

Juillet 2014

Clusters au Maghreb

Vers un modèle de cluster maghrebin spécifique

PAULETTE POMMIER



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

AVERTISSEMENT ET REMERCIEMENTS

La présente étude répond à une commande de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED). Réalisée dans un calendrier contraint (mars et avril 2014), elle présente une image instantanée à cette date de la carte des clusters (constitués ou attendus) dans les trois pays du Maghreb et de leurs initiatives, notamment de coopération, pour ceux déjà nés. Celles-ci font l'objet d'illustrations.

Sa réalisation a reposé sur l'exploitation de la (rare) documentation existante et sur la conduite d'entretiens avec des personnes qualifiées des pays concernés. Plus de trente personnes ont été interviewées (en face à face ou par téléphone).

Nous leur sommes reconnaissante d'avoir répondu à nos questions sans restriction, souvent avec passion, démontrant par là leur engagement sur le sujet. Nous remercions particulièrement les experts des agences de coopération française et allemande (Agence Française de Développement et GIZ) pour avoir partagé avec nous leur connaissance des acteurs des clusters.

Personnes interviewées :

M. Sami ARFAOUI, Chef de projet Industrialisation de l'entreprise EON, Tunis, *Mme Wided BEN NACEUR*, chargée de projets Appui au secteur privé - (Agence Française de Développement), Tunis, *Mme Touria BENRABAH*, chargée de mission Agadir Haliopôle, Agadir, Maroc, *M. Omar BENSOUDA*, Président d'Oceanopole TanTan, Maroc, *M. Nourdine BOUYAAKOUB*, Directeur général de CE3M, coordonnateur des clusters marocains Maroc, *M. Hicham BOUZEKRI*, DG de CMM, Maroc, *M. Soufiane CHORBI*, animateur cluster MENARA, Maroc, *M. Philippe CONFAIS*, Directeur de la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, *M. Hervé DANTON*, Cluster de Mecanic Valley, Figeac, *Mme Zehour DJABELLA*, Directrice, cabinet Conseil SETECA, Alger, *M. Réda EL BAKI*, Directeur Général de la Chambre de commerce et d'industrie algéro-française, *M. Ahmed ERNEZ*, PDG de Biomesolar et Président du cluster ENR, Tunisie, *M. Patrick FAILLENET*, Animateur Camdib, Béziers, Expert auprès de l'Agence Française de Développement en Tunisie et de MCT, *Mme Neïla GONGI*, Présidente Directrice Générale du Pôle de compétitivité Monastir-El Fejja, Présidente de l'Association tunisienne des Technoparcs et Pôles de compétitivité, Tunisie, *M. Guy FLEURET*, Union pour la Méditerranée, Barcelone, *M. Karim HALLAL*, animateur du cluster de l'huile d'olive, Algérie, *Mme Soumaya IRAQUI-HOUSSAINI*, Directrice, ministère de l'Industrie, Rabat, *Mme Laurence JACQUOT-ALAOUI*, service économique de l'Ambassade de France à Rabat, *M. Ridha KLAI*, Directeur Général de l'Infrastructure industrielle et technologique au ministère de l'Industrie, Tunis, *M. Mehdi KETTANI* (Directeur Entreprises - INWI), Président de Maroc Numeric cluster, *M. Fetah KRICHENE*, Directeur Commercial & Marketing, Pôle de Compétitivité de Sousse, Tunisie, *M. Jean-Guillaume LALANGE*, Directeur des relations internationales et méditerranéennes, Conseil Régional de PACA, Marseille, *M. Jean-Louis LEVET*, Haut responsable de la coopération industrielle et technologique franco-algérienne, Paris, *M. Rachid NAANANI*, Cluster EMC, Maroc, *M. Pascal NUTI*, Président d'Eon Motors, Tunis, *M. Enrico OTTOLINI*, Programme PASRI, Tunis, *Mme. Katell PLOUZENNEC*, Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, *M. Xavier ROY*, Directeur Général de France-Clusters, Lyon, *M. Colin RUEL*, Fondation Sophia Antipolis, Nice, *M. Talel SAHMIM*, animateur du Pôle Borj Cedria, Technoparc, Tunisie, *Mme TISON*, Chambre internationale de commerce, Paris, *Mme Gabriele SCHLAEGGER*, chargée du développement des clusters et de l'innovation, GIZ, Alger, *M. Hanine TAZI*, Directeur des pôles à AMITH, Maroc, *M. Alain TUBIANA*, Expert pour la GIZ au Maroc, France, *M. Hichem TURKI*, DG du Pôle de compétitivité de Sousse, Tunisie, *M. Mahjoub ZAITER*, responsable du Pôle de compétitivité de Bizerte, Tunis.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT ET REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ	6
INTRODUCTION.....	8
LA NOTION DE CLUSTER ET SON APPLICATION DANS LES PAYS DU MAGHREB	9
Origine de la notion de cluster	9
Les clusters aujourd’hui	9
Différents types de clusters.....	10
Clusters et politiques publiques.....	11
Clusters dans les pays du Maghreb : des convergences	12
PERTINENCE DU PROCESSUS DE CLUSTERISATION DANS LES ENVIRONNEMENTS ÉCONOMIQUES DES PAYS DU MAGHREB	13
Les clusters au Maroc : état des lieux	14
Les SPL: une première reconnaissance du phénomène de clusterisation	14
Des clusters à potentiel de R&D appuyés par la politique publique.....	14
Six clusters sélectionnés et un nouvel appel à projet en cours	16
Des clusters en cours de constitution susceptibles d’être conventionnés	17
Les clusters émergents ou potentiels	17
les clusters en Algérie : état des lieux	20
Une carte encore quasiment vierge.....	20
Clusters spontanés	21
Des clusters constitués ou en cours de constitution	21
Les parcs industriels, sites d’hébergement de futurs clusters ?.....	24
Les clusters en Tunisie : état des lieux	25
Pôles de compétitivité, technopoles, clusters.....	25
Les clusters spontanés et informels.....	27
Clusters formellement constitués ou en cours de constitution.....	28
Clusters émergents et pré-émergents.....	28
LA COOPÉRATION INTERCLUSTERS : INITIATIVES ET PREMIERS RÉSULTATS.....	31
Formes et niveaux de coopération interclusters	31
Les secteurs clustérisés et les coopérations interclusters dans les pays du Maghreb	32
La coopération interclusters comme levier de co-développement et de coopération économique en Méditerranée	36
Des exemples de coproduction.....	38
PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS	40
Des politiques nationales de promotion des clusters encore en phase de construction	40
Une culture de la coopération qui se construit par étapes.....	40
Des initiatives de coopérations interclusters	41
ANNEXE I - Les 36 clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb.....	42
ANNEXE II - Carte des clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb.....	43
ANNEXE III - Fiches des clusters maghrébins constitués	44

RÉSUMÉ

Cette étude, réalisée entre mars et avril 2014, tente de donner une représentation du phénomène de clusterisation de l'économie dans les trois pays du Maghreb.

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour les clusters s'est affirmé tant au Nord qu'au Sud, les entreprises, avec l'émergence de la mondialisation, s'étant trouvées confrontées à une concurrence particulièrement vive. Les clusters, par les liens qu'ils tissent en leur sein, leur recherche permanente d'innovation, leur ouverture sur l'extérieur, offrent une réponse adaptée. Les pays du Nord les ont rapidement placés au centre de leurs politiques industrielles.

Après avoir compté pour leur développement essentiellement sur une attractivité aux investissements directs étrangers (IDE) et organisé à cet effet des espaces d'accueil dédiés, les pays du Sud de la Méditerranée se sont tournés vers des politiques de promotion de l'innovation. La transformation des parcs en technopôles est concomitante de l'introduction d'initiatives publiques de soutien à l'émergence de clusters. Conjuguant l'avantage de ces espaces d'accueil et des moyens d'animation, ces nouveaux clusters sont appelés à devenir des écosystèmes innovants dans des filières d'avenir.

La dynamique enclenchée depuis quelques années par les trois pays pourrait se traduire très vite par l'apparition dans la région d'une trentaine de clusters actifs et visibles¹.

Au Maroc, les premières initiatives remontent au début des années 2000. Une dizaine de clusters sont aujourd'hui conventionnés par l'Etat et une vingtaine pourraient être confirmés dans un avenir proche. La déclaration du nouveau ministre de l'Industrie, M. Moulay Hafid Elalamy du 2 Avril 2014 en faveur d'un plan d'accélération industrielle qui mise sur des écosystèmes performants représente un contexte particulièrement stimulant.

En Tunisie, le processus qui a pris naissance au milieu des années 2000 connaît depuis deux ans un rapide développement. Si le nombre de clusters aujourd'hui dotés d'une gouvernance reste encore limité, la multiplication de groupements constitue un signe encourageant. M. Mehdi Jomaa, Premier Ministre, ancien ministre de l'Industrie, et le détenteur actuel du portefeuille, M. Kabel Ben Naceur comptent appuyer les efforts d'organisation de ces acteurs industriels.

Ayant tardivement pris conscience de la nécessité d'inverser le processus de désindustrialisation, l'Algérie affiche un retard par rapport à ses voisins. Mais plusieurs éléments favorables donnent à penser qu'il pourrait être comblé. C'est pour une part le soutien du ministre de l'Industrie, M. Abdesalem Bouchouareb, d'autre part les concours de la coopération technique européenne, notamment l'agence allemande GIZ et plus récemment la coopération française qui a nommé un Haut responsable de la coopération industrielle et technologique franco-algérienne, Jean-Louis Levat.

L'analyse des clusters du Maghreb le montre : les clusters ne sont pas repliés sur eux-mêmes. Ils sont ouverts sur leur environnement, sur leur

1 - Ainsi ANIMA Investment Network ne recensait en 2012 que trois « clusters innovants » au Maroc, six en Tunisie et aucun en Algérie. Voir Etude N° 63, Nov. 2012, Promotion de l'innovation en Méditerranée, p.115.

voisinage pour capter les flux d'informations et les signes des marchés. A la fois nécessaire et voulue, la coopération interclusters se développe. Elle peut prendre différentes formes : institutionnelle, partage d'expériences, formation de projets collectifs et, à un niveau plus avancé, déboucher sur des coproductions.

Pour favoriser et impulser les coopérations interclusters, notamment entre le Nord et le Sud, des réseaux de clusters doivent se constituer. France Clusters joue déjà un rôle décisif dans ce travail de mise en réseau. Demain, IPEMED et ses partenaires territoriaux devraient venir amplifier ce mouvement.

La transformation qui est en train de s'opérer en Afrique du Nord, transformation qui est le fruit de choix effectués par les acteurs publics et privés en faveur de collectifs productifs ouverts que sont les clusters, est porteuse de changements profonds. Elle ouvre des perspectives sur le développement de coproductions à grande échelle.

INTRODUCTION

Dans les pays du Sud de la Méditerranée, comme dans ceux du Nord, l'intérêt pour l'organisation des entreprises en clusters est né de la prise de conscience de l'intensification de la compétition à l'échelle internationale et de l'épuisement du modèle reposant sur l'avantage relatif représenté par une main d'œuvre bon marché. Complémentaires des politiques d'attractivité des investissements étrangers (exonérations fiscales, adaptation des législations, mise à disposition de zones aménagées...) visant à capter des segments de production, les initiatives en faveur des clusters s'inscrivent dans une logique de compétitivité hors coût de la production (innovation, qualité, rapidité, respect des normes).

Conscients que le choix de localisation des entreprises qui sont soumises à une forte pression de la concurrence repose sur une analyse globale des facteurs de compétitivité, les pays étudiés ont amorcé un virage en faveur d'une attractivité construite². C'est ce contexte qui justifie l'intérêt porté aujourd'hui aux clusters et aux politiques organisant les synergies entre acteurs de la production et ceux de l'innovation.

Espaces de coopérations et de mutualisations, les clusters se prêtent à des partenariats interentreprises à l'intérieur comme en dehors de leur propre périmètre. Ils offrent des potentialités pour des projets de production segmentée, lesquels peuvent mettre indifféremment en scène des multinationales ou des PME. Formés aux échanges, à l'appréciation des complémentarités et des avantages respectifs, les entrepreneurs de ces groupements sont des candidats naturels des coproductions, des colocalisations. Il peut en résulter la mise en réseau de territoires et de systèmes productifs localisés, mouvement qui peut aller jusqu'à l'extension du cluster comme le cas analysé de « SPL franco-tunisien », amorce d'un « cluster international »³. C'est l'hypothèse d'une imbrication croissante des acteurs des clusters du Nord et du Sud de la Méditerranée que l'étude a explorée.

2 - On a constaté au cours de la dernière décade une nette évolution de la stratégie des Etats du Sud de la Méditerranée, en Tunisie et au Maroc, notamment. La nouvelle perspective dans le débat actuel est bien que l'avantage de l'économie doit être construit et ne pas reposer sur le simple rapport avantageux du coût de la main d'œuvre.

3 - Gallego, V., Calamel L. « Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de proximité », 11ième Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2012.

LA NOTION DE CLUSTER ET SON APPLICATION DANS LES PAYS DU MAGHREB

Origine de la notion de cluster

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 19^{ème} siècle par Alfred Marshall, économiste anglais qui a étudié des villes industrielles en plein essor comme Birmingham et Sheffield⁴.

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

A compter de ces premières découvertes, les économistes ne cesseront de s'intéresser à cette notion d'agglomération d'entreprises, baptisée cluster en anglais⁵.

Leur reconnaissance s'accroît dans les années 1990 avec les publications de Michael Porter dans lesquelles il désigne 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 des politiques, les responsables publics voyant dans ce mode d'organisation des opportunités pour améliorer la compétitivité de leurs systèmes productifs.

4 - 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'emploi spécialisé, 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.

5 - En France, plusieurs termes sont utilisés, avec des nuances : système productif local (SPL), district industriel, cluster, grappe, 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 territorialisation et des coopérations entre industriels et avec les institutions de soutien à l'innovation.

L'organisation en cluster traduit de la part de ses acteurs un état d'esprit particulier, à savoir une volonté de se développer non pas seulement dans un climat de concurrence mais également de coopération et d'échanges. Cette posture particulière a donné naissance au concept de « cooptation », 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 (comme les districts industriels italiens) ou résulter d'impulsions provenant de la puissance publique.

Différents types de clusters

Si les clusters constituent une famille présentant des caractéristiques communes, celle-ci n'est pas homogène. Il existe différentes manières de les caractériser. Au centre des typologies figurent des facteurs tels que :

- Leur histoire propre et leur degré de maturité (informels-spontanés, émergents, matures ou consolidés...). les clusters en effet évoluent dans le temps. Ils croissent, se transforment, s'ouvrent aux relations externes, se réorganisent, parfois déclinent voire disparaissent ;
- La nature de leur marché et leur visibilité (mondiaux, régionaux) ;
- Le type d'entreprises les composant (plus ou moins éloignées du marché), caractéristique qui induit des formes d'innovation particulières ;
- La taille des entreprises qu'ils regroupent. Ainsi est-il fréquemment opéré une distinction entre les clusters de PME et les clusters incluant de grandes firmes multinationales ;
- Des secteurs d'activité qu'ils recouvrent et donc de leur spécialisation. Si les clusters sont d'abord industriels, l'industrie n'est pas la seule activité représentée. D'autres secteurs peuvent également constituer la base de clusters : TIC, logistique, tourisme-loisirs, services financiers, énergie, activités agroalimentaires. Cette dernière catégorie, parfois appelée SYAL, systèmes agroalimentaires, 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 la clusterisation ;

- 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. 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 ou non formellement.

Ces différences entre clusters n'altèrent pas le constat général relatif aux conditions de leur efficacité⁶ :

- Si le cœur du cluster est composé d'entreprises relevant d'un même secteur (ce qui permet de parler de spécialisation), d'autres entreprises, représentant des activités complémentaires, y sont associées coopérant avec les premières 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 et nourrir la confiance entre les membres du cluster ;
- Grâce à des équipements communs (plateformes technologiques ou de services) accessibles à tous, la dynamique du cluster et l'intensité des liens entre ses membres se trouvent renforcées.

CLUSTERS INDUSTRIELS ET CLUSTERS DE LA CONNAISSANCE

Parmi les distinctions entre clusters, celle entre clusters orientés sur la demande et le marché (demand driven) et ceux s'appuyant sur la valorisation de la recherche (research driven) occupe une place majeure.

Alors que les premiers, les **clusters industriels** (*business clusters*), sont composés principalement d'entreprises de production, les **clusters de recherche ou de la connaissance** sont en majorité composés de centres de recherche qui cherchent à valoriser leurs innovations (et impulseront le développement de *start-up*).

Clusters et politiques publiques

Dans les années 90, convaincus par les analystes qui soulignaient les avantages retirés d'une organisation en cluster, un grand nombre de pays industrialisés ont adopté des politiques publiques d'encouragement à leur constitution. En France, dès 1997, cette politique a été conduite par la DATAR. Elle contribuera à l'émergence d'une centaine de Systèmes productifs locaux (SPL), réseaux territorialisés de PME. Puis elle définira, avec le ministère de l'Industrie, la politique des pôles de compétitivité. Ce type d'initiatives suivi

6 - Ce sont ces mêmes facteurs que l'économiste Suzanne Berger, professeur au Massachusetts Institute of Technology, identifiait dans son enquête auprès d'un panel d'entreprises (250) particulièrement compétitives. Voir Berger, S., «Making in America», MIT Press, 2013.

dans la plupart des pays européens a aussi été adopté dans quelques pays émergents comme l'Inde ou le Brésil.

Si la plupart des pays soutiennent à la fois les deux grandes familles de clusters : les clusters industriels qui rassemblent des PME et les clusters technologiques souvent dominés par quelques multinationales, - ce sont ces derniers qui concentrent l'essentiel des moyens publics. Mais les deux ont des défis d'innovation propres à relever : innovation technologique pour les premiers, plus diversifiée pour les seconds (innovation de créativité).

Quant à la méthode suivie par les autorités publiques pour soutenir l'émergence et l'activité des clusters, on constate qu'une analyse vient en général déterminer des champs prioritaires d'activité. Elle précède la mise en œuvre de la politique. Les projets des clusters sont eux définis par leurs membres réunis dans une instance de gouvernance.

C'est le plus souvent au ministère de l'Industrie qu'incombe la responsabilité de la politique, à charge pour ce dernier d'associer, selon des modalités propres à chaque pays, les départements ministériels les plus concernés : aménagement du territoire, budget, agriculture, environnement, notamment.

Clusters dans les pays du Maghreb : des convergences

Les activités traditionnelles, et l'industrie en particulier, apparaissent sur le territoire des trois pays du Maghreb « agglomérées » formant des clusters naturels. Ce constat résulte de l'observation empirique. Il a été vérifié de façon plus systématique dans le cas du Maroc grâce à l'étude de la Direction de l'aménagement du territoire marocaine⁷.

Mais les clusters à fort potentiel de Recherche & Développement sont dans ces pays, comme dans d'autres, le fruit d'initiatives publiques qui stimulent l'organisation et le développement en leur sein d'innovations. Malgré des antériorités différentes, les politiques adoptées dans les pays maghrébins ont en commun d'accorder une priorité aux clusters technologiques pour contrecarrer le caractère « bouts de chaîne » de l'industrie et de cibler des secteurs de l'industrie mondialisée. A l'inverse, les clusters traditionnels et ceux tournés vers les marchés régionaux ou nationaux figurent rarement dans les cibles alors que l'urgence de développer les régions et territoires périphériques (où ces derniers sont souvent situés) plaiderait en leur faveur.

Parmi les autres caractéristiques communes des politiques conduites dans les trois pays, on soulignera leur caractère centralisé (les collectivités territoriales n'y étant pas ou peu associées). On remarquera aussi comme conséquence d'une programmation a priori, une tendance à mettre sur le même plan cluster et filière. La territorialisation est peu mise en avant (sauf pour les activités agroalimentaires). De même, la distinction entre cluster et technopole ou parc industriel est parfois ténue. C'est le résultat de politiques industrielles tournées vers l'attraction d'investissements directs étrangers (IDE) qui ont précédé celles des clusters et la volonté de tirer parti d'investissements conséquents mis à leur disposition.

Ces différentes observations concourent à reconnaître un modèle spécifique, original de clusters au Maghreb.

7 - Voir Courlet C., « Territoires et développement économique au Maroc, le cas des systèmes productifs localisés », L'Harmattan, Paris, 2006.

PERTINENCE DU PROCESSUS DE CLUSTERISATION DANS LES ENVIRONNEMENTS ÉCONOMIQUES DES PAYS DU MAGHREB

Phénomène traditionnel naturel, la clusterisation des activités est aujourd'hui appuyée par les autorités publiques des pays du Maghreb qui y voient un moyen pour que leurs entreprises prennent des parts de marché, se placent sur des segments de production à plus haute valeur ajoutée et créent des emplois.

L'intérêt pour les clusters n'est pas l'apanage des seuls pouvoirs publics comme en témoignent la presse et les médias en général. Les acteurs privés, les chercheurs, les journalistes sont devenus aussi des promoteurs de ce modèle. On est donc en droit d'attendre des évolutions prochaines. Mais la culture de la coopération étant récente, le chemin pour s'organiser en cluster pourrait être plus long que dans les environnements ayant connu par le passé des expériences de coopération (ne serait-ce que dans le monde rural et agricole).⁸

C'est le résultat de ce phénomène de clusterisation, à la fois spontané et impulsé, qui sera présenté dans cette section. Pour chaque pays, on s'est efforcé de distinguer trois familles de clusters :

- Les clusters spontanés, non organisés et non reconnus (des clusters qui s'ignorent, souvent anciens, parfois récents) ;
- Les clusters constitués et reconnus, nés le plus souvent grâce à l'impulsion et l'aide des pouvoirs publics ;
- Enfin, les clusters potentiels, émergents ou pré-émergents, susceptibles d'entrer dans la catégorie précédente.

Si le contenu des deux dernières familles a pu être assez précisément cerné, il existe en ce qui concerne la première des lacunes car sa connaissance appellerait des analyses fines souvent statistiques des tissus industriels nationaux qui n'ont pas été conduites. On a cependant conservé les trois familles car elles participent toutes au mouvement de clusterisation et leur connaissance progressive jouera un rôle dans le bon management des politiques économiques.

A l'occasion de cette revue sur les clusters, les dispositifs publics adoptés dans les pays du Maghreb, tant pour soutenir la dynamique de clusterisation que pour favoriser les coopérations interclusters sont présentés.

8 - Par cluster, nous entendons dans cette présentation, des groupements d'entreprises au sein desquels existent des collaborations. La présence formelle d'autres organisations (universités, centres de recherche) dans le périmètre juridiquement constitué du cluster n'est pas considérée comme déterminante.

LES CLUSTERS AU MAROC : ÉTAT DES LIEUX

Les SPL: une première reconnaissance du phénomène de clusterisation

Au Maroc, les premières analyses sur les clusters remontent au début des années 2000. Elles sont le fait de la Direction de l'aménagement du territoire, responsable du Schéma national d'aménagement du territoire. Conduits par des universitaires français et marocains, des travaux statistiques et des enquêtes de terrain sur les Systèmes productifs localisés ou SPL ont permis d'identifier une cinquantaine d'agglomérations d'établissements spécialisés totalisant 35% de l'emploi manufacturier marocain. Dans cette cartographie, quelques secteurs d'activité dominant. Dans le domaine industriel, c'est le textile-habillement (Tanger, Casablanca, Guercif et Taza), la sous-traitance mécanique et électrique (Casablanca) et les technologies de l'information et de la communication. Dans le secteur de Fès, ce sont les filières du cuir, la dinanderie et le tourisme dans la vallée du Ziz⁹¹⁰. Une étude de la Direction des études et des prévisions financières (DEPF) convergeait sur le même constat, à savoir une forte concentration de l'emploi industriel dans les industries intensives en main-d'œuvre comme l'industrie de l'habillement et de fourrures (32%) et les industries alimentaires (16%)¹¹.

Des clusters à potentiel de R&D appuyés par la politique publique

Peu de temps après l'initiative de la Direction de l'aménagement du territoire, le ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies (MCINET)¹² s'engageait dans la voie d'une politique orientée sur l'émergence et l'appui à des clusters innovants à fort potentiel technologique dans les secteurs industriels et technologiques.

Un contexte programmatique

Cette politique en faveur des clusters s'inscrit dans le cadre d'une démarche stratégique des autorités marocaines qui vise à appuyer le dynamisme de secteurs productifs à l'égard desquels des plans ont été adoptés : Pacte pour l'Émergence industrielle, Plan Maroc Vert pour l'agriculture, Plan Azur pour le tourisme, Plan Halieutis pour les produits de la mer, Plan solaire, Plan éolien...

Adopté en 2006, le Pacte Émergence a fixé les objectifs stratégiques de la politique industrielle du pays en ciblant « les secteurs clés pour lesquels le

9 – Voir Courlet C., op.cit. Les résultats de l'étude étaient présentés le 16 Février 2005 à Rabat lors d'un séminaire présidé par les ministres de l'Aménagement du territoire et de l'Industrie.

10 – Voir aussi, Bouayad, A., Eddelani, O., «Cluster: écosystème d'innovation, incubateur d'organisations compétitives et de territoires intelligents (cas de Fès-Boulmane au Maroc) », 2008.

11 – Voir, « Spécialisation et concentration industrielles: Atouts et vulnérabilités des secteurs et des régions », DEPF, ministère des Finances du Maroc, 2009. Les auteurs soulignent que cette concentration est le résultat d'une politique sectorielle tirant profit de l'abondance de la main-d'œuvre faiblement qualifiée en tant qu'avantage comparatif pour attirer les investissements. Mais cette ancienne tendance basée sur les secteurs traditionnels à faible besoin en qualification connaît dernièrement une mutation avec l'émergence des secteurs de pointe plus exigeants en termes de qualification, notamment le secteur de la fabrication de machines et d'appareils électriques, secteurs d'exportation.

12 – Aujourd'hui ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique.

Maroc présente des avantages compétitifs et qui devraient représenter 70% de la croissance industrielle d'ici 2015 ». Le Pacte pour l'Emergence industrielle a également prévu la création de Plateformes industrielles intégrées (P2I)¹³ sectorielles. Deux ont vocation à accueillir des entreprises de l'automobile, une l'industrie aéronautique. Des projets d'ouverture de centres de formation (quatre instituts des métiers de l'automobile, un institut des métiers de l'aéronautique) devaient par ailleurs favoriser le développement de ces secteurs industriels. Des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat et à l'innovation ont, dans le même temps, été décidés pour encourager l'initiative privée.

Lancée en 2009, la Stratégie d'innovation dénommée « Initiative Maroc Innovation » complète le Pacte Emergence. Son objectif à moyen terme est de « positionner le Maroc dans le club des pays producteurs de technologies, de permettre l'éclosion d'une économie à forte valeur ajoutée mais aussi de renforcer l'image du Maroc au niveau international et son attractivité pour les investissements. A plus long terme, il s'agit de préparer des relais de croissance qui deviendront vitaux pour l'économie nationale ». Cette stratégie est assortie d'objectifs quantifiés : la production de 1000 brevets marocains et la création de 200 start-up innovantes à l'horizon 2014. La promotion des clusters correspond à un de ces principaux chantiers.

Le 2 avril 2014, une nouvelle stratégie était lancée, la Stratégie d'accélération industrielle pour la période 2014-2020 : d'émergence aux écosystèmes performants. Son objectif est de « doper » des écosystèmes performants afin de constituer des chaînes de valeur complètes sur le territoire marocain.

Une politique de clusters ciblée et préparée par des opérations pilotes

Un des outils de la Stratégie d'innovation est la création de clusters (l'objectif était d'en avoir 15 à la fin de 2013) répondant aux conditions suivantes:

- Appartenir aux secteurs et thématiques prioritaires¹⁴ ;
- Etre en mesure de produire des projets collaboratifs à fort contenu de R&D dans les niches et thématiques identifiées ;
- Etre visibles à l'international et contribuer à la visibilité de secteurs d'activités ou thématiques rappelés plus haut.

Dès le lancement de l'Initiative Maroc Innovation, il a été procédé à l'accompagnement de trois clusters au titre d'opérations pilotes : un dans les technologies de l'information et de la communication (TIC), un en microélectronique et un troisième en électronique et mécatronique.

C'est la voie de l'appel à projets qui a été retenue pour la création de nouveaux clusters opérant dans le secteur industriel et technologique. Un cahier des charges a précisé les conditions à remplir et les avantages d'une sélection, à savoir une signature avec l'Etat d'un contrat programme qui définit les obligations des deux parties, les modalités d'attribution de l'aide de

13 - Le programme des P2I vise à mettre en place progressivement un réseau de 22 P2I, dont certaines sont des zones industrielles existantes et qu'il s'agit de mettre à niveau en termes de proposition de valeur offerte aux investisseurs. Il existe trois types de plateformes (généralistes, sectorielles, quartiers régionaux et nationaux).

14 - Métiers mondiaux du Maroc (MMM), technologies avancées, matériaux avancés, biotechnologies, microélectronique, TIC, énergie, eau, environnement, agriculture et pêche.

l'Etat et les dispositions d'évaluation. L'aide consiste en particulier en l'octroi, sur une période de trois années, d'une subvention pour la mise en place et le fonctionnement d'une structure d'animation et le cofinancement de projets collaboratifs grâce à la création d'un Fonds d'appui aux clusters.¹⁵ Simultanément, d'autres instruments financiers étaient créés pour aider les projets collaboratifs émanant de ces clusters, en particulier les fonds TATWIR et PTR¹⁶.

Les contrats programmes engagent les clusters sur des indicateurs précis, tels que le nombre de projets de R&D collaboratifs, le nombre de brevets, le nombre de start-up créées, le nombre d'emplois en R&D créés et le nombre de formations réalisées.

Six clusters sélectionnés et un nouvel appel à projet en cours

Suite aux deux appels à projets lancés en 2011 et 2012, deux vagues de clusters ont été sélectionnées par le MCINET. Un troisième appel à projets est en cours : la date limite de dépôt des réponses de ce dernier a été fixée au 30 mai 2014.

Le premier appel à projets a donné lieu à la sélection de quatre clusters (dont les trois clusters pilotes) :

- Le cluster des TIC (Maroc Numeric Cluster), qui s'inscrit également dans le cadre de la stratégie Maroc Numeric 2013 lancée en 2009 laquelle vise à rattraper le retard technologique du Maroc et à généraliser l'utilisation des TIC sur quatre niveaux principaux : Etats, administrations, entreprises et citoyens ;
- Le cluster Microélectronique (Morocco Microelectronics Cluster) ;
- Le cluster Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M)¹⁷ ;
- Le cluster Oceanopole Tan Tan (valorisation des produits de la mer).

Les engagements de ces quatre clusters étaient : 81 projets de R&D collaboratifs, 25 brevets, 24 start-up, 266 emplois en R&D.

Le deuxième appel à projets a retenu deux nouveaux clusters:

- Le cluster "MENARA" (Marrakech Exclusivity Network For Advanced Research In Art's Living) opérant dans les produits de luxe, dans l'agro-alimentaire et la cosmétique. Il couvre un champ étendu d'activités dont l'argan ;
- Le cluster "Agadir Haliopôle" pour la valorisation des produits de la mer dans la région d'Agadir-Souss-Massa-Drâa. On notera qu'à la différence des clusters de la première génération (et comme celui de Tan Tan), ce

15 - Le montant de la subvention allouée par l'Etat aux quatre premiers clusters s'est élevé à 17 millions de dirhams (MDH). Le Fonds d'appui aux clusters a été doté de 62 millions de dirhams (MDH) pour la période 2011-2013.

16 - L'instrument « TATWIR » est dédié aux projets de R&D portés par une entreprise (ayant plus de deux années d'existence) ou un groupement d'entreprises agissant dans le cadre d'un cluster en phase de développement ou un consortium d'entreprise(s) et organisme(s) de recherche. Il finance 50 % des dépenses du projet, dans la limite de 4 millions de dirhams TTC. L'instrument « PTR » est destiné aux projets d'appui à l'innovation et au développement technologique portés par des entreprises, consortia ou groupements d'entreprises. Il couvre les dépenses afférentes aux prestations éligibles à hauteur de 75% et ce dans la limite de 100 000 dirhams TTC.

17 - Au sujet de la création de ce cluster, voir : Piernay, JL, « Etat, formes et territoires : jeux d'ombres autour du projet de cluster de Mohammedia », Revue géographique de l'Est, 2010.

cluster concerne un secteur traditionnel (la pêche et le traitement des produits de la mer) à fort taux d'emploi et se trouve situé en dehors du pôle central d'activité économique.

Des clusters en cours de constitution susceptibles d'être conventionnés

Par ailleurs, à l'initiative de quelques entrepreneurs et sans appui administratif particulier, un autre cluster a été créé : le cluster des matériaux de construction et efficacité énergétique (cluster EMC) qui a élu domicile à l'université de Settat.

Un « cluster solaire » a été lancé le 21 Avril 2014 par l'Agence marocaine de l'énergie solaire (MASEN), les fédérations professionnelles et les établissements académiques d'enseignement et de recherche (ASEM). Il s'inscrit dans le cadre du plan solaire NOOR et accueille les partenaires privés et publics qui souhaitent travailler en synergie pour développer une filière industrielle.

Enfin, deux clusters textiles : MDC (Morrocan Denim Cluster) et C2TM (cluster des textiles techniques marocains) ont été constitués à la fin de l'année 2013. Ils devaient répondre à l'appel à projets ministériel en vue d'un conventionnement.

Les clusters émergents ou potentiels

Plusieurs groupements industriels d'envergure ayant vocation à s'organiser formellement en cluster et à répondre aux appels à projets ministériels en vue d'être labellisés ont été identifiés :

- Un, voire deux clusters de l'automobile¹⁸ qui, selon le président de l'Association pour le l'industrie et le commerce automobile (AMICA), pourraient voir le jour rapidement. C'est autour de Tanger que le premier, plus généraliste, s'établirait, le second étant constitué d'entreprises de pièces pour l'automobile (plasturgie) ;
- Un cluster de l'aéronautique. Le cœur de son activité se trouve sur la technopole de Nouaceur à proximité de l'aéroport de Casablanca. Le syndicat professionnel de l'aéronautique GIMAS devrait jouer un rôle dans sa formalisation et sa reconnaissance par l'Etat ;
- Un cluster industriel pour les services environnementaux (CISE). Encore à l'état de projet, son promoteur s'apprête à répondre à l'appel à projets du ministère de l'Industrie ;
- D'autres clusters pourraient voir le jour dans le secteur de l'agroalimentaire. Ils s'appuieraient sur les six plateformes industrielles agroalimentaires (Agropoles) prévues par le plan « Maroc Vert ». Créées dans

18 - « Ce cluster est en cours de construction. Le financement sera assuré en partie par l'Etat et en partie par les professionnels. Il faut anticiper. Ce sera la fonction de ce cluster. Pour nos entreprises au Maroc, il est important de s'orienter vers des métiers d'avenir et suivre les évolutions technologiques automobiles ou les nouveaux matériaux qui changent vite. Nous pensons aussi utiliser ce cluster pour réaliser du transfert de savoir-faire et développer le secteur dans toute sa diversité... L'objectif est de créer un pont entre l'industrie automobile et le secteur académique » Interview de Hakim Abdelmoumen, président de l'AMICA (Association marocaine pour l'industrie et le commerce de l'automobile), par Pierre Olivier Rouaud, Usine Nouvelle, novembre 2013.

les régions de Meknès, Berkane, Souss, Gharb, Haouz et Tadla, elles doivent fournir des infrastructures et des moyens logistiques modernes aux entreprises du secteur et par là renforcer l'attractivité des six principales régions agricoles du pays. Ces pôles cherchent à allier investissements industriels et recherche technologique pour une valorisation des filières agricoles d'avenir. Dotées d'une animation, ces agropoles pourraient évoluer vers des clusters des IAA.

Sur la base du recensement effectué, le nombre de clusters labellisés et actifs au Maroc serait, fin mai 2014, compris entre 13 et 15 (sans prise en compte de nouveaux clusters de l'agroalimentaire).

UN CLUSTER POTENTIEL : LE CLUSTER MAROCAIN DE L'AÉRONAUTIQUE^{19 20 21}

Au niveau mondial, l'activité aéronautique est constituée d'un ensemble limité d'avionneurs généralistes mondiaux (Boeing et EADS-Airbus principalement), d'un nombre relativement limité de systémiers, motoristes et équipementiers internationaux et de nombreux fournisseurs de composants et sous-équipements.

Dans un environnement concurrentiel ouvert qui a vu les grands donneurs d'ordres mondiaux réorienter leurs stratégies dans le sens d'une réduction drastique du nombre de fournisseurs directs et d'une externalisation accrue notamment vers les pays émergents, le Maroc essaie de se frayer une place. L'industrie aéronautique marocaine, basée essentiellement sur la sous-traitance pour le compte des grands constructeurs étrangers, a connu son essor depuis seulement une décennie et repose sur huit métiers aéronautiques avec une prédominance de l'activité «Travaux des métaux» qui contribue, à elle seule, à 35 % de l'activité du secteur.

En matière de création d'emplois, le secteur compte 7 500 salariés hautement qualifiés contre seulement 1 500 en 2000. Et selon les projections, l'emploi dans le secteur devrait se situer à 15 000 postes à l'horizon 2015. Le développement rapide du secteur a été porté par des opérateurs de grande envergure à l'instar d'EADS, Boeing, Safran qui ont assuré la crédibilité de la destination Maroc. Plus récemment, Bombardier, avec son projet de 200 millions de dollars d'investissement va booster encore davantage le secteur avec la création de 850 emplois directs et plus de 4 000 emplois indirects.

Les perspectives de croissance annuelle sont de 25 %. Les investissements dans le secteur se sont fortement accrus au cours de ces dernières années comme en témoigne le lancement en novembre 2011 du projet Bombardier et l'installation d'une vingtaine d'entreprises, dont notamment SMES, Matis, Labinal, Teuchos et Aircelle et, récemment en 2009, MS Composites et Zodiac Aerospace Maroc qui prévoit le développement de la recherche et de la production de matériel pour l'aéronautique dans le parc industriel Aïn Johra, pour un investissement d'environ 135 MDH.

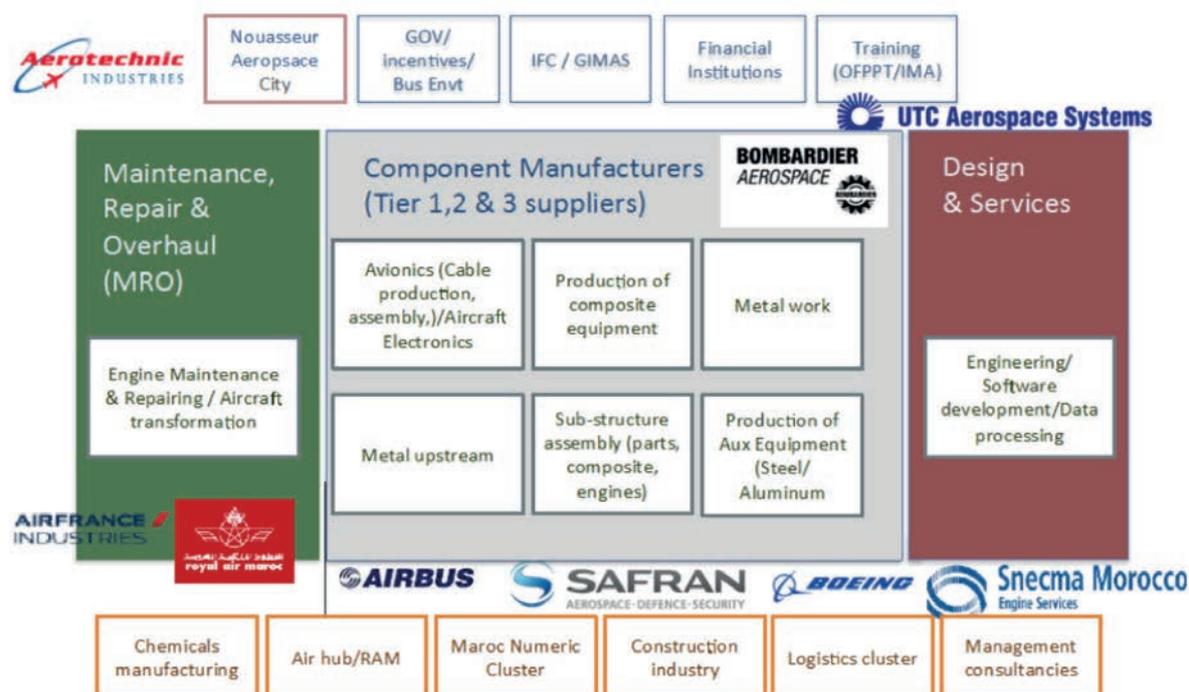
Pour les auteurs de l'étude, il est temps de formaliser un cluster (ou des clusters) en partenariat étroit avec les acteurs privés, de tisser des liens et de renforcer la présence auprès des acteurs impliqués dans des clusters étrangers, de renforcer les liens industrie/formation-enseignement et les liens industrie/recherche et de stimuler la coopération interentreprises en matière d'innovation (anticiper les besoins de formation, favoriser les coopérations entre les écoles d'ingénieurs et les universités, etc.).

Au nombre de ses nombreux atouts, le secteur aéronautique marocain compte sur une Plateforme industrielle intégrée (P2I), l'Université Mundiapolis sur un campus moderne, l'Institut de formation IMA (Institut des métiers de l'aéronautique) et une zone franche à proximité.

19 - Source : « Le secteur aéronautique marocain face aux nouvelles mutations mondiales », Direction des études et des prévisions financières (DEPF), ministère de l'Economie et des Finances, Maroc, 2012.

20 - Schéma tiré de "Morocco's aeronautics cluster ; a fast growing cluster at the doorstep of Europe", Harvard Business School, Professor M. Porter, 2013, Rami Ahmad, Rodrigo Garcia, Zouhir Regragui Mazili, H. B. Qermame, Sarah Al Tamimi.

21 - Frigant V., Kechidi M., Talbo D., « Les territoires de l'aéronautique: EADS, entre mondialisation et ancrage » Editions l'Harmattan, 2006.



AGROPOLIS, UN PÔLE/CLUSTER DE L'AGRO ALIMENTAIRE À MEKNÈS

Premier pôle lancé dans le cadre du Plan Maroc Vert et Emergence, l'Agropolis de Meknès vise à renforcer la position de la région Meknès Tafilalet en tant que pôle d'excellence agricole et alimentaire. Plus de 40 projets d'investisseurs marocains ou étrangers ont à ce jour reçu un accord pour s'implanter.

Ce projet a fait l'objet d'une convention cadre et d'une convention de valorisation qui a instauré un dispositif innovant de suivi coordonné par le Centre régional d'investissement. La première tranche aménagée du projet, qui s'étend sur 130 ha, intègre un parc agro-industriel, une zone logistique, un pôle de Recherche & Développement et de contrôle de qualité ainsi que d'autres équipements de proximité.

Les filières concernées sont le lait, les céréales et les viandes pour le marché local. Pour l'export, il s'agit de l'oléiculture et des fruits et légumes²².

22 - Source : « Opportunités d'affaires au Maroc, focus sur l'agro-alimentaire au Maroc », Euromed@Change, Mai 2013.

LES CLUSTERS EN ALGÉRIE : ÉTAT DES LIEUX

Une carte encore quasiment vierge

Une analyse très intéressante de la répartition territoriale des activités industrielles en Algérie²³ montrait qu'au début des années 2010, il n'existait pas de «cluster industriel», c'est-à-dire de groupements d'entreprises industrielles représentant un poids significatif. Cette faiblesse du tissu industriel est la conséquence du processus de désindustrialisation amorcé dans les années 1980.

C'est seulement dans le secteur des industries agroalimentaires que l'on repère dans les wilayas de Bejaia, Tizi-Ouzou, Alger, Sétif et Oran une concentration notable de petites entreprises industrielles complémentaires d'activités agricoles.

Cette situation a préoccupé les autorités algériennes. En 2007, elles se sont engagées dans un projet de relance du secteur industriel qui a été débattu et enrichi lors des « Assises nationales sur la stratégie industrielle ». Des secteurs prioritaires ont alors été identifiés et l'importance d'un tissu serré de petites et moyennes entreprises industrielles soulignée. Une étude portant sur le développement spatial dans laquelle apparaît le concept de Zones de développement industriel intégré (ZDII) réalisée pour le ministère de l'Industrie a contribué à sensibiliser à l'idée «clusters»²⁴.

Suite à ces Assises, une politique de soutien aux PME a été lancée par le ministère de l'Industrie (MIPMEPI devenu depuis MIDPI). Le programme quinquennal (2010-2014) la dote de crédits importants pour appuyer la création de 200 000 nouvelles PME et dynamiser 20 000 PME préexistantes. Ce programme est soutenu par une contribution de l'Union Européenne.

C'est aussi en 2008 que des premières expériences de soutien à des Systèmes Productifs Locaux ont été engagées dans le secteur de l'artisanat par le ministère des PME et de l'Artisanat. La coopération allemande a repris cette démarche d'appui à quelques clusters, notamment dans les secteurs de la construction/réparation navale, des dattes et tomates, des services transport et logistique, à travers le Programme DEVED (Développement économique durable) de l'Agence de coopération GIZ.

Enfin, le ministère chargé de l'aménagement du territoire a fait approuver le Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) et y a introduit la notion de pôle de compétitivité et de compétences. Celui-ci rassemble, sur un même lieu ou en réseau sur plusieurs wilayas, des compétences diverses : centres de formation et de recherche, grandes entreprises de portage, petites et moyennes entreprises, startups²⁵...

23 – Belkacem B., Herizi R., Moussi O., « Etude des clusters industriels en Algérie », Ecole nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée, Alger, 2013.

24 – « Il faut exploiter la concentration spatiale des activités économiques et la proximité des centres de recherche-formation pour développer les interactions et les coopérations horizontales entre les différents acteurs et organisations concernés par le développement de l'industrie. Conçu dans une optique de compétitivité, la localisation industrielle est aujourd'hui bâtie autour du partage des économies externes, des ressources et des compétences critiques, et dans la synergie entre les entreprises situées dans un même territoire (cluster). Dans ce domaine, l'idée de localisation prend tout son sens : ce sont ces sites de concentration spatiale qui incitent les IDE à venir s'installer et permettent les remontées de filières dont le pays a besoin ». Stratégie et politiques de relance et de développement industriel, Synthèse, ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

25 – Trois pôles de compétitivité y sont alors prévus. Celui de Sidi Abdallah qui est spécialisé dans les TICs et les technologies avancées (et les industries pharmaceutiques) ; le Pôle de compétitivité de Bouinan dédié aux biotechnologies « industries agroalimentaires » et « médecine et pharmacie » ; la ville Nouvelle de Boughzoul, pour les technologies vertes.

Le plan de création des ZDII, qui ont pour objectif, par l'association d'entreprises et d'établissements universitaires et de recherche, de faire émerger des pôles dédiés à différents créneaux industriels et technologiques et à favoriser l'émergence d'entreprises nouvelles innovantes, introduit une inflexion majeure dans la politique suivie depuis le début des années 1970. Jusque là, seules étaient créées de banales zones industrielles et des zones d'activité (artisanales). Celles-ci sont nombreuses; on recense 72 zones industrielles et près de 400 zones d'activités. Mais ce ne sont que des zones devant faciliter l'implantation d'entreprises, sans souci de favoriser une synergie. Les nouvelles ZDII cherchent au contraire à encourager la coopération entre les entreprises et avec les centres de recherche et de formation²⁶. Quand ces ZDII passeront de l'encouragement à l'organisation de la coopération, elles pourront héberger voire se constituer en véritables clusters.

Clusters spontanés

Si les travaux statistiques précédemment cités^{27 28} ne font pas apparaître d'agglomérations industrielles de taille significative, l'observation des phénomènes récents de développement industriel traduisent en certains lieux un mouvement de regroupement qui n'est pas sans rappeler les districts industriels traditionnels.

Ces clusters qui s'ignorent concernent la ZAC de Taharacht, près de Bejaïa et Bordj Bou Arreridj, près de Sétif.

L'industrialisation de la première, sur la vallée de la Soummam, est liée à l'activité agroalimentaire. Dans cette zone, on recense soixante entreprises, petites et grandes, parmi lesquelles Danone Djurdjura, Laiterie Soummam, Ramdy ou encore Molino Grani. Elles ont créé plus de 6 000 emplois directs.

La seconde est la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj, chef-lieu de la wilaya du même nom, qui est l'une des plus dynamiques du pays. Elle est devenue la capitale de l'électronique et de l'électroménager. La majorité des téléviseurs, réfrigérateurs, machines à laver, cuisinières ou climatiseurs fabriqués en Algérie sortent des usines de sa zone industrielle qui, à quelques encablures du centre-ville, s'étend sur plus de 400 hectares. Son essor est tel que le ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, dans le cadre de sa nouvelle politique industrielle, compte transformer Bordj Bou Arreridj en Zone industrielle intégrée, à l'instar de Sétif, Annaba, Blida et Oran²⁹.

Des clusters constitués ou en cours de constitution

En dehors de l'agroalimentaire qui héberge les clusters pilotes signalés plus loin, la question de la clusterisation a été évoquée pour les sous-traitants

26 - 42 zones industrielles de nouvelle génération, réparties à travers le territoire national étaient décidées en 2011 par le Conseil national de l'investissement (CNI). Celui-ci a chargé l'Agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF) de la réalisation de ce programme. Le CNI a déclaré ce programme d'intérêt national, conformément à la législation relative à l'aménagement et au développement durable du territoire.

27 - Belkacem B., Herizi R., Moussi O., op cit.

28 - Chelil A, Ayad S, Université de Tlemcen, « PME en Algérie : réalités et perspectives », 2008.

29 - « De nouvelles vallées d'abondance pour l'industrie », Jeuneafrique.com, Taïed Belmadi, 2010.

de l'automobile, les firmes internationales comme les autorités nationales voyant un intérêt au regroupement des sous-traitants qui monteraient en gamme leurs productions.

Des clusters potentiels dans l'activité mécanique et électronique

Adossés à de grandes zones industrielles, des groupements de PME sous-traitantes pourraient, dans des délais rapprochés, être organisés en clusters et conclure des contrats de partenariats « technologiques » :

- L'un situé autour de Constantine serait constitué d'un réseau de PME sous-traitantes à l'initiative de l'Union professionnelle de l'industrie automobile et mécanique (UPIAM) dans le voisinage de l'Entreprise nationale de matériel de travaux publics (ENMTP) ;
- L'autre autour de la Société nationale de véhicules industriels (SNVI) à Rouïba (Alger)³⁰ ;
- Enfin, autour de la nouvelle usine de Renault Algérie Production (RAP), d'Oued Tlélat, une centaine de sous-traitants locaux ont été identifiés. Un appel à candidature a été lancé pour constituer un réseau de partenaires autour du projet RAP³¹ ;
- Par ailleurs, la formalisation d'un cluster dans la filière électrique et électronique à Bordj Bou Arreridj, mentionné plus haut, a été envisagée par le ministère de l'Industrie.

Des clusters dans l'agroalimentaire

Les organisations productives (clusters) de cette filière sont en majorité soutenues par l'agence GIZ (Programme DEVED – Clusters d'innovation et développement économique régional), les deux premiers étant considérés comme pilotes. On trouve:

- Le cluster de la transformation de la tomate industrielle, cluster principalement basé à Guelma et Annaba ;
- Le cluster de la valorisation et transformation des dattes, à Ghardaïa ;
- Le cluster du lait et dérivés ;
- Le cluster des boissons. Cluster de fait, il est constitué des membres de l'association professionnelle APAB (Association algérienne des producteurs de boisson) dont font aussi partie les producteurs de matières premières, les entreprises d'emballage et de services. Un grand nombre de producteurs sont situés dans la vallée de la Soummam autour de Bejaïa. L'université y est associée. Cette activité bénéficie du programme DIVECO (Programme d'Appui à la Diversification de l'Economie en Algérie) ;
- Enfin, le cluster de l'huile d'olive de Bouira présenté ci-après.

30 – « Selon le Directeur général de la PME au ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, ces projets, qui étaient attendus à la fin de l'année 2012, visent à développer le partenariat « technologique et stratégique » entre les grands donneurs, la SNVI et l'ENTMP, et les entreprises sous-traitantes, regroupées notamment au sein de l'UPIAM. La vocation de ce cluster (ou de ces clusters), couvrant les zones de Rouïba et de Constantine et lancé sous l'impulsion du ministère de l'Industrie est de contribuer à « optimiser » la compétitivité des industriels activant dans ce secteur ». Le soir d'Algérie, 11.04.2012.

31 – « D'autres projets sont en cours de réalisation dans l'industrie mécanique, notamment avec le groupe allemand Mercedes-Benz pour la production de 15 000 cars, bus et camions/an à Alger, de 8 000 véhicules utilitaires à Tiaret et de 25 000 moteurs à Constantine », a rappelé le PDG de la Société nationale de véhicules industriels (SNVI), Hamoud Tazrouiti. Algérie Presse service, 05.04.2014.

UN CAS ALGÉRIEN DE CLUSTER: LE CLUSTER DE L'HUILE D'OLIVE À BOUIRA

Le contexte

Les wilayas limitrophes de Bouira (Bejaia-Tizi-Ouzou, Bordj-Bou Arreridj) concentrent 51 % des superficies oléicoles du pays et 65 % de la production d'huile d'olive, sur une production nationale moyenne de 30 000 tonnes/an. Situées dans un rayon d'environ 100 km, ces wilayas constituent donc un bassin oléicole relativement concentré.

Globalement, la filière olive est confrontée aux problèmes majeurs suivants :

- » Les méventes de l'huile d'olive en période de campagne excédentaire, dues à l'inexistence d'un marché organisé ;
- » L'amélioration de la qualité, des normes, de la traçabilité et du conditionnement de l'huile d'olive produite dans la zone ;
- » La valorisation des sous-produits des huileries (margine et grignon) et le traitement de ces rejets pour protéger l'environnement.

Il existe une association sectorielle nationale : le CNIO (Conseil national interprofessionnel de l'olive). Dans la seule wilaya de Bouira, l'association des oléiculteurs et oléifacteurs compte près de 8 000 adhérents.

L'initiative structurante

À partir de cette association, un opérateur privé, lui-même oléiculteur et gérant d'une huilerie, a lancé en 2004 l'idée d'un regroupement d'entrepreneurs et d'agriculteurs pour faire face aux enjeux en commun. Un travail de sensibilisation au sein de l'association lui a permis d'identifier quelques entrepreneurs partageant sa vision.

Il s'en est suivi pendant plusieurs années des échanges informels entre 4 à 5 leaders de l'association qui adhèrent à ce projet de regroupement. La confiance et l'engagement moral se sont construits ainsi dans ce noyau de base. Les autorités et institutions locales ont peu à peu adhéré peu à cette forme de regroupement d'opérateurs.

Ayant suivi une formation en France auprès de coopérateurs de la tomate cerise et de la fraise en région d'Agen (cluster/grappe des fruits et légumes), l'initiateur de la démarche oriente son groupe vers une formalisation juridique, par la création en 2008 d'une coopérative baptisée CHOK (Coopérative de l'huile d'olive de Kabylie). Par sa visibilité et ses actions, la coopérative attire d'autres opérateurs ou donne l'exemple pour la création d'autres coopératives. Elle s'est élargie à 14 membres et souhaite en accueillir d'autres. Elle est soutenue par la Chambre d'agriculture, l'INRA et l'ITAFV.

Les premières actions

La mutualisation des moyens et des énergies au sein de cette coopérative a permis :

- » D'améliorer la qualité de production par l'acquisition d'équipements modernes de collecte, de stockage, d'analyse et de conditionnement ;
- » De former les membres aux techniques culturales et aux nouvelles technologies d'extraction et de conditionnement.

Ces actions à retombées immédiates ont été essentielles pour motiver les membres. Dans une vision à plus long terme, la coopérative a pu aussi :

- » Lancer des recherches sur la valorisation des sous-produits, dans le cadre d'un programme national et en collaboration avec les universités et instituts de recherche ;
- » Obtenir l'adhésion des pouvoirs publics locaux à cette démarche de groupements d'opérateurs privés.

Les parcs industriels, sites d'hébergement de futurs clusters ?

La politique de redynamisation des parcs d'activités qu'envisage de conduire le ministère de l'Industrie algérien devrait déboucher sur la constitution de plusieurs grands pôles industriels. Si dans son prolongement, une politique d'appui aux clusters était décidée et si, à l'instar de la Tunisie, ces parcs étaient dotés de moyens d'animation orientés sur le rapprochement entre entreprises, ils pourraient constituer le socle de réseaux industriels fonctionnant sur le modèle de clusters. L'attention se porte aujourd'hui sur cinq projets de parc, la majorité située à proximité de grandes villes :

- Le technoparc de Sidi Abdallah (près d'Alger), orienté sur les TIC (et les biotechnologies), avec pour principales entreprises SNVI-Daimler. Y seraient associées l'université des sciences et de la technologie Houari-Boumediene et l'école supérieure de technologie de Rouïba ;
- Le parc de Sidi Bel Abbès centré sur l'activité de l'électronique (technologies spatiales et telecom), autour des entreprises Enie, Sitel, Inatel, Alfatron et avec les universités de Sidi Bel Abbès et de Tlemcen ;
- La zone industrielle d'Aïn Smara et d'Oued Hamimime (près de Constantine) orienté sur les TIC et la mécanique, avec des partenaires industriels comme Sofame, Somatel, Sofare, German, Liebbher, Etrag, Emo et d'autres partenaires comme l'université de Constantine ;
- Le technoparc d'Oued Tlélat (près d'Oran) également dans la mécanique. Les acteurs majeurs en seraient SNVI-Renault et des sous-traitants de l'électronique, de la fonderie, de l'usinage, du plastique de la chimie. A leurs côtés coopéreraient les université d'Oran Es Senia, l'université de sciences et tchnologie d'Oran, l'Ecole normale supérieure d'enseignement technique d'Oran, l'Enpolytech et l'INA ;
- Enfin le pôle de Bejaïa plusieurs fois mentionné pour l'agroalimentaire, réunirait outre les producteurs, les organismes de recherche tels que l'INA, l'INRAA, l'INRF, l'USTHB, l'université de Bejaïa, le centre de recherche en agroalimentaire, les laboratoires de la Laiterie Soummam, de Cevital, du Groupe IFRI, Sim et Rouiba.

LES CLUSTERS EN TUNISIE : ÉTAT DES LIEUX

Pôles de compétitivité, technopoles, clusters

En Tunisie, l'encouragement à la constitution de clusters par les autorités publiques et, par conséquent, l'apparition de groupements industriels formellement constitués a débuté il y a une dizaine d'années. Les premiers groupements dans cette période l'ont été sous forme de consortiums d'exportation.

Le passage du modèle du consortium au modèle du cluster date de 2007-2008. L'étude de la Stratégie industrielle à horizon 2016 publiée en 2008 a retenu l'idée de clusters soulignant que la clusterisation constituait un levier de croissance. L'étude générale portant sur la mise en place de réseaux d'innovation dits « clusters » a porté sur trois secteurs d'activité jugés stratégiques, à savoir le textile et l'habillement (à Monastir), l'agroalimentaire (Bizerte) et les technologies d'information et de communication (TIC, à Sfax). La mobilisation provoquée par cette première étude n'a pas été accompagnée des moyens qui auraient alors permis l'émergence des clusters pré-identifiés.

Une autre orientation avait été prise au début des années 2000 avec la mise en place d'une politique dite de Pôles de compétitivité et Technopoles. Il s'agit d'une démarche choisie par l'Etat tunisien pour faire face à la concurrence des pays asiatiques notamment l'Inde et la Chine. Après leur entrée sur le marché mondial, la Tunisie avait en partie perdu son avantage coût, en particulier dans le secteur textile-habillement. Partageant avec une politique de cluster l'objectif de faciliter la création et le développement d'activités innovantes à partir d'échanges et de coopérations entre entreprises, centres de recherche et établissements de formation, cette politique s'en démarque par la dimension aménagement d'espaces et gestion d'un parc immobilier, avec, pour la plupart, une finalité d'attraction d'IDE.

Les Pôles de compétitivité qui vont jouer un rôle dans la politique actuelle sont censés rassembler différentes composantes: technopoles, réseau de partenaires, espaces industriels... Quant aux technopoles, la définition donnée par la loi est³² : « 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 de développement technologiques d'autre part, dans une spécialité déterminée ou un ensemble de spécialités, en vue de promouvoir la capacité concurrentielle de l'économie et de développer ses composantes technologiques ».

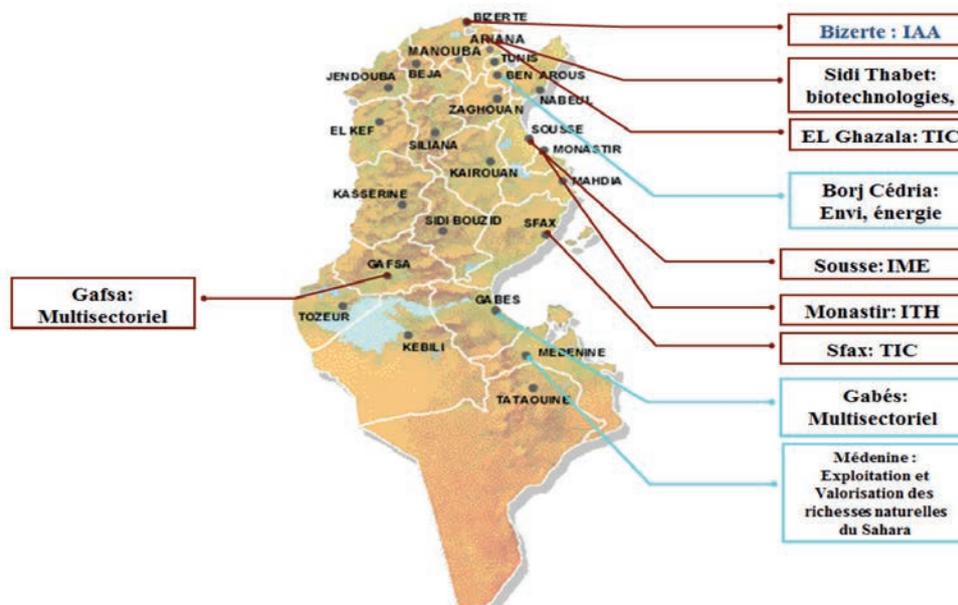
Le système technopolitain tunisien est formé à ce jour de cinq technopoles et de cinq pôles de compétitivité qui se positionnent chacun sur un créneau porteur (l'agroalimentaire, les industries mécaniques, électriques et électroniques, les technologies de l'information et de la communication, la biotechnologie et les industries de la santé, l'environnement et les énergies renouvelables enfin le textile-habillement). A l'exception de deux qui ont une vocation multisectorielle (voir carte infra).

Pour accélérer un mouvement qui tardait à se concrétiser, et prenant la suite à la fois d'une initiative commune ONUDI-AFD (qui avait mis en exergue les attentes des acteurs économiques) et des interventions très ciblées de l'Agence de coopération allemande GIZ, l'Agence Française de Développement (AFD) a décidé de soutenir massivement un projet pilote. Il est attendu de celui-ci qu'il joue un rôle démonstratif. Il s'agit du Cluster Mécatronique de Tunisie (MCT) (voir infra).

Une politique d'appui aux clusters est en cours de définition au ministère de l'Industrie. Un Comité de pilotage réunissant les ministères concernés et des personnalités qualifiées a récemment été installé. Les réflexions sur les méthodes d'appui aux clusters conduites dans le cadre du programme PASRI (Programme d'Appui au Système de Recherche et d'Innovation) financé par l'Union Européenne seront mises à profit. Ce programme envisage l'émergence de 10 à 15 clusters dans les prochaines années, dans les secteurs d'avenir comme dans des secteurs plus traditionnels et dans les régions défavorisées.

En termes de moyens financiers, la mise en place de cette nouvelle politique supposerait que des lignes budgétaires réservées aujourd'hui aux entreprises à titre individuel soient rendues accessibles aux clusters et que de nouveaux moyens soient introduits pour le financement de leur animation. Le programme qui déciderait des méthodes et moyens à allouer aux clusters (provenant notamment du Fonds de compétitivité) devrait être arrêté avant l'été 2014.

CARTE DES PRINCIPAUX PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ TUNISIENS



Source : Association des technopoles tunisiens : « Tunisia Technoparks »

PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ (PDC) ET TECHNOPOLES ANIMANT OU SUSCEPTIBLES D'ANIMER DES CLUSTERS

PDC de Bizerte	Un cluster émergent dans les produits laitiers
Technopole de Sidi Thabet	Cluster émergent dans les biotechnologies
PDC d'El Ghazala	TIC
Technopole de Borj Cédria	Eco-énergie
PDC de Sousse	Cluster Mecatronic (CMT)
PDC de Sfax	TIC
PDC Monastir El Fejja La Manouba (mfcpole)	Clusters textile technique et de l'habillement

C'est sous l'impulsion des équipes d'animation des pôles de compétitivité que plusieurs clusters ont vu le jour ou sont en cours de constitution. En effet la gestion de chaque Pôle est assurée par une société de gestion qui dispose de personnel. A caractère public, privé ou dans le cadre d'un partenariat public-privé, ces sociétés de gestion assurent le rôle de guichet unique et veillent à offrir des services de qualité aux entreprises. Il leur est par ailleurs demandé de jouer le rôle d'animateurs de l'écosystème technopolitain et en particulier de contribuer à l'émergence de clusters (voir supra).

On notera que la politique des Pôles de compétitivité et technopoles qui relevait initialement de la responsabilité du ministère de l'Enseignement supérieur est passée sous celle du ministère de l'Industrie. Elle est aujourd'hui considérée comme un outil de création d'activités et d'emplois cherchant à valoriser les avantages comparatifs de la place Tunisie.

Le dynamisme entrepreneurial tunisien, sa capacité d'adaptation mais également les initiatives au sein de l'administration rendent difficile l'établissement d'une cartographie stable des clusters. Des mises à jour régulières sont à prévoir.

Les clusters spontanés et informels

La liste des agglomérations productives constituées spontanément au fil du temps n'existe pas. Sa réalisation est un projet du ministère de l'Industrie qui y voit une information utile pour sa politique d'appui à l'émergence de clusters. Toutefois c'est sa connaissance empirique a guidé le choix des thématiques retenues pour les Pôles de compétitivité (le textile-habillement par exemple pour celui de Monastir)³³. Elle permet de citer quelques groupes particulièrement actifs, la plupart anciens:

- Le groupement de l'ameublement de Kelibia ;
- Celui du textile-habillement à Monastir ;
- Et ceux de productions agricoles et de leur transformation ; par exemple les producteurs d'huile d'olive de la région de Sfax ou ceux de la datte dans la région de Kibili.

33 - Frija I., « Clustérisation de l'industrie textile-habillement tunisienne : une réorganisation géographique vers l'amélioration de la compétitivité », ISCAE, Manouba, Tunisie

Clusters formellement constitués ou en cours de constitution

Cinq clusters ont formalisé leur existence ou étaient sur le point de le faire à la date de réalisation de l'étude:

- Le Cluster mécatronique CMT (voir encart) est considéré comme un cluster pilote devant inspirer la politique à venir. Créé en mars 2012, il reçoit un fort appui financier de l'Agence Française de Développement tant pour son animation que pour les projets collaboratifs élaborés par ses membres. Adossé au Pôle de compétitivité de Sousse, il bénéficie du soutien de son Directeur général et plus largement de son équipe d'animation. Il est doté de deux animateurs : un national et un expert extérieur financé par l'Agence Française de Développement. Il rassemble une trentaine d'entreprises de la mécatronique, entreprises tunisiennes, franco-tunisiennes ou étrangères appartenant à un secteur majeur de l'industrie tunisienne. Il vise dans un avenir proche le chiffre de soixante-dix membres. Il compte à son actif huit projets collaboratifs dont deux emblématiques (Energiebox et WEEZ) ;
- Le Cluster TTT (Textile technique de Tunisie) est un réseau animé par le Pôle de compétitivité Monastir El Fejja La Manouba (mfcpole). Son assemblée constitutive s'est tenue le 19 octobre 2013 ;
- Le Cluster Energies renouvelables créé en Octobre 2013 est adossé au Pôle Ecopark Borg Cedria. Il regroupe des fournisseurs (une cinquantaine), des bureaux d'étude, des bureaux de contrôle et un millier de petits installateurs agréés. Sa constitution a été précédée d'une étude – diagnostic sur l'intérêt des membres de la branche à se rassembler. Des premiers projets collaboratifs ont vu le jour ;
- Un cluster agroalimentaire constitué d'un petit nombre d'éleveurs et de transformateurs est en cours de création à travers la mise en place de la gouvernance d'une association. Adossé au Pôle de compétitivité de Bizerte, il est le résultat d'un projet européen : LACTIMED (« Acceleration Commerce and Transport In the MEDiterranean »³⁴). La première thématique retenue sera les produits laitiers mais une deuxième activité pourrait être retenue autour des produits de la mer ;
- Enfin, un groupement d'entreprises relevant de l'activité textile-habillement sur la région de Monastir pourrait rapidement se constituer sous forme d'association. Il bénéficiera de l'appui du Pôle de compétitivité de Monastir-El Fejja.

Clusters émergents et pré-émergents

S'appuyant sur des entretiens avec des personnalités qualifiées, notamment Mme Gongji, présidente de l'association des Technoparks tunisiens, plusieurs autres clusters sont pressentis :

- Le cluster lingerie sur le territoire également de Monastir, sur une zone connue pour sa forte concentration d'entreprises du secteur de l'habil-

34 - LACTIMED est un projet stratégique de coopération des relations de voisinage européennes issu du 2ème appel à projets du Programme IEVP CT MED. Il vise à renforcer la production et la distribution de produits laitiers et innovants.

lement. Un soutien lui serait apporté par le Pôle de compétitivité de Monastir-El Fejja.

Une autre catégorie est formée de clusters moins avancés que nous qualifierons de pré-émergents :

- Le cluster des biotechnologies adossé au Pôle de Sidi Thabet. Un premier projet collaboratif a été défini autour des plantes médicinales ;
- Un cluster des éco-industries adossé au Pôle industriel et technologique de Gabès ;
- Le cluster des TIC à Sfax et sur la zone El Ghazala près de Tunis ;
- Le cluster du marbre de la région de Kasserine (zone de Thala). Un premier financement a été apporté par la Banque européenne d'investissement ;
- Un cluster de l'aéronautique ; des « niches » à développer prioritairement sont à l'étude.

LE CLUSTER MÉCATRONIQUE TUNISIEN : CMT³⁵

Le Cluster mécatronique de Tunisie (CMT), soutenu par le Pôle de compétitivité de Sousse est né de la volonté de quelques entreprises de se fédérer pour mieux exporter.

Origine

Il a été retenu comme projet pilote par l'Agence Française de Développement (AFD) qui a décidé d'accompagner sa montée en charge avec une subvention de 750.000 euros correspondant à la prise en charge intégrale du volet « gestion et animation » et au financement de 48% du volet « projets collaboratifs ». Ce soutien a été précédé d'une étude de faisabilité réalisée en 2010 et financée en partenariat avec la Société du Pôle de compétitivité de Sousse (SPSC).

Il concerne un secteur considéré comme un des trois piliers de l'industrie tunisienne à savoir les composants automobiles, les remorques, les pièces mécaniques usinées et les constructions mécaniques préfabriquées. Cette activité est devenue la première activité exportatrice du pays avec 3,5 milliards d'euros soit 31% des exportations industrielles et une croissance de 16% par an.

Ces activités sont essentiellement concentrées autour de Tunis et de grandes villes comme Bizerte, Sfax et Sousse. Le secteur compte à la fois des entreprises totalement exportatrices (avec des capitaux étrangers) mais aussi des PMI tunisiennes ou étrangères très dynamiques et possédant des atouts technologiques forts.

Objectifs

Les objectifs du projet et des financeurs étaient :

- » Améliorer l'intégration des entreprises membres (réseaux) et développer l'emploi sur le périmètre du projet ;

- » Réaliser des économies d'échelle ;
- » Engager des démarches collectives (projets collaboratifs) ;
- » Illustrer la méthode à suivre pour la diffusion des clusters ;
- » Contribuer à la création d'un savoir faire tunisien en matière de cluster.

Un cluster formellement constitué

La réunion constitutive s'est tenue le 2 Mars 2012, réunion au cours de laquelle a été élu un bureau.

Seize entreprises ont adhéré dès la réunion constitutive. Aujourd'hui le cluster en compte 30 (employant 4 770 personnes) qui sont représentatives de la structure de la branche. C'est l'activité de la mécano-soudure qui a attiré le plus de nouveaux adhérents. Les deux sites les plus représentés sont Tunis (Ben Arous) et Sousse, représentant à eux deux 80% des entreprises.

Aux entreprises, se sont joints trois membres associés : l'Ecole nationale d'ingénieurs de Sousse (ENISO), le Centre technique des industries mécaniques et électriques (CETIME) et la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONNECT IT).

Initiateur de projets collaboratifs

Les activités du cluster sont variées. Elles ont débuté par :

- » Des initiatives de communication (réalisation d'une plaquette de présentation du cluster, création d'un site internet) ;
- » La participation à des salons (Carrefour d'affaires et de technologies, MIDEST).

Elles se sont poursuivies par une cartographie des métiers.

Plusieurs projets collaboratifs (8) ont vu le jour ou sont en cours de réalisation.

Les deux principaux projets collaboratifs conçus et réalisés par le Cluster mécatronique de Tunisie sont une voiture électrique (WEEZ) et une solution informatique capable de mesurer et de contrôler la consommation d'énergie des équipements ménagers (INNERJBOX).

Pour accélérer et stimuler la production de projets collaboratifs, le cluster envisage de lancer une procédure d'appels à projets au sein du cluster lesquels seraient ensuite financés par l'enveloppe octroyée par l'Agence Française de Développement (à l'instar de la procédure s'appliquant aux pôles de compétitivité français grâce au financement du FIU).

Partenariats interclusters

Le cluster CMT a noué des partenariats de coopération avec plusieurs clusters français :

- » CAMDIB, cluster français de la région de Béziers opérant dans la mécano-soudure et dont deux entreprises sont membres du cluster tunisien CMT. Des missions de prospection sur le marché algérien vont être lancées par les deux clusters ;
- » Le cluster ENR, le cluster de Rhône-Alpes Eco Energies, spécialisé dans le domaine de l'efficacité énergétique du bâtiment.

Il existe également un accord formel de partenariat avec le Pôle de compétitivité français VIA MECA.

Des contacts très récents ont été établis avec le cluster de la mécatronique marocain : CE3M.

LA COOPÉRATION INTERCLUSTERS : INITIATIVES ET PREMIERS RÉSULTATS

Formes et niveaux de coopération interclusters

Le cluster n'est pas replié sur lui-même. Il est au contraire mobilisé sur la recherche d'innovations, qui sont autant le fruit de relations de coopérations entre les membres que d'une ouverture sur l'extérieur. Aussi, les politiques de promotion des clusters font-elles de la coopération un axe de leur feuille de route. Cette coopération peut prendre différentes formes, à l'instar d'ailleurs des types de coopération entre entreprises au sein d'un cluster.

Coopérations selon l'intensité

Le premier niveau de coopération est celui du partage d'expériences ou d'actions communes liées à l'image, à la communication.

Le deuxième concerne les actions qui engagent ses membres sur des activités non centrales par rapport à leur cœur de métier telles que les projets collaboratifs, sur un projet de R&D par exemple.

Enfin, un troisième degré touche au cœur même de métier des entreprises et peut conduire à des coproductions. Il peut parfois s'étendre à des entreprises appartenant à deux ou plusieurs clusters centrés sur des secteurs d'activité identiques ou différents et situés dans différents pays.

Coopérations selon l'espace géographique

En fonction de l'espace géographique, on distingue de même plusieurs types des coopérations interclusters : à l'intérieur du périmètre d'un pays, au niveau d'une grande région ou à l'échelle internationale.

Coopérations mono ou multisectorielles

Enfin, on peut distinguer les coopérations qui s'instaurent entre des clusters centrés sur une même filière – ce sont souvent des coopérations bilatérales de partenariat – de celles qui s'organisent de manière plus large entre des communautés nationales de clusters sous l'impulsion des associations ou clubs nationaux de clusters.

Les secteurs clustérisés et les coopérations interclusters dans les pays du Maghreb

Dans les trois pays étudiés, les nouveaux clusters sont positionnés sur les mêmes filières industrielles, des filières souvent à potentiel de développement rapide. Les activités concernées, et que l'on retrouve dans deux, voire les trois pays, sont :

- La mécanique, la mécatronique ;
- Les TIC ;
- L'agroalimentaire et les activités halieutiques ;
- Les énergies nouvelles.

Le textile, non prioritaire initialement, est venu se rajouter à cette liste.

Cette concordance semble devoir constituer un facteur favorable à des rapprochements interclusters au sein de la région Maghreb. Toutefois, dans un premier temps, c'est en direction des pays du Nord (la France notamment) que les nouveaux clusters du Maghreb ont regardé au moment de nouer des alliances.

Etat des lieux de la coopération selon une approche par pays

Dans les trois pays, l'établissement de liens avec des clusters étrangers a bien été recherché (pour les clusters identifiés au Maghreb, voir fiches en annexe).

Les intervenants extérieurs invités par des bailleurs de fonds ou des agences d'assistance technique (ONUDI, Agence Française de Développement et la GIZ) dans des actions de formation et de mise en réseau ont fortement contribué à l'établissement de ces partenariats. Comme l'exemple de CAMDIB (cluster des métaux de Béziers) le montre, ces rapprochements entre groupements peuvent déboucher sur la réalisation de projets industriels, de coproductions. Les animateurs des clusters jouent à cet égard un rôle essentiel. La coopération décentralisée avec les jumelages entre villes et régions offre aussi des opportunités encore peu exploitées. Aujourd'hui ces potentialités semblent mieux perçues et, villes et régions appréhendent une transformation du contenu de leurs accords.

Maroc

Grâce notamment aux moyens publics alloués aux clusters conventionnés, plusieurs partenariats officiels entre clusters existent au Maroc. C'est le cas de Maroc Numeric Cluster qui est partenaire de deux pôles de compétitivité, Systematic Paris Région et Image et réseaux en Bretagne – mais aussi du SPL-grappe 16000 Images de Poitiers. De son côté, le Pôle halieutique d'Agadir est en liaison avec le Pôle de compétitivité français AQUIMER de Boulogne-sur-Mer.

LES AMBITIONS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DE MAROC NUMERIC CLUSTER**Engagement N°5 : Connecter l'innovation marocaine à l'international**

Dès sa création, et en application de son engagement N°5, Maroc Numeric Cluster a fait le choix de s'arrimer aux clusters internationaux. Les objectifs affichés étaient de deux partenariats nouveaux chaque année avec des clusters internationaux et cinq projets internationaux d'ici 2013.

Ainsi, le cluster Ile-de-France « Systematic », qui est un des pôles de compétitivité le plus important d'Europe dans les technologies de l'information et de la communication, a participé au lancement de Maroc Numeric Cluster. En juin 2013, Maroc Numeric a conclu un accord de partenariat avec le cluster breton Images et Réseaux.

Les axes de développement de l'internationalisation portent également sur le développement et le renforcement de la coopération entre projets nationaux et internationaux.

L'impact majeur de cette politique réside dans l'ouverture des marchés internationaux aux entreprises innovantes du secteur TIC marocain.

Algérie

Dans les secteurs de l'énergie et du bâtiment qui recèlent de nombreuses opportunités dans la wilaya de Sétif, une coopération s'est instaurée avec la ville de Lyon. C'est lors d'une récente mission à Lyon que des représentants du Grand Lyon, d'ERAI (Entreprises Rhône-Alpes international), du Cluster Organics, de l'APPEL (réseau qui regroupe les coentreprises de Rhône-Alpes) et du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies ont découvert des opportunités de travail en commun.

Tunisie

Dans le cadre de l'appui apporté par l'Agence Française de Développement (AFD) aux clusters, des échanges opérationnels ont été facilités entre :

- Le Mfcpole (Pôle de compétitivité Monastir El Fejja) et le cluster Clubtex de Roubaix autour du textile technique ;
- Le Technopôle El Ghazela et le Cluster de Saint-Etienne autour de la création d'un cluster dans le domaine des TIC ;
- L'Ecopark (Pôle de compétitivité Borj Cedria) et le Pôle de compétitivité Derbi autour de la création d'un cluster sur les énergies renouvelables.

Les outils de coopération interclusters mis en place par la Commission européenne

Sous cette rubrique plusieurs initiatives peuvent être mentionnées :

Le Réseau Innovation Euromed

Le projet *EuroMed@Change* vise à la création de partenariats innovants entre entreprises et clusters du Sud et du Nord de la Méditerranée.

La Plateforme Euro-Méditerranéenne de Matchmaking

C'est un lieu de rencontre virtuel visant à faciliter des projets de coopération. Elle encourage les collaborations entre clusters.

Cette plateforme a signé des accords avec la Tunisie et le Maroc. Pour encourager les rapprochements entre clusters, elle organise aussi des événements. Ainsi en avril 2014, une manifestation : Build European and International Cluster Collaborations that will create Opportunities for SME Growth s'est tenue à Séville et Médian sous l'égide de M. Tajani, Vice-président de la Commission européenne pour l'entreprise et l'industrie. Cette manifestation était ciblée sur les quelques secteurs d'activité innovants suivants: Aerospace/ Aeronautics, Agri-Food and Packaging, Biotech and Health, Eco-Construction, Information and Communication Technologies, Metal Mechanical et Renewable Energy.

L'internationalisation des PME et des clusters

ANIMA³⁶ est le chef de file d'un consortium qui a été sélectionné par la Commission Européenne pour mener un projet pilote sur l'internationalisation des PME et clusters entre l'Europe et quatre pays méditerranéens (Égypte, Liban, Maroc et Tunisie). Ce projet prévoit des actions en 2013 et 2014 pour renforcer les opportunités d'affaires entre entreprises et clusters, pour les accompagner dans leur internationalisation (formations en propriété intellectuelle ou softLanding) ainsi que pour mettre en place des groupes de travail régionaux (avec des talents, des femmes entrepreneurs, des clusters ou des investisseurs). ANIMA est dans ce cadre associé à trois partenaires européens (EBN, INNO AG et la Fondation Sophia Antipolis) et se coordonnera avec plus de quarante cinq acteurs de l'innovation, de la finance et des affaires de la région.

36 - Anima Investement Network est une plate-forme multi-pays de développement économique de la Méditerranée. Le réseau réunit plus de 70 agences gouvernementales et réseaux internationaux du pourtour méditerranéen. L'objectif d'ANIMA est de contribuer à une amélioration continue du climat des affaires et à la croissance de l'investissement dans la région Méditerranée. La région PACA et la ville de Marseille en sont membres fondateurs et soutiennent le réseau ANIMA.

Les initiatives prises au niveau national pour encourager les partenariats interclusters

Maroc

Une initiative bilatérale : le Mémoire d'entente entre des organismes européens d'appui aux clusters et le ministère de l'Industrie marocain.

Ce mémorandum a été signé fin novembre 2012 pour une période de vingt deux mois par la Directrice des technologies avancées, de l'innovation et de recherche développement du MICNT au Maroc avec la Fondation Clusters et Compétitivité (FCC), l'Académie Européenne de Management de l'Innovation-IMP3rove (IEIMA), la Plateforme Européenne de collaboration entre clusters (ECCP) et EuroMed@Change. Il vise les trois objectifs suivants :

- Partager des informations, des outils et des expériences pour la promotion du management des clusters d'excellence et le management de l'innovation entre les institutions marocaines et européennes liées aux clusters ;
- Renforcer les partenariats industriels, de recherche et technologiques ;
- Promouvoir l'internationalisation des PME membres des clusters européens et marocains.

Une convention de partenariat entre le réseau des clusters marocains et France Clusters (FC)

Cette convention signée en Octobre 2013 vise le renforcement des relations partenariales des clusters marocains et comporte les objectifs suivants:

- L'internationalisation des clusters et des entreprises adhérentes ;
- Le benchmarking des activités et partage des bonnes pratiques ;
- Le networking/lobbying auprès des pouvoirs publics, de la Commission européenne et des promoteurs du renforcement des relations méditerranéennes ;
- La coopération avec d'autres réseaux et organisations accompagnant les clusters sur le bassin méditerranéen.

Elle a été paraphée par M. Bouyaacoub, directeur du cluster CE3M et représentant du réseau des clusters marocains.

Tunisie

L'accord entre l'association Tunisia Technoparks et France Clusters

Le développement des liens de coopération et de partenariat à l'échelle internationale avec des organismes qui partagent des objectifs similaires étant un des objectifs majeurs de « Tunisia Technoparks ». Une convention de partenariat a été signée à Tunis entre cette association et France Clusters (FC), le 21 Novembre 2013, à l'issue de la formation des animateurs de clusters (et de technopoles) réalisée par FC.

Cette convention vise principalement l'accompagnement des efforts d'innovation et d'internationalisation des membres des deux structures, notamment dans l'espace euro-méditerranéen et la facilitation de l'accès à des opportunités d'affaires et de financement.

Elle constitue par ailleurs un cadre propice à une coopération plus poussée entre les pôles et clusters tunisiens et français dans les domaines de la gouvernance, de la formation, de la recherche et de l'innovation. L'animateur, Patrick Faillenot, indemnisé par l'Agence Française de Développement, remplit cette double fonction d'interfaçage et d'appui à la dynamique du cluster pilote : le cluster mécatronique de Tunisie, CMT.

La coopération interclusters comme levier de co-développement et de coopération économique en Méditerranée

La coopération entre entreprises au sein d'un cluster, comme la coopération organisée entre clusters de plusieurs pays contribue à optimiser les plans de production des entreprises favorisant ainsi leur développement. Mais organiser la co-production sous-entend d'abord la question de la localisation des activités.

Aujourd'hui, à l'échelle du monde, la coproduction est un phénomène qui s'est généralisé. Un produit est rarement réalisé en un seul lieu. Il est de plus en plus souvent un ensemble intégré de composants, de savoir-faire et de services élaborés à l'échelle mondiale. Et c'est la géographie économique qui, avec ses inégalités d'opportunités, ses excellences spécifiques, oriente les choix de localisation pour chaque maillon, chaque segment. La mondialisation qui a accru les marchés de consommation a donné un essor particulier à ce phénomène.

Malgré la généralisation de la notion de colocalisation, ce concept demeure souvent confondu avec celui de la délocalisation, particulièrement dans certains pays au Nord de la Méditerranée comme la France³⁷. C'est donc avec beaucoup de prudence et une certaine gêne que certains de nos interlocuteurs ont abordé ce sujet. Or, la co-production étant inéluctable, il importe de savoir si elle doit être réalisée seulement sous l'égide et à l'intention des grands groupes industriels (et financiers) ou s'il convient d'encourager les entreprises de taille intermédiaire et moyenne à entrer dans ce processus. Si la réponse est positive, il apparaît alors que la mise en réseau des clusters de la Méditerranée peut être le moteur important d'un co-développement équilibré des partenaires.

37 - Il n'en n'est pas de même dans des pays comme l'Allemagne, la Belgique, la Suisse ou de régions telles que le Pays basque espagnol. Dans la perspective d'appuyer la compétitivité de leurs entreprises, leur déploiement à l'extérieur des frontières y est encouragé et soutenu par les pouvoirs publics.

Des exemples de coproduction

UNE DÉCISION ACCOMPAGNÉE QUI VA DÉBOUCHER SUR DES COPRODUCTIONS PAR DES ENTREPRISES BITTEROISES ET TUNISIENNES³⁸

Le SPL/grappe CAMDIB (Club alliance des matériaux pour le développement des industriels de Biterrois) de Béziers est composé d'une trentaine d'entreprises, des PME du travail des métaux. L'histoire de cette coproduction est celle d'une PME appartenant à ce réseau.

L'examen des alternatives à une délocalisation

Entreprise de génie civil, cette PME a été créée en 1924 et représente aujourd'hui un effectif de 180 personnes. Située sur deux sites en Languedoc – Roussillon, elle souhaitait en créer un troisième. En 2008, portée par un marché en extension, elle s'interroge sur l'éventualité d'une délocalisation. La conquête de nouveaux marchés et la recherche de moindres coûts de production sont ses principales motivations. De plus, au regard de l'expérience d'autres PME du SPL, elle aimerait mettre en place un partenariat avec une entreprise tunisienne. Elle a en perspective tout à la fois d'étendre son réseau, d'étendre son savoir-faire et de bénéficier d'une législation sociale plus souple.

Elle analyse attentivement les risques et réfléchit aux alternatives à une délocalisation. Les risques sont : une détérioration du climat social dans les établissements des sites français, la dégradation de l'image ainsi que l'augmentation des délais de livraison. Enfin elle craint des difficultés à coordonner les différentes activités et à respecter les délais. Parmi les alternatives, elle envisage des investissements en formation et à l'automatisation.

La décision de localiser une activité en Tunisie

Puisque d'autres entreprises du SPL ont tenté l'expérience, elle décide de faire de même. Le projet démarre fin 2008 sur la base d'un simple contrat de sous-traitance avec une PME tunisienne du même secteur. Un premier ouvrage est réalisé ; des imperfections sont constatées mais la force du réseau la pousse à poursuivre. Il s'agit cette fois de créer une co-entreprise en Tunisie.

Les autres PME ayant délocalisé en Tunisie l'ont informée des avantages d'une délocalisation dans ce pays. Outre la proximité géographique, la Tunisie offre des avantages réservés aux entreprises étrangères et plus précisément aux PME. Ces avantages ont été mis en avant par l'entreprise pionnière. Cette dernière se propose d'accompagner la PME candidate ainsi que deux autres du SPL dans leur démarche de localisation.

C'est lors d'une des réunions de ces chefs d'entreprises que l'idée de la création locale d'un SPL (cluster) franco-tunisien sur le modèle français a surgi. Ce dernier aura pour mission de renforcer le partenariat entre les entreprises françaises et tunisiennes.

Cette idée reçoit l'approbation et le soutien du Conseil régional de Languedoc-Roussillon.

Le projet d'un cluster franco-tunisien

Ainsi au-delà de la colocalisation d'une entreprise, il est question de l'implantation d'une partie du SPL français en Tunisie. La colocalisation prend une autre dimension puisqu'elle s'applique au SPL. Il s'agit d'une colocalisation « inter-organisationnelle ».

38 - Résumé de la présentation de la recherche de Galleo V., Calamel L., op.cit.

Depuis 2009, la co-entreprise franco-tunisienne a évolué en termes de conditions de travail et de formation pour les salariés mais aussi en termes de partenariats. Ainsi se sont nouées de nombreuses relations avec d'autres entreprises franco-tunisiennes.

Les responsables de la qualité ont fait part de deux initiatives. La première d'organiser des réunions régulières (une par mois) entre dirigeants français et tunisiens d'entreprises franco-tunisiennes. La seconde est de créer un cluster franco-tunisien en partenariat avec le SPL français. Cette dernière initiative est jugée rassurante pour les PME françaises désireuses d'ouvrir une antenne dans ce pays.

LE VÉHICULE WEEZ : UNE COPRODUCTION D'ENTREPRISES DU CLUSTER

La petite voiture jaune électrique qui était présentée au dernier Mondial de l'automobile à Paris affichant sur sa carrosserie ses caractéristiques : « 8 990 euros, sans permis, trois places, autonomie 60 km », et que l'on devrait voir circuler l'été prochain est à la fois le fruit d'une étroite coopération entre entreprises françaises et tunisiennes et la mascotte du cluster tunisien CMT puisqu'il s'agit du projet collaboratif emblématique de ce cluster. La WEEZ est le premier quatre roues motrices de sa catégorie équipée pour une utilisation électrique basse consommation privilégiant l'autonomie.

L'objectif est d'en produire en 2017, 3 000 par an.

Ce véhicule a été conçu par le responsable d'une entreprise française, Eon, ayant ouvert une filiale en Tunisie afin d'assurer la réalisation du prototype. Une dizaine d'entreprises tunisiennes ont été mobilisées pour assurer la réalisation des différentes composantes (carrosserie, mécanique, électronique, peinture, jantes...). Cette phase a été assurée par une équipe d'ingénieurs tunisiens, l'entreprise bénéficiant de l'appui du cluster pour le sourcing. Elle a également bénéficié d'un financement de l'Agence Française de Développement qui appuie ce projet dans le cadre d'une convention de soutien aux clusters et aux actions collaboratives par un financement à 50%. Les entreprises membres du cluster assureront la partie production des différentes pièces (à l'exception des batteries)

La voiture sera montée près de Manosque en région PACA, dans une région déprimée sur le plan de l'emploi.

La recherche de financements pour assurer la phase d'industrialisation a conduit l'entreprise à une introduction en bourse au second marché (2M€ en janvier 2014).

Après un accord de partenariat avec la région PACA, le modèle économique suivant a été retenu :

PHASE 1 : Eon Motors possède actuellement une unité de production de 500 m² à La Marsa (Tunisie) à partir de laquelle seront produites les premières WEEZ. La capacité maximale de production de cette unité est de 10 véhicules par mois ;

PHASE 2 : Eon Motors s'installera à l'Ecopark de Malijai. Une unité d'assemblage final verra le jour pour ses véhicules WEEZ dont les composants châssis, carrosserie et trains roulants seront reçus pré-assemblés de la filiale tunisienne de La Marsa ;

PHASE 3 : Le montage final des voitures sera réalisé sur le site provençal (Communautés de communes de Moyenne Durance) d'Eon Motors. L'entreprise générera 70 emplois d'ici 2016.

Pour chaque ensemble de composants (carrosserie, mécanique, électronique, câblage), différentes entreprises se sont associées.

Les avantages de la proximité physique et organisationnelle conjuguée à un bon management du cluster en mesure de faire rencontrer et échanger les entreprises entre elles sont à l'origine de cette organisation. Une division des tâches s'est opérée, la France ayant conservé la maîtrise de certains aspects techniques particulièrement complexes (le prototypage, le câblage électrique notamment).

Dans ce projet, les entreprises tunisiennes démontrent leur capacité à aller au-delà de la production pour être des acteurs à part entière dans le développement de produits, la présence au sein du cluster d'entreprises complémentaire sur des secteurs tels que l'électronique, l'informatique et la mécanique offrant une fertilisation croisée très favorable à l'innovation.

PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

La question que sous-tendait la demande d'IPEMED visait le rôle des clusters et la part qu'ils pouvaient prendre dans un processus de co-développement associant les deux rives de la Méditerranée.

Au terme de cette analyse sur les clusters au Maghreb, nous constatons que des dynamiques nouvelles sont à l'œuvre. Tout en reconnaissant qu'une certaine prudence reste de mise, nous pensons qu'elles devraient se traduire de façon vigoureuse par des projets imbriquant étroitement les acteurs des deux rives de la Méditerranée. Les forces motrices viendront à la fois des politiques et des acteurs.

Des politiques nationales de promotion des clusters encore en phase de construction

Selon toute vraisemblance, à brève échéance, les trois pays se seront dotés de politiques spécifiques favorisant l'émergence et le fonctionnement de groupements d'entreprises sur le modèle de clusters. Une trentaine de clusters, offensifs et positionnés sur des créneaux en expansion au niveau mondial, devraient en résulter.

Au-delà d'objectifs communs, chaque pays élabore son propre modèle de politique. La politique marocaine orientée sur des clusters à potentiel de R&D est plus sélective que celle de la Tunisie (encore à l'état d'ébauche à ce jour). Quant à l'Algérie, elle doit encore la formuler. On a noté que les trois pays avaient fait le choix d'inclure le secteur agroalimentaire, ce qui devrait atténuer les effets de la concentration géographique des pôles industriels.

En phase d'incubation ou d'élaboration, ces politiques n'ont pas encore produit tous les effets escomptés. Au Maroc, pays pionnier, l'appropriation par les industriels de l'instrument progresse mais une trop grande dépendance par rapport à l'administration n'est pas à exclure. Dans un contexte plus récent, la Tunisie, moins administrée, échappe aujourd'hui à ce risque.

Une culture de la coopération qui se construit par étapes

Tant du côté des politiques que des acteurs industriels, le facteur temps ne doit pas être négligé. La relation de confiance que suppose la coopération ne se décrète pas ; elle se construit pas à pas. Il faut apprendre à se connaître, à partager des informations, à construire ensemble un projet. A l'intérieur du cluster comme entre clusters, plusieurs niveaux de coopération sont possibles, d'intensité variable. Si le stade le plus global est celui qui débouche sur la coproduction, il ne sera pas toujours l'objectif à atteindre et il ne doit pas faire oublier que les formes plus classiques de coopération offrent toujours des opportunités d'apprentissage et de progrès.

Des initiatives de coopérations interclusters

La coopération entre clusters n'est pas encore très développée au sein des pays mais elle prend de plus en plus d'importance au Nord comme au Sud. Des cas de coopération Nord/Sud ont été repérés et des accords intramaghrébins (sur les secteurs de la mécanique, du textile, de l'énergie) sont en préparation. Peut-être ces rapprochements prendront-ils une dimension opérationnelle et donneront lieu ainsi à des projets de coproduction industrielle.

Un autre facteur encourageant est l'initiative des responsables et animateurs des clusters de s'organiser au sein d'une association ou d'un réseau, indépendant de l'administration, un peu sur le modèle de France Clusters. On ne peut que souhaiter que les administrations nationales les appuient sans chercher à les contrôler car ces associations ou clubs de clusters ont besoin d'animateurs et de ressources financières pour jouer leur rôle.

Ces organisations de la société civile sont fondamentales pour coordonner les échanges d'expériences, favoriser des mises en relation qui pourront déboucher ultérieurement sur des collaborations plus étroites entre clusters et entreprises. Elles ont aussi un rôle important à jouer pour assurer la visibilité externe des clusters au niveau national et international.

Il convient d'encourager la coopération entre ces associations nationales de clusters afin qu'elle débouche sur une fédération euro-méditerranéenne des associations nationales de clusters.

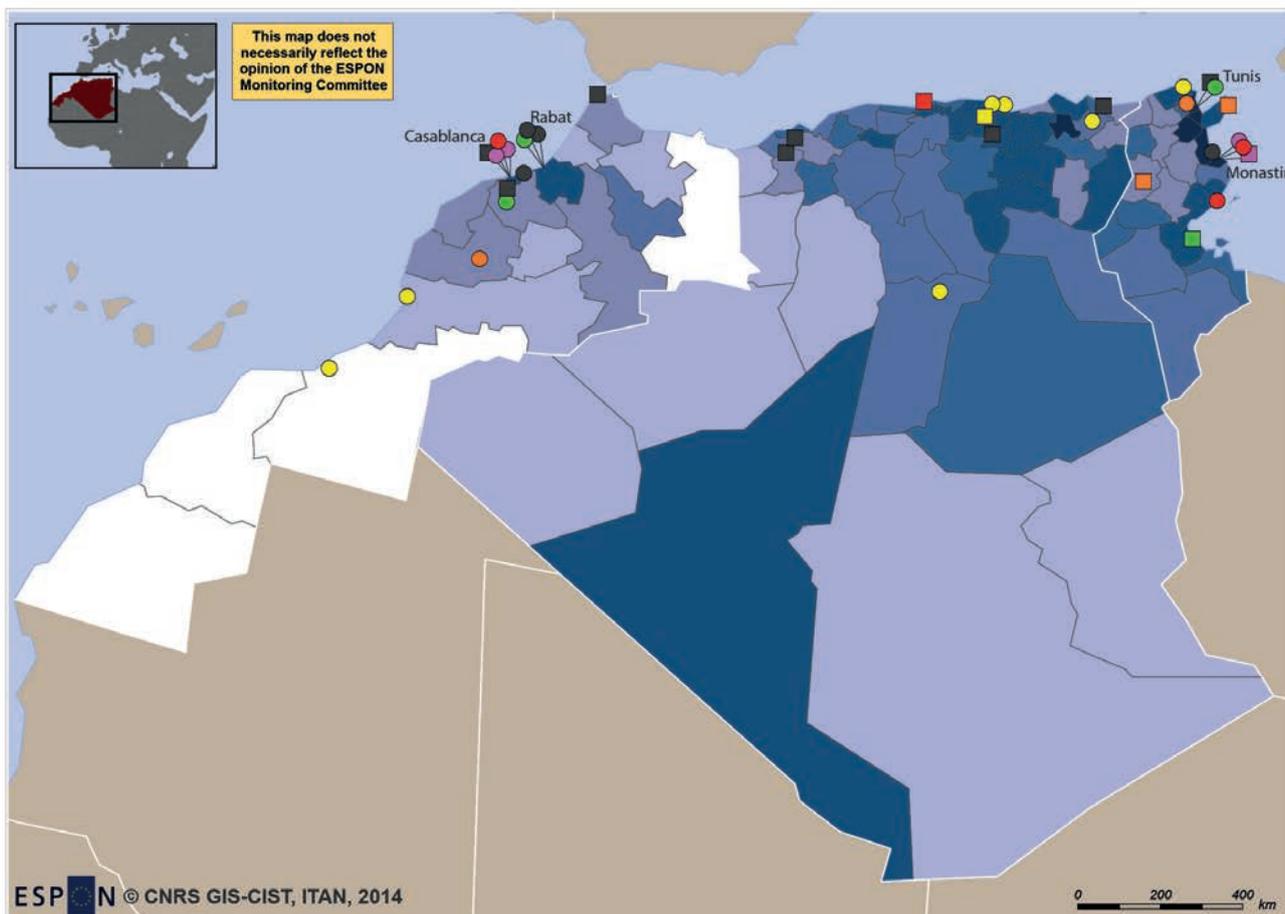
ANNEXE I Les 36 clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb

Cluster	Etat			Activité	Partenariats		Positionnement géographique	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire «enraciné»	Territoire «construit »
MAROC								
- CE3M	oui			2	oui	oui		Mohammedia-Casablanca
- Maroc Numeric Cluster	oui			3	oui	oui		Technopark-Casablanca
- MMC	oui			2				Rabat
- MENARA	oui			6	oui	oui	Marrakech	
- Agadir Haliopôle	oui			1	oui	oui	Agadir	
- Oceanopole Tan-Tan	oui			1	oui	oui	Région Tan-Tan	
- Cluster solaire	oui			5				Rabat *
- EMC (matériaux de construction et efficacité énergétique)	oui			5				Settat
- C2TM (Cluster des textiles techniques marocains)	oui			4	oui			Casablanca
- Denim	oui			4				Casablanca
- Aéronautique			oui	2				Nouaceur-Casablanca
- Automobile			oui	2				Tanger
- Automobile			oui	2				Casablanca
- CISE (Cluster industriel pour les services environnementaux)		oui		6				Rabat *
ALGÉRIE								
- APAB (Association des producteurs de boissons algériens)	oui			1	oui		Bejaïa	
- Huile d'olive	oui			1			Kabylie (Bejaïa)	
- Tomate industrielle		oui		1			Guelma, Annaba	
- Dattes		oui		1			Ghardaïa	
- Agroalimentaire			oui	1			Vallée de la Soummam (Bejaïa)	
- Electronique-électroménager			oui	2			Bordj Bou Arreridj (Sétif)	
- TIC et biotechnologies			oui	3				Sidi Abdallah (Alger)
- Electronique			oui	2				Sidi Bel Abbès
- TIC et mécanique			oui	2 et 3				Sid Amar-Annaba
- Mécanique			oui	2				Oued-Tlélat (Oran)
TUNISIE								
- CMT (Cluster mécatronique de Tunisie)	oui			2	oui		Tunis et Sousse	
- CTTT (Cluster des textiles techniques de Tunisie)	oui			3	oui			Monastir
- Energies renouvelables	oui			5	oui			Tunis
- Produits laitiers	oui			1	oui			Bizerte
- Habillement		oui		4			Monastir	
- Biotechnologies		oui		6				Sidi -Thabet
- Eco industries		oui		5				Gabès
- TIC		oui		3				Tunis et Sfax
- Ameublement			oui	6			Kelibia	
- Lingerie			oui	4			Monastir	
- Aéronautique			oui	2				Tunis *
- Marbre			oui	6			Kasserine (Thala)	

Légende

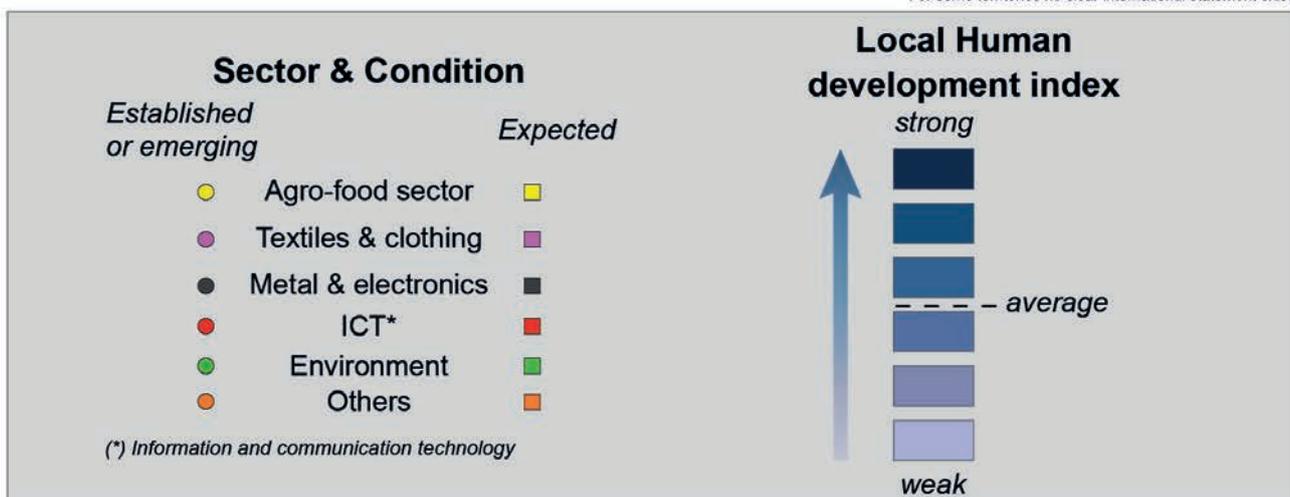
Secteur	Degré de formalisation	Localisation
1: IAA	Constitué : doté de gouvernance, souvent reconnu par la puissance publique	- Territoire enraciné : territoire historique de la production
2: Métaux, Electronique	Emergent : en préparation ;	Territoire construit : territoire d'accueil des nouvelles activités (parc industriel) ;
3: TIC	-Attendu : quelques acteurs se sont mobilisés	* Localisation provisoire
4: Textile-Habillement		
5: Environnement		
6 : Autres		

ANNEXE II Carte des clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb



EUROPEAN UNION
Part-financed by the European Regional Development Fund
INVESTING IN YOUR FUTURE

Regional level: SNUTS3 V1
Source: ESPON Database, ITAN, CNRS GIS-CIST, 2014
Origin of data: National statistics institutes, IPEMED
© UMS RIATE for administrative boundaries
For some territories no clear international statement exists



ANNEXE III Fiches des clusters maghrébins constitués¹

Maroc :

- Mécatronique : CE3M ;
- Maroc Numeric Cluster ;
- Cluster Morocco Microelectronics : MMC ;
- Agadir Haliopôle ;
- Oceanopole Tan-Tan ;
- MENARA ;
- Cluster solaire ;
- Cluster EMC (matériaux de construction et efficacité énergétique) ;
- Cluster C2TM (textile technique) ;
- Cluster MDC (Denim).

Algérie :

- Cluster des boissons ;
- Cluster de l'olive.

Tunisie :

- CMT ;
- CTTT ;
- Energies renouvelables ;
- Cluster des produits laitiers.

1 - Seules les fiches d'identité des clusters constitués, disposant d'une gouvernance, ont pu être renseignées.

MAROC

**CLUSTER ELECTRONIQUE
MÉCATRONIQUE
MÉCANIQUE DE
MOHAMMEDIA (CE3M)**

Créé en décembre 2010

Président : M. Saïd BENAHAJJOU (Directeur Général de ADETEL Maroc).

Animateur - DG : M. Nourdine BOUYAAKOUB.

Activité dominante	Electronique et mécatronique.
Niche d'excellence	Systèmes d'électroniques embarqués ; systèmes de conversion d'énergie ; systèmes mécatroniques.
Localisation	<p>Mohammedia – Casablanca.</p> <p>La particularité du cluster est de s'être organisé à partir de la zone industrielle de Mohammedia. D'ailleurs, un projet de Cité de l'électronique dédiée au Cluster est en cours de concrétisation.</p>
Membres	<p>16 membres à la création du cluster ; aujourd'hui une quarantaine (dont 32 PME). CE3M procède de l'évolution de GE3M (groupement électronique, mécatronique et mécanique de Mohammedia) qui s'est constitué en 2006 à l'initiative de quelques grandes entreprises (A2S Industries, SOFMAG) et quelques autres entreprises françaises de la Vallée de l'Arve, de Lyon ou de Besançon.</p> <p>Collège des entreprises : des multinationales (Thalès, ST Microelectronics, ADETEL Morocco, les Chemins de fer marocains), des PME sous-traitantes mais aussi des centres de ressources, cinq écoles d'ingénieurs, un centre technique (CETIM)...</p> <p>Emplois représentés ~ 5000.</p>
Principaux secteurs clients	Aéronautique, chemins de fer, automobile, énergie, équipements industriels, santé...
Coopérations interclusters de niveau	
National	<p>CE3M a participé à l'atelier organisé par la GIZ et France Cluster sur le thème : « Atelier de mise en réseau des clusters marocains ». L'atelier a connu la participation des clusters suivants : MMC, MNC, CE3M et AHP. L'animateur de l'atelier était M. Alain Tubiana.</p> <p>CE3M a participé à l'animation de l'atelier interclusters organisé par le ministère de la Recherche et le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique, CNRST.</p>

Euro-méditerranéen	<p>Convention en cours de signature avec des Clusters espagnols : Cluster Automotive Aragon et Cluster FEMECA (Machines spéciales pour l'agro-industrie).</p> <p>Partenariat en vue avec les clusters français de la mécanique dont Camdib (sur le mobilier urbain: le designer pourrait être français et le producteur marocain) ; la maintenance etc.</p> <p>Participation au projet européen TEMPUS ESIENCE (création de laboratoires à distance), avec une vingtaine de partenaires d'Europe et du Maghreb.</p> <p>Participation au projet européen MOBILISE, <i>Morocco and the EU: Strengthening bilateral Links in Innovation and Science for Economy</i>, qui vise à promouvoir la coopération bilatérale entre les acteurs de la recherche et de l'innovation. (Maroc, Suisse, Allemagne, Espagne).</p> <p>Participation au projet Tempus EOLE, essaimage de laboratoires d'optique.</p> <p>Participation au projet MAGHRENOV, projet européen, impliquant 6 partenaires des Pays-Bas, d'Espagne, du Maroc et de Tunisie, visant à stimuler l'innovation dans les ENR.</p>
Extra-régional	<p>Coopération avec le Réseau des compétences américano-marocaines basé aux USA sur des projets R&D.</p>

MAROC NUMERIC CLUSTER Créé en novembre 2010	Président : M. Mehdi KETTANI (Directeur Entreprises - INWI). Directeur : M. Mokhtar TAZI.
Activité dominante	TIC.
Niche d'excellence	Services mobiles ; Sécurité, monétique, droits numériques ; Multimédia ; Progiciels.
Localisation	TechnoPark. Casablanca, Maroc.
Membres	<p>Une dizaine d'entreprises au départ, une quarantaine aujourd'hui:</p> <p>ADK media, Dially Technologies, Guru Software, isQuality, MediaMobility, Tilea Consulting, Meditel, inwi, Bull Maroc, HPS, Nokia Siemens Networks, Involys, CGI Nortn Africa, M2M Group, Poste Maroc, Maroc Télécommerce, Dial technologies, Sabbar Consulting, iPadian, oxinet, AntInno, PubOnline, iSecure, Multimedia Content Network, Annour Technologies, NetPeas, Alliativ, Averty Market Research and Intelligence, Aptitude Conseil, AB web Synaptique...</p> <p>Des associations et partenaires Maroc :</p> <p>Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, ASTEC, AUSIM, APEBI, CGEM, SoftCenter, Al Jisr, MITC, GreenTic, Technopolis...</p> <p>Universités, centres de recherche et de formation :</p> <p>Université Mohammed V de Rabat, Université Hassan II de Casablanca, Université Ibn Toufail de Kenitra, Université Hassan 1er de Settat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fes, CNRST, ENSA, EMSI, ENSEM, INPT...</p>

<p>Activités du cluster</p>	<p>Développer le cluster et son écosystème ;</p> <p>Développer les projets innovants et collaboratifs ;</p> <p>Mobiliser les compétences du secteur TIC ;</p> <p>Faciliter l'accès au marché pour l'innovation ;</p> <p>Connecter l'innovation marocaine à l'international ;</p> <p>Organisation et Participation aux évènements TIC : Trophées de l'innovation, Mobile Monday, Med-IT, Salon e-commerce...</p> <p>Rapprochement universités – entreprises ;</p> <p>Services aux membres : formations, séminaires, Networking...</p> <p>Accompagnement des projets innovants ;</p> <p>Identification des opportunités de collaboration à l'international et au Maroc ;</p> <p>Labellisation de projets et de formations.</p>
Coopérations interclusters de niveau	
<p>National</p>	<p>A participé à l'atelier organisé par la GIZ et France Cluster.</p> <p>Accord avec Cap Digital.</p>
<p>Intra-Maghreb</p>	<p>Consortium TIC tunisien « El-Ghazala ».</p>
<p>Euro-méditerranéen</p>	<p>Accord avec deux pôles de compétitivité français, Systematic-Paris-Région et Images et réseaux de Bretagne. L'un des volets majeurs de ce partenariat portera sur les échéances H2020 du programme de financement européen auquel le MAROC est éligible. Au-delà des échéances H2020, les deux pôles s'attacheront à identifier les possibilités de coopération entre leurs membres respectifs tout en joignant leurs efforts pour obtenir des financements extérieurs afin de mener à bien les actions résultant de leurs partenariats.</p> <p>SPN (SPL-grappe) Poitou-Charentes. Projet MOBILISE (projet européen). CLUSMED.</p>

MOROCCO MICROELECTRONICS CLUSTER (MMC) AG constitutive : Décembre 2010	Président : M. Hicham BOUZEKRI. Animation : M. Zouheir MALKI, DG MMC.
Activité dominante	Microélectronique.
Niche d'excellence	Systèmes embarqués, conception de circuits intégrés et optoélectroniques.
Localisation	Rabat.
Membres	<p>Entreprises: ST-Ericsson, Mentor Graphics, Nemotek, Mascir-Micro, Mu Electronics, Valtronic, ADETEL Group, ATC et Lear Corporation.</p> <p>Organismes de formation et de recherche : Mascir, INPT, EMI, FSR-UM5A, UIR, EMSI, ENSIAS et USMBA.</p> <p>Institutionnels : Technopolis, Ministère de l'industrie et le CNRST.</p>
Activités	Six grands domaines : information (veille...), promotion (salons, média...), networking (annuaires, accès réseaux des clusters...), assistance, mutualisation (plateforme technologique), animation (rencontre, séminaires...).
Coopérations interclusters de niveau	
National	A participé à l'atelier organisé par la GIZ et France Cluster.
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	
Extra-régional	

PÔLE AGADIR HALIOPÔLE Convention de programme avec l'Etat signée le 16 Avril 2		Président : Dr Mohamed BOUAYAD (Président de FIPROMER). Animation : Mme Touria BENRABAH, Chargée de mission.
Activités dominantes	La pêche et l'industrie de transformation des produits de la mer de la région de Souss Massa Drâa.	
Localisation	Région d'Agadir.	
Membres	Nombre : 37 entreprises (et 3 autres collègues : Laboratoires d'étude et de recherche, Institutions et collectivités et Associations et fédérations professionnelles).	
Activités et projets collaboratifs	Séminaire de formation sur la qualité. 3 projets collaboratifs (appel à projets).	
Coopérations interclusters de niveau		
National	Agadir Haliopôle Cluster (AHP) a participé à l'atelier organisé par la GIZ et France Cluster.	
Intra-Maghreb		
Euro-méditerranéen	Un accord de partenariat a été signé début 2012 avec le Pôle de compétitivité de Boulogne sur Mer (AQUIMER). Séminaire prévu en mai 2014 sur la valorisation des produits de la mer. Rapprochement sans suite avec le cluster maritime des Iles Canaries dans le cadre d'un projet européen. Volonté de se rapprocher du pôle de compétitivité Mer Bretagne.	
Extra-régional		

<p>CLUSTER OCEANOPOLE TAN TAN</p> <p>Labellisé en 2011</p>	<p>Président : M Omar BENSOUDA, Directeur général d'Omnium marocain de Pêche.</p> <p>Animation : équipe de quatre personnes détachées d'entreprises du cluster.</p>
<p>Activités dominantes</p>	<p>Mise en valeur des ressources marines : ressources halieutiques, aquaculture, énergies renouvelables, chantier naval...</p>
<p>Niche d'excellence</p>	<p>Filière chantier naval.</p>
<p>Localisation</p>	<p>Région de Tan Tan.</p>
<p>Membres</p>	<p>Grandes entreprises : SOVAPEC (farine/huile de poisson), Groupe OUCHARRA (industries), ASAT (conserveries), Omnium Marocain de Pêche Flotte (pêche hauturière), Omnium Marocain de Pêche Industries (surgelés/stockage négatif), PHIASUD (pêche hauturière), Chantier Naval de l'Afrique...</p> <p>PME : une douzaine dans l'activité du traitement de produit halieutique.</p> <p>Organismes de formation et de recherche : Université IBN ZOHR, Institut National de Recherche Halieutique, Institut des Technologies de Pêche Maritime...</p> <p>Institutionnels : collectivités territoriales (Région Guelmim Es-Smara et Municipalités Tan Tan/El Ouatia...).</p> <p>Syndicats liés aux activités de la pêche et aux activités portuaires.</p>
<p>Activités du cluster</p>	<p>Axe majeur : diversification des activités (voir filières nouvelles de l'aquaculture, des énergies renouvelables) en relation avec les ressources, les sciences et les technologies de la mer.</p>
<p>Coopérations interclusters de niveau</p>	
<p>National</p>	<p>CE3M.</p>
<p>Intra-Maghreb</p>	
<p>Euro-méditerranéen</p>	<p>Pôles de compétitivité français Mer (Bretagne et PACA) ; Pôle NYM (Naval y Del Mar) et Pôle ASIME, pôles espagnols leaders respectivement dans la construction navale et les industries mécaniques.</p>
<p>Extra-régional</p>	

<p>CLUSTER SOLAIRE</p> <p>Signature des statuts le 21 avril 2014 (créé; non encore labellisé)</p>	<p>Président : M. Mustapha BAKKOURY, Président du directoire de MASEN (Agence marocaine pour l'énergie solaire).</p> <p>M. Ahmed SQUALLI, Vice-président et Président de l'association marocaine de l'industrie solaire et éolienne. M. Said Mouline, Président du comité scientifique.</p> <p>Animateur : Mohammed BERNANNOU</p>
<p>Activité dominante</p>	<p>Activités industrielles liées à l'énergie solaire ; technologies solaires.</p>
<p>Localisation</p>	
<p>Membres</p>	<p>25 membres fondateurs constitués de MASEN, l'ONEE, l'ADEREE, la SIE, Mascir, MedZ, la FENELEC, la FIMME, la FMCI, la FMC, la FNBTP, les sociétés Centrelec, Temasol, Cleanergy, Nrj International, AIC Métallurgie, DLM, Chantier Atelier du Maroc, LSA Industries, ADI, Cegelec, Ciments du Maroc, l'Université Cadi Ayad, l'Université Internationale de Rabat et le CERIMME.</p> <p>Et quatorze autres membres du Conseil d'administration comprenant la FENELEC et la FIMME, cinq collèges d'entreprises et deux collèges d'organismes d'enseignement supérieur, de formation professionnelle et de recherche.</p>
<p>Activités du cluster</p>	<p>Objectif : faire émerger une filière énergétique compétitive au Maroc en définissant une vision, une stratégie et un plan d'actions collaboratives permettant le renforcement des capacités et des compétences industrielles au service du développement et de l'approfondissement des applications valorisant l'énergie solaire. Contribuer à la mise en place des bases juridiques et réglementaires nécessaires pour l'utilisation à grande échelle du photovoltaïque résidentiel et tertiaire connecté au réseau.</p>
<p>Coopérations interclusters de niveau</p>	
<p>National</p>	
<p>Intra-Maghreb</p>	
<p>Euro-méditerranéen</p>	<p>En projet avec le cluster rhônalpin : Eco-énergie.</p>
<p>Extra-régional</p>	

CLUSTER EMC (Matériaux de construction et efficacité énergétique) (créé; non encore labellisé)	Président : M. Rachid NAANANI, DG OROBRIQUE.
Activité dominante	Eco-construction.
Niche d'excellence	
Localisation	Le cluster EMC a élu domicile à l'Université Hassan Ier de Settat.
Membres	Le Conseil d'administration du cluster comprend des opérateurs publics et privés dont le groupe Al Omrane, l'Université Hassan Ier, Orobrique, Lafarge Calnicor Maroc, Bureau Veritas et Multicerame...
Activité du cluster	<p>Quatre axes essentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation de la consommation énergétique des entreprises spécialisées dans l'industrie des matériaux de construction ; - Développement de solutions «innovantes» d'efficacité énergétique notamment dans le secteur du bâtiment ; - Contribution à la promotion de l'usage des solutions d'efficacité énergétique ; - Participation à la mobilisation et à la formation des compétences dans le secteur de l'efficacité énergétique. <p>De premiers projets collaboratifs ont été préparés ainsi qu'un projet d'unité pilote de traitement des grignons d'olives.</p>
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	
Extra-régional	

<p>CLUSTER DES TEXTILES TECHNIQUES MAROCAINS (C2TM)</p> <p>Créé en décembre 2013; non labellisé</p>	<p>Président : Monsieur Mohamed LAHLOU, Président du Directoire de l'ESITH.</p> <p>Animateur : Cluster C2TM et MDC.</p> <p>Contact : Hanine TAZI, Directeur de pôles chez AMITH.</p>
Activité dominante	Textile technique.
Localisation	
Membres	<p>Une douzaine de membres fondateurs (ALIATEX, BLANCATEX, HIKMATEX, ICOMA, MAFACO, MAZAFIL, MODALINE, PIF, SOMAFI, TEXCOM, WAKLIM ENGINEERING...); il reste également ouvert aux autres entreprises. L'AMITH, l'ESITH, Casa Moda Academy, le CTTH et l'Université Hassan II en sont les organismes de support, de recherche et de formation.</p>
Activités du clusts	<p>Commissions thématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agro textiles, Géotextiles, Bâtiment, sous la présidence de Monsieur Mounir QASMI de la société MAFACO ; - Mobile tech, Home textile, Vêtements techniques ; - Compétitivité, veille technologique et réglementaire, veille de marchés ; - Marketing et commercial.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	«TEXMED Clusters», projet méditerranéen des clusters textile et habillement.
Extra-régional	

MOROCCAN DENIM CLUSTER (MDC) (créé en décembre 2013; non labellisé)	<p>Président : Monsieur Serge CHOUCHANA (Sté LOJTECH).</p> <p>Animateur : Cluster C2TM et MDC.</p> <p>Contact : Hanine TAZI, Directeur de pôles chez AMITH.</p>
Activité dominante	Casual wear.
Localisation	
Membres	<p>Créé par sept entreprises du secteur qui seront rejointes par d'autres membres. Ouvert au reste des professionnels.</p> <p>Les membres administrateurs sont, outre ces entreprises, l'École supérieure des industries du textile et de l'habillement (ESITH), le Centre technique du textile et de l'habillement (CTTH) et l'AMITH.</p>
Activités du cluster	<p>Commissions thématiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration filière amont-aval ; - Innovation ennoblement-traitement-dé lavage ; - Normes & réglementations ; - Développement produit & marketing ; - Moroccan denim academy.
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Intra-Maghreb	En projet
Euro-méditerranéen	En projet
Extra-régional	

ALGÉRIE

APAB OU CLUSTER DES PRODUCTEURS DE BOISSONS ALGÉRIENS	<p>Président : M. Ali HAMANI (Président de l'APAB).</p> <p>Animation : Equipe dédiée</p>
Activité dominante	Production de boissons (bénéficie du programme DIVECO -Programme d'Appui à la Diversification de l'Economie en Algérie).
Localisation	La Vallée de la Soummam (Bejaïa).
Membres	<p>Les membres de l'APAB (producteurs de boisson, producteurs de matière première, entreprises d'emballage et de service), Danone, Algerian Bavaroise, Pepsi, SPA Mami, Aures Emballage, NCA Rouiba, Coca Cola, Cevital, General Emballage...</p> <p>Parmi les partenaires : l'Université de Béjaïa...</p>
Activité de l'association	<p>Etude sur la filière (avec l'aide du Programme algéro-européen PMEII) ;</p> <p>Appui à l'appropriation de technologies innovantes ;</p> <p>Elaboration d'un signe-marque collective « Buvez tranquille » sur la sécurité ;</p> <p>Etiquetage des additifs ;</p> <p>Action collective à l'export ;</p> <p>Partenariat avec l'université (création d'un Master emballage, avec l'appui financier de l'entreprise Général Emballage, pour accompagner le développement de son activité, création de bourses, apports d'équipements) ;</p> <p>Répertoire des métiers et des qualifications (avec un financement DEVED), etc.</p>
Coopérations interclusters de niveau	
National	
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	<p>Allemagne (Accords de partenariat avec la GIZ).</p> <p>Transferts LR.</p> <p>Agence Régionale de l'Innovation du Languedoc-Roussillon.</p>
Extra-régional	

CLUSTER DE L'HUILE D'OLIVE DE BOUIRA	<p>Président : M. Karim RAHAL, Président de la coopérative d'huile d'olive, CHOK.</p> <p>Animation : membres de l'association</p>
Activité dominante du cluster	<p>Développement de la filière oléicole ; collecte, conditionnement et commercialisation de l'huile d'olive; récupération des résidus, en vue de leur valorisation.</p> <p>Vise les normes internationales de production.</p> <p>Équipement des oléiculteurs.</p>
Niche d'excellence	Première coopérative en Algérie depuis 2008.
Localisation	Kabylie (représente 80% de la superficie algérienne dédiée à la production d'olives).
Membres	14 (5 au départ). Nombre volontairement limité.
Activités	Recherche avec des instituts dédiés (INRA, ITAFV) notamment pour éliminer le fléau de la mouche blanche.
Principaux Clients	Marché national.
Coopérations interclusters de niveau	
National	Projet de diffusion du modèle coopératif.
Intra-Maghreb	Relations avec le Maroc (en projet).
Euro-méditerranéen	Relations avec l'Espagne (en projet).
Extra-régional	

TUNISIE

CLUSTER MECATRONIC DE TUNISIE (CMT)	<p>Président : M. Bilel SAHNOUN, Président de SPEC.</p> <p>Animateur national : M. Hichem MALLOUG (Société du pôle de compétitivité de Sousse), M. Patrick FAILLENET (animateur international).</p>
Activité dominante	Automobile, électronique, mécanique, câblage...
Localisation	Sousse, Tunis (80% des entreprises).
Membres	<p>Industriels : 34 représentants, 3 000 employés ; de nouveaux membres entrent dans le cluster pour participer à des projets collaboratifs.</p> <p>Autres membres : Ecole d'ingénieurs de Sousse, centre technique des industries, mécanique et électrique, confédération des entreprises citoyennes...</p>
Principaux clients	Automobile, construction, mécanique, aéronautique...
Activités	3 objectifs : développement des marchés, performance industrielle, emploi et compétences.
Projets communs	<p>Premières initiatives : communication, salons, cartographie des métiers, formation de soudeurs...</p> <p>Projets collaboratifs industriels : voiture électrique, système de télécommande sécuritaire...</p>
Coopérations interclusters de niveau	
National	Séminaire de formation organisée par l'Agence Française de Développement et France Clusters. Ont participé les structures d'animation des clusters de Mecatronic, Textiles technique, Ecopark, biotechnopole, mfcpole de Monastir...
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	Clusters français : Camdib (Béziers), Via Méca et ENR Rhône-Alpes.
Extra-régional	

CLUSTER TEXTILE TECHNIQUE DE TUNISIE (CTTT)	<p>Président : Mme Neila GONGI (PDG du pôle de Monastir El Fejja, mfcpole).</p> <p>Animateur : M. Hedfi NIDHAL, mfcpole.</p>
Activités dominantes	Habillement-protection, santé, sport...
Localisations	Monastir et El Fejja.
Membres	<p>Nombre : 9 entreprises fondatrices, 4 en cours d'adhésion.</p> <p>Emplois représentés par les membres :</p> <p>S'appuie sur le réseau de partenaires de la recherche du pôle de compétitivité, IN'TEX.</p>
Activités	
Projets collaboratifs	Mise en place de cinq grappes d'entreprises.
Coopération interclusters de niveau	
National	Séminaire de formation.
Intra-Maghreb	Projet « TEXMED Clusters », financé par le programme multilatéral de coopération transfrontalière "Bassin Maritime Méditerranée" (IEVP CTMED).
Euro-méditerranéen	Clubtex, cluster français du textile technique, ville de Saint-Etienne.
Extra-régional	

<p>CLUSTER DES ÉNERGIES RENOUVELABLES</p> <p>Créé en octobre 2013 sous forme d'association à but scientifique</p>	<p>Président : M. Ahmed ERNEZ, PDG de Biome Solar Industry (BSI).</p> <p>Animateur : M. Talel SAHMIM.</p> <p>Ecopark ; Société de gestion de la Technopole de Borj Cedria.</p>
<p>Activité dominante</p>	<p>Secteur des énergies renouvelables.</p>
<p>Niche d'excellence</p>	<p>Filière thermique et photovoltaïque.</p>
<p>Localisation</p>	<p>Tunis ; technopole de Borj Cedria.</p>
<p>Membres</p>	<p>14 entreprises fondatrices : (BSI, CERTen, EBE, ECOPARK, Energie de Sole, Energy Industries, Futener Solaire, SINES, SOFTEN, SOLTE Engineering, SOTECA, STEG Energies Renouvelables, TUNUR Ltd et VOLTA PV) ; cinquantaine d'entreprises fournisseurs, une vingtaine de bureaux d'étude, quelques bureaux de contrôle et un millier de petits installateurs agréés.</p>
<p>Principaux Clients</p>	<p>Particuliers.</p>
<p>Activités</p>	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences et les qualifications dans le domaine des EnR ; - Mieux répondre aux besoins des industriels pour créer un tissu industriel compétitif ; - Favoriser le transfert des technologies et des savoir-faire entre les pays industrialisés et la Tunisie ; - Améliorer la coordination en matière de recherche ; - Favoriser la régionalisation du marché pour accroître l'export et la complémentarité. <p>Actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financement (Subventions, FNME, Crédits...) ; - Projets collaboratifs sur les programmes prosol solaire (chauffe eaux solaires) et prosol thermique. - Formation des opérateurs...

Coopérations interclusters de niveau	
National	Séminaire de formation avec France Clusters.
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	Coopération avec les Allemands (perspective d'IDE) ; intermédiation de GIZ.
Extra-régional	

CLUSTER DES PRODUITS LAITIERS Création formelle prévue : été 2014	Animateur : Mme Mahjouba ZAITER.
Activité dominante	Production et transformation des produits laitiers.
Niche d'excellence	
Localisation	Bizerte ; Bejja.
Membres	Une trentaine d'éleveurs et quelques transformateurs.
Principaux Clients	
Activités du cluster	Diagnostic. Constitution de deux groupes : éleveurs, centres de collecte ; transformateurs. Réponses aux besoins spécifiques des deux groupes (accès au crédit pour les éleveurs etc.)
Coopérations de niveau	
National	
Intra-Maghreb	
Euro-méditerranéen	Partenaires du projet européen Lactimed : France, Grèce, Italie, Egypte, Liban...
Extra-régional	



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 indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement.