d'autant qu'il n'existe pas d'alternatives autres que l'appui de bailleurs de fonds institutionnels dont les interventions sont limitées dans le temps. Les collectivités locales n'ont guère la capacité financière de se substituer à l'Etat, ni aucun autre financeur public (Caisses des Dépôts, par exemple) semble-t-il.

Cette situation freine une dynamique industrielle et technologique que des clusters dotés de moyens de management qualifié pourraient promouvoir. Elle limite également la capacité des pouvoirs publics d'effectuer un pilotage de ces clusters, d'orienter leurs objectifs et leurs activités, et de disposer d'une évaluation.

Les contours d'une politique en faveur des clusters ont pourtant été appréhendés dans le cadre d'un accord passé en 2012 entre le gouvernement tunisien et la coopération française (AFD), accord qui visait à soutenir un cluster pilote pendant deux ans : le Cluster Mécatronique de Tunisie (CMT), dont le développement a été favorisé par la Société du Pôle de Compétitivité de Sousse (SPCS). L'aide a consisté en une mise à disposition de financements pour l'animation du cluster et pour l'émergence de projets collaboratifs portés par les entreprises. Cette expérience s'est avérée concluante, le cluster ayant réalisé plusieurs projets collaboratifs ainsi que des coproductions parmi lesquelles l'emblématique véhicule WEEZ[42], véhicule électrique sans permis de conduire conçu en Tunisie et monté en France.

Des startups bien accompagnées

Si le cadre juridique et financier des clusters ne donne pas satisfaction à leurs promoteurs, celui des startups connaît, en revanche, une évolution favorable depuis le vote en 2018 du Startup Act. Le dispositif, qui a été élaboré à la suite d'une concertation approfondie avec des représentants du secteur, prévoit l'attribution d'un label grâce auquel les startups se voient attribuer des avantages fiscaux et financiers.

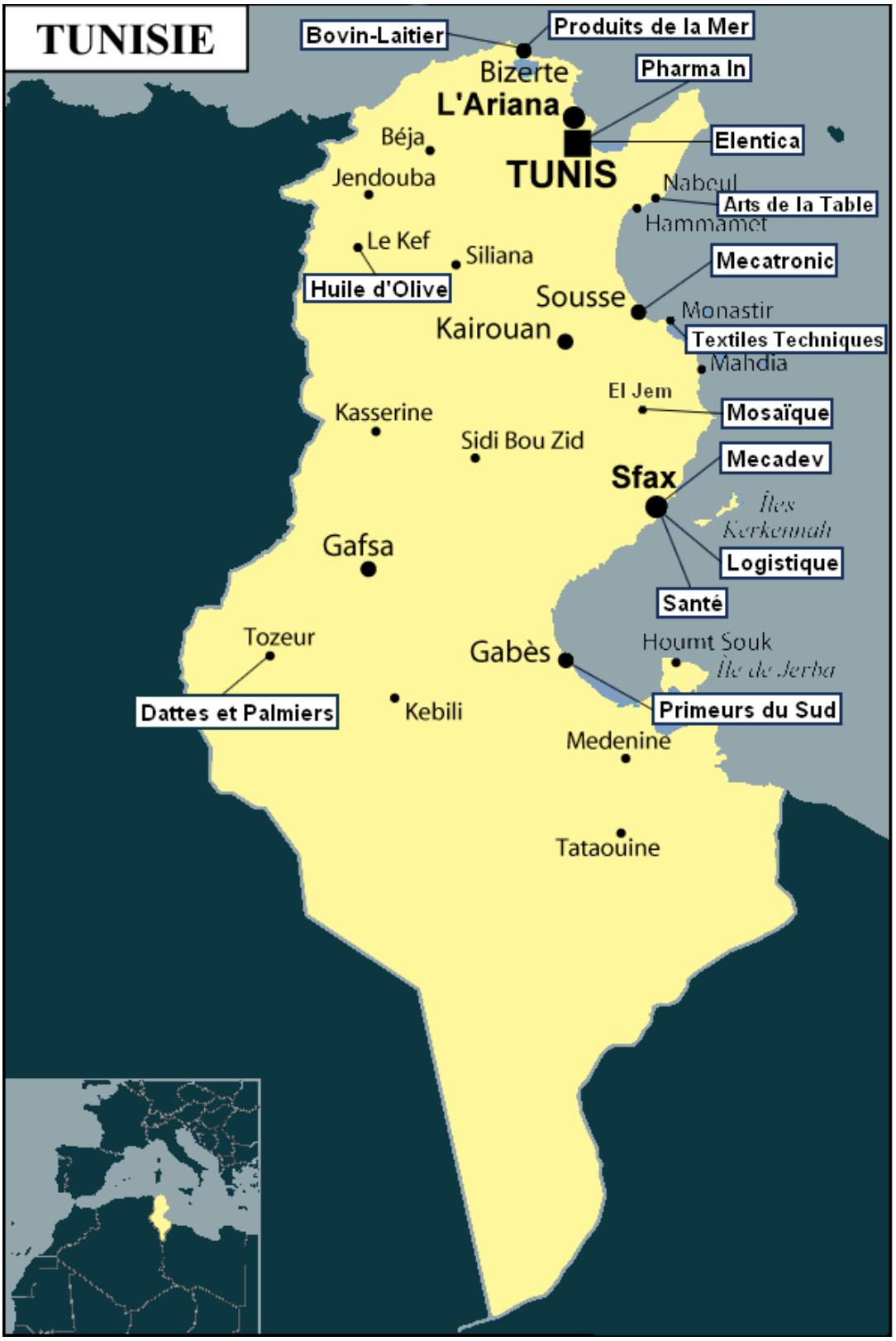
Une mise à niveau des deux politiques serait d'autant plus opportune qu'il existe de nombreuses synergies entre clusters et startups.

41 - Clusters potentiels des industries créatives et culturelles :

Objets faits-main à Kasserine, robes de mariée à Mahdia, tapisserie dans le sud du pays, tapisserie à Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid, production de céramique et de décoration à Nabeul, décoration et accessoires de table à Sfax, céramique décorative à Nabeul, vêtements de mode à Tunis, vêtements de mode en jean dans le Sahel, ameublement à Sousse et Monastir, ameublement à Sfax, ameublement à Tunis, ameublement et décoration à Kelibia, poterie de jardin à Moknine, textile ménager à Bizerte, textile ménager à Nabeul, textile ménager dans le Sahel, bijouterie et ferronnerie d'or à Sfax, bijouterie et ferronnerie d'or à Tunis, chaussures de cuir à Tunis, chaussures de cuir à Nabeul.

42 - WEEZ, Véhicule électrique ultra léger sans permis, d'Eon Motors, pour la mobilité de proximité urbaine et péri-urbaine. Voir la genèse dans *Clusters au Maghreb*, 2014, Page 38, op. cit.

Carte des clusters tunisiens



CLUSTERS TUNISIENS	ETAT			ACTIVITÉ	PARTENARIATS		POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire enraciné	Territoire construit
Cluster Mecatronic de Tunisie (CMT)	oui			2	oui	oui	Sousse	
MECADEV	oui			2				Sfax
Cluster Textiles Techniques du Sahel (2TS)	oui			4	oui		Monastir	
Cluster Sfax HealthTech	oui			6	oui		Sfax	
Cluster ELENTICA		oui		3				Tunis
Cluster Logistique de Sfax		oui		6			Sfax	
Pharma In		oui		6			Sidi Thabet	
Cluster Primeurs du Sud	oui			1	oui		Gabes	
Cluster Huile d'Olive du Nord-Ouest	oui			1	oui		Kef	
Cluster Dattes et Palmiers Tunisie	oui			1			Tozeur	
Cluster Lait Bovin	oui			1			Bizerte	
Cluster Produits de la Mer de Bizerte	oui			1			Bizerte	
Cluster Arts de la Table	oui			7			Nabeul	
Cluster Mosaïque	oui			7			El Jem	

LÉGENDE	SECTEUR	DEGRÉ DE FORMALISATION	LOCALISATION
	1: IAA 2: Métaux, Electronique 3: TIC 4: Textile-Habillement 5: Environnement 6 : Autres 7 : Créatif et culturel	▪ Constitué : doté de gouvernance ; souvent reconnu par la puissance publique. ▪ Emergent : en préparation. ▪ Attendu : quelques acteurs se sont mobilisés.	▪ Territoire enraciné : territoire historique de la production. ▪ Territoire construit : territoire d'accueil des nouvelles activités (parc industriel). * Localisation provisoire

LES CLUSTERS EN MAURITANIE ET LIBYE

Introduction

Ces deux pays limitrophes du Maghreb[43] sont appelés, dans le contexte politique et économique présent, à renforcer leurs liens de voisinage. Sans pouvoir énoncer des programmes concrets en ce sens, des signes en portent témoignage.

Clusters et technopoles en Mauritanie

La Mauritanie est un grand pays, peu peuplé, qui ne possède pas à proprement parler de secteur industriel. Elle a repris le chemin de la croissance et a lancé un plan visant à améliorer le climat des affaires.

Dans ce contexte, et pour amplifier les effets de ce redémarrage, les pouvoirs politiques comptent avoir recours aux moyens qui ont fait leurs preuves ailleurs. Technopoles et clusters pourraient figurer dans la feuille de route du Ministère de l'Industrie.

Un projet de cluster

C'est dans le secteur le plus significatif de l'industrie, à savoir **la transformation des ressources de la pêche**, qu'un projet (cluster d'*eco-seafood*) a été élaboré. Situé à Nouadhibou, sur la zone franche, il vise à développer un management des poissonneries respectueux de l'environnement et à apporter des ressources aux populations locales. Les acteurs locaux seront associés au projet. A cet effet, il aura une dimension formation importante.

Un programme de technopoles pilotes

De même, un programme de 5 technopoles pilotes a été approuvé et devrait se mettre en place.

Clusters en Libye

Si la Libye n'est pas encore à un stade de reconstruction de son économie qui lui permette d'envisager l'organisation de clusters, elle (à travers ses leaders économiques) entretient des liens très étroits avec son voisin, la Tunisie. C'est cette proximité historique qui fait que de nombreux Libyens sont installés aujourd'hui en Tunisie. Les contacts entre Chambres de Commerce donnent à penser qu'ils déboucheront sur des projets communs d'investissement et de développement industriel.

43 - Tel que défini dans l'avant-propos de ce rapport (voir *infra)*.

CONVERGENCES ET SPECIFICITES

De nombreux points communs : de la filière à la startup

Si en matière d'appui aux clusters, les autorités publiques des trois pays[44] ont opté pour des modes opératoires différents, on observe de nombreuses convergences dans les diagnostics qui fondent leurs politiques comme dans les objectifs et ce faisant dans la nature des clusters créés.

- L'**approche programmatique par filière** est retenue au Maroc, en Tunisie et à un degré moindre en Algérie. En conséquence, ce sont souvent les mêmes filières qui hébergent des clusters industriels.

- Cette approche volontariste aurait pu réduire, voire annihiler les chances de voir les acteurs des clusters vivre dans une proximité géographique et, ce faisant, partager les **externalités positives** que leur aurait procuré une inscription dans un même territoire. Or, le travail de mise en réseau, de définition de projets communs et souvent la présence dans une même zone industrielle d'un noyau d'entreprises, font bien de ces groupes d'entreprises des clusters au sens plein du terme. On est bien en présence de communautés qui partagent de l'information, savent tirer avantage, ensemble, d'une proximité d'intérêt mais aussi d'une proximité géographique qui tend à se renforcer avec la croissance du cluster.

- Si on exclut de ce commentaire les clusters créatifs et culturels, nouveaux venus dans le paysage des clusters, appuyés par l'ONUDI, les activités les plus représentées sont des **activités à composante technologique** : numérique, mécatronique, robotique, textile technique. Cette coïncidence est un facteur favorable à des rapprochements, voire à des **coopérations entre clusters maghrébins**.

- L'**agroalimentaire** est de plus en plus souvent présent parmi les clusters. Il s'agit d'une filière stratégique, les pays poursuivant un objectif d'autosuffisance alimentaire. Mais les clusters se concentrent le plus souvent sur les produits destinés à l'exportation. Ainsi, il n'existe pas de clusters des céréales ; quant au lait, il fait une apparition timide à côté de produits d'exportation comme l'olive, les tomates et les dattes. On note la présence de plusieurs clusters de l'halieutique.

- De **nouveaux secteurs** abritent des clusters. C'est le cas particulier des **énergies renouvelables** dont le solaire (au Maroc, en Algérie, en Tunisie) ou encore du tourisme (au Maroc, en Algérie). Mais il n'existe pas encore de projets construits autour de cette dernière activité malgré d'importantes potentialités et des besoins de mutualisation des acteurs.

- La **répartition géographique** des clusters reproduit, en dehors des clusters de l'agroalimentaire, la carte des concentrations urbaines. Celles-ci, riches en services et opportunités représentent des externalités positives dont les entreprises des clusters cherchent à s'approcher.

44 - Seuls la Tunisie, l'Algérie et le Maroc sont pris en compte ici.

- Donnant toujours l'avantage au montage de projets collaboratifs qui constitue leur mission principale, les clusters accordent de plus en plus d'importance aux **startups**. Il s'agit d'une nouvelle priorité. Elle se manifeste particulièrement dans les clusters du digital, mais pas seulement. Elle suppose l'engagement des responsables de clusters à plusieurs niveaux : accompagnement dans des salons internationaux, aide à la levée de fonds, appui à des partenariats avec d'autres startups, recherche de partenaires industriels, etc. Cet accompagnement s'adresse à des publics le plus souvent jeunes (que l'on sait nombreux dans les pays du Maghreb) qui valorisent ainsi leur créativité et leurs talents. Les startups sont au centre de nombreux rapprochements avec l'Afrique subsaharienne.

- Les clusters **communiquent** et se font connaitre. Ils communiquent davantage, mieux, et quasiment en temps réel, souvent sur les réseaux sociaux généralistes comme Facebook et Twitter. Ils recherchent les places pour se faire connaitre, réaliser du *benchmark*, trouver des opportunités de marché avec des partenaires industriels ou tout simplement lier des relations avec d'autres clusters. Ils savent mettre à profit les outils de rapprochement mis en place notamment dans le cadre de l'Union européenne[45].

Spécificités

- L'**appui financier** de l'Etat aux organes de gouvernance et aux projets représente la principale différence entre les trois pays :

    - ◊ Un seul d'entre eux, le Maroc, a adopté un système de contrat entre la puissance publique et les clusters (labellisés) afin de permettre aux instances de gouvernance de ces clusters de disposer de temps et de compétences pour appuyer individuellement les entreprises, notamment les petites et les startups, et de préparer des projets d'innovation collaboratifs. Il en résulte un suivi régulier de la part de la puissance publique et une évolution de la politique qui s'adapte au vu des évaluations réalisées.

    - ◊ En Algérie, les premiers promoteurs de clusters, à défaut de disposer d'un appui financier des pouvoirs publics à la structure, reconnaissent l'importance d'un appui aux projets.

    - ◊ En Tunisie, le retard pris en matière de financement pour l'animation des clusters, et leur non-éligibilité aux fonds de financement nationaux, sont perçus comme des entraves à leur efficacité.

- Les clusters organisés ont opté pour un statut de **personne morale**. Il s'agit d'associations au Maroc et en Tunisie. En Algérie, les initiateurs de clusters ont choisi la forme de groupements d'intérêt économique (GIE)[46]. L'adhésion de nouveaux membres s'y effectue après un appel à candidature, lequel est suivi d'une assemblée générale.

45 - Comme l'ECCP, « *European Cluster Collaboration Platform* » (voir *supra*).
46 - La forme juridique du cluster est une question qui est débattue quand, dans un pays, se créent et se développent des clusters. C'est souvent la forme associative qui est retenue. Il serait intéressant, tant pour les pays du Sud que pour ceux du Nord qui n'ont pas franchi le pas d'une politique nationale, d'échanger et d'approfondir les différentes formes juridiques et d'en étudier les avantages et les limites.

Des interrogations

Les pays du Maghreb ont lancé, dans un contexte de baisse de compétitivité de leur économie, des initiatives en faveur de la création de clusters industriels et technologiques, en même temps que des politiques d'attractivité de leurs territoires aux IDE. Ceci explique leur engagement dans des projets fonciers et immobiliers d'accueil d'investisseurs, souvent lourds (dans des technopoles, agropoles etc.). C'est autour de ces structures que sont souvent attendus des clusters, les managers de ces équipements étant invités à contribuer à leur création puis à leur développement. Or, la fonction de gestion de ces ensembles immobiliers et espaces d'accueil d'entreprises et celle d'animation d'un tissu de PME ou TPE sont sensiblement éloignées. Ne devraient-elles pas être bien distinguées afin de respecter la temporalité de la formation d'une communauté et celle de projets de coopération ? Quant aux clusters incubés par les pôles (ou technopoles), ne devraient-ils pas, dans une perspective d'agilité et d'efficacité, se voir réserver des moyens propres, leur permettant d'aller progressivement vers l'autonomie par rapport aux infrastructures d'accueil ?

COOPERATIONS ENTRE CLUSTERS : LES LIENS SE DIVERSIFIENT ET S'INTENSIFIENT

Au niveau national

Au niveau national, des associations de managers de clusters ont été créées sur le modèle de l'association française qui rassemble les clusters et pôles de compétitivité en France : France Clusters. Au Maroc, Maroc Cluster est animé par Noureddine Bouyaakoub ; en Algérie, Mourad Bouattou a créé, avec les nouveaux clusters algériens, Interclustering, qu'il décrit comme une pépinière de clusters ; et en Tunisie, la fonction de mise en réseau est assurée par l'Association des Technoparks tunisiens, présidée par Mme Neïla Gongi, présidente du Pôle de Compétitivité de Monastir.

Ces associations ont pour rôle de faciliter les échanges entre clusters, d'être des interlocuteurs des pouvoirs publics sur les sujets les concernant, de donner de la visibilité aux clusters. Elles sont présentes dans les manifestations sectorielles comme le « *Forum du réseau des Agropoles, Technopoles et Clusters agroalimentaires dans les pays du Maghreb* » qui a tenu en février 2019 sa 14ième édition. Elles participent aux événements internationaux organisés par l'Union Européenne. Elles peuvent être à l'origine d'événements nationaux qui sont autant d'occasions d'échanges que de lobbying. Le Forum des Technoparks de janvier 2019 à Tunis[47] en est un exemple.

Et international

L'environnement économique a connu au cours des dernières années, avec l'émergence de grands acteurs comme la Chine et l'Afrique subsaharienne, des transformations rapides. Celles-ci se manifestent dans les comportements des acteurs économiques, des clusters notamment. Leurs relations se sont étendues géographiquement, ne se limitant pas, comme on l'observait il y a cinq ans, au seul espace méditerranéen. Cet élargissement sensible n'a pas pour autant retiré à l'Europe son rang de premier partenaire. Les pays voisins de la Méditerranée de l'Est à l'Ouest, du Sud au Nord restent les principaux bénéficiaires de l'internationalisation des clusters. La proximité géographique reste essentielle.

Une consolidation des relations de voisinage autour de la Méditerranée

Les relations entre clusters des deux rives de la Méditerranée se sont intensifiées au cours des dernières années.

Les motivations des clusters pour la mise en place de partenariats vont du *benchmark*, au moment de la conception du projet, à des rapports plus ou moins réguliers, dans la phase de développement dans une perspective principalement d'efficacité économique : partenariats économiques, recherche de nouveaux marchés.

Le rôle de l'Union européenne dans l'ensemble des dispositifs de rapprochement interclusters doit être souligné. Il implique plusieurs Directions Générales dont la DG

47 - Le premier forum s'est tenu à Tunis, le 24 janvier 2019. Il a été ouvert par le Ministre de l'Industrie.

GROW (Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME) et la DG NEAR (Voisinage et négociations d'élargissement).

France Clusters a été à l'origine de plusieurs rapprochements entre clusters et entre réseaux nationaux. Il a signé des conventions avec Maroc Cluster et a contribué à des échanges et formations avec des animateurs de ces clusters. Dans le même but, il s'est rendu en Tunisie et en Algérie. Et dans le cadre du projet européen « *EUROMED CLUSTER EXCELLENCE PROGRAMME – Innovative Entrepreneurs for Change* », il a accompagné des clusters sud-méditerranéens dans l'obtention du label Bronze de l'Initiative Européenne pour l'Excellence du Management de Clusters (ECEI).

Les principaux dispositifs institutionnels de rapprochement entre clusters des deux rives de la Méditerranée existants et auxquels les clusters ont recours sont :

- THE NEXT SOCIETY qui est une initiative soutenue par la Commission européenne (voir *infra*). Elle favorise le rapprochement et la coopération entre clusters européens et clusters du Sud de la Méditerranée (Maroc, Tunisie, Algérie, Egypte, Liban, Palestine et Jordanie).

- La plateforme européenne de coopération pour les clusters, EUROPEAN CLUSTER COLLABORATION PLATFORM (ECCP) qui permet aux clusters qui se sont inscrits d'être visibles en apparaissant sur une cartographie internationale et de présenter un profil détaillé de leur structure, ce qui facilite la mise en partenariat. La plateforme ECCP conforte la tendance observée depuis que se sont créés des clusters des deux côtés de la Méditerranée, à savoir l'accroissement des liaisons interclusters.

- Le Cluster Booster Track qui est l'un des programmes de l'initiative THE NEXT SOCIETY (TNS) confié à France Clusters qui le coordonne. Son objet est de contribuer au développement de relations durables entre animateurs des clusters de la région MENA avec leurs homologues européens. Toute une palette d'activités leur est proposée. Aux clusters sélectionnés à la suite d'une analyse des bénéficiaires potentiels -des clusters répondant à des critères de taille et de niveau d'organisation- le Cluster Booster Track offre différents services : diagnostics, formations, visites de *benchmarking* en Europe, mentorat. L'opération de mentorat doit permettre de développer des partenariats bilatéraux similaires à celui développé entre le Cluster de l'Huile d'Olive du Nord-Ouest de Tunisie et celui d'Ombrie (en Italie).

- Dans le cadre du Cluster Booster Track, France Clusters a lancé *i-Community* qui est le réseau collaboratif des clusters sud-méditerranéens et de leurs partenaires européens (Sud-Sud au niveau national, Sud-Sud entre pays sud-méditerranéens et Sud-Nord). A travers ses groupes de travail en ligne, ce réseau favorise la mise en relations (et même l'échange direct via des outils de tchat), la montée en compétences sur le management de clusters (questions/réponses, échange de bonnes pratiques et expériences), la visibilité et le partage d'événements et d'opportunités business.

- Enfin, les International Business Days et les #TechDays offrent des occasions de *matchmaking* entre clusters. Les prochains #TechDays doivent se dérouler à Casablanca, les 9, 10 et 11 Avril 2019.[48]

48 - THE NEXT SOCIETY (TNS), en collaboration avec l'European Cluster Collaboration Platform (ECCP) et Logismed 2019 Fair organisera les premiers #TechDays, les 9, 10 et 11 Avril 2019 à Casablanca. Au cours de cette rencontre, la première de ce type, une vingtaine de clusters de l'Europe et autant de la région MENA vont échanger sur leurs profils et tenter d'amorcer une relation durable à finalité économique.

THE NEXT SOCIETY (TNS)

THE NEXT SOCIETY est une initiative soutenue par la Commission européenne. Elle s'adresse aux acteurs engagés sur l'innovation et le développement économique. Elle rassemble des entrepreneurs, des investisseurs, des associations, des chercheurs, des acteurs du développement économique de l'Europe et des pays méditerranéens. Elle réunit déjà 300 organisations et 2500 entrepreneurs de 30 pays.

THE NEXT SOCIETY a lancé un plan d'action pilote de 4 ans, cofinancé par l'Union européenne pour un montant de 7 millions d'euros qui a démarré en 2017. Il cible les **start-ups, les clusters et le transfert technologique dans 7 pays méditerranéens qui forment le groupe MENA** : Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Palestine, Jordanie et Liban.

ANIMA Investment Network a la responsabilité de l'ensemble du projet. THE NEXT SOCIETY et France Clusters, celle du volet Cluster Booster Track.

Au-delà des occasions d'échanges qu'offrent ces initiatives, chaque cluster maghrébin est parvenu à se constituer son propre réseau de relations parmi les clusters des autres pays. En voici quelques exemples avec des clusters ici principalement français :

- Le Cluster Textile Technique du Sahel (2TS) de Monastir El Fejja en Tunisie et le Cluster CLUBTEX de Roubaix en France ;
- L'Agadir Haliopôle (AHP) au Maroc et le cluster AQUIMER de Boulogne-sur-Mer en France ;
- Maroc Numeric Cluster (MNC) avec, en France, Systematic, Images réseaux et Cap Digital avec qui il a organisé FUTUR.E.S in Africa Event en 2018 ;
- Le Cluster MENARA de Marrakech au Maroc avec le pôle agroalimentaire AGRIA, en Lorraine en France, et le parc technologique de la région du Piémont en Italie ainsi que Cosmetic Valley en France.

Des coproductions grâce aux clusters

Si les rencontres entre clusters offrent des opportunités de partage d'expériences entre leurs membres (et leurs animateurs), favorisent-elles aussi des rapprochements entre entreprises qui déboucheraient sur des coproductions[49] ? La réponse est positive comme en témoignent plusieurs exemples.

La voiture électrique WEEZ en est un. Cette coproduction a été facilitée par le rapprochement entre deux clusters : Mecatronic à Sousse en Tunisie et Cambdib en Région Occitanie en France. C'est la double localisation d'un industriel dans les deux régions qui a été à l'origine de ce projet de coproduction.

L'écosystème aéronautique marocain constitue une autre illustration de coproduction. Celui-ci compte de nombreuses entreprises européennes, en particulier françaises. Pour quel bénéfice ? sûrement celui des deux parties : l'écosystème marocain comme l'écosystème français. *« Les entreprises françaises ont joué un rôle décisif dans son développement et en ont tiré un grand avantage en termes de compétitivité globale »*[50].

49 - La coproduction se définit par le partage de la valeur ajoutée et le transfert de technologies entre deux espaces économiquement complémentaires.
50 - Source : *Le secteur aéronautique au Maroc*, Ambassade de France au Maroc, Service économique régional, Note Mai 2017.

L'observation de nombreux cas de coproduction met en évidence le rôle des entrepreneurs binationaux. Ils remplissent une fonction d'intermédiaire déterminante. C'est sur eux que repose le potentiel de développement de coproductions, en particulier dans le cadre des clusters qui se prêtent particulièrement à des coopérations.

Une ouverture sur l'Afrique subsaharienne

Si les entrepreneurs maghrébins, dans leurs activités exportatrices ou dans leurs contributions à la montée en gamme dans les chaînes de valeur, continuent à cibler essentiellement les marchés du Nord, le marché européen en particulier, leur attention se porte désormais, comme il a été dit, aussi sur le Sud. Ils ont conscience d'occuper sur la carte du monde une place stratégique, une place charnière qui peut leur permettre de devenir des parties prenantes de la transformation du continent africain, de l'Afrique de l'Ouest en particulier mais aussi de la Corne de l'Afrique ou de l'Afrique du Sud. Aussi les rencontres entre acteurs économiques maghrébins et africains sont-elles de plus en plus fréquentes. Des relations se tissent entre groupements productifs. Elles ne concernent pas uniquement des producteurs-exportateurs ou des investisseurs. Les échanges s'adressent aussi aux centres technologiques[51], aux équipes universitaires, aux jeunes entreprises, aux startups etc. La coopération concerne de multiples activités. Cette nouvelle relation n'exclut pas l'Europe. Au contraire, les équipes des clusters maghrébins ont conscience que leur position leur permet d'entrainer avec eux des opérateurs économiques du Nord de la Méditerranée.

La Chine, un nouveau partenaire ?

La Chine est désormais très présente, tant à travers des projets d'infrastructures de communication en rapport avec les routes de la soie qu'elle s'apprête à ouvrir que des zones (ZES ou ZCECE) aménagées pour ses entreprises. De nombreux projets sont annoncés, certains se précisent. Il est certain qu'ils auront des effets sur l'économie des pays comme sur les grappes d'entrepreneurs des clusters en particulier. Au Maroc, ce sont des groupes industriels chinois, de l'automobile notamment, qui investissent autour de Tanger dans un secteur en expansion largement dominé jusqu'ici par les entreprises françaises[52]. L'Algérie, elle, voit dans les projets d'investissement chinois, routes et port en eaux profondes, l'occasion de *« renforcer sa position de hub entre l'Europe et l'Afrique, mais également d'accroître le maillage de ses grandes infrastructures (route transsaharienne, autoroute Est-Ouest, autoroute des Hauts-Plateaux, nouvelles voies ferrées, nouveaux ports, etc.) qui lui permettront d'atteindre tous les pays du Maghreb sans exception et certains pays du Sahel »*[53]. Quant à la Tunisie, se sachant aujourd'hui disposer de la voie la plus économique pour atteindre de ses ports l'Algérie, elle prépare ses axes routiers à un trafic de marchandises en hausse.

Dans l'intérêt des pays du champ de l'étude, **il parait souhaitable que les entreprises chinoises (comme celles d'autres pays d'ailleurs) qui investiront dans les pays du Maghreb ne s'isolent pas en se réfugiant dans des enclaves mais qu'elles fassent le choix de s'intégrer dans les parcs, les technopoles ou toutes autres zones d'accueil contrôlées par les autorités nationales**. Participant ainsi à la dynamique de l'ensemble de l'économie, des clusters en particulier, et contribuant à accélérer le développement de la région.

51 - Un exemple avec la déclaration de M. Hichem Turki, DG de Novation City, (Pôle de Compétitivité de Sousse) :*« Nous voulons que Novation City (le Pôle de Compétitivité de Sousse) devienne un phare de la mécatronique pour le Maghreb et la Méditerranée, voire pour l'Afrique. C'est le moment d'échanger avec le reste du continent, qui jouera un rôle majeur dans le développement global et la croissance des prochaines années. Nous nous sommes par exemple rendus récemment à Kigali, au Rwanda, où des startups, dont le business model a réussi, ont facilement accès à l'Afrique du Sud, tandis que celles de Tunisie ont, elles, plus facilement accès aux marchés européens. On pourrait envisager un développement des produits rwandais en Europe ou commercialiser des produits tunisiens en Afrique du Sud ».* Jeune Afrique, 6.12.2018.

52 - Après avoir envisagé la création d'une ZES chinoise ou ZCECE, c'est dans une ZES marocaine, une de ces zones franches créées pour attirer les IDE, que les entreprises chinoises ont finalement choisi d'aller. Tanger Automotive City, où Renault et ses équipementiers sont installés, a été choisie par le constructeur de voitures électriques BYD.

53 - Rapport CIAN / Le MOCI, édition 2018.

CONCLUSION

Pour des Etats engagés auprès des clusters

Les clusters ont dans leurs fonctions celle d'accélérer le développement des PME et TPE. Ils jouent un rôle déterminant dans l'économie puisqu'ils permettent de connecter ces entreprises aux grandes, de leur offrir des chances de se rapprocher du monde de la recherche et de l'innovation, de définir les compétences qui seront utiles demain, de préparer les activités d'avenir, Ils contribuent à développer des marchés à l'international.

Au terme de cette revue des clusters au Maroc, en Algérie et en Tunisie, on soulignera une nouvelle fois la vitalité du mouvement de clusterisation et la confiance que les entrepreneurs leur portent. **Les clusters sont le fait d'entrepreneurs conscients que l'isolement représente une menace, le regroupement une chance**. Cette tendance est bien accueillie par les autorités publiques. Les modalités d'accompagnement public sont ici bien définies, là en cours d'élaboration ou d'amélioration. Il ne saurait y avoir de modèle unique, mais un accompagnement constant et soutenu à ces groupements pour les aider à franchir des étapes, à résoudre des problèmes techniques ou juridiques, à trouver la réponse optimale en matière de moyens (animation, location de bureaux, etc.) ou à concevoir le modèle économique garantissant leur pérennisation, est essentiel. **Les gains en compétitivité qu'ils apportent aux pays justifient ce soutien fort et régulie**r. Et d'un **dialogue suivi** entre autorités publiques et entrepreneurs engagés dans des démarches de cluster pourraient naître des réponses à des sujets de société tels que **l'emploi, l'insertion des jeunes, la formation, le développement durable, ou le développement régional**, encore si inégal.

Ces politiques publiques d'appui aidant, un réseau de plus en plus dense de clusters des deux rives de la Méditerranée s'installe. Grâce aux formidables moyens des plateformes d'échange, les acteurs se découvrent et se parlent. Les projets circulent et le désir s'accroît de relever ensemble les défis d'un développement durable et équitable.

ANNEXE 1

Personnes rencontrées et/ou interviewées

Mme. Mariem ACHOURA, Senior Manager, EY, Tunisie ;

M. Mohamed Lamine BELBACHIR, Algeria Digital Cluster, Algérie ;

M. Kamel BELKAHIA, Président Directeur Général, Pôle de Compétitivité de Bizerte, Tunisie ;

Mme Nathalie BEN AYED, Responsable des Relations Internationales, CCI de Sfax, Tunisie ;

M. Ahmed BEN MESSAOUD, Président, UPMI-Sfax, Tunisie ;

M. Mohamed BEN MOUSSA, Directeur, ENCG-Marrakech, Maroc ;

Mme. Leïla Douggui BEN SALEM, Pôle de Compétitivité de Bizerte, Tunisie ;

M. Adel BENSACI, Président, Cluster Mécanique de Précision, Algérie ;

Mme Lisa BERNARD, France Clusters, France ;

Mme Sara BOTTI, France Clusters, France ;

M. Moura BOUATTOU, Président, Cluster Boisson Algérie & Animateur, réseau des clusters algériens, Algérie ;

M. Najmeddine BOUKHARI, Directeur, API, Tunisie ;

M. Noureddine BOUYAAKOUB, Directeur Général, CE3M & Animateur, Maroc Cluster, Maroc ;

M. Omar CHERKAOUI, Directeur Recherche et Développement, ESITH, Maroc ;

Mme. Alexandra CHAUVEAU, Chargée de projets Appui au secteur privé, Agence Française de Développement, Tunisie ;

M. Soufiane CHORBI, Animateur, Cluster MENARA, Maroc ;

Dr. Abdeljalil GDOURA, Président, Association Beit El Khebra, Tunisie ;

Mme. Samia GHARBI, Chargée de mission, Pôle de Compétitivité de Bizerte, Tunisie ;

Mme. Imen GHODHBANE BEN SLIMA, Co-directrice, Studies and Industrial Prospective Center, Tunisie ;

Mme. Neïla GONGI, Présidente Directrice Générale, Pôle de Compétitivité Monastir-El Fejja, Tunisie ;

Mme. Ait HABETI, Chef de Service Innovation, MECIEN, Maroc ;

Mme. Hasna HAMZAOUI, Directrice des Pôles Technologiques, Ministère de l'industrie, Tunisie ;

M. Ahmed Amine HASSAR, Chargé de mission, Cluster MENARA, Maroc ;

Mme Laurence JACQUOT-ALAOUI, Chargée de mission, Service économique de l'ambassade de France à Rabat, Maroc ;

M. Mohamed JMAIEL, Directeur, CRNS de Sfax, Tunisie ;

M. KEKERKEB, Président, Bureau Wilaya de Blida, Algérie ;

Mme. Ilhem KERDOUDI, Directrice, Maroc Numeric Cluster, Maroc ;

M. Khalil KRICHEN, Président, Pôle de Compétitivité de MECADEV, Tunisie ;

M. Mrhari MOSTAPHA, Direction régionale de l'Agriculture de Fès-Meknès, Maroc ;

M. Nabil NAJIM, C2TM, Maroc ;

Mme. Maroua NAOUIRA, Novation City, Tunisie ;

M. Mehdi OMAROUAYACHE, Président, Algeria Digital Cluster, Algérie ;

M. Noureddine OUAZZANI, Directeur, Agropole de Meknès, Maroc ;

M. Christophe PERRON, Expertise France, Tunisie ;

M. Olivier PRADET Directeur, Business France Tunisie, Tunisie ;

M. Xavier ROY, Directeur Général, France Clusters, France ;

M. Mohamed Sabri STA, Pôle de Compétitivité de Bizerte, Tunisie ;

Mme. Zohra SADOK, Conseillère export, Business France Tunisie, Tunisie ;

M. Alain TUBIANA, Expert, France ;

M. Talel SAHMIM, Animateur, Cluster Arts de la Table de Nabeul, Tunisie ;

M. Hichem TURKI, Directeur Général/CEO, Novation City, Tunisie ;

M. Boukhalfa YAÏCI, Président, Cluster Solaire, Algérie ;

M. Ramzi ZAMMALI, Directeur, Mfcpole, Tunisie.

A ces différentes personnes, nous adressons nos remerciements pour leur disponibilité et leurs contributions.

ANNEXE 2

Fiches d'identité des principaux clusters constitués[54]

MAROC

- Cluster Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M)
- Aerospace Moroccan Cluster
- Maroc Numeric Cluster (MNC)
- Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM)
- Moroccan Denim Cluster (MDC)
- Cluster Industriel pour les Services Environnementaux (CISE)
- Cluster Solaire
- Cluster Efficacité Energétique des Matériaux de Construction (EMC)
- Agadir Haliopôle (AHP)
- Marrakech Executivity Network for Advanced Research in Art's living (MENARA)
- Agripole Innovation Meknès (AGRINOVA)

ALGÉRIE

- Cluster Mécanique de Précision
- Algeria Digital Cluster (ADC)
- Cluster Energie Solaire (CES)
- Cluster Boisson Algérie (CBA)
- Cluster Huile d'Olive de Bouira

TUNISIE

- Custer Mecatronic Tunisie (CMT)
- MECADEV
- Cluster Textile Techniques du Sahel (2TS)
- Cluster Sfax Health Tech
- Cluster ELANTICA
- Cluster Logistique de Sfax
- Pharma IN
- Cluster Primeurs du Sud
- Cluster Huile d'Olive du Nord-Ouest
- Cluster Dattes et Palmiers Tunisie
- Cluster Lait Bovin
- Cluster Produits de la Mer de Bizerte

54 - Les informations rassemblées dans ces fiches proviennent de différentes sources : animateurs de clusters, animateurs de réseaux nationaux de clusters et des responsables ministériels. La section sur les partenariats, insuffisamment renseignée, reflète mal l'activité de networking des clusters. Les fiches des clusters des industries créatives et culturelles ne figurent pas dans cette annexe.

MAROC

CLUSTER ELECTRONIQUE MÉCATRONIQUE ET MÉCANIQUE DU MAROC (CE3M)	
www.ce3m.ma Date de création : décembre 2010	PRÉSIDENT : **Said BENAHAJJOU, DIRECTEUR GÉNÉRAL, AVIARAIL** DIRECTEUR GÉNÉRAL : **Noureddine BOUYAAKOUB**
Secteur d'activité	Industries mécaniques et électrique.
Thématiques d'excellence	• Montages électroniques, tôlerie fine, automatismes. • Fonderie sous pression d'alliages aluminium et zinc. • Pièces techniques en plastique, pour les énergies renouvelables, la mobilité et les transports, les industries de biens d'équipement.
Localisation	Mohammedia (Maroc).
Membres	• Nombre de membres : 85. • Nombre d'emplois représentés : environ 11 000.
Activités	• Accompagnement des porteurs de projets d'innovation et startups. • Montage de projets collaboratifs (entreprises, monde académique). • Soutien à l'innovation, par évaluation du projet et identification des technologies nécessaires à sa réalisation, aide au montage du dossier pour soumission dans des appels à projets, assistance à la gestion du projet. • Soutien au financement, recherche du financement adapté, octroi de subventions et prêts d'honneur. • Soutien au développement commercial, organisation de la participation sur des salons nationaux et internationaux de référence, *networking*, rencontres avec des donneurs d'ordres nationaux et internationaux.
Coopérations interclusters de niveau	
National	L'ensemble des clusters marocains.
Euro-méditerranéen	Coopération avec plusieurs clusters français, espagnols, tunisiens.
Extra-régional	

AEROSPACE MOROCCAN CLUSTER	
Date de création : 2019	ANIMATEUR : **GIMAS (provisoirement)**
Secteur d'activité	**Industrie aéronautique et spatiale.**
Niche d'excellence	
Localisation	Casablanca (Maroc).
Membres	Réunit des industriels, des écoles d'ingénieurs, des universités, des centres techniques.
Activités du cluster	• En cours de définition. Couvrira des activités en matière de : • Formation ; • Recherche et développement.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Euro-méditerranéen	
Extra-régional	

MAROC NUMERIC CLUSTER (MNC)

www.mnc.ma Date de création : 2010	PRÉSIDENT : **Mehdi KETTANI** VICE-PRÉSIDENT : **Mohamed LAKHLIFI** DIRECTRICE : **Ilhem KERDOUDI**

Secteur d'activité	**TIC.**
Niche d'excellence	Innovation digitale.
Localisation	Techno Park, Casablanca (Maroc).
Membres	24 membres dont : • 20 startups ; • 10 grandes entreprises ; • 12 institutions de recherche.
Activités du cluster	• Maroc Numeric Cluster contribue à l'émergence de projets innovants entre universités, centres de recherche, startups et entreprises TIC ; • MNC a contribué activement à la diffusion de la culture de l'innovation, via des événements réguliers ; • Le cluster est aussi un fervent promoteur de l'innovation collaborative et de l'entrepreneuriat innovant. En atteste le récent appel à projets « Entreprenathon voiture connectée », en partenariat avec différents acteurs, dont le ministère de l'Enseignement supérieur et ESSEC-EMI Afrique ; • MNC labellise des startups.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Maroc Cluster.
Euro-méditerranéen	Cap Digital (France), Systematic (France), Image & Réseaux (France), France Clusters (France). FUTUR.E.S in Africa Event en 2018 a été organisé en liaison avec Cap Digital.
Extra-régional	

CLUSTER DES TEXTILES TECHNIQUES MAROCAINS (C2TM)

www.c2tm.ma Date de création : 2013	PRÉSIDENT : **Mohamed LAHLOU** DIRECTEUR GÉNÉRAL : **Redouane LACHGAR**

Secteur d'activité	**Textile technique.**
Niche d'excellence	Textile automobile et valorisation des déchets textiles.
Localisation	Casablanca (Maroc).
Membres	• Des entreprises dont Mazafil, Blancate, Mafaco, Icoma, Pif, Hikmatex, Texcom, Somafi, Waklim Engineering ; • Des organismes de support, de recherche et de formation : l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH), l'École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement (ESITH), le Centre Technique du Textile et de l'Habillement (CTTH), Casa Moda Academy (CMA), l'Université Hassan II.
Activités du cluster	• C2TM monte des projets collaboratifs rassemblant à la fois des entreprises du secteur mais aussi des acteurs de la R&D autour de plusieurs thématiques : textiles outdoors, agrotextiles et home textile ; • Le Conseil d'Administration du cluster, sur recommandation du Comité de Sélection et de Labellisation des Projets (CSLP), accorde des labels « Cluster C2TM » à des projets collaboratifs.Il fonctionne sur la base de commissions thématiques.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Maroc Cluster.
Euro-méditerranéen	TEXMED Clusters Project.
Extra-régional	Canada.

MOROCCAN DENIM CLUSTER (MDC)

www.moroccandenimcluster.com Date de création : 2014	PRÉSIDENT : **Serge CHOUCHANA** DIRECTRICE GÉNÉRALE : **Meryem RACHDI**

Secteur d'activité	**Textile / Habillement.**
Niche d'excellence	Denim.
Localisation	Casablanca (Maroc).
Membres	Le MDC regroupe un nombre important d'entreprises et d'organismes dont l'activité est liée à la filière du sportswear et du denim : • 22 entreprises (tisseurs, fabricants de vêtements, délaveurs, fabricants d'accessoires) ; • Des établissements de formation aux métiers du textile au Maroc (Ecole Supérieure des Industries de Textile et de l'Habillement/ Casa Moda Academy), le Centre Technique du Textile et de l'Habillement (CTTH) et des organismes de promotion (MAROC EXPORT).
Activités du cluster	• Créer un univers propice à l'innovation dans les métiers du denim et du sportswear ; • Renforcer l'offre et la compétitivité de la filière sur ses marchés traditionnels, et faire connaitre les opportunités/possibilités qu'offre cette filière à de nouveaux donneurs d'ordre ; • Promouvoir le développement durable au sein de la filière.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Maroc Cluster.
Euro-méditerranéen	Coopération avec la France.
Extra-régional	

CLUSTER INDUSTRIEL POUR LES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX (CISE)

www.cisemaroc.org Date de création : 2014, sous contrat en 2016	PRÉSIDENT : **Said EL ARJA** DIRECTRICE GÉNÉRALE : **Selma EL OUARDIGHI** SECRÉTAIRE GÉNÉRALE : **Hind BADDAG**

Secteur d'activité	**Ecologie industrielle : « trouver des alternatives aux processus de production polluants ».**
Niche d'excellence	Economie circulaire, valorisation des déchets, appui aux startups vertes.
Localisation	Casablanca (Maroc).
Membres	• 6 PME ; • 6 grandes entreprises ; • 5 startups ; • 7 organismes de recherche.
Activités	• Le CISE sensibilise les partenaires au besoin de créer des infrastructures et des marchés encore inexistants et permet une interaction régulière entre industriels et chercheurs académiques dans le but de conduire à des recherches optimisées et à des projets collaboratifs ; • Ses activités sont le montage de projets collaboratifs, la recherche, la formation, le networking ; • C'est également un incubateur de startups avec quelques belles réussites : Circus, Evaptnarres (réfrigérateur portable sans électricité), etc.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Coopération étroite avec plusieurs clusters marocains : CE3M (pour des solutions d'économie circulaire), C2TM, EMC.
Euro-méditerranéen	Entreprises françaises via France Cluster.
Extra-régional	Islande, Etats-Unis.

CLUSTER SOLAIRE	
www.clustersolaire.ma Date de création : 2014	PRÉSIDENT : **Mustapha BAKKOURY** DIRECTRICE GÉNÉRALE : **Fatima Zahra EL KHALIFA**
Secteur d'activité	• **Marché des « grandes capacités » : centrales solaires, éoliennes et hydrauliques ;** • **Marché des « plus petites capacités » : pompage solaire, production de froid industriel.**
Niche d'excellence	Energies renouvelables et technologies du climat.
Localisation	Casablanca (Maroc).
Membres	Une centaine de membres dont : • 60 PME (parmi lesquelles 10 startups) ; • 13 grands groupes ; • 5 institutions de recherche.
Activités du cluster	Le Cluster Solaire a accompagné plus de 80 TPME et 35 startups opérant dans les Cleantech. Il a dispensé plus de 200 jours de formation. Parmi les *success stories* : Solar Cluster, Heliostat Sand Turbine Hotel. Il comprend plusieurs Groupes de travail collaboratifs : • Elargissement du marché des industries solaires SMOM ; • Consolidation de l'intégration industrielle, pour accompagner les acteurs dans la montée en gamme (normalisation, certification) et l'atteinte des objectifs d'intégration ; • Développement des compétences, pour la constitution d'un vivier de main d'oeuvre dans le solaire et le renforcement de l'expertise dans les technologies de la filière ; • Ingénierie, pour accompagner la montée en compétence des acteurs locaux et faire des propositions dans les domaines liés à l'ingénierie de l'offre, de la formation et de l'export ; • Financement de projets innovants (exemples : chauffe-eau solaires *low cost*, accompagnement d'un village solaire à Essaouira, traitement des déchets, transformation en électricité verte, concepts de hammam efficient).
Coopérations interclusters de niveau	
National	Maroc Cluster, Cluster EMC.
Euro-méditerranéen	Capenergies (France), Energia (Espagne), Solar Valley.
Extra-régional	Partenariat avec IFC (Finance, Compétitivité et Innovation) au Moyen-Orient et en Afrique, la Banque mondiale.

CLUSTER EFFICACITÉ ENERGÉTIQUE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION (EMC)

www.clusteremc.org Date de création : octobre 2014	PRÉSIDENT : **Rachid NAANANI** DIRECTEUR GÉNÉRAL : **Abderrahim MEFTAH** ANIMATRICE : **Nadia DADA**

Secteur d'activité	**BTP.**
Niche d'excellence	Efficacité énergétique et construction durable.
Localisation	Settat (Maroc).
Membres	Il regroupe des entreprises (26 PME dont 3 startups, 4 grandes entreprises), des architectes, des bureaux d'études, des centres de recherche (4), des universités, un centre technique, une fondation, un groupe de presse et des professionnels du domaine de la construction et du développement durable ayant pour but principal d'établir une synergie entre eux et de créer des projets collaboratifs apportant de solutions innovantes en termes d'efficacité énergétique.
Activités du cluster	• Fédérer les acteurs du secteur de la construction et du développement durable autour de projets collaboratifs à fort contenu innovant ; • Le cluster a réalisé le premier logement social à énergie positive au Maroc, et a organisé des caravanes de sensibilisation à l'efficacité énergétique.
Coopérations interclusters de niveau	
National	CE3M, Cluster Solaire.
Euro-méditerranéen	CAP2020 (Europe), Advancity (Europe), Coopération avec la région Ile-de-France (France) sur un projet stratégique de promotion de l'habitat durable dans la région de Casablanca-Settat.
Extra-régional	

AGADIR HALIOPÔLE (AHP)

www.agadir-haliopole.com Date de création : 2011 Date de labellisation : 2013	PRÉSIDENT : **Mohamed BOUAYAD** CHARGÉE DE MISSION : **Touria BENRABAH**

Secteur d'activité	**Pêche et industrie de transformation des produits de la mer.**
Niche d'excellence	Innovations à partir des produits de la mer, valorisation enzymatique des huiles de poisson.
Localisation	Agadir (Maroc).
Membres	60 adhérents dont : • 35 PME-PMI ; • 5 grandes entreprises ; • 3 universités et établissements de formation ; • 3 associations ; • 14 institutions et organismes publics.
Activités du cluster	• Projets innovants à partir des produits de la pêche ; • Activités autour de la pêche (hauturière, côtière et artisanale), l'industrie de transformation des produits de la mer (tous les segments), l'aquaculture, la logistique, le conseil et les services ; • Valorisation des produits de la mer ; • Valorisation des biotechnologies ; • Modernisation de la pêche.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Clusters marocains.
Euro-méditerranéen	Acteurs de Bretagne (France), Cluster AQUIMER de Boulogne-sur-Mer (France), acteurs de Vigo (Espagne).
Extra-régional	

MARRAKECH EXECUTIVITY NETWORK FOR ADVANCED RESEARCH IN ART'S LIVING (MENARA)

www.clustermenara.com Date de création : avril 2012	PRÉSIDENT : **Youssef MOUHYI** DIRECTEUR GENERAL : **Soufiane CHORHBI**

Secteur d'activité	**Industrie Agroalimentaire et cosmétique de luxe.**
Niche d'excellence	Plantes aromatiques et médicinales, compléments alimentaires, huiles essentielles, arômes et fragrances et biopesticides.
Localisation	Marrakech (Maroc).
Membres	60 entreprises au total dont : • 25 PME du cosmétique ; • 16 SMC ; • 16 grandes entreprises ; • 10 organismes de recherche.
Activités	Soutien à la R&D et aux projets d'innovation des entreprises membres, ainsi qu'à la collaboration des entreprises entre elles et avec des organismes d'enseignement et de recherche comme les universités autour de projets de développement technologique. Le but ultime étant de soutenir la création d'une offre de produits alimentaires et cosmétiques de très haut niveau pour le luxe, développée par l'industrie marocaine elle-même. Les thématiques technologiques visées par le cluster sont : • La valorisation des produits de terroir pour l'alimentaire de luxe ; • La valorisation des produits de terroir pour les cosmétiques de luxe ; • Le traitement et la valorisation des déchets industriels ; • Le développement des techniques et technologies de *packaging*. Exemples de projets innovants soutenus par le cluster : la distillation par le solaire, les algues dans la dermocosmétique, ou encore « Marrakech, Health & Beauty Valley », ayant pour objectif de développer une industrie des produits à base de plantes aromatiques et médicinales (PAM).
Coopérations interclusters de niveau	
National	MENARA est membre du réseau des clusters marocains dont : AHP, Agrinova, Cluster Solaire.
Euro-méditerranéen	Cosmetic Valley (France).
Extra-régional	MENARA est membre du réseau mondial des clusters du cosmétique : Cosmetics Clusters International Network (présidé par Cosmetic Valley). Relations avec l'Afrique (le Burkina Faso, CHESE à Madagascar) et le Japon.

AGRIPOLE INNOVATION MEKNÈS (AGRINOVA)

www.agrinova.ma Date de création : décembre 2015	PRÉSIDENT : **Davicó MARDOCHE** DIRECTEUR GÉNÉRAL : **Mustapha MGHARI**

Secteur d'activité	**Industrie agroalimentaire.**
Niche d'excellence	Production oléicole, viticole, céréalière.
Localisation	Qualipole alimentation, Meknès (Maroc).
Membres	L'association Agripole Innovation Meknès, labellisée cluster par le Ministère de l'Agriculture et baptisée AGRINOVA, regroupe les institutions et services publics présents dans l'Agropole de Meknès et des entreprises des filières de l'industrie agroalimentaire.
Activités	• Le cluster permet d'associer les entreprises à la définition des priorités des services publics d'appui au secteur des IAA de la région ; • Il élabore et conduit la réalisation de projets collaboratifs en particulier dans les domaines de la formation, du perfectionnement et de la recherche ; • Le Ministère de l'Agriculture, MedZ et AGRINOVA ont signé une convention de partenariat pour doper la recherche. Celle-ci vise la mise en place d'un plan d'action «2017-2020 » autour de projets collaboratifs dans le domaine de l'agro-industrie.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Maroc Cluster.
Euro-méditerranéen	Echanges avec 3 pôles de compétitivité français du domaine de l'agroalimentaire. Accord signé avec Agropolis International (Montpellier) pour des échanges de formateurs et d'étudiants, la mise en place de cursus de formations communs, la communication et l'information scientifique et technique ainsi que la valorisation et le transfert de technologies (accord qui s'inscrit dans le cadre d'accords entre les Régions Fès-Meknès et Occitanie).
Extra-régional	

ALGÉRIE

CLUSTER DE LA MÉCANIQUE DE PRÉCISION	
Date de création : 2017	PRÉSIDENT : **Adel BENSACI, Président Directeur Général, Somemi**
Secteur d'activité	**Industrie mécanique.**
Niche d'excellence	Sous-traitance en mécanique de précision, prioritairement pour le marché des hydrocarbures et de l'automobile.
Localisation	Blida (Algérie).
Membres	• 15 entreprises donneurs d'ordre dont Sonatrach-ENST et ses sous-traitants ; • Des centres de recherche et universités ; • Des chambres de commerce et associations professionnelles, qui sont parties prenantes dans la mécanique de précision ; • la bourse de BASTP.
Principales activités du cluster	• Promotion et développement de la sous-traitance industrielle au bénéfice des entreprises algériennes en rendant les appels d'offres accessibles à celles-ci dans le secteur des hydrocarbures et de l'automobile ; • Etablissement des dossiers techniques des donneurs d'ordre et fabrication de prototypes pour validation ; • Mise en place d'une centrale d'achats et d'une plateforme logistique commune pour réduire les coûts de l'import et de l'export ; • Préparation en vue de l'intégration locale de besoins pour diverses industries.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Interclustering.
Euro-méditerranéen	Dans le cadre de "The Next Society" et de ECCP.
Extra-régional	

ALGERIA DIGITAL CLUSTER (ADC)	
Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Ahmed Mehdi OMAROUAYACHE, Président, CONNEXT** PRÉSIDENT PAR INTÉRIM : **Lamine BELBACHIR** ANIMATEUR : **Lamine BELBACHIR**
Secteur d'activité	**Information et communication, programmation, conseil et autres activités informatiques.**
Niche d'excellence	
Localisation	Cyber Park, Sidi Abdellah (Algérie).
Membres	Dans une première phase, le cluster regroupe 32 entités évoluant dans les domaines du numérique, du web, du développement de logiciels, de la production électronique et de la géolocalisation, dont : • 25 entreprises publiques et privées, comme Algérie Télécom, Mobilis ou Condor ; • Une multitude de startups. L'objectif est d'en réunir 80 à court terme. ADC dispose en outre du soutien du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC).
Activités du cluster	• Identifier toutes les entreprises du numérique et favoriser les échanges et la coopération ; • Soutenir les startups ; • Participer aux salons du numérique ; • Prospecter de nouveaux marchés ;
Coopérations interclusters de niveau	
National	Interclustering.
Euro-méditerranéen	Participation à Viva Technology (Paris).
Extra-régional	

CLUSTER ENERGIE SOLAIRE (CES)	
Date de création : 2017	PRÉSIDENT : **Boukhalfa YAÏCI** DIRECTEUR : **Mohamed Réda SMAHI, Président, Groupe INNOVINVEST**
Secteur d'activité	**Energies renouvelables.**
Niche d'excellence	
Localisation	Alger (Algérie).
Membres	Le cluster se compose de : • 28 membres représentants de PME et centres de recherche spécialisés dans le domaine des énergies renouvelables, (ALPV, Amimer Energie, Aures Solaire, Bergan Energie, Condor Electronic, ENIE, ER2, IRIS, JC, Innova Contracting, Innova Solar, Mekenergie, Sungy) ; • Deux entités de R&D (CDER, CRTSE) ; • Un département du Ministère de l'Industrie et des Mines (DGMPE–MIM).
Activités du cluster	• Faire des propositions aux pouvoirs publics en vue de mettre en place des mécanismes opérationnels pour assurer un soutien et une protection nécessaires à tous les acteurs nationaux engagés dans des programmes nationaux d'EnR ; • Renforcer les capacités et développer des compétences industrielles dans les EnR ; • Promouvoir des activités de formation et de recherche dans les EnR ; • Mettre en place des facilitateurs pour favoriser l'émergence de compétences nationales et la recherche de synergies entre ses membres ; • Sensibiliser et encourager l'utilisation d'énergies renouvelables en général et du solaire PV en particulier ; • Diffuser des informations approfondies sur le solaire PV ; • Mettre en œuvre des règles de déontologie et des bonnes pratiques vis-à-vis de tout le corps de la société ; • Contribuer à la transition énergétique de notre pays ; • Créer un réseau national « *open innovation* » ; • Stimuler la connexion aux clusters internationaux.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Interclustering.
Euro-méditerranéen	Projet de coopération avec le Pôle de Compétitivité de Borj-Cedria en Tunisie, axé sur les énergies renouvelables. Programme CAP PME de l'Union Européenne pour le développement des PME.
Extra-régional	

CLUSTER BOISSON ALGERIE (CBA)

www.clusterboisson.com Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Mourad BOUATTOU**
Secteur d'activité	**Production de boissons.**
Niche d'excellence	Boissons et lait.
Localisation	Vallée de la Soummam-Bejaïa et bureau de liaison à Alger (Algérie).
Membres	• Une trentaine d'entreprises privées du secteur des eaux embouteillées (Ifri, Toutja, Youkou, etc.), des jus (dont Ifri, Candia, etc.), des inputs et emballages, du transport, des prestations portuaires, du recyclage ; • Des membres institutionnels : CCI Soummam, ANDI, DGPME/MIM, ANDPME, Université de Béjaïa.
Activités du cluster	• Formations (répertoire des métiers et des qualifications) ; • Ingénierie ; • Espace emploi ; • Incubateur ; • Achats groupés ; • Club export : « Se positionner sur le marché national, tout en ayant pour ambition l'international » ; • Plateforme digitale.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Interclustering.
Euro-méditerranéen	Forum maghrébin des agropoles et clusters de l'agroalimentaire.
Extra-régional	

CLUSTER HUILE D'OLIVE DE BOUIRA	
Date de création : 2004	PRÉSIDENT : **Karim RAHAL, Président, Coopérative d'Huile d'Olive de Kabylie (CHOK)**
Secteur d'activité	**Industrie agricole et alimentaire.**
Niche d'excellence	Filière oléicole.
Localisation	Kabylie (Algérie). La Kabylie représente 80% de la superficie algérienne dédiée à la production d'olives.
Membres	• 14 membres (5 au départ) ; • Le nombre de membres est volontairement limité ; • Le Cluster de l'Huile d'Olive de Bouira est la première coopérative en Algérie depuis 2008.
Activités	• Collecte, conditionnement et commercialisation de l'huile d'olive, récupération des résidus en vue de leur valorisation ; • Recherche en lien avec les instituts de recherche (INRA, ITAFV) notamment pour trouver une solution au fléau de la mouche blanche.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Projet de diffusion du modèle de coopérative.
Euro-méditerranéen	Relations avec le Maroc et l'Espagne (en projet).
Extra-régional	

TUNISIE

CLUSTER MECATRONIC DE TUNISIE (CMT)	
www.mecatronic.tn Date de création : mars 2012 (à partir du Pôle de Compétitivité de Sousse) avec un soutien de l'AFD	PRÉSIDENT : **Ahmed KEFI** PRÉSIDENT NOVATION CITY (SOCIETE DU PCS) : **Hichem TURKI** DIRECTEUR : **Anas ROCHDI**
Secteur d'activité	**Information et communication, programmation, conseil et autres activités informatiques.**
Niche d'excellence	Conception de systèmes automatiques dans les filières de l'électronique, l'informatique, l'électromécanique, les télécommunications, la robotique, la mécanique et la plasturgie. Principalement : • Transport et mobilité « *Smart Transport* » ; • Automobile ; • Gestion de l'énergie « *Smart Grid* » ; • Urbanisation et ville numérique « *Smart City* » ; • Aéronautique.
Localisation	Sousse (Tunisie).
Membres	• 84 entreprises ; • 3 écoles d'ingénieurs ; • 1 école de commerce ; • 2 centres de recherche ; • 2 centres techniques ; • 1 centre de ressources technologiques ; • 5 bailleurs de fonds des startups. CMT représente 11 700 emplois (en 2017).
Activités du cluster	10 projets collaboratifs dont INNERJ BOX (premier projet collaboratif) et la voiture WEEZ.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Euro-méditerranéen	France, Espagne (participation au salon MWC du 25 au 28 février 2019 à Barcelone).
Extra-régional	Programmes avec plusieurs pays africains dont la Côte d'Ivoire. Participation au CGMA 360.

MECADEV	
www.mecadev.tn Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Khalil KRICHEN** ANIMATION : **UPMI, Sfax**
Secteur d'activité	**Mécanique et métallurgie.**
Niche d'excellence	Développement de la niche de fabrication d'outillages et de moules à l'échelle nationale et internationale (marchés euro-méditerranéen et africain).
Localisation	Sfax et sa région (Tunisie).
Membres	Les membres fondateurs sont : • Une vingtaine d'entreprises industrielles ou de services d'appui et de financement (GEIC, EHK, SKG, SKG Equipements, SOTIMETAL, MIME, CEFER, SOFE, TDS, MED INDUSTRIE, SOPEM, ITM, Maher YANGUI, SORETOL, ECL) ; • Les centres de formation professionnelle (CFA Bech Hamba et CFA Jebeniana) ; • L'École Nationale d'Ingénieurs de Sfax (ENIS) ; • Le Laboratoire des Systèmes Electromécaniques (LASEM).
Objectifs et activités du cluster	• Mise en réseau des PME/PMI de la filière mécanique et métallurgique ; • Mise en commun de moyens et de services ; • Recherche de nouveaux marchés locaux et à l'exportation ; • Participation à des projets collaboratifs ; • Développement de la formation professionnelle, amélioration de la qualité et de la quantité de main d'oeuvre qualifiée en mécanique (en étroite collaboration avec les centres de formation professionnelle régionaux) ; • Création d'un centre d'études, de simulation et de prototypage ; • Création d'un centre de métrologie et d'analyse de matériaux.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	
Extra-régional	

CLUSTER TEXTILES TECHNIQUES DU SAHEL (2TS)

www.mfcpole.com.tn Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Jalel ZAYATI** ANIMATEUR : **Jalel BEN HAJ KHALIFA**

Secteur d'activité	**Industrie textile.**
Niche d'excellence	Textile à usage technique à forte valeur ajoutée : textiles médicaux et orthopédiques, vêtements de sécurité et de protection, textiles pour l'automobile, vêtements de sport, lingerie *Seamless*, *Smart Textile*, traitements spéciaux des vêtements confectionnés.
Localisation	Sousse-Monastir-Mahdia, Région du Sahel (Tunisie).
Membres	• Entreprises privées : Orthofoam, Plastiss, New body Line, Stivel, Wat Tunisie, Scoop Tunisie, La Soie, Maco, Oxygene, TTS, Chimitex, GhetLab, ETEX, DTEX, ZTEX, Azurex, Jumbo Bags, Natdyes ; • Autres : Université de Monastir (BUTT), Laboratoire de recherche textile (LGTEX), Unité de recherche de chimie appliquée et environnement (URCAE), FSM, ENIM, ISETKH, IS3M, ATCTEX, associations tunisienne des chercheurs textile ; • 2TS représente 1373 employés.
Principales activités	• Montage de projets collaboratifs internationaux (3) et nationaux (2) ; • Organisation de séminaires et d'ateliers thématiques ; • Accompagnement de 2 projets *spin-off* de la R&D jusqu'à l'implantation industrielle ; • Publication d'un annuaire des entreprises des textiles techniques ; • Mise en place d'une plateforme collaborative de veille et d'intelligence économique en textile et habillement ; • Création d'une zone d'anoblissement et de finissage textile. Quelques freins à l'activité du cluster : • Manque de financement pour l'animation des activités du cluster et le montage des projets collaboratifs ; • Non-éligibilité du cluster aux financements nationaux.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Coopération avec l'Association Tunisia Technoparks, actions pilotes engagées dans le cadre du réseau In'Tex, programme de collaboration en cours d'élaboration avec les clusters CMT et Santé.
Euro-méditerranéen	• Coopérations avec C2TM (Maroc) et le Cluster AEI Textile Innovative Business Grouping (Espagne) ; • 2TS a signé sa première convention en tant que membre fondateur du réseau international de la cosmétique WICCS, à la suite de la réunion de lancement du 14 octobre 2016 à Paris ; • Coopération avec 6 clusters méditerranéens dans le cadre du projet « IEVP TEXMED CLUSTERS » pour la mise en place d'une méthodologie d'accès au marché africain ; • Montage d'un projet « IEVP TEXMED ALLIANCES » et lancement en avril 2019 des activités visant le renforcement de la collaboration entre clusters méditerranéens autour d'intérêts communs.

CLUSTER SFAX HEALTHTECH

www.healthtech.tn Date de création : 2018	PRÉSIDENT : **Mohamed KHARRAT** ANIMATRICE : **Mariem BAKLOUTI**

Secteur d'activité	**Information et communication, programmation, conseil et autres activités informatiques.**
Niche d'excellence	Médecine de demain, technologies de la santé (systèmes d'information, applications mobiles, objets connectés). Particulièrement : e-santé, imagerie MED du numérique, télémédecine, services complémentaires.
Localisation	Sfax (Tunisie).
Membres	Le cluster regroupe et représente un réseau de startups, PME, grands groupes, centres de recherche, centres de formation, université et collectivités issues des domaines des technologies médicales, biotechnologies et e-santé.
Activités et projets	• Mobiliser des PME nationales et internationales ; • Soutenir un grand nombre de porteurs de projets innovants et encourager le transfert technologique notamment par le biais des incubateurs et des centres de recherche ; • Trouver d'autres sources de financements pour répondre à la demande des porteurs de projets ; • Partager des actions, opérations d'information, de sensibilisation et de formation ; • Mettre en place des plateformes technologiques comme FabLab et LivingLab ; • Mettre en place des plateformes de veille technologique dans le domaine des TIC et TIC Santé.
Coopérations interclusters de niveau	
national	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	MedTech (France). Projets de coopérations fortes avec : • Grenoble : Mediplus ; • Bordeaux : Cluster Agir pour la télémédecine.
Extra-régional	

CLUSTER ELENTICA	
Date de création : 2017	PRÉSIDENT : **Walid BEN AMOR** ANIMATEUR : **Aramis SOURCING**
Secteur d'activité	**Industries électroniques.**
Niche d'excellence	Composants électroniques industriels, automobiles, *Internet of Things* (*IoT*, objets connectés), médicaux, aéronautiques, électroniques.
Localisation	Tunis (Tunisie).
Membres	• 39 entreprises (résidentes et non résidentes, multinationales, PME et startups) ; • 2 universités ; • 2 centres techniques. Les entreprises membres représentent : • 11.000 emplois (66% sont des femmes) ; • 22% de la VA du secteur qui compte 130 entreprises ; • 1 milliard d'euros de CA.

Activité du cluster	Objectifs : 1, 2 milliard d'euros et 15 000 emplois en 2019.
	Activités :
	• Organiser des projets collaboratifs avec le Ministère de la Recherche ;
	• Relever des défis tels que l'absence de connaissance du marché international, le faible développement de la chaîne de valeur sur le marché local, le manque de ressources humaines spécialisées et expérimentées et le manque de coordination entre les organismes privés et les agences publiques censées soutenir le développement du cluster ;
	• Animer 5 commissions, dont :
	  • une commission R&D et innovation, qui a permis la signature de conventions-cadre avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de la Formation Professionnelle pour adapter le système éducatif à la demande des industriels ;
	  • une commission marketing et communication, qui a organisé le pavillon de la Tunisie aux salons MIDEST Lyon de mars 2019 (5 participants), et ELECTRONICA Munich de novembre 2020 (12 à 15 participants).

Coopérations interclusters de niveau	
National	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	Présent dans les grands salons européens : ZVEI (Allemagne), SNESE (France).
Extra-régional	Afrique : Forum Économique Africain.

CLUSTER LOGISTIQUE DE SFAX	
	PRÉSIDENT : **Chambre de Commerce de Sfax (en attente de constitution d'une association)**
	ANIMATEUR : **Nathalie BEN AYED**
Secteur d'activité	**Logistique, entreposage et services auxiliaires des transports.**
Niche d'excellence	Répondre aux insuffisances des infrastructures de transport et de stockage.
Localisation	Sfax (Tunisie).
Membres	Chambre de commerce de Sfax (en attente de constitution d'une association).
Activités du cluster	Projets : • Réaliser une plateforme logistique ; • Améliorer les accès par voie ferrée ; • Améliorer les axes routiers (valoriser l'accès à l'Algérie).
Coopérations interclusters de niveau	
National	Clusters de Sfax.
Euro-méditerranéen	Pays européens via TNS. Relations avec la Chambre de commerce de Tripoli (Lybie) .
Extra-régional	Relations avec plusieurs pays africains : Gabon, Mali, Cameroun, Niger, Togo, via les salons Medibat (Salon Méditerranéen du Bâtiment).

PHARMA IN	
	PRÉSIDENT : **Klai MEHDI**
	ANIMATEUR : **Ayadi HAMMADI, BioPole de Sidi Thabet**
Secteur d'activité	**Pharmacie.** **Marchés d'exploitation : national, africain.**
Niche d'excellence	Biotechnologie médicale.
Localisation	Sidi Thabet (Tunisie).
Membres	• 6 entreprises : Teriak, Cytopharma, Médis, Pharmaderm, Unimed, Siphat, Pharmaghreb. • Des centres de recherche et instituts académiques : Institut Pasteur Tunis, Faculté de Pharmacie de Monastir, INRAP, ISBST.
Activités du cluster	• Mise en réseau de PME et de centres de recherche travaillant pour les filières de l'industrie pharmaceutique, les dispositifs médicaux et la biotechnologie appliquée à la santé, afin de développer conjointement de nouveaux marchés, tant locaux qu'à l'exportation, et de participer à différents projets collaboratifs en commun visant à améliorer la productivité, la qualité et la compétitivité des entreprises. Par exemple, un projet collaboratif lancé en décembre 2018 pour une durée de 3 ans pour développer un anticorps biosimilaire. L'impact socio-économique attendu de ce projet est notamment de contribuer à la mise en œuvre d'une industrie de biotechnologie médicale à l'échelle nationale, régionale et africaine ; • Un projet sur « le développement d'un biosimilaire anti-cancéreux » est en cours de montage.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	
Extra-régional	

CLUSTER PRIMEURS DU SUD

www.polegabes.com.tn Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Najib ZARROUG** **ANIMATEUR : Société de gestion du Pôle industriel et technologique de Gabès (Politech-Gabès)**

Secteur d'activité	**Agriculture maraîchère.**
Niche d'excellence	Culture sous serre (grâce à la géothermie de la nappe de la région d'El Hamma) de tomates et autres primeurs pour l'exportation (principalement en Europe et dans les Pays du Golfe).
Localisation	Gabès El Hamma et les gouvernorats de Kebili, Tozeur et Tataouine (Tunisie).
Membres	• 6 entreprises ; • 4 agriculteurs (dont 2 représentant une vingtaine d'agriculteurs) ; • 3 organismes associés.
Activités du cluster	▪ Montage de projets collaboratifs : création d'une ligne d'exportation hebdomadaire de tomates pour la Russie ; création d'un site web ; ▪ Mise au point de systèmes de certification.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	Pôle « VEGEPOLYS » d'Angers (France).
Extra-régional	

CLUSTER HUILE D'OLIVE DU NORD-OUEST	
	PRÉSIDENT : **Klai MEHDI**
	ANIMATEUR : **Klai MEHDI**
Secteur d'activité	**Agriculture.**
Niche d'excellence	Marketing et commercialisation d'huile d'olive du Nord-Ouest (variété chetoui) principalement à l'exportation (Etats-Unis, Japon, Canada, etc.).
Localisation	Béja-Jendouba-Kef-Siliana, Gouvernorats du Nord-Ouest (Tunisie).
Membres	Adhérents : • 17 huileries ; • 5 entreprises de conditionnement ; • 1 entreprise d'export ; • 3 groupements de développement agricole ; • 4 sociétés de maintenance et de services agricoles ; • L'Université ESAK de Kef. Partenaires : Ministère de l'Industrie, GIZ, IDEE, IPFA PAD, BM, I.O, FOPROHOC, Tasdir, etc.
Activités du cluster	• Mise en place du projet « Laboratoire de Santé Végétale Serricole de Gabès » et création du « Salon International de l'Agriculture Serricole de Gabès » ; • Organisation de journées d'information et de débats sur des thèmes stratégiques et d'actualité pour le secteur de l'agriculture serricole (cogénération, injection du CO2, métrologie d'excellence pour les serres, EnR, valorisation des déchets agricoles. etc.) ; • Mise à niveau des acteurs : formation, certification, équipements, financement, irrigation ; • Communication (prestataire pour communiquer sur le chétoui comme produit gourmet et alicament), marketing et commercialisation ; • Participation à des salons (compétition de l'huile d'olive du Japon 2019 : 15 oléiculteurs primés) .
Coopérations interclusters de niveau	
National	Association Tunisia Technoparks.
Euro-méditerranéen	Contact avec le consortium huile d'olive d'Ombrie-Italie. Coopération avec le cluster « Cosmetic Valley » en France.
Extra-régional	

CLUSTER DATTES ET PALMIERS TUNISIE

www.clusterdattestunisie.com Date de création : 2015	PRÉSIDENT : **Hachem BEL AIFA**

Secteur d'activité	**Agriculture.**
Niche d'excellence	Production de dattes et valorisation des dérivés des dattes.
Localisation	Cyberparc de Tozeur, Région de Tozeur et Kebili (Tunisie).
Membres	Parmi les membres fondateurs : • 21 industriels ; • 4 groupements ; • 5 centres de collecte ; • Des structures d'appui. Ce cluster a été lancé par le partenariat entre le Pôle de Compétitivité de Gafsa (PCG), la société du complexe industriel et technologique de Tozeur (CITT) et le groupement interprofessionnel des fruits (GIF) de Kebili.
Activités du cluster	• Traitement de la chaîne de valeur des dattes et des dérivés des dattes et palmiers ; • Définition des activités stratégiques ; • Mise en place d'une cellule de veille technologique ; • Développement d'une plateforme technologique de dérivés de dattes ; • Développement d'une plateforme technologique de valorisation des déchets de dattes ; • Oasis Start Up : pépinière d'entreprises d'appui aux startups, avec 22 projets soutenus par la GIZ ; • Formation des ressources humaines notamment sur les thèmes du commerce équitable et des normes sociales et environnementale.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Euro-méditerranéen	• Inscrit sur la Plateforme ECCP. • Membre du réseau international de la cosmétique créé par Cosmetic Valley (France) : Comestic Cluster International Network (CCIN).
Extra-régional	

CLUSTER LAIT BOVIN

Date de création : 2018	PRÉSIDENT : **Hichem CHRAEIF** **ANIMATEUR : Pôle de Compétitivité de Bizerte**

Secteur d'activité	**Agriculture.**
Niche d'excellence	Filière laitière bovine.
Localisation	Gouvernorat de Bizerte (Tunisie).
Membres	• Des groupes d'éleveurs ; • Une entreprise d'aliments de bétail ; • Des centres de collecte ; • La centrale laitière Natilait ; • Le groupement interprofessionnel de la viande rouge et du lait ; • L'Office de l'Elevage et des Pâturages (OEP) ; • L'Institut National Agronomique de Tunisie (INAT).
Activités du cluster	Activités : • Financement « Interface » à court terme de 4 centres de collecte ; • Financement à moyen terme de 119 éleveurs ; • Formation des cadres du cluster ; • Assistance vétérinaire et technique. En projet : • Montage de projets collaboratifs ; • Installation du froid à la ferme ; • Formation des éleveurs aux bonnes pratiques d'hygiène ; • Formation à la conduite des troupeaux ; • Achat d'une ensileuse.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Euro-méditerranéen	Inscrit sur la Plateforme ECCP. En recherche de partenaires européens.
Extra-régional	

CLUSTER PRODUITS DE LA MER DE BIZERTE

Date de création : 2018	PRÉSIDENT : **Sabri BOUKOUM** ANIMATEUR : **Pôle de Compétitivité de Bizerte**

Secteur d'activité	**Agriculture.**
Niche d'excellence	Production de fruits de la mer pour le marché national et les marchés africain, russe, français, italien.
Localisation	Région de Bizerte (Tunisie).
Membres	11 membres dont : • 6 entreprises ; • Le Pôle de Compétitivité de Bizerte ; • Des organismes professionnels et techniques : GIPP, ISPAB, INSTM, UGPO.
Activités du cluster	• Financement par l'ITFC (Société Internationale Islamique de Financement du Commerce) et mise en oeuvre par l'OIT (Organisation Internationale du Travail) d'un projet ciblant le développement de la filière conchylicole de la lagune de Bizerte, la valorisation des huitres de Bizerte, le renforcement de la visibilité et la compétitivité du produit à l'échelle locale et à l'export ; • Organisation d'un workshop intitulé : « Huîtres de Bizerte : une nouvelle marque collective, un cluster régional initié » et de sessions de formation théorique et pratique sur le packaging ; • Mise en place d'un plan d'action et de communication pour valoriser les produits de la mer, dans le but de prospecter de nouveaux marchés pour l'exportation des produits conchylicoles et de les promouvoir à l'échelle nationale et internationale.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Euro-méditerranéen	Coopération envisagée avec des clusters halieutiques marocains. Coopération avec des entreprises européennes : France Naissain.
Extra-régional	Recherche de partenaires pour une coopération avec des clusters du développement durable.

IPEMED

- Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est financé essentiellement par des entreprises et des particuliers qui partagent ses valeurs. L'IPEMED est présidé par Jean-Louis Guigou.