



HAL
open science

Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc

Alain Dupeyras, Amal Chevreau, Jane Stacey, Anna Bolengo, Nathalie Fabry, Sylvain Zeghni, Pascal Pierra

► To cite this version:

Alain Dupeyras, Amal Chevreau, Jane Stacey, Anna Bolengo, Nathalie Fabry, et al.. Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc. [Rapport de recherche] OCDE. 2018. hal-01987166

HAL Id: hal-01987166

<https://hal.science/hal-01987166v1>

Submitted on 20 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

OCDE (2018), « Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2018/01, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/1343b3bc-fr>



Études de l'OCDE sur le tourisme
2018/01

Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc

OCDE

Études de l'OCDE sur le tourisme

**PROMOUVOIR LE
DEVELOPPEMENT DE CLUSTERS
DE TOURISME AU MAROC**

La publication de ce rapport a reçu l'approbation de Mme Lamia Kamal-Chaoui, Directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes.

Ce document, ainsi que les données statistiques et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Ce rapport a été déclassifié sous la responsabilité du Comité du tourisme sous la référence [CFE/TOU\(2018\)9/FINAL](#).

© OCDE 2018 Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle et vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org.

Remerciements

Ce rapport a été produit par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE, dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, Directrice. Il fait partie du programme de travail 2017-2018 du Comité du Tourisme de l'OCDE au sein duquel le Maroc a le statut de Participant.

Alain Dupeyras, Chef de la Division pour le développement régional et le tourisme, au sein du CFE, a coordonné et dirigé la rédaction de ce rapport. Alain Dupeyras, Amal Chevreau, Jane Stacey et Anna Bolengo (OCDE), Nathalie Fabry, Sylvain Zeghni et Pascal Pierra (experts auprès de l'OCDE) ont contribué à la rédaction du rapport, avec le soutien d'Alexandra Campbell et de Charity Kome (OCDE).

Ce rapport a été élaboré en étroite collaboration avec le Département en charge du tourisme au sein du Ministère du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Économie sociale du Maroc. Il a bénéficié des commentaires et des contributions de Mehdi Taleb, Directeur de la réglementation, du développement et de la qualité au sein du Département en charge du tourisme et de son équipe Mounsif Taybi, Khadija Sabri, Mohammed Frej et Khaoula Miri. Les services du Chef du gouvernement, notamment M. Abderrazak Mourchid, ont joué un rôle de pilotage et de coordination essentiel.

Les points de vue de différentes administrations publiques et organismes marocains publics et privés impliqués dans le développement du tourisme ont été pris en compte (Ministère de l'industrie, Maroc PME, région de Marrakech-Safi, Caisse Centrale de Garantie, Réseau entreprendre Maroc, Technopark Casablanca, Marrakech Creative Interiors Cluster, centre régional d'investissement de la région de Marrakech-Safi). Des éléments d'information ont aussi été communiqués par des associations professionnelles du secteur du tourisme au Maroc.

Ce rapport a bénéficié d'importantes contributions et apports de la part de différentes organisations et clusters de tourisme: cluster GOazen en France (Corinne Cerveaux), cluster Turisfera en Espagne (Lola Rodríguez de Azero Tabares), Turismo de Portugal (Nuno Alves), Marrakech Creative Interiors Cluster (Mohamed Omar Benabderrazik) et France cluster (Xavier Roy).

Ce rapport a été présenté au Ministre du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Économie sociale du Maroc, Mohamed Sajid, le 24 juillet 2018 lors d'un atelier de restitution.

Ce rapport a été élaboré dans le cadre du Programme-pays Maroc de l'OCDE qui a débuté en 2015 et qui est coordonné par le Secrétariat des relations mondiales, en particulier Andreas Schaal et Carlos Conde. Les Recommandations du rapport ont donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre.

Les principaux résultats de l'étude et les Recommandations ont été présentés au Comité du tourisme de l'OCDE en avril 2018. L'étude a été approuvée par le Comité du tourisme le 5 septembre 2018.

Résumé en anglais : Promoting Tourism Clusters in Morocco

Morocco's Vision 2020 Tourism Strategy sets ambitious targets for developing tourism enterprises. The purpose of a tourism cluster policy is to underpin the implementation of tourism policy at the regional and local level by drawing on the advanced regionalisation process currently underway. The aim in particular is to encourage enterprises in the sector to: co-operate more closely within a given destination; interact with the different stakeholders involved in the tourism value chain (tourism, handicraft, social economy, agriculture, universities, local authorities); innovate through experimentation; and create networks.

The first part of the OECD report explains how to create a tourism cluster¹ based on existing good practices.

The report showcases good international practices, with a focus on the following considerations:

- The main objectives of the cluster need to be clearly stated from the outset, along with the main lines of action;
- In order to be sustainable in the long term, the cluster needs to be based on a strong economic/business model and a strategic vision that involves all stakeholders;
- Good governance of the cluster is the key to success as it guarantees the cohesion of the network. Governance needs to be flexible, based on a not-for-profit associative model with an annual general meeting responsible for validating strategic choices, budgets and key actions. The leadership of the cluster must adapt to the wishes and needs of the members of the cluster;
- The composition of the cluster should be based on a core structure comprising the founder members of the cluster, such as micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), institutions (government department in charge of tourism, the region, regional tourism committees, etc.), universities, and local authorities. This group of key stakeholders should be gradually enlarged;
- Co-ordination of the cluster is essential. The project co-ordinator creates and develops ties between the members of the cluster, develops the network, initiates new projects, and brings to light new requirements. The role of the cluster co-ordinator is fundamental in light of his or her expertise, people skills, contacts, and ability to manage complex and innovative projects; and
- A long-term financing which combines membership charges and/or members' annual contributions, and government subsidies (local, regional, national). In the long term, provisions should be required to enable clusters to raise money from

¹ A cluster is a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field.

services offered or from contracts obtained in project engineering. Stable funding, at least for ensuring day-to-day operations, is crucial and must be stated from the outset. The size of membership charges and/or contributions must not be a deterrent, especially for MSMEs. The balance between these different sources of financing must be consistent with the positioning of the stakeholders within the cluster.

The second, part of the OECD report details the implementation of a tourism cluster focused on the “Moroccan way of life” in the Marrakech-Safi region. The objective is to stimulate innovation and co-operation between various stakeholders related to tourism, handicraft and social economy, and to enable the development of a more inclusive tourism with the involvement of local communities. Lastly, the report makes several policy recommendations in support of these objectives and their implementation.

The strategic challenge of the tourism cluster based around the “Moroccan way of life” in the Marrakech-Safi region is to consolidate the local tourism offer, disseminate the economic and social benefits generated by tourism beyond the city of Marrakech, and raise the value added based on the concept of the “Moroccan way of life”. This initiative can draw on i) the Marrakech-Safi regional development plan which lists as priority sectors tourism, handicraft and the social economy, as well as ii) various ongoing initiatives such as those launched by the Moroccan Agency for Tourism Development (creation of thematic/cultural corridors connecting urban and rural areas) and the Marrakech Creative Interiors Cluster, with a view to interclustering.

The study identifies three phases for the operational implementation of the tourism cluster based around the “Moroccan way of life” in the Marrakech-Safi region:

- An initial development phase (6 to 12 months). The purpose of this phase is to establish support for the project, identify a project manager/co-ordinator, identify the key stakeholders in the tourism ecosystem of the Marrakech-Safi region, carry out an initial assessment of the region and the existing support mechanisms, and begin to inform the various stakeholders of the added value of the cluster;
- A cluster emergence phase (12 to 18 months). The purpose of this phase is to determine the governance model for the cluster and the financing methods, and to approve an operating budget for the cluster. A business model for the cluster and a multiannual plan of action also need to be established; and
- A cluster growth and structuring phase (12 months and more). The main purpose of this phase is to strengthen and develop the service offer, inform on the cluster’s activities, adapt the cluster’s roadmap, and to assess the initiatives undertaken by the cluster.

The OECD recommendations aim to support the implementation of this tourism cluster in the Marrakech-Safi region and to assess its impact, as well as to encourage the development of tourism clusters in other regions of Morocco. Looking further ahead, the recommendations are also aimed at strengthening the role of the Department responsible for tourism in the government of Morocco with regard to enterprises in the sector, and at organising a territorial dialogue on tourism with a view to preparing the next long-term strategic vision for developing tourism in Morocco, which will follow on from Vision 2020.

The study makes five recommendations which are presented in more detail in the document:

- Put in place a pilot tourism cluster based around the “Moroccan way of life” in the Marrakech-Safi region.
- Monitor the outcomes of the cluster and strengthen the economic and statistical observation of tourism enterprises.
- Encourage the development of tourism clusters in other regions based on the results of the “Moroccan way of life” tourism cluster.
- Consolidate the government’s role in supporting tourism enterprises.
- Organise a territorial dialogue on tourism.

Table des matières

Résumé en anglais : Promoting Tourism Clusters in Morocco	4
Résumé	9
Introduction	12
Chapitre 1. Organisation et politiques de soutien aux entreprises touristiques	13
Renforcer l'intégration des politiques pour le développement du tourisme	13
Favoriser l'adaptation du secteur du tourisme aux nouvelles tendances	17
Chapitre 2. Développer une démarche de construction d'un cluster de tourisme	22
La définition d'un cluster de tourisme	23
Qu'est-ce qu'un cluster ?.....	23
Qu'est-ce qu'un cluster de tourisme ?.....	24
Valeur ajoutée d'un cluster de tourisme.....	26
Gouvernance du cluster de tourisme.....	28
Démarche de construction d'un cluster de tourisme	31
Financement des clusters de tourisme	33
Spécialisation intelligente et interclustering.....	36
Scénario de clusters de tourisme.....	38
Modélisation d'un cluster de tourisme	38
Modèles-types de clusters de tourisme.....	41
Facteurs de succès et bonnes pratiques à intégrer.....	44
Chapitre 3. Mettre en place un cluster de tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi	47
Cluster tourisme « Art de vivre marocain »	47
Choix de la région Marrakech-Safi	48
Rôle de la région de Marrakech-Safi.....	50
Schéma de mise en place du cluster tourisme « Art de vivre marocain ».....	53
Phase d'amorçage et de réflexion.....	53
Phase initiale de développement (environ 6 à 12 mois).....	55
Phase d'émergence du cluster (environ 12 à 18 mois).....	58
Phase de croissance et structuration du cluster (12 mois et plus).....	61
Chapitre 4. Recommandations clé	64
Mettre en place un cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi	64
Mettre en place un suivi des résultats du cluster et renforcer l'observation économique et statistique des entreprises touristiques	65
Encourager le développement de clusters liés au tourisme dans d'autres régions en s'appuyant sur l'expérience du cluster tourisme « Art de vivre marocain »	65
Consolider le rôle de l'État dans le soutien aux entreprises touristiques	66
Organiser un dialogue territorial sur le tourisme	66
Bibliographie	67

Tableaux

Tableau 1. Compétences des régions du Maroc selon la Loi organique 111-14 relative aux régions (juillet 2015)	15
Tableau 2. Similarités et différences entre le secteur industriel et le secteur touristique	24
Tableau 3. Impact recherché par le développement d'un cluster	28
Tableau 4. Démarche de construction d'un cluster	32
Tableau 5. Facteurs clé de succès d'un cluster	33
Tableau 6. Modélisation d'un cluster de tourisme	40
Tableau 7. La remise en tourisme d'une destination sur la base d'une diversification de l'offre	41
Tableau 8. La mise en tourisme d'une destination sur la base d'une spécialisation « intelligente ».....	42
Tableau 9. L'insertion de la destination dans un écosystème plus vaste	43

Graphiques

Graphique 1. Organigramme de l'administration centrale du Département du Tourisme	14
Graphique 2. Financement du cluster en lien avec la structure du cluster	36
Graphique 3. Priorités du programme de développement régional de Marrakech-Safi	51
Graphique 4. Axes structurants du programme de développement régional de Marrakech-Safi	52
Graphique 5. Schéma séquentiel pour la mise en place du cluster tourisme « Art de Vivre marocain. 54	

Encadrés

Encadré 1. Les destinations touristiques de la Vision 2020	16
Encadré 2. Actions gouvernementales visant à améliorer la compétitivité du secteur	19
Encadré 3. Consolider l'offre touristique - Cluster GOazen, Pays Basque, France	25
Encadré 4. Intégrer les acteurs majeurs sur un territoire et s'adosser à l'État et à la Région - Cluster Tourisme Paris Val d'Europe	26
Encadré 5. Créer de la valeur ajoutée pour les entreprises touristiques - Cluster GOazen, Pays Basque, France	27
Encadré 6. Construire une gouvernance effective au service des membres - Cluster Tourisme Paris Val d'Europe, France	29
Encadré 7. L'exemple de la <i>Ruta del Tequila</i> au Mexique	30
Encadré 8. L'exemple des districts culturels en Italie	31
Encadré 9. Exemples de financement de clusters de tourisme	34
Encadré 10. L'exemple du cluster tourisme de l'Estrémadure, Espagne	35
Encadré 11. Exemples d'interclustering liés au tourisme	38
Encadré 12. Exemple d'animation de clusters de tourisme	46
Encadré 13. Présentation de la région de Marrakech-Safi	49
Encadré 14. Label de l'artisanat du Maroc	50
Encadré 15. Marrakech Creative Interiors Cluster	53

Résumé

La Vision 2020 – Stratégie de développement touristique du Maroc fixe des objectifs ambitieux pour le développement des entreprises touristiques. L'élaboration d'une politique de clusters de tourisme vise à appuyer la mise en œuvre de la politique du tourisme aux niveaux régional et local en s'adossant au processus en cours de régionalisation avancée. Il s'agit notamment d'inciter les entreprises du secteur à coopérer davantage au sein d'une destination, à dialoguer avec les différents acteurs impliqués dans la chaîne de valeur du tourisme (tourisme, artisanat, économie sociale et solidaire, agriculture, universités, autorités locales), à innover via différentes expérimentations et à se mettre en réseau.

Dans une première partie conceptuelle, le rapport de l'OCDE développe la démarche de construction de manière inédite d'un cluster de tourisme en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes.

Le rapport met en avant des bonnes pratiques internationales notamment sur les points suivants :

- Les objectifs majeurs du cluster doivent être clairement affirmés dès le départ ainsi que les principaux axes d'action ;
- Afin d'être pérenne sur le long-terme, le cluster doit être basé sur un modèle économique fort et une vision stratégique incluant tous les acteurs ;
- La bonne gouvernance du cluster est la clé de la réussite car elle assure la cohésion du réseau. La gouvernance devra être souple de type associatif sans but lucratif avec une assemblée générale chargée de valider les choix stratégiques, les budgets et les actions de l'équipe de gestion. Le leadership du cluster doit apparaître comme étant une réponse à la volonté et aux besoins des membres du cluster ;
- La composition s'appuie en premier lieu sur un noyau dur incluant les membres fondateurs du cluster tels que des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites et Moyennes entreprises (PME), des institutions (Département en charge du tourisme, région, comité régional du tourisme, etc.), des universités, des autorités locales. Ce groupe d'acteurs clé sera élargi progressivement ;
- L'animation du cluster est essentielle. L'animateur chargé du projet crée et développe les liens entre les membres du cluster, développe le réseau, initie des nouveaux projets, et fait émerger de nouveaux besoins. L'animateur du cluster joue un rôle essentiel de par ses compétences, son relationnel, son carnet d'adresses, et ses capacités à gérer des projets complexes et innovants ; et
- Un financement pérenne qui combine les droits d'adhésion et/ou les cotisations annuelles des membres, les subventions publiques (locales, régionales, nationales). À terme, il faut envisager que les clusters puissent aussi se rémunérer sur les prestations offertes voire sur des contrats obtenus au titre de l'ingénierie de projets.

La stabilité du financement, du moins pour assurer le fonctionnement au quotidien, est essentielle et doit être affirmée dès l'origine. Le niveau des droits d'adhésion et/ou des cotisations ne doivent pas être dissuasifs, en particulier pour les TPE et PME. L'équilibre entre ces différentes sources de financement doit être cohérent avec le positionnement des acteurs au sein du cluster.

Dans une seconde partie opérationnelle, le rapport de l'OCDE présente la mise en place d'un cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi. L'objectif est de favoriser l'innovation et la coopération entre les acteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, et de permettre un développement du tourisme plus inclusif sur le territoire et avec les communautés locales. Enfin, le rapport émet plusieurs recommandations pour appuyer ces objectifs et leur mise en œuvre ainsi que des objectifs nationaux des politiques publiques du tourisme.

L'enjeu stratégique du cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi est de consolider l'offre touristique locale, de diffuser les retombées économiques et sociales liées au tourisme au-delà de la ville de Marrakech, et d'appuyer une montée en gamme en s'appuyant sur le thème « Art de vivre marocain ». Cette initiative pourra s'appuyer i) sur le plan de développement régional de Marrakech-Safi qui mentionne comme secteurs prioritaires le tourisme, l'artisanat et l'économie sociale et solidaire, ainsi que ii) sur différentes initiatives en cours comme celles déjà initiées par la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (mise en place de corridors thématiques reliant les territoires urbains et ruraux) ou le Marrakech Creative Interiors Cluster dans une démarche d'interclustering.

Le rapport identifie 3 phases pour la mise en place opérationnelle du cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi :

- une phase initiale de développement (environ 6 à 12 mois). Cette phase vise à définir le portage du projet, identifier un chef de projet/animateur, identifier les acteurs clés de l'écosystème touristique de la Région de Marrakech-Safi, réaliser un diagnostic initial du territoire et des dispositifs d'appui existants, et commencer à communiquer auprès des différents acteurs sur la valeur ajoutée du cluster ;
- Une phase d'émergence du cluster (environ 12 à 18 mois). Cette phase vise à définir le modèle de gouvernance du cluster, les modes de financement et à approuver un budget de fonctionnement pour le cluster. Il s'agit aussi d'élaborer le modèle d'affaires (business model) du cluster et un plan d'action pluriannuel ; et
- Une phase de croissance et de structuration du cluster (12 mois et plus). Cette phase vise principalement à renforcer et à développer l'offre de services, à communiquer sur les activités du cluster, à adapter la feuille de route du cluster, et à évaluer les actions conduites par le cluster.

Les recommandations de l'OCDE visent d'une part à mettre en place ce cluster tourisme pilote dans la région de Marrakech-Safi et à en évaluer les impacts, mais aussi à encourager le développement de clusters de tourisme dans d'autres régions du Maroc. Sur le plus long terme il s'agit aussi de renforcer le rôle du Département en charge du tourisme du Maroc auprès des entreprises du secteur, et d'organiser un dialogue territorial sur le tourisme pour préparer la prochaine vision stratégique de long terme pour le développement du tourisme au Maroc, laquelle prendra la suite de la Vision 2020.

Le rapport fait cinq recommandations qui sont présentées de manière plus détaillée dans le document:

- Mettre en place un cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi
- Mettre en place un suivi des résultats du cluster et renforcer l'observation économique et statistique des entreprises touristiques
- Encourager le développement de clusters liés au tourisme dans d'autres régions en s'appuyant sur l'expérience du cluster tourisme « Art de vivre marocain »
- Consolider le rôle de l'État dans le soutien aux entreprises touristiques
- Organiser un dialogue territorial sur le tourisme.

Introduction

Le Royaume du Maroc s'est engagé dans un processus de réformes pour moderniser le pays. Dans le domaine économique de nombreux chantiers ont été lancés pour renforcer la compétitivité et l'attractivité de l'économie marocaine et créer les conditions d'un développement économique durable.

C'est dans ce cadre que le Royaume du Maroc a signé en 2015 un Programme-pays avec l'OCDE. Le Programme offre un cadre de collaboration privilégié et renforcé entre le Maroc et l'OCDE. Son objectif est de permettre au Maroc de disposer d'informations et de recommandations clés permettant d'élaborer et de renforcer son plan de réformes économiques et sociales, en vue de soutenir une croissance forte, inclusive et durable. Il est construit autour de trois piliers : la compétitivité, la gouvernance publique et l'inclusion sociale. Le Programme comprend 16 projets – dont un sur le tourisme - incluant des revues de politiques publiques, des examens par les pairs, des activités de renforcement des capacités, et l'inclusion dans des outils statistiques de l'OCDE. Le Programme-pays encourage une approche horizontale favorisant l'harmonisation des politiques publiques.

La Vision 2020 - Stratégie de développement touristique du Maroc a fixé des objectifs ambitieux dans de nombreux domaines et notamment pour la création et le développement des entreprises touristiques. Un premier état des lieux établi par le Ministère du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale (ci-après le Département en charge du tourisme) a montré que, si certains résultats sont encourageants, l'efficacité des programmes déjà engagés pour appuyer les entreprises pourrait-être améliorée. Le Département en charge du tourisme a donc lancé un certain nombre de réflexions visant à renforcer voir réorienter les programmes mis en place.

C'est dans ce contexte que le Département en charge du tourisme a demandé à l'OCDE de développer une réflexion et un plan d'action pour promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc en capitalisant sur les expériences réussies des pays de l'OCDE. Favoriser l'innovation et la coopération entre les acteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, et permettre un développement du tourisme plus inclusif sur le territoire et avec les communautés locales sont des éléments clés de ce projet.

L'étude comprend :

- Une partie introductive portant sur l'organisation et les politiques de soutien aux entreprises touristiques ;
- Une partie conceptuelle développant la démarche de construction d'un cluster de tourisme en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes ; et
- Une partie opérationnelle pour préparer la mise en place d'un cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi.

Chapitre 1. Organisation et politiques de soutien aux entreprises touristiques

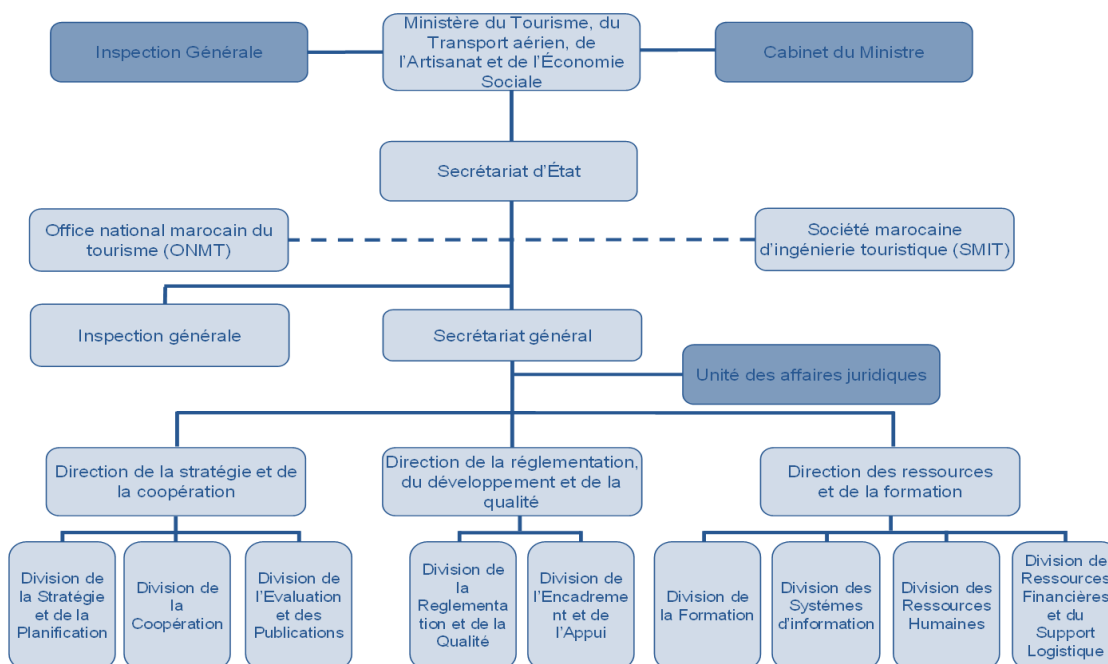
Renforcer l'intégration des politiques pour le développement du tourisme

Le tourisme est un secteur transversal dont le développement dépend de politiques relevant de ministères et niveaux d'administration différents. La cohérence des différentes politiques publiques appuyant le secteur est un élément clé pour soutenir le développement du tourisme. De même l'élaboration et la mise en œuvre des politiques soutenant le tourisme doivent bénéficier de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes telles que les professionnels ou les populations des lieux de destination. L'objectif est de dégager une vision et une stratégie communes pour un tourisme durable et inclusif.

Une approche gouvernementale multi-niveaux, une plus grande intégration des politiques liées au tourisme et la mise en place de partenariats avec les professionnels font partie des bonnes pratiques mises en place par un grand nombre de pays. Dans ce contexte, le rôle du Département en charge du tourisme en tant que force d'entraînement et les relais territoriaux pour diffuser et adapter la stratégie de développement du tourisme notamment en zones rurales sont essentiels.

Le Maroc a mis en place une tutelle administrative unique pour la gestion du tourisme. L'administration centrale est représentée par le Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Économie sociale dont la mission est « *d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de Tourisme* » (Graphique 1.1.).

L'administration centrale comprend un Secrétariat Général, une Inspection Générale, une Direction de la Stratégie et de la Coopération, une Direction de la Réglementation, du Développement et de la Qualité et la Direction des Ressources et de la Formation. Deux organismes sont placés sous la tutelle du Département en charge du tourisme : la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) et l'Office national Marocain du tourisme (ONMT). La Direction de la Réglementation, du Développement et de la Qualité a des responsabilités et des actions larges couvrant notamment la réglementation et l'appui de la profession ainsi que l'interface avec les métiers.

Graphique 1. Organigramme de l'administration centrale du Département du Tourisme

Source : Ministère du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale

Le développement des territoires au Maroc a fait l'objet d'une réforme de décentralisation très ambitieuse depuis 2015. La régionalisation avancée, inscrite dans la nouvelle Constitution de 2011 a consacré la région en tant qu'espace pertinent pour le déploiement des stratégies sectorielles nationales et des politiques publiques de développement territorial. Elle a doté les régions, dont les Présidents sont élus, de ressources financières et humaines et de compétences élargies notamment en matière de développement économique. Les régions disposent de trois types de compétences prévues par les lois organiques de juillet 2015: des *compétences propres* : prérogatives exercées à l'échelon territorial; des *compétences transférées* : prérogatives transférées par l'État sur la base du principe de la subsidiarité, et des *compétences partagées* notamment dans le cadre de la contractualisation avec l'État (Tableau 1.1.).

Tableau 1. Compétences des régions du Maroc selon la Loi organique 111-14 relative aux régions (juillet 2015)

Compétences	Régions
Propres	i) développement régional: développement économique, formation professionnelle, formation continue et emploi, développement rural, transport régional, conservation du patrimoine culturel, gestion des parcs régionaux et ii) aménagement du territoire: élaboration du plan régional d'aménagement de territoire.
Partagées	i) développement économique: amélioration de l'attractivité régionale pour les investissements, emploi, recherche scientifique ; ii) développement rural: création de pôles agricoles, électrification et adduction d'eau potable aux villages isolés ; iii) développement social: promotion de l'habitat social, sports et loisirs ; iv) environnement: gestion des ressources naturelles, et lutte contre la pollution et la désertification, gestion des parcs protégés, et des forêts et ; v) promotion du tourisme.
Transférées	i) équipements et infrastructures régionaux; ii) industrie; iii) santé; iv) commerce; v) enseignement; vi) culture; vii) sport et viii) énergie, eau et environnement.

La régionalisation avancée privilégie la proximité en tant que mode d'action au niveau local, en érigeant la région comme l'élément central d'une nouvelle vision du développement qui tend vers l'inclusion et la durabilité, et non comme un simple organe d'opérationnalisation des programmes de développement nationaux.

Les régions ont élaboré des Plans de Développement Régionaux (PDR) qui devront être mis en œuvre par les agences régionales d'exécution des Projets (AREP). Les AREP, opérationnelles depuis 2016, sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière et de gestion.

Dans ce nouveau contexte, les régions sont les partenaires de l'État en matière de développement économique et pour la mise en œuvre des stratégies sectorielles nationales. Les nouvelles compétences des régions doivent également contribuer à renforcer la territorialisation des stratégies sectorielles mises en œuvre par le Maroc, comme la Vision 2020 pour le tourisme qui a structuré l'offre touristique autour de grandes destinations et trois thématiques (Encadré 1.1.). Dans les régions touristiques, le développement du tourisme deviendra logiquement un axe majeur d'une stratégie de développement régional, et la politique de clusters de tourisme peut constituer une partie importante de cette stratégie et venir soutenir sa mise en œuvre.

Encadré 1. Les destinations touristiques de la Vision 2020**A- Tourisme balnéaire et littoral**

Destination	Sites principaux	Nouveau positionnement	Actions envisagées par le plan Vision 2020
Souss-Sahara Atlantique	Agadir + arrière-pays Tafraouate & oasis Guelmin - Tan Tan	Consolidation et repositionnement de l'offre balnéaire « loisirs et fun »	Repositionnement de l'offre existante et création de complexes balnéaires de nouvelle génération (Plage blanche, eco-resort, Cité des loisirs à Agadir, Aquaparc à Guelmin, centre balneo-ludique à Saïdia) Établir une offre événementielle Développer des activités en lien avec l'arrière-pays : tourisme vert / eco tourisme, hébergement chez l'habitant, création d'équipements culturels (musées, centres d'interprétations). Réhabilitation des Médinas, des ports et lieux anciens typiques.
Maroc Méditerranée	Saïda Marchica & Cala Iris	Consolidation et développement de l'offre, redéploiement durable et visée sur la clientèle internationale Infrastructures sportives et balnéo-ludiques	

B- Tourisme de culture et de patrimoine

Destination	Sites principaux	Nouveau positionnement	Actions envisagées par le plan Vision 2020
Marrakech Atlantique	Marrakech Toubkal et vallées Essaouira	Enrichissement et consolidation de l'offre Désaisonnalisation City-break international	Produire de l'expérience (Chic et authentique, Art de vivre, Tradition, Sport et aventures, Bien-être, culture, nature), rénovation des médinas, développement et animations culturelles, circuits des jardins, festivals programmés sur l'année, valorisation des lieux de vie. Cluster design, base arrière autour de l'agriculture et de l'Argan Resorts thématiques et historiques, réhabilitation du patrimoine, musées, valorisation des produits du terroir et nature, etc. Bases nautiques, Eco Lodges, Recomposition urbaine signalétique, aménagements piétons, paysages, etc. Enrichissement de l'offre Golf, centre équestre,
Maroc centre	Fès Meknès Ifrane	culture et histoire musées vivants Eco Lodge	
Cap Nord	Tanger Tétouan – Tamuda Bay Chefchaouen Asilah - Larache	Musée structurant (musée de l'Afrique) Paysage en arrière-pays MICE (parc d'expos Tanger)	
Centre Atlantique	Casablanca Rabat El Jadida	Attractivité économique Affaires / Loisirs	

C- Tourisme de nature et développement durable

Destination	Sites principaux	Nouveau positionnement	Actions envisagées par le plan Vision 2020
Atlas et vallées	Ouarzazate Oasis Haut Atlas	Désert Montagne Ciné-tourisme	Protection de la nature et de lagune Réhabilitation du patrimoine bâti : Ksours et Kasbahs, greniers, moulins Oasis, palmeraies, roseaies Interconnexions et accessibilité des sites

Sources : Plan Vision 2020, Maroc.

La promotion du tourisme est désormais une compétence partagée entre l'État et la région. Les secteurs ayant un impact direct ou indirect sur le développement du tourisme (infrastructures, culture, patrimoine, gestion des parcs, etc.) font l'objet de compétences propres ou transférées. C'est dans ce cadre que les Plans de Développement Régionaux (PDR), élaborés par les régions comportent dans leur quasi-totalité un volet *tourisme*. La régionalisation avancée permet à chaque destination régionale de définir et piloter son marketing territorial en cohérence avec la stratégie nationale, en l'articulant autour du développement touristique et des secteurs connexes tels que les infrastructures (routes, transport aérien), l'artisanat, l'agriculture, ou la culture, etc.

Une politique de clusters touristiques au Maroc pourrait être un outil efficace pour renforcer la mise en œuvre de la politique du tourisme au niveau local, en s'appuyant sur le processus de régionalisation avancée. En effet, les clusters de tourisme impliquent une approche très territorialisée de l'action ainsi qu'une relation renforcée entre l'État (Département en charge du tourisme) et les autorités régionales, en tant qu'acteurs essentiels de proximité et de facilitation de la mise en œuvre des stratégies nationales sectorielles. Dans la pratique, la politique des clusters met généralement l'accent sur le travail en réseau et la collaboration. Dans le cas des clusters touristiques, le réseautage et la collaboration entre les membres du cluster pourraient être gérés par des agents de facilitation essentiels tels que les agences de développement du tourisme.

Favoriser l'adaptation du secteur du tourisme aux nouvelles tendances

Le tourisme est l'un des principaux moteurs de l'économie au Maroc. C'est un secteur stratégique pour le développement économique et social du pays. En 2016, le tourisme représentait environ 6,6% du PIB et employait directement 515 000 personnes soit 5 % de l'ensemble des emplois. En 2017, le tourisme générait 71,9 milliards MAD de recettes voyages au titre du tourisme international. Depuis 2010 le nombre de touristes non-résidents s'est accru en moyenne de 3% par an pour atteindre 11,3 millions en 2017. Les destinations en fort développement sont Marrakech, Agadir, Casablanca qui cumulent 70% des nuitées totales ; le tourisme vert et rural connaît également un développement important (Département en charge du tourisme).

La clientèle touristique internationale du Maroc est en mutation. Les clientèles espagnoles et françaises restent largement majoritaires mais leur croissance ces dix dernières années a fortement ralenti (par exemple le taux de croissance annuel moyen de la clientèle française sur la période 2005-2017 est de 1,7%). D'autres pays tels que la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis ou le Japon sont en croissance rapide (Département en charge du tourisme).

L'ambition de la Vision 2020 est que le Maroc devienne la « destination touristique de référence en terme de développement durable sur le pourtour méditerranéen » et l'une des 20 premières destinations touristiques mondiales en s'appuyant sur un tissu d'entreprises touristiques modernes, professionnelles et compétitives. La Vision 2020 a comme objectif de doubler le nombre de touristes au Maroc en augmentant sa part de marché sur les principaux marchés européens, en attirant 1 million de touristes issus des marchés émergents, et en triplant le nombre de voyages domestiques.

Cet objectif s'appuie sur la création de nouvelles destinations touristiques et sur l'enrichissement de l'offre touristique (culture, balnéaire, offre nature innovante et de qualité, routes/itinéraires culturels, tourisme dans les zones rurales, etc.). Il s'agit également d'augmenter significativement la capacité en hébergements touristiques, et de développer les services touristiques de l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme.

Le développement du secteur du tourisme dépend, par ailleurs, de sa capacité d'adaptation aux nouvelles tendances qui se font jour sur les plans économique, social, politique, environnemental et technologique, en particulier la transformation numérique et la capacité d'innovation technologique et non technologique des entreprises touristiques dans l'évolution de l'offre.

L'accent est mis également sur la nécessité de développer, gérer et promouvoir les destinations locales, avec l'aide de structures et de financements à l'échelon régional et/ou local, et de préparer et mettre en œuvre des plans de gestion des destinations. La révolution numérique impose aux destinations de s'insérer dans la chaîne de valeur de l'économie numérique, par exemple l'économie collaborative.

Sur toutes ces questions l'approche cluster - que l'on peut assimiler à des écosystèmes innovants - peut contribuer à soutenir un développement dynamique des entreprises, favoriser l'innovation, et renforcer la coopération au sein de la destination et entre différentes filières (tourisme, artisanat, économie sociale et solidaire, agriculture) pour mieux répondre aux nouvelles attentes des clientèles.

L'amélioration de la compétitivité des entreprises touristiques au Maroc s'appuie sur un Programme National pour l'Innovation et la Compétitivité Touristique qui contient quatre volets : i) la modernisation de la réglementation touristique ; ii) la mise en place d'un dispositif d'accompagnement global et intégré des entreprises touristiques qui comprend par exemple des programmes tels que « Moussanada Siyaha » et « Renovotel 3 » ; iii) la structuration des acteurs du secteur ; et iv) le renforcement des capacités des acteurs. Plusieurs actions gouvernementales ont été mises en œuvre pour améliorer la compétitivité du secteur (Encadré 1.2.).

Encadré 2. Actions gouvernementales visant à améliorer la compétitivité du secteur

Six programmes structurants ont été définis autour de la culture du balnéaire et de la nature. Ces programmes privilégient le tourisme durable et sont axés sur les niches à forte valeur ajoutée.

- Azur 2020 axé sur l'offre balnéaire ;
- Eco/Développement durable, visant à valoriser les ressources naturelles et rurales tout en les préservant ;
- Patrimoine & Héritage dont l'objectif est de valoriser l'identité culturelle du Maroc ;
- Animation, Sports & loisirs qui vise à créer une offre d'animation variée qui vient compléter les infrastructures touristiques de base ;
- Niches à forte valeur ajoutée en relation avec le tourisme d'affaires, le bien-être et la santé ;
- Tourisme interne « Biladi » qui va permettre de répondre aux attentes des marocains en leur offrant un produit adapté.

La vision 2020 a prévu un Programme National pour l'Innovation et la Compétitivité Touristique pour :

- Structurer le tissu économique et accompagner les acteurs du tourisme par la mise en place de mécanismes d'orientation et de soutien spécifiques aux petites et moyennes entreprises touristiques ;
- Développer une culture de la qualité chez les opérateurs touristiques ; et
- Améliorer l'encadrement de l'activité touristique et rehausser les standards à un niveau international par le biais de réformes réglementaires à même d'accompagner les nouveaux métiers et produits de la Vision 2020 et de favoriser la concurrence et le développement de réseaux.

Ce programme comprend quatre volets majeurs :

- La réforme réglementaire des textes encadrant les métiers du tourisme et permettant d'assurer une professionnalisation et une structuration des métiers touristiques, ainsi que des standards minima de qualité ;
- La mise en place d'un dispositif d'accompagnement global et intégré spécifique aux entreprises touristiques. Ce dispositif, qui comprendra un ensemble de mécanismes d'appui devra faciliter aux entreprises touristiques l'accès aux facteurs clés de compétitivité. L'objectif étant de leur permettre d'améliorer leurs résultats et atteindre des seuils de rentabilité satisfaisants, concourant ainsi à l'amélioration de la compétitivité du tissu ;
- L'accompagnement des fédérations et associations des métiers touristiques pour une structuration organisationnelle garantissant une meilleure représentativité de leurs membres ; et
- Le renforcement des capacités des professionnels via des sessions de formation et d'échange et des outils techniques mis à leur disposition.

Sources : <https://www.finances.gov.ma/fr> et Département en charge du tourisme.

Le programme « Moussanada Siyaha » était un dispositif d'appui aux entreprises touristiques (mise à niveau et amélioration de la compétitivité) issu d'un partenariat entre le Département en charge du tourisme, l'ANPME (désormais Maroc PME) et la Fédération Nationale du Tourisme. Il concernait trois types d'activités : les établissements d'hébergement touristique, les agences de voyages, ainsi que les entreprises de transports touristiques. Il affichait des moyens (enveloppe de 420 millions MAD) et des objectifs ambitieux et devait accompagner plus de 600 entreprises touristiques à l'horizon 2020. L'accompagnement se faisait au travers des subventions d'études, de prestations et de consultations relatives à divers domaines de l'organisation et de l'entreprise, réalisées par des experts ou bureaux d'études référencés auprès de l'ANPME. Les principaux axes d'accompagnement concernaient la stratégie de développement, la qualité, le développement durable, l'organisation et les ressources humaines, les technologies de l'information, la comptabilité et finance, la transmission et la gestion déléguée. Les critères d'éligibilité étaient au nombre de trois : avoir une durée d'existence d'au moins deux ans ; avoir réalisé un chiffre d'affaires (hors taxes) du dernier exercice clos inférieur ou égal à cent soixante-quinze millions de dirhams (175 M MAD) ; et être en situation régulière vis-à-vis de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et de l'Administration fiscale. La contribution financière du dispositif était plafonnée à un million de dirhams par entreprise sous forme de subvention allant de 60% à 80% du coût des prestations de services choisies par cette dernière.

Le programme « Moussanada Siyaha » a été interrompu en 2014. Dans le cadre du Plan d'accélération industriel, les interventions de l'ANPME ont été recentrées sur les secteurs prioritaires du Ministère de l'Industrie et le tourisme n'en faisait pas partie. Le programme a bénéficié à 14 bénéficiaires. Selon les informations recueillies par le Département en charge du tourisme, le nombre de bénéficiaires est resté en deçà des objectifs car les critères d'éligibilité ont été jugés dissuasifs par certaines entreprises (notamment ce qui concerne la situation de l'entreprises vis-à-vis de l'Administration fiscale, etc.). La majorité des entreprises accompagnées étaient des agences de voyage ayant eu recours à la mise en place de systèmes d'information ou à la création de plateformes de vente en ligne.

Le programme « Renovotel 3 » est un fond de financement conjoint avec les banques dédié à la mise à niveau des établissements d'hébergement touristique (EHT). Ce fonds concernait les projets d'investissement matériel et immatériel, à l'exclusion de l'augmentation de la capacité en lits, incluant aussi bien les aspects liés à la rénovation que ceux liés au repositionnement du produit et à l'amélioration de la qualité des prestations. Le coût maximum des programmes de financement était fixé par catégorie d'établissement d'EHT (jusqu'à 250 000 MAD pour un hôtel cinq étoiles) avec des ratios de financement variables par catégorie d'EHT. Le programme ciblait aussi bien les Hôtels (de 1 à 5 étoiles), que les Hôtels-Clubs, les Résidences hôtelières et les Maisons d'Hôtes. La communication effectuée ciblait l'ensemble des différentes catégories éligibles, aussi bien les grandes entreprises que les TPE/PME. Cependant son impact auprès des TPE/PME est resté modéré.

La Vision 2020 a généré un grand nombre de développements positifs, comme par exemple le renforcement de l'image de la destination Maroc comme destination de tourisme durable. L'impact des deux programmes de soutien aux entreprises touristiques – Moussanada Siyaha et Renovotel – est resté modéré et n'a pas atteint tous les résultats escomptés. Parmi les principaux freins au développement des entreprises touristiques identifiées figurent :

- une réglementation parfois trop contraignante ou inadaptée aux évolutions récentes du secteur du tourisme. Cependant des progrès réels ont été réalisés avec

notamment une révision complète de l'arsenal juridique et l'adoption progressive d'un cadre réglementaire en ligne avec les transformations du secteur. Les lois régissant les métiers du tourisme ont été toutes revues et réformées ou sont en cours de réforme pour, par exemple, s'aligner avec les évolutions liées à la transformation numérique et au rôle des nouvelles technologies de l'information.

- une organisation en «silos», dans le secteur public et/ou entre les filières professionnelles qui ne permet pas toujours de mettre en œuvre une offre et une stratégie consolidées, adaptées et pertinentes ;
- un manque de données quantitatives et qualitatives sur l'évolution de l'offre touristique actuelle et des métiers connexes (numériques, industriels, agricoles, etc.) en termes d'entreprises, et donc des difficultés à cartographier et atteindre les acteurs existants et à identifier leurs besoins, ce qui constitue un frein à l'accompagnement de ces entreprises ; et
- un manque de moyens pour l'accompagnement qualitatif et financier des porteurs de projets et PME et/ou une utilisation insuffisante des moyens existants du fait d'un manque d'information. Plusieurs actions importantes sont en cours comme un programme dédié aux porteurs de projet (incubateur) qui va être lancé prochainement avec des moyens humains et financiers, ou comme la mise en place à venir d'une plateforme web pour mieux accompagner les entreprises touristiques et répondre à leurs besoins.

Dans ce contexte il apparaît pertinent de soutenir la mise en place de projets pilotes de clusters de tourisme au niveau territorial pour inciter les entreprises du secteur à travailler ensemble au sein d'une destination, à dialoguer avec les différents acteurs impliqués dans la chaîne de valeur du tourisme (tourisme, artisanat, économie sociale et solidaire, agriculture, universités, autorités locales), à innover via différentes expérimentations et à se mettre en réseau. Cette approche cluster favorisera aussi de nouvelles formes de coopération entre les acteurs publics et privés aux niveaux régional et local et le Département en charge du tourisme.

Chapitre 2. Développer une démarche de construction d'un cluster de tourisme

L'approche cluster, qui se situe sur un territoire donné, permet de s'appuyer sur le processus de régionalisation avancé et paraît donc particulièrement adaptée au contexte du tourisme marocain. Dans cette partie plus conceptuelle, l'étude de l'OCDE s'est donc focalisée sur le développement de clusters de tourisme et les bonnes pratiques pour la construction d'un cluster.

La démarche de cluster paraît bien adaptée au contexte local car :

- elle permet de lutter contre les «silos» et d'améliorer la communication entre les différentes filières et acteurs du secteur et avec leur environnement. Elle permet ainsi de mieux se connaître et donc d'agir en meilleure concertation et de gagner en confiance : partage des objectifs et contraintes réciproques, mise en place de groupes de travail commun ;
- elle permet la mise en œuvre de projets collaboratifs et la mutualisation des moyens et de la formation, favorisant une montée en gamme de l'offre touristique. Cette dimension est importante compte-tenu de la petite taille en moyenne des entreprises du secteur ;
- elle permet de mettre en place une politique active de la destination, laquelle repose notamment sur l'acceptation par les acteurs, tant institutionnels que professionnels, de modifier leur stratégie propre afin d'adopter une logique transversale ;
- elle participe ainsi au renforcement de l'économie territoriale en favorisant les échanges économiques et humains à l'échelle d'un territoire. Ainsi, elle soutient et développe l'activité locale: approvisionnement en produits du terroir et services locaux, etc. Cette dynamique contribue à créer un cercle vertueux: le tourisme favorise la production locale dans une démarche de qualité laquelle devient un vecteur de compétitivité et d'attractivité touristique, qui, à son tour, renforce l'attractivité globale de la place économique pour les visiteurs, les résidents mais aussi les investisseurs ; et
- Enfin diverses expériences montrent que le cluster peut devenir un outil performant dans l'accompagnement et la mise en œuvre des politiques publiques.

La promotion d'une politique de clusters de tourisme au Maroc se situe dans la lignée des politiques menées pour l'innovation en matière de technologies de l'information et de la communication, de micro-électronique, d'électronique et de mécatronique. En 2011, dans le cadre de l'Initiative Maroc Innovation, plusieurs clusters ont été retenus dans les domaines du numérique, de la microélectronique, de l'électronique, de la mécatronique et mécanique, des océans, des textiles ou de l'efficacité énergétique des matériaux de construction.

Les clusters de tourisme entrent donc dans cette logique globale avec pour objectif d'être plus inclusifs vis-à-vis des territoires et des populations et de soutenir le développement des petites et moyennes entreprises touristiques.

La définition d'un cluster de tourisme

L'émergence des clusters s'appuie notamment sur les travaux de Porter (Porter, 1998a et 1998b), d'abord dans les pays les plus avancés puis dans les pays émergents. Les responsables politiques et autres acteurs de l'économie ont d'abord appliqué la notion de cluster dans le domaine de l'industrie et des technologies, plus tard dans celui des services et du tourisme.

Qu'est-ce qu'un cluster ?

Il n'y a pas de définition arrêtée et stable du cluster. La prise de conscience que la concentration géographique d'acteurs issus de secteurs identiques, proches ou reliés stimule les résultats de tous a été initialement développée par Alfred Marshall vers 1890. La définition réactualisée et la plus couramment admise du cluster est celle de Porter (2000, p.15) pour qui les clusters sont « des grappes d'entreprises liées entre elles au niveau géographique, des fournisseurs spécialisés, des entreprises de services, des entreprises dans des secteurs connexes et des institutions (universités, agences élaborant des standards, associations de l'industrie) qui font partie d'un certain domaine, sont en concurrence mais coopèrent également. Porter insiste sur la nécessaire présence d'une masse critique d'entreprises.

Autrement dit, le cluster est un réseau d'acteurs interconnectés (entreprises souvent des PME et TPE, institutions, universités, territoires, administrations, etc.) qui génère une multitude d'interactions sur un espace géographiquement délimité souvent au sein d'une même filière et appuyés par des infrastructures de soutien. Ces interactions sont complexes car les entreprises sont potentiellement concurrentes et souvent complémentaires. Leur proximité les conduit à coopérer pour améliorer leur compétitivité et/ou performance individuelle et globale. Un cluster est un écosystème qui constitue une communauté d'intérêt stratégique.

Le cluster est un outil porteur de dynamisme et de développement économique local. Par son caractère opérationnel, il est présenté comme le moyen de relancer la croissance sur des bases locales. Cependant, selon les situations, d'autres formes d'organisation et de concentration spatiales peuvent lui être préférées comme le district industriel, le pôle de développement, le pôle de compétitivité, le milieu innovateur, le système productif local ou encore l'économie de proximité. Ce qui différencie le cluster de ces autres formes est la dimension « communauté d'intérêts communs » caractérisée par des interactions complexes entre les acteurs (connaissance, externalités de réseaux et d'infrastructures), l'organisation de ces acteurs (gouvernance), ainsi que leur engagement à leur territoire d'ancrage.

Le modèle de cluster tend à s'ouvrir vers d'autres activités productives et surtout aux services conduisant à faire la part des choses entre les composantes invariantes du cluster et ses spécificités locales et sectorielles. Cependant, les chercheurs et les professionnels s'interrogent quant à cette application aux services et notamment au tourisme. En effet le secteur industriel et le secteur touristique présentent des similarités mais aussi des différences qui pourraient compliquer l'application de clusters (Tableau 2.1.).

Tableau 2. Similarités et différences entre le secteur industriel et le secteur touristique

Similarités	Différences pour le secteur touristique
<ul style="list-style-type: none"> • Fort besoin capitalistique en moyens humains et financiers • Concentration des acteurs ; • Complémentarité en amont et en aval • Production en séries soumises à des normes • Interactions avec divers partenaires au sein de la chaîne de valeur • Forte concurrence Internationale • Besoin d'adaptation aux évolutions notamment liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication; • Développement d'innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de services à fort contenu en emplois • Un périmètre défini : la destination mais avec des connexions avec les territoires périphériques (arrière-pays, etc. ?) • Le lieu de création de valeur • Secteur émietté avec une majorité de très petites entreprises, des acteurs indépendants • Le client conçoit son bien de consommation final et a une influence sur la réputation d'une destination • S'adresse à des usagers temporaires du territoire en recherche d'une expérience positive • Interactions entre acteurs publics, privés, institutionnels dans la co-production du produit et de l'expérience touristique

Source : d'après Fabry (2009), Cerveaux (2012), Clergeau et Violier (2013).

Face à ces différences avec le secteur industriel, le concept de cluster peut s'appliquer au secteur touristique sous certaines conditions. Il faut enrichir le concept pour pouvoir rendre compte des dynamiques de développement local dans le secteur touristique.

Qu'est-ce qu'un cluster de tourisme ?

Un cluster de tourisme est un espace de coordination et un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à construire et/ou à pérenniser son attractivité (Encadré 2.1.). Dans le domaine du tourisme, un cluster rassemble sur une destination ou une thématique donnée les acteurs atomisés représentant les différentes filières touristiques : hébergeurs, restaurateurs, prestataires d'animations de séjours, sites et musées, transporteurs, agences réceptives, agents de marketing et d'accueil territorial, acteurs culturels. Il stimule également l'activité d'autres secteurs (loisirs, culture, artisanat local, commerces, transports, services, sport, monuments, banques, santé et bien-être, télécoms, bâtiments, agriculture, etc.) et impose le développement d'infrastructures (routes, aéroports, fournitures énergétiques, traitements des déchets et eaux usées). Un cluster de tourisme met en cohérence tous les acteurs impactés par le tourisme de manière directe et indirecte, au-delà de l'intégration verticale et horizontale des seuls acteurs du tourisme.

Le cluster de tourisme met tous les acteurs en position d'être co-créateurs et co-producteurs de valeur sur la destination. Ensemble, ils s'accordent sur une vision stratégique commune et un plan d'actions pluriannuel qui peut concerner de nombreux domaines : clientèle, ressources humaines, recherche, formation, veille stratégique, veille technologique, numérique, etc.

Dans ce contexte, la destination (par exemple une région) est considérée comme le support de la chaîne de valeur locale et des effets réseaux générés par le cluster (Encadré 2.2.). Il résulte de ces diverses interactions une adaptation dynamique de l'offre à la demande, une meilleure compréhension par les parties prenantes de l'environnement des affaires, des ruptures de tendances, des chocs de demande et d'offre. Le cluster aide la destination, comprise comme un système économique innovant, à passer de la notion d'espace touristique à celle de destination touristique, ce qui renforce l'attractivité de la destination et la renommée de la place économique.

Encadré 3. Consolider l'offre touristique - Cluster GOazen, Pays Basque, France

Le Pays Basque dispose d'atouts touristiques indéniables et d'une image positive qui favorise son attractivité. La position du territoire est déjà un avantage majeur car elle cumule une position transfrontalière avec l'Espagne qui lui confère des liens culturels privilégiés, une position Eurorégionale, au cœur du « corridor atlantique » et une diversité des territoires (littoral, espaces urbains et ruraux). La création du cluster de tourisme GOazen en 2008, a permis au Pays Basque d'innover car à travers le cluster c'est la destination « pays basque » qui est valorisée et non des frontières administratives.

Ce cluster territorial pionnier en France dans le secteur du tourisme fédère 9 filières différentes qui rassemblent plus de 580 entreprises (hôtels, campings, thalassothérapie, tourisme social, sites et musées, entreprises de production ouvertes à la visite, prestataires de loisirs marchands, agences réceptives et transporteurs routiers de voyageurs) et des partenaires institutionnels et techniques (groupement d'employeurs multisectoriels, cabinets spécialisés, écoles et universités, incubateurs d'entreprises, autres clusters connexes au tourisme, banques, cabinets comptables, etc.).

GOazen porte une stratégie de développement touristique à l'échelle du Pays Basque qui vise à améliorer la compétitivité économique du secteur en anticipant sur les mutations du tourisme en termes de marché, de défis écologiques et technologiques, de nouvelles demandes, etc. Il contribue à améliorer la qualité des prestations touristiques en consolidant et professionnalisant l'offre et œuvre pour un développement touristique durable et respectueux des valeurs, de la culture et du territoire basques.

GOazen relève d'une démarche prospective qui met en avant la nécessité de regrouper les activités du territoire à travers des chaînes de valeur sectorielles. Le tourisme a été identifié comme un pilier économique local donnant du sens à un cluster.

Les axes de travail du cluster sont la mutualisation (achats, formation), l'inclusion des populations résidentes (habitants prescripteurs de l'offre touristique auprès de leurs proches), le lobbying, la mise en place de nouvelles coopérations, l'animation et la coordination des dispositifs et la veille. Le cluster est aussi l'interlocuteur et le partenaire des élus locaux en charge du développement économique du Pays Basque et des organismes support à l'activité touristique : Offices de tourisme et Comité départemental du Tourisme, Écoles et Université, Incubateurs d'entreprises, Banque du tourisme du Crédit Agricole.

Source : cluster GOazen : <https://www.bayonne.cci.fr/GOazen/Le-cluster-GOazen.html>.

Encadré 4. Intégrer les acteurs majeurs sur un territoire et s'adosser à l'État et à la Région - Cluster Tourisme Paris Val d'Europe

Le Val d'Europe est la première destination touristique intégrée d'Europe en partie grâce à l'implantation de Disneyland Paris et à sa suite de nombreux autres acteurs du tourisme, du shopping et des loisirs. L'ambition du Cluster, créé en 2010, n'est pas celui d'accroître la fréquentation du territoire car le territoire reçoit plus de 50 millions de visiteurs par an. L'enjeu est le développement d'interactions et de synergies entre les acteurs du territoire, l'État, la Région Ile-de-France et les collectivités territoriales pour transformer la destination touristique en un territoire d'excellence mondialement reconnu. Le cluster vit et s'organise pour le tourisme en s'adossant aux arrière-pays et aux diverses parties prenantes (résidents, salariées, entreprises, administrations, université, etc.) afin de rendre la destination visible pour les touristes et intelligible pour les acteurs qui gravitent autour du tourisme sans forcément être issus du « monde » du tourisme.

Le périmètre de la destination reflète un territoire économique pertinent. C'est un cluster sectoriel et territorial dont les axes de travail consistent à organiser des manifestations scientifiques, pédagogiques et culturelles ; faire émerger les besoins en formation des entreprises, accompagner des actions en faveur de l'enseignement et les innovations pédagogiques ; favoriser le développement des contrats de recherches entre les entreprises et les établissements de recherche et favoriser la diffusion de la recherche sur le tourisme en particulier sur la transformation numérique des acteurs et la smart destination ; et assurer la communication interne et externe du cluster. Le cluster permet d'élaborer une démarche intégrée en faveur de la structuration et du développement du territoire dans une stratégie de long terme partagée et coordonnée par tous les acteurs : amélioration de l'expérience client, observatoire du territoire touristique, etc.

Le projet de la destination, d'ici 2030, est de développer et renforcer la destination touristique (nouvelles attractions au sein des parcs, troisième parc, tourisme d'affaires, écotourisme avec « Villages Nature », tourisme de shopping, etc.) et de développer le Val d'Europe par la construction de logements, la diversification économique (commerces, services publics, start-up et entreprises) et l'adaptation des infrastructures de transports.

Source : Cluster Tourisme Paris Val d'Europe.

Valeur ajoutée d'un cluster de tourisme

Le territoire mis en tourisme possède des ressources naturelles ou culturelles, matérielles et immatérielles. Pour la destination, il s'agit d'avantages comparatifs. Différentes infrastructures permettent de valoriser et commercialiser ces ressources (transport, éducation, environnement, sécurité, etc.).

Un cluster de tourisme ajoute à ces avantages comparatifs une dimension relationnelle et organisée forte axée sur trois interrelations.

- **Les interrelations liées à la connaissance** : production, diffusion, transmission et circulation du savoir tacite et explicite entre les agents, en particulier grâce à la présence d'organismes de formation et d'universités. Cela peut favoriser

l'émergence de bonnes pratiques et faciliter l'émergence et le développement des compétences adaptatives ;

- **Les interrelations liées aux infrastructures et réseaux de transports** qui favorisent l'accessibilité et les mobilités. Il repose sur des proximités géographiques ; et
- **Les interrelations stratégiques entre des acteurs interdépendants et complémentaires** : liens de coopération et de concurrence, instauration d'une confiance et de collaborations entre les acteurs, développement d'une culture locale et d'un vocabulaire commun. Ces proximités peuvent contribuer à développer les effets de réseaux/liens, à forger un portefeuille d'actifs spécifique au territoire (avantage absolu) et inciter à l'innovation.

Le cluster de tourisme est donc un lieu de création, d'animation et de gestion d'un pool de ressources et d'actifs par les acteurs locaux. Il favorise une adaptation dynamique de l'offre à la demande, une meilleure compréhension par les parties prenantes de l'environnement des affaires, des ruptures de tendances en cours, des chocs de demande et d'offre. Le cluster aide la destination, comprise comme un système économique complexe et innovant, à passer de la notion d'espace touristique à celle de destination touristique, ce qui renforce l'attractivité de la destination et la renommée de la place. Il crée de la valeur ajoutée en valorisant les coopérations des différents acteurs (Encadré 2.3.).

Encadré 5. Créer de la valeur ajoutée pour les entreprises touristiques - Cluster GOazen, Pays Basque, France

Le cluster a permis la mise en place de différents dispositifs et notamment un groupement d'employeurs du tourisme pérenne regroupant 50 entreprises qui mutualisent des emplois non stratégiques (femmes de chambre, webmaster, jardinier etc.). Il a favorisé le déploiement d'une charte territoriale pour assurer un développement touristique équilibré, raisonné et responsable (démarche RSE territorialisée), la mutualisation des achats non stratégiques pour faire des économies tout en privilégiant les achats locaux ; l'organisation de journées « je visite mon pays basque » pour permettre aux habitants de devenir prescripteurs de l'offre touristique auprès de leurs proches ; l'élaboration d'un plan de formations collectives ayant abouti à la mise en œuvre de plus de 70 sessions de formation à coût zéro pour les entreprises (prises en charge par l'État) ; la mise en place d'un lieu d'échanges « barter » qui facilite les échanges non monétisés de biens et de services entre entreprises (facturation par compensation) ; l'organisation de rencontres entre les professionnels de type forums annuels. Le cluster sert de chambre d'écho des avis des professionnels vers les institutionnels, sur des sujets structurants territoriaux. Le cluster repose sur un réseaux de relations sociales (informelles et/ou professionnelles) et crée une véritable solidarité entre ses membres.

Source : cluster GOazen.

Le rôle des intermédiaires par exemple est important au sein de la chaîne de valeur. Parmi ces intermédiaires, on distingue ceux qui agissent sur le territoire avant l'arrivée du touriste (tour-opérateurs, agences de voyage, sites communautaires, leaders d'opinions, réseaux sociaux...) et ceux qui agissent directement (agences réceptives, organismes publics, les habitants (accueil, informations, interactions, habitants ambassadeurs) auprès des touristes.

Le touriste est au cœur de cet écosystème puisqu'il est concepteur et producteur de son expérience touristique. Le cluster doit donc être mis en œuvre au plus proche de la demande touristique et de ses évolutions. Pour ce faire le cluster pourra conduire des enquêtes régulières auprès des touristes pour connaître leur niveau de satisfaction et leurs attentes en termes d'expérience touristique.

Le cluster de tourisme vise à mettre en place une politique active de la destination qui favorise une stratégie commune à tous les acteurs locaux et non des approches uniquement individuelles (Tableau 2.2.). Le cluster doit être en mesure d'assurer la coordination des acteurs par la mise en place d'une « gouvernance locale » souple et appropriée.

Gouvernance du cluster de tourisme

Le rôle des institutions et la problématique de la gouvernance sont importants dans la mise en place des clusters (Encadré 2.4.). Les institutions interagissent avec des réglementations telles que les lois et des politiques explicites qui conditionnent leur efficacité. Par conséquent, le développement et la mise en œuvre des politiques régionales doivent être sensibles au contexte institutionnel des économies régionales ou locales.

Pour initier la mise en place de clusters, l'État doit souvent mener à bien des politiques de clusters et ensuite, passer la main aux acteurs du cluster et les accompagner dans leurs initiatives. La gouvernance du cluster devient alors la cheville ouvrière de la réussite du cluster (Encadré 2.5.).

Un cluster étant un « système » vivant, il va croître en taille et en complexité au fur et à mesure de son développement et de l'appui qui lui est fourni, selon les trois axes de croissance suivants :

- **Le développement du capital social** par la sensibilisation et la mobilisation des acteurs du cluster ; par la construction du capital de confiance, la structuration des partenariats internes et externes et, par le renforcement des groupements et associations professionnelles d'entreprises ;
- **Le renforcement de l'efficacité collective** par la réalisation d'un diagnostic participatif, l'élaboration de la stratégie collective et la définition du plan d'action et formulation des projets collectifs ; et
- **Le renforcement de l'action concertée** par l'accompagnement de la mise en œuvre des projets collectifs, par la recherche d'appuis financiers et non financiers aux projets, par le suivi, l'évaluation et la pérennisation des résultats, par un meilleur accès au marché, par du marketing commun et avec les pouvoirs publics pour la cohérence des objectifs et le positionnement de la filière.

Tableau 3. Impact recherché par le développement d'un cluster

Territoire	Entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des politiques publiques en dialogue avec le secteur privé • Amélioration des infrastructures, du cadre des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Économies par mutualisation d'initiatives • Mise à niveau des savoir-faire et des compétences • Augmentation de la productivité par l'investissement et l'innovation

La gouvernance est un moyen de coordonner et d'harmoniser les interactions qui naissent de la proximité entre différents acteurs afin d'assurer la cohésion du réseau et d'arriver à un but commun (Encadré 2.4).

Encadré 6. Construire une gouvernance effective au service des membres - Cluster Tourisme Paris Val d'Europe, France

La gouvernance du cluster est innovante, adaptative et de type bottom-up. Trois étapes peuvent être distinguées dans la création du cluster.

La première étape est celle de la réflexion : présentation du concept de cluster et sa pertinence pour le Val d'Europe et réflexion commune entre l'Université du territoire, l'opérateur touristique majeur (Euro Disney SCA), les acteurs territoriaux locaux, régionaux et l'État en la personne du délégué interministériel au projet Euro Disney, le Conseil national du tourisme et de nombreux élus. Cette étape a été l'occasion de réfléchir sur la forme juridique et la gouvernance du cluster, sur les besoins des acteurs en matière de formation et de recherche.

La deuxième étape est celle de la préfiguration du cluster (forme associative) qui fige la qualité de membre fondateur et réunit les acteurs du territoire autour d'une ambition commune, celle de l'excellence du secteur du tourisme et des services qui lui sont associés. L'association reçoit pour mission de concevoir le fonctionnement du cluster et d'imaginer ses composantes autour du tryptique « formation, recherche, entreprise ».

La troisième étape, celle du lancement, a démarré en 2012. Elle officialise le 10^{ème} cluster de l'Île-de-France, le seul en tourisme. L'association de préfiguration a été dissoute pour être remplacée par l'Association du cluster tourisme Paris Val d'Europe. L'Association est une structure à dominante publique mais elle fonctionne sur la base des règles du privé car ce dernier tient un rôle majeur dans le fonctionnement du cluster. C'est d'ailleurs ce qui le distingue d'un pôle de compétitivité.

Le cluster de tourisme Paris Val d'Europe rassemble ses membres par le biais de quatre commissions mobilisées selon les besoins (gouvernance adaptative) :

- La commission « formation professionnelle » fait émerger les besoins en formation des entreprises membres, et accompagne des actions en faveur de l'enseignement (création d'un Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique) ;
- La commission « recherche » favorise le développement des contrats de recherches entre les entreprises et les établissements de recherche et la diffusion de la recherche sur le tourisme en particulier sur la transformation numérique des acteurs et la destination intelligente ;
- La commission « Internet et communication » pilote la communication du Cluster ; et
- La commission « Contrat de destination » construit une démarche intégrée en faveur du développement de la destination sur la base d'une stratégie de long terme partagée et coordonnée par tous les acteurs locaux. Elle est à l'origine de l'observatoire de l'économie touristique du Val d'Europe.

Source : Cluster Tourisme Paris Val d'Europe.

Encadré 7. L'exemple de la *Ruta del Tequila* au Mexique

La Ruta del Tequila est une stratégie intégrale de développement touristique à Jalisco (Mexique), mise en place en 2006. Pour assurer une gouvernance efficace au projet, le « Tequila Regulatory Council » (entité responsable de la route) a mis en place un organe exécutif composé de 3 personnes : le coordinateur général du projet, un conseiller technique et un assistant administratif. Deux autres personnes ont ensuite rejoint l'équipe en comptabilité et en marketing. La gestion du projet en termes financiers a été assumée par le Conseil avec son propre personnel. Aujourd'hui, le Coordinateur du Projet assume diverses fonctions représentatives grâce à son leadership dans le positionnement de cette Route, à la Confédération Nationale du Tourisme, au Conseil Consultatif Touristique de Jalisco, au Comité pour la conservation, la protection, la réévaluation et la diffusion du paysage agave, l'Association du Centre historique de Guadalajara.

Source: Desarrollo Turístico de las MiPyMEs en la Región del Tequila, Fundación José Cuervo, BID/FOMIN, Consejo Regulador del Tequila. 2006-2011

Les rôles de chacune des parties prenantes doivent être explicités. Trois pistes sont proposées pour le choix du mode de gouvernance :

- Le territoire pertinent : le territoire n'est ainsi plus délimité seulement par ses frontières administratives, il rentre dans une logique de construction. C'est la complémentarité et la diversité des acteurs, les projets touristiques et la représentation sociale, qui redessinent celui-ci.
- Les parties prenantes : l'intégration de l'ensemble des acteurs fondent l'expérience touristique.
- Le modèle de gouvernance : les territoires touristiques ont des configurations différentes. Certains territoires sont dominés par un acteur majeur tandis que d'autres sont caractérisés par un ensemble d'acteurs atomisés. Ce qui détermine d'un territoire à l'autre le pouvoir décisionnel et son influence sur les acteurs (Tableau 2.3.).

Tableau 2.3. Trois formes possibles de gouvernance de cluster

Type de gouvernance	Caractéristiques
La gouvernance centralisée (publique ou privée)	Un acteur domine le territoire et va ainsi gérer la gouvernance de celui-ci. Au niveau organisationnel, cette forme de gouvernance à l'avantage d'être plus simple avec la centralisation des informations en un point donné
La gouvernance territoriale	Il s'agit ici de la gouvernance du territoire par action volontaire des pouvoirs publics ou parapublics. Ceux-ci ont pour rôle de faire le lien entre les différents acteurs, la coordination technique des activités ou encore la gestion de la communication et des fonds dédiés. L'objectif est d'associer les parties prenantes du cluster. Ce concept est adapté lorsque l'activité touristique est réduite à un grand nombre d'acteurs infimes sur le territoire
La gouvernance associative	C'est l'association d'acteurs qui visent un même objectif. Tous les acteurs sont mobilisés pour un développement durable de leur territoire. Cette méthode renforce la solidarité, l'encastrement culturel et institutionnel des acteurs et assure une certaine cohésion du réseau. Des référents sont, dans tous les cas, désignés pour la conduite de projet

Source : Clergeau et Violier (2013)

L'absence de résultats immédiatement visibles peut-être frustrante à court terme. Il est difficile d'entraîner tous les acteurs dans cette démarche et parfois certains se trouveront plus avantagés que d'autres. Il faut accepter que l'on ne puisse pas toujours répondre aux attentes de chacun. Le cluster est une méthode gagnante à moyen et long terme, qui nécessite du temps et de la conviction.

Le cluster repose sur des liens fondés sur une proximité géographique, des complémentarités et des relations de confiance mais aussi sur des relations compétitives. Ces deux dimensions sont l'origine d'effets de proximités dont les acteurs du territoire peuvent ainsi bénéficier.

Démarche de construction d'un cluster de tourisme

Le tourisme diffère des industries manufacturières ou d'autres industries de services par un certain nombre d'aspects importants. En particulier, le produit essentiel du tourisme (la destination) est un bien public (Encadré 2.6.).

Encadré 8. L'exemple des districts culturels en Italie

Le projet des Districts Culturels découle de l'idée de la Fondation Cariplo d'intégrer le renforcement du patrimoine culturel avec une stratégie plus générale de développement territorial. Cette initiative a été lancée en 2006 par la Fondazione Cariplo. Au démarrage du projet, une étude de préfaisabilité générale a été menée pour permettre à la Fondazione Cariplo d'identifier les zones présentant des caractéristiques similaires susceptibles de devenir des districts culturels. La méthodologie comprend la collecte et l'analyse de données spatiales, la définition de districts potentiels et la rédaction de fiches descriptives pour chaque district potentiel. Les besoins ont été partagés par la Région Lombardie lors d'un séminaire, puis déclinées dans une série d'indicateurs. Le processus de cartographie comprenait des éléments sur la densité du logement (traitement à partir des données statistiques nationales), les communautés de montagne; districts industriels; les méta-districts; parcs nationaux et régionaux, groupes d'action locale et accords existants avec la région.

Le district culturel est un système, délimité territorialement, composé de relations qui intègrent le processus de valorisation des dotations culturelles, à la fois actifs incorporels, avec les infrastructures et avec les autres secteurs productifs impliqués dans ce processus connecté.

Source : Brochure Progetto Distretti Culturali

L'attractivité d'une destination pour les touristes est déterminée par les actions et les investissements entrepris par une multitude d'agents - entreprises privées, gouvernements locaux ou régionaux, gouvernement national, propriétaires immobiliers, habitants et bien d'autres - avec un éventail de complémentarités entre eux. Cela signifie que l'expérience de la destination par le touriste repose sur la qualité de toutes les composantes de la destination. Le maintien ou l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité d'une destination passe par une coopération entre acteurs publics et privés voire une forme d'action collective et pose des problèmes de coordination propres aux biens publics, notamment le danger du free-riding. La coordination des politiques publiques revêt donc une importance cruciale. On distingue en général quatre étapes pour la construction d'un cluster (Tableau 2.3.).

Tableau 4. Démarche de construction d'un cluster

Étapes	Actions
<p>Étape 1 : Réunir les prérequis</p>	<p>Identifier les leaders (publics, privés) souhaitant s'engager formellement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un intérêt commun : une filière, un secteur d'activité, un thème, un territoire • Un porteur (CCI, un consortium de partenaires, une association, etc.) qui assurera la logistique administrative et financière ; • Une méthode d'animation • Un plan d'actions avec des moyens et un budget dédiés <p>Un chef de projet, professionnel, dédié à l'animation et à l'accompagnement du réseau : mobiliser et fédérer les entreprises, formaliser et initier les projets, mettre en cohérence les projets et les objectifs, rechercher des solutions collectives, informer, animer et dynamiser ; communiquer au sein du cluster, sur le territoire et vers l'extérieur ; gérer et administrer la structure de gestion; rechercher, innover et prospecter ; pérenniser, développer, etc.</p>
<p>Étape 2 : Initialiser le cluster</p>	<p>S'adosser sur les acteurs leaders pour les premières mises en relations et mobilisations des acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un état des lieux pour déterminer les besoins (diagnostic économique), et identifier des défis : mettre en tourisme / remettre en tourisme • Définir la stratégie partagée à long terme, mettre à jour les besoins des membres • Arrêter la gouvernance : organisation, financement, structuration juridique, communication, règles de fonctionnement du cluster • Identifier les indicateurs de performance pour mesurer les actions qui seront mises en œuvre • Mise en place d'un dispositif de recherche de partenaires • Animation et visibilité du cluster : conférences, ateliers, etc. <p>Identifier les dispositifs d'accompagnement existants et à mobiliser pour les membres</p>
<p>Étape 3 : Développer le cluster</p>	<p>Mise en œuvre et management des collaborations concrètes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'émergence et la consolidation de l'identité du cluster • Formaliser la dynamique de réseau (structure juridique propre) • Partage d'info entre adhérents, mutualisation des moyens, partage de bonnes pratiques, innovation, qualifications, etc. • Groupe de travail par projets : définition des contenus opérationnels, des moyens à mobiliser, • Communication sur les premiers résultats <p>Renforcement de l'animation pour donner vie au réseau et le promouvoir</p>
<p>Étape 4 : Consolider le cluster</p>	<p>Ouverture vers d'autres frontières d'alliances et de nouvelles coopérations (action à MT et LT) par la mise en place d'actions structurantes de plus grande envergure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions sur la formation, l'emploi, la recherche, la gestion des ressources humaines, • Construction de partenariats en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat • Sécurisation des recettes et du mode d'organisation par le développement d'activités de services payantes, de recherche de financement sur projets, etc. <p>Adaptation de la vision stratégique de long terme et développement du spectre de la coopération interentreprises</p>

Le cluster est une structure porteuse de projets de dimension variable qui mobilise tout ou partie des acteurs. Ainsi pour le cluster tourisme du Val d'Europe, le diagnostic territorial a réuni tous les membres du cluster, alors que le Campus des métiers et des qualifications a mobilisé une partie des membres mais aussi des partenaires extérieurs au cluster. Cette comparaison met en évidence le caractère dynamique du cluster qui doit avoir la capacité de s'adapter aux évolutions de son environnement (Tableau 2.4.).

Tableau 5. Facteurs clé de succès d'un cluster

Facteur	Objectifs
Vision de long terme et des objectifs partagés	Donner du sens pour l'ensemble des parties prenantes Pérenniser les actions et les équipes Porter une vision collective du développement
Périmètre de destination bien identifié	Facilite les proximités
Animation du cluster adaptée et souple	L'instauration d'un climat de confiance entre parties prenantes D'accompagner la démarche dans le temps, De faciliter l'apprentissage du « travailler ensemble », D'expérimenter les idées, des dispositifs, des innovations, etc De faciliter la communication, D'initier différentes formes de collaboration (achats groupés, campus des métiers et des qualifications, observation du territoire, réflexion stratégique, veille, partage de ressources, appels à projets, etc.)
Fonctionnement en mode projet	L'implication de toutes les parties prenantes concernées par les projets L'acceptation collective « d'avancer » à la vitesse des entreprises et non à celle des décisions politiques
Pilotage souple	Les responsabilités de pilotage doivent être variables selon les actions à mener
Évaluation des actions menées	Contribution du cluster, à la performance et à la compétitivité des entreprises et à la valeur ajoutée pour le territoire Contribution du cluster à la densification des collaborations entre les membres Contribution du cluster à la fourniture de données économiques pour les parties prenantes Capacité à faire de l'interclustering

Source : Bacchus et Coltier (2013), Cerveaux (2012), Deloitte (2012), Gajsek & Kovac (2016), Tavassoli (2009), Tavassoli & Tsadgis, 2013),

Financement des clusters de tourisme

Plusieurs sources de financement du cluster sont possibles : subvention de fonctionnement, subvention sur action spécifique, adhésion et/ou cotisation des membres, prestation de services, organisation d'événements, sponsoring (Encadré 2.7.). L'équilibre entre ces différentes sources de financement doit être cohérent avec le positionnement des acteurs au sein du cluster. Ainsi, un cluster tourisme comprend à la fois des acteurs publics et privés dont les attentes peuvent être différentes à terme. De plus, la nécessité d'accroître dans le temps les ressources privées peut entraîner un développement du nombre d'adhérents sans réelle cohérence avec les ambitions du projet.

En premier lieu, les membres du cluster doivent adhérer et payer une cotisation. Cette adhésion est volontaire et les tarifs varient selon la catégorie du partenaire (public ou privé; grande ou petite entreprise). La cotisation doit prendre en compte le coût de fonctionnement du cluster et ne saurait être inférieure à 15% de celui-ci. Elle doit aussi prendre en compte les attentes en retour des adhérents : quels sont les services proposés ? Quel est le retour sur investissement ? De cela découle le choix entre une cotisation élevée au départ, ou une cotisation faible mais avec paiement de chaque service. En tout état de cause, la cotisation doit inclure un « pack » des services proposés (payant et gratuits), les services payants devant être à haute valeur ajoutée. Il faut enfin prendre garde au montant de la cotisation, trop faible, cela a peu d'impact sur l'engagement des membres, trop élevé cela peut constituer une barrière à l'entrée aux nouveaux entrants.

Une seconde source de recettes est la vente de services aux membres mais aussi à d'autres partenaires. Cela signifie que ces services doivent être à forte valeur ajoutée, ne pas entrer en concurrence avec ceux déjà offerts par un membre et bien entendu être effectués à moyen constant, tout emploi créé devant générer un surcroît de recettes. Il faut donc identifier les

services à haute valeur ajouté qui peuvent être offerts, communiquer auprès des membres et également à l'extérieur et trouver un juste équilibre entre les services offerts dans la cotisation et les services payants, ceux réservés aux membres et ceux pouvant être proposés à l'extérieur.

L'organisation d'événements constitue une troisième source de revenus possible pour le cluster. Ici, les événements suggérés sont largement ouverts sur l'extérieur et non pas réservés aux seuls membres. Il s'agit de conférences, de salons, qui permettent de faire connaître le cluster et ses activités, de recruter de nouveaux membres, d'identifier de nouveaux services et de collaborer avec d'autres clusters (inter clustering).

La participation au montage de projets publics ou privés peut également permettre de générer des recettes tout comme l'organisation et le montage d'événements.

Enfin, le développement d'une marque et le sponsoring peuvent également donner lieu à des recettes qui même minimes, peuvent utilement contribuer aux ressources du cluster. Les clusters peuvent aussi participer au financement des start-up par le biais de partenariats avec des acteurs financiers (convention de prêts à taux zéro avec les banques, partenariats avec des corporate ventures, soutien de banques publiques d'investissement (par exemple BPI) ou des agences régionales de l'innovation, etc.

D'une façon générale, les ressources propres doivent à terme représenter une base de 50% du coût de fonctionnement des clusters. Il s'agit progressivement de réduire la part du financement public disponible lors de l'amorçage du cluster et d'accroître en parallèle les financements privés.

Encadré 9. Exemples de financement de clusters de tourisme

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne (CCI) est la structure porteuse du cluster GOazen. Elle exerce le rôle d'interface à l'aide d'un chargé d'animation dédié au cluster. La CCI assure 71% des ressources financières du cluster tandis que le reste est apporté par le Conseil Départemental et les entreprises. Après 10 ans d'existence, et du fait des réformes territoriales et de la baisse des dotations de l'État, le cluster doit désormais réduire sa dépendance aux fonds publics et trouver, en compensation, des ressources propres issues des cotisations de ses membres et/ou de prestations payantes.

Le cluster tourisme Paris Val d'Europe est financé par le biais des cotisations des membres. Les tarifs sont différenciés selon les statuts des membres (entreprises, établissements d'enseignements, PME, collectivités territoriales, etc.). Le cluster devra à l'avenir chercher à développer des recettes propres pour diversifier ses actions et à élargir sa base de recrutement de nouveaux membres.

Le cluster de tourisme rural des Asturies se finance par les cotisations des membres (env. 200 euros annuel + 30 euros de droit unique d'adhésion), le développement de projets privés et publics, l'obtention de subventions (régionales, nationales, Fond européen de développement régional, etc.). Les cotisations peuvent être financières mais aussi en nature (temps de travail, participation non rémunérée, etc.) pour ne pas exclure les TPE.

Sources : clusters GOazen, Tourisme Paris Val d'Europe, et Tourisme rural des Asturies

Un cluster va évoluer dans le temps. Le financement va dépendre de la taille du cluster et de la volonté des membres d'atteindre ou non l'autofinancement.

Par exemple, un cluster « fermé » va regrouper un nombre d'acteurs peu nombreux qui entretiennent des relations de confiance historiques. Pour eux, le cluster représente une réelle valeur ajoutée (innovation, gain de marché) en contrepartie d'un niveau de cotisation élevé. Ce cluster largement autofinancé représente un cercle fermé difficile à intégrer pour de nouvelles entreprises et à forte barrière à l'entrée.

Le cluster « ouvert » ou « complexe » dispose d'une base d'adhérents large et active. Il entreprend de nombreuses actions à géométrie variable qui mobilise des participants différents en fonction des intérêts en jeu. Le cluster segmente ses actions en fonction de la stratégie des membres. Le financement du cluster est complexe mais génère des ressources propres car il repose sur des tarifs différenciés, sur la vente de services et de prestations, etc. (Encadré 2.8.).

Encadré 10. L'exemple du cluster tourisme de l'Estrémadure, Espagne

Le cluster tourisme de l'Estrémadure a été créé le 5 Février 2009, avec un total de 29 associés. En avril 2016, le nombre de partenaires est passé à 84. Les membres du cluster travaillent sur un large éventail d'activités liées au secteur du tourisme dans le but de les intégrer dans la chaîne de valeur : habitat urbain, services de conseil, formation et information touristique et logement rural.

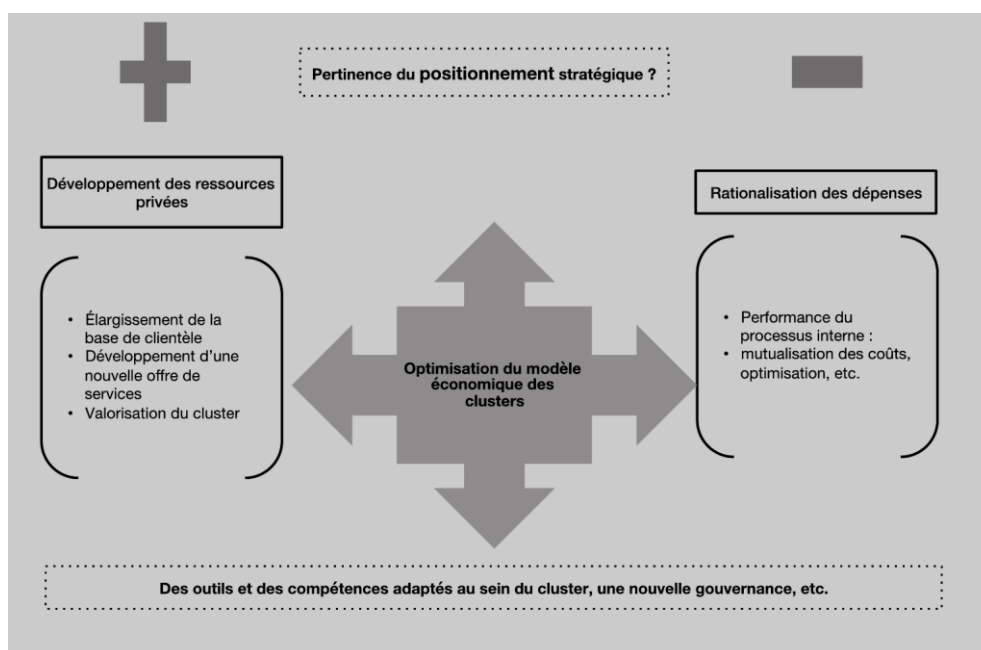
Pour doter le cluster d'outils plus dynamiques et compétitifs, les partenaires décident de créer une entité dotée de la personnalité juridique afin de pouvoir bénéficier des financements européen ou nationaux et monter des projets avec d'autres pays.

Les principaux services fournis aux membres cluster tourisme de l'Estrémadure comprennent la formation et le coaching, le conseil marketing, l'identification et l'exécution de projets innovants, la représentation aux foires régionales, nationales et internationales, l'analyse de l'industrie touristique et la communication des résultats, la publicité des événements, l'organisation d'événements pour les parties prenantes afin de créer une coopération, des synergies et l'organisation de journées de travail où les membres travaillent avec des coachs experts. Les membres doivent payer une cotisation annuelle de 250 EUR.

Source : <http://clusterturismoextremadura.es>

À ses débuts, un cluster en création est souvent impulsé par un noyau dur de précurseurs et se caractérise par un faible autofinancement. Il en va de même pour les clusters en fin de vie dont les projets sont arrivés à terme. Un cluster « club » représente la situation ambiguë d'un cluster entre structure d'animation et réseau d'entreprises. En effet, il comprend un nombre important de membres qui sont peu impliqués et qui ont une faible volonté de coopérer et dont l'ensemble des actions est conçu en déconnexion avec le terrain.

En fait, un cluster doit œuvrer à développer ses ressources financières et rationaliser ses dépenses tout en questionnant en permanence la pertinence de son positionnement stratégique (Graphique 2.1.).

Graphique 2. Financement du cluster en lien avec la structure du cluster

Spécialisation intelligente et interclustering

Si les clusters sont intrinsèquement liées à la spécialisation et font souvent partie des stratégies de spécialisation intelligente, la notion de spécialisation intelligente repose sur les concepts d'interrelations et de complémentarités entre industries et secteurs. La spécialisation intelligente est un outil facilitant l'implication des parties prenantes d'une région dans une démarche participative de priorisation des interventions politiques pour promouvoir les spécialisations et allouer les ressources. Plutôt que de fixer des priorités par un processus hiérarchique top-down, la spécialisation intelligente appelle à un processus participatif impliquant des entreprises, des universités, des décideurs et autres parties prenantes.

Le tourisme peut être l'un des piliers d'une stratégie de spécialisation intelligente des régions à vocation touristique. Cela peut faciliter l'émergence d'une spécialisation diversifiée, combinant des activités touristiques avec d'autres industries ou secteurs par exemple l'œnotourisme, la gastronomie, l'agriculture ou l'artisanat, ou contribuer au développement de nouvelles dimensions de l'industrie touristique en mettant l'accent sur les actifs intangibles de la destination. Dans le même temps, le tourisme peut s'appuyer sur des capacités plus génériques disponibles dans une région.

La spécialisation intelligente ne se concentre pas exclusivement sur le regroupement sectoriel mais tient compte des complémentarités ou de la convergence entre les activités économiques. Ainsi les atouts régionaux en termes de culture, de créativité ou d'urbanisme peuvent générer des retombées positives pour le secteur du tourisme et renforcer l'attractivité de la destination. Une politique de développement régional dont l'un des piliers serait le tourisme pourrait viser à améliorer l'équilibre écologique de la région ou à promouvoir la consommation et la production durables. Une telle politique s'appuierait non seulement sur le secteur du tourisme, mais aussi sur des domaines connexes comme la planification urbaine, la politique environnementale, les industries culturelles et créatives, la fabrication et bien d'autres.

Le tourisme offre un large éventail de complémentarités et d'intersections possibles avec d'autres secteurs ou industries soutenant ainsi un développement régional plus large avec des retombées économiques vers d'autres secteurs de l'économie régionale. Par exemple, une stratégie de développement régional durable doit soutenir un tourisme durable, une production agricole biologique ou un urbanisme de qualité. Le développement de niches touristiques à haute valeur ajoutée peut être combiné avec des objectifs de croissance durable dans les autres secteurs (artisanat, agriculture).

La prise en compte préalable du contexte institutionnel régional est nécessaire. Une analyse du contexte institutionnel doit à la fois permettre d'assurer la cohérence de la stratégie économique régionale, de révéler les points de blocages éventuels et de les dépasser. Ainsi, les complémentarités sectorielles entre le tourisme et d'autres industries ne suffisent pas à créer une dynamique vertueuse sans prise en compte des spécificités institutionnelles de chacun des secteurs.

L'interclustering met en relation deux ou plusieurs clusters (Encadré 2.9.) et contribue à développer les synergies entre ces clusters en favorisant les complémentarités autour de projets communs portant sur des axes et thématiques de développement précis (durabilité, mobilités, changement climatique, big data, etc.). Par exemple, le cluster de la ville durable de la Cité Descartes s'intéresse prioritairement à la question de la préservation de l'environnement au travers des problématiques de la construction et des mobilités durables. La question du tourisme et de son impact sur la durabilité de l'espace urbain n'est pas au centre de son questionnement. Cependant le développement du tourisme durable et la généralisation des mobilités douces sont probablement des éléments constitutifs de la pérennité de l'attractivité de la destination à l'avenir. On voit donc la fécondité à cultiver ces synergies si l'on raisonne en termes de destination durable ou de convergence des pratiques et des usages du territoire.

Encadré 11. Exemples d'interclustering liés au tourisme

Le cluster **Turisfera** (Canaries, Espagne) cultive de nombreux liens avec les acteurs des îles Canaries et en particulier les autres clusters en place : Cluster TIC, Cluster Sustainable and Circular economy, Cluster Renewable Energies, Cluster Maritime, Cluster in transport and mobility, National Tourism Intercluster Group. L'insularité pousse les acteurs à se regrouper et à travailler en forte synergie.

Le cluster **Tourisme Paris Val d'Europe** en France renforce ses liens avec le cluster de la ville durable en particulier dans le cadre du projet i-Site qui proposera une nouvelle université sur le thème de « la ville du futur : ville intelligente, économe et résiliente ». Le cluster de la ville durable a besoin des membres du cluster tourisme pour intégrer la dimension tourisme à ses réflexions, tout comme le Val d'Europe à besoin des compétences du cluster de la ville durable pour tendre vers la smart destination. Ces liens se font de manière informelle entre membres et par portage conjoint de problématiques de recherche : Smart destination, mobilités intelligentes, etc.

Le **Pannon thermal cluster** en Hongrie peut aussi être assimilé à de l'interclustering. Le pays comme nombre de pays d'Europe centrale et Baltiques possède une très longue culture et expérience en matière de thermalisme. L'usage qui en était fait était surtout en termes de « soins ». L'association d'une part des offreurs d'hébergements, de transporteurs, de spécialistes de marketing avec, de l'autre, les centres de thermalisme et le corps médical a permis de moderniser les infrastructures, de valoriser sur un savoir-faire ancestral et de le vendre aux touristes non comme une prestation de soins mais comme du bien-être et Spa. Le cluster permet de redéfinir les produits, de développer une nouvelle offre touristique et d'accompagner les acteurs vers plus de développement durable. Le cluster a réuni en son sein deux catégories d'acteurs (thermalisme / tourisme) et ne représente pas une coopération entre deux clusters.

Sources : clusters Turisfera, Tourisme Paris Val d'Europe et Pannon thermal cluster.

Le cluster de tourisme est un processus qui peut amorcer une dynamique de croissance et de développement local inclusif. Engagé dans le long terme, il deviendra ce que les parties prenantes voudront bien en faire. Il actionne des leviers et met en place des instruments propres aux besoins de la destination.

Scénario de clusters de tourisme

Modélisation d'un cluster de tourisme

Afin d'être pérenne sur le long-terme, le cluster doit être basé sur un modèle économique fort et une vision stratégique incluant tous les acteurs. Faute de quoi le cluster aurait du mal à survivre dans la durée. Un cluster ne doit pas être créé par opportunisme mais pour saisir l'opportunité d'améliorer l'attractivité de la destination et la compétitivité de toutes les parties prenantes.

De ce fait, le choix de la thématique est important pour positionner et singulariser la destination de manière explicite. Le plan Vision 2020, de ce point de vue l'a très bien identifié en cherchant à composer avec les caractéristiques fortes des destinations. La démarche cluster va donc chercher à générer un écosystème tiré par le tourisme grâce à la mise en réseau et à l'activation de dispositifs existants ou à construire.

Le rôle de l'État se situe à deux niveaux : celui du cadre de l'action et celui de l'aide à l'introduction et l'activation des instruments (Tableau 2.5.). Nombre d'entre-deux existent déjà et ont besoin d'être « calibrés » aux spécificités du tourisme et aux spécificités des destinations (aide à l'investissement, plan de formation / qualification, etc.).

Il est important pour le Maroc de pouvoir agir sur le lien « enseignement - formation – recherche » et sur le lien « recherche – entrepreneuriat ». En effet, la qualité de l'accueil touristique est fortement liée à la qualité des infrastructures mais aussi à la qualité du service offert. Cette qualité passe par une main d'œuvre sensibilisée et formée aux besoins de l'industrie du tourisme, ce qui suppose le développement de programmes de formations qualifiantes et diplômantes en formation initiale et continue.

La recherche est importante car elle est à la croisée de l'enseignement, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Elle est essentielle à la bonne compréhension de l'évolution de la demande (recherche-action) et à l'enrichissement de l'offre touristique (innovation dans les services). La transformation numérique rend cet impératif encore plus fort et invite à la mise en place de dispositifs d'expérimentation (Labs, espaces de travail partagé) et au développement de programmes de recherche-action conjoints. Enfin, la recherche peut contribuer à la mise en place d'une coopération entre les entreprises et servir de tremplin au dialogue public-privé tant en matière de veille et de lobbying qu'en matière de prise d'initiatives entrepreneuriales (start-up, incubateurs).

Tableau 6. Modélisation d'un cluster de tourisme

Finalité	Co-production d'attractivité pour la destination et de compétitivité pour les parties prenantes
Thématique	Marqueur de la spécialisation (balnéaire, culture, affaires, loisirs, shopping, etc.)
Choix de l'échelle de rayonnement	Local, régional, national, international
Leviers à activer	Mise en réseau des parties prenantes, Coopération verticale / horizontale, Compétition intra cluster, Interclustering
Contingence locale de démarrage	Un cluster ne démarre pas de rien. Il est lié à son éco-système d'ancrage qu'il va contribuer à dynamiser et faire évoluer = importance du diagnostic de la structure économique locale et de la prise en compte des forces en présence.
Choix du cadre de l'action et de la gouvernance	Fixation du cadre de l'action, de ses périmètres et du rôle de chaque partie prenante dont l'Etat et les collectivités territoriales : <ul style="list-style-type: none"> • Cluster Policy versus cluster initiative • Logique de financement et de soutien : top-down / bottom-up • Fixation des attentes / coût-avantage • Choix de la gouvernance
Choix des instruments à mobiliser	<p>Enseignement et formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation de l'offre de formation aux exigences du secteur et de la qualité • Ajustement de l'offre de formation aux métiers émergents du tourisme • Développement de programmes de formation qualifiantes et diplômantes • Incitation à l'entreprenariat et à l'innovation dans les services <p>Recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thématiques émergentes : Smart tourism, transformation numérique des acteurs, etc. • Organisation de colloques, séminaires, tables-rondes, etc ; • Renforcer les liens université-entreprises par le développement de thèses appliquées (par exemple, le dispositif CIFRE), de séminaires, recher-action <p>Emploi et marché du travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> • favoriser la mobilité de la main d'oeuvre via des forums et des salons de l'emploi ou job dating • faciliter l'accueil de stagiaires et apprentis dans les entreprises (plateforme de mise en relation, etc.) • faciliter la formation initiale et tout au long de la vie pour valoriser les carrières et faciliter la montée en gamme des prestations offertes <p>Mécanisme de coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • coopération verticale entre entreprises • coopération horizontale entre les parties-prenantes • dialogue public-privé et partenariats pour le ciblage des investissements, les garanties de financement, etc. • veille et lobbying pour permettre une adaptation souple aux spécificités du terrain (normes, lois, etc.) <p>Essaimage et entreprenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espace de dialogue informel et de co-working pour porter les initiatives entrepreneuriales (star-up; incubateurs, ...) • Soutien à la création d'entreprises : aide au montage de projets, business model, recherche de partenaires et de financements, coaching, etc.

Modèles-types de clusters de tourisme

La possibilité de conditionner le développement d'un territoire par le tourisme à la mise en réseau des acteurs et à la mise en place d'un arrangement institutionnel spécifique permet de distinguer plusieurs types de clusters. Selon les situations, un cluster doit pouvoir permettre à une destination de se diversifier (Tableau 2.6.), de se singulariser (Tableau 2.7.) ou de se réinventer (Tableau 2.8.).

Tableau 7. La remise en tourisme d'une destination sur la base d'une diversification de l'offre

Motif	Une attractivité touristique qui s'érode ou qui stagne
Objectifs	S'affranchir de la saisonnalité et assurer une fréquentation pérenne toute l'année. Diversifier l'offre
Rôle du cluster	Mise en réseau des parties prenantes, Développement et renforcement des coopérations verticales et horizontales, Compétition intra cluster Marketing de destination pour faire apparaître une unité de lieux
Moyens	Redéfinition et réorientation de l'offre. Introduction de nouvelles activités et de nouveaux concepts (rénovation urbaine, thématisation, etc.) Intégration amont/aval des acteurs
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Reconversion d'un bassin industriel vers le tourisme : Friches industrielles (Amnéville, mines témoin) ; • Clusters de tourisme des régions périphériques (Chine) pour irriguer les territoires arrière de touristes intérieurs et internationaux. • Cluser Arena Lønnsomme Vinteroplevelser en Norvège destiné à développer le tourisme d'hiver et à façonner une expérience "hiver" inédite. • Cluster LIPTOV et cluster ORAVA en République Slovaque qui en fédérant l'ensemble des acteurs de la destination donne une visibilité renouvelée et forte des destinations
Maroc Vision 2020	Souss-Sahara Atlantique avec les sites de Agadir + arrière-pays; Tafraouate & oasis; Guelmin - Tan Tan. L'objectif est de consolider et développer l'offre « loisirs et fun », les infrastructures de loisirs et muséales et de tableur sur une désaisonnalisation. Ce repositionnement de l'offre existante est envisagé d'un point de vue immobilier par la création de complexes balnéaires de nouvelle génération (Plage blanche + eco-resort à Tarfaya ; Cité des loisirs à Agadir ; Aquaparc à Guelmin ; centre balneo-ludique à Saïdia, etc.), d'un point de vue urbanistique (réhabilitation des Médinas et lieux anciens typiques) et vise le développement d'activités liées au tourisme vert/ écotourisme dans l'arrière-pays (hébergement chez l'habitant, création d'équipements culturels)..

Sources : Fabry (2009), Benner (2017).

Tableau 8. La mise en tourisme d'une destination sur la base d'une spécialisation « intelligente »

Motif	Une attractivité touristique à construire
Objectifs	Entrer sur le marché et devenir une destination touristique
Moyens	Fédérer des acteurs dans un secteur émergent. Valoriser le patrimoine, les savoir-faire et les avoirs naturels ou créés. Opter pour une spécialisation « intelligente » tenant compte des potentiels du territoire
Rôle du cluster	Mise en réseau des parties prenantes, Initialisation, développement et renforcement des coopérations verticales et horizontales, Développement de la compétition intra cluster
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Créations ex-nihilo : tourisme d'affaires et haut de gamme (Dubai) ; parc de loisirs et complexe hôtelier (Disney Resort Paris). • Clusters thermaux en Estonie (Health Tourism cluster) et Hongrie (Pannon thermal cluster et Southern Great Plain Thermal Cluster) pour basculer du tourisme thermal au tourisme de Bien-être et médical à forte valeur ajoutée <p>Haïfa (Israël – projet en cours) est une zone urbaine, portuaire et industrielle à priori peu touristique. La rénovation urbaine a permis de valoriser le patrimoine (quartiers anciens, jardins, musées) et de créer un centre de conférences international. La forte densité de connaissances et de compétences (recherche, université, écoles) permet d'envisager une offre touristique de niche : tourisme médical, oenotourisme en connexion avec les vignobles, port d'escale pour les croisières, culture (festivals, gastronomie). En l'absence d'acteurs du tourisme en nombre, la ville initie le mouvement en favorisant la montée en gamme des infrastructures et des équipements culturels et en incitant les acteurs à travailler en réseau.</p>
Pour le Maroc d'après le plan Vision 2020	<p>Centre Atlantique (Casablanca, Rabat, El Jadida) qui cherche à développer le tourisme interne et le tourisme d'affaires en raison de l'attractivité économique de la zone. Il s'agit de positionner les destinations sur le segment des affaires et des loisirs</p> <p>Tanger : vise un positionnement MICE avec le projet d'un parc d'expositions, du musée de l'Afrique et l'adossement à l'arrière-pays pour la richesse de ses paysages.</p>

Sources : Fabry (2009), Benner (2017).

Tableau 9. L'insertion de la destination dans un écosystème plus vaste

Motif	Une attractivité touristique à pérenniser et diversifier sur des bases nouvelles : durabilité, résilience, transformation numérique, Smart, etc.
Objectifs	Faire évoluer la destination touristique (montée en gamme) et favoriser l'essaimage et les croisements intersectoriels
Moyens	Fédérer des acteurs et favoriser une vision commune pour l'avenir. Valoriser les marges fécondes (industrie, agriculture, etc.). Générer un écosystème inclusif
Rôle du cluster	Mise en réseau des parties prenantes (privées et publiques), Développement et renforcement des coopérations verticales et horizontales, Soutien aux projets, à la qualification et à la communication Développement de l'interclustering.
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster tourisme Paris Val d'Europe • GOazen • Cluster Tenerife de Innovación Turística pour faciliter le partage, la coopération, la veille et l'analyse des tendances et ainsi favoriser l'innovation et faire émerger des projets transversaux liés au tourisme durable. • Cluster Asturias qui vise l'obtention d'un bien commun qui est l'amélioration continue de la rentabilité et de la compétitivité des membres par la promotion de l'innovation touristique à travers de la recherche, le développement, l'innovation dans le secteur du tourisme (produits, expériences, marchés émetteurs). Il s'agit de reformater le design et le contenu des produits touristiques. • Le Cultural Creative Industry Cluster en Hongrie est un réseau et centre de compétences qui agit en tant qu'organisation ombrelle pour l'industrie créatrice de la région du Sud-Ouest composées pour l'essentiel de TPE et PME. Sa mission est de générer un éco-système local tiré par l'industrie créative et culturelle. <p>Sousse/Monastir (Tunisie – projet en cours) : faire revenir les touristes internationaux et améliorer la compétitivité en sortant du tourisme de masse et du low-cost par une montée en gamme et le développement de niches. Développer les synergies avec les arrière-pays, valoriser les aménités (patrimoine, infrastructures, etc.), favoriser la rénovation urbaine, s'adosser au tissu industriel et technologique local. Une forte spécialisation sur les TIC et l'ingénierie de service devrait pouvoir favoriser le e-tourisme et développer des activités à forte valeur-ajoutée tout comme l'ancrage aux terroirs pour valoriser l'huile d'olive ou la production de dates, activités soutenues par des politiques de clusters (interclustering).</p>
Pour le Maroc d'après le plan Vision 2020	<p>Marrakech-Safi sur le positionnement « culture et patrimoine » : enrichissement et consolidation de l'offre - désaisonnalisation par le développement de City-breaks thématiques (Chic et authentique; Art de vivre; Tradition; Sport et aventures) pour la clientèle internationale. Il s'agit de produire de l'expérience, de rénover la médina, développer les animations culturelles, créer des circuits autour des jardins, programmer des festivals sur l'année, valoriser les lieux de vie (signalétique, aménagements piétons,) qui profitent aux habitats et valoriser la base arrière autour de l'agriculture et de l'Argan.</p> <p>Fes sur le positionnement « culture, nature et histoire » et le « tourisme durable » : enrichissement et consolidation de l'offre, développement d'ecolodge, réhabilitation du patrimoine, des musées, valorisation des produits du terroir et la nature, etc.</p>

Sources : Fabry (2009), Benner (2017).

Le cluster permet de ne pas réduire un projet touristique à un projet immobilier; facilite la compréhension des enjeux globaux lié au développement touristique d'un territoire et invite à tenir compte des spécificités locales. Le cluster doit permettre l'instauration d'un écosystème localisé, dynamique et structurant qui facilite la mise en place d'un développement par le tourisme.

Facteurs de succès et bonnes pratiques à intégrer

Les facteurs clés pour la mise en place de clusters de tourisme au Maroc dans la perspective d'amélioration de la compétitivité touristique des destinations et de repositionnement de l'offre touristique à l'horizon 2030.

Les clusters de tourisme ne peuvent pas être construits sur un même et unique modèle car ils diffèrent sur de nombreux points : nombre de participants, échelle territoriale, démarche *Top-down vs Bottom-up*, forme légale même si la forme associative est largement dominante, environnement institutionnel, sources de financement, branches de l'industrie, thématique, etc. À travers le développement d'un cluster, l'objectif est de dessiner une offre touristique tirée par l'expérience client en capitalisant sur les spécificités des « territoires » et en tenant compte des marchés émetteurs.

Les bonnes pratiques identifiées dans les pays de l'OCDE que le Maroc pourrait intégrer dès la création d'un cluster de tourisme incluent :

- Les objectifs majeurs du cluster doivent être clairement affirmés dès le départ ainsi que les principaux axes d'action, ce qui n'enlève en rien l'adaptation future des stratégies. Les clusters ont souvent pour ambition de favoriser l'innovation, l'attractivité de la destination et la compétitivité des acteurs. Selon les cas, un cluster contribuera au développement conjoint de produits et services touristiques, œuvrera à la promotion de la destination, travaillera sur le développement des compétences ou initiera des projets innovants. Le cluster doit se projeter dans un horizon et adopter une vision stratégique à long terme ;
- La gouvernance devra être souple de type associatif sans but lucratif avec une assemblée générale chargée de valider les choix stratégiques, les budgets et les actions de l'équipe de gestion. Le leadership du cluster doit apparaître comme étant une réponse à la volonté et aux besoins des membres du cluster ;
- La composition s'appuie en premier lieu sur un noyau dur incluant les membres fondateurs du cluster tels que des PME et des TPE, des institutions (Département en charge du tourisme, région, comité régional du tourisme, etc.), des universités, des autorités locales. Ce groupe d'acteurs clé sera élargi progressivement ;
- L'animation du cluster est essentielle. L'animateur chargé du projet crée et développe les liens entre les membres du cluster, développe le réseau, initie des nouveaux projets, et fait émerger de nouveaux besoins. L'animateur du cluster joue un rôle essentiel de par ses compétences, son relationnel, son carnet d'adresses, et ses capacités à gérer des projets complexes et innovants (Encadré 2.10.) ; et
- Un financement pérenne qui combine les droits d'adhésion et/ou les cotisations annuelles des membres, les subventions publiques (locales, régionales, nationales). À terme, il faut envisager que les clusters puissent aussi se rémunérer sur les prestations offertes voire sur des contrats obtenus au titre de l'ingénierie de projets. La stabilité du financement, du moins pour assurer le fonctionnement au quotidien, est essentielle et doit être affirmée dès l'origine. Le niveau des droits d'adhésion et/ou des cotisations ne doivent pas être dissuasifs, en particulier pour les TPE et PME.

Il est possible d'y associer six facteurs clés de succès :

- Il sera d'autant plus facile de valoriser une destination si celle-ci se distingue par une « tradition ». De ce fait, la spécialisation touristique et le choix de l'offre touristique doivent entrer en résonance avec une ressource et un savoir-faire préexistant (ex : art de vivre marocain) et qui fixe la caractéristique du territoire (avantage comparatif). Le cluster contribue à valoriser les ressources et à renforcer la chaîne de valeur locale. L'exemple du thermalisme dans les anciens pays de l'Est de l'Europe en témoigne. Bien que de tradition très ancienne, l'offre n'était plus adaptée à la demande touristique internationale. Les clusters thermaux en Estonie et en Hongrie ont permis une montée en gamme (équipements, qualification, services) et le basculement du thermalisme au tourisme de bien-être et médical à forte valeur ajoutée ;
- Le cluster initie une coopération étroite entre les membres, développe les synergies et densifie le réseau afin que les membres y trouvent un intérêt commun et confirment leur volonté de coopérer ;
- Le cluster met les membres en situation d'affronter les changements : transformation numérique, développement durable (inclusion sociale des communautés locales, soutenabilité environnementale), production d'expériences, etc. Les membres sont souvent vulnérables car de trop petite taille et aux qualifications peu adaptées. Le cluster contribue à la mise à niveau des équipements, des qualifications, des produits, mais aussi à la gestion stratégique des ressources (anticiper les besoins, les pénuries, les ruptures de demande, etc.) ;
- Le cluster doit favoriser l'appropriation de la démarche cluster par ses parties prenantes et surtout leur engagement constant. Une démarche *bottom-up* facilite l'implication des membres ; et
- Le cluster doit être un espace où les membres trouvent la possibilité de faire ou de bénéficier du mentoring, coaching, tutorat ou parrainage, surtout pour les TPE et PME ou les jeunes entrepreneurs. Le cluster doit aider les membres à accéder à des financements, y compris pour les TPE, le cluster doit établir des liens avec les écoles et les universités pour développer des formations (qualifiantes ou diplômantes) et les recherches.

Encadré 12. Exemple d'animation de clusters de tourisme

Cette fonction, selon les cas, revient à la direction opérationnelle du cluster ou à une fonction « animation » dédiée.

Le cluster Turisfera, îles des Canaries, Espagne, attend de son animatrice qu'elle favorise l'innovation dans le tourisme en impulsant des projets innovants entre les membres, en renforçant le networking grâce à l'organisation d'événements et la diffusion de la culture de l'innovation auprès du secteur touristique, en recherchant des financements et donnant des conseils et soutiens sur les sources de financements disponibles (aides, subventions, etc.) ; en favorisant la collaboration entre les membres (actions collaboratives avec les autres clusters et avec les institutions publiques et privées qui promeuvent l'innovation) et enfin en faisant du mentoring par le benchmark et l'échange de bonnes pratiques.

La responsable du **cluster du tourisme rural des Asturies** en Espagne assure l'administration et la gestion du cluster au quotidien. Elle assure également son animation en contribuant aux projets conjoints : recherche de nouveaux marchés, développement de nouveaux produits orientés expérience, activités de formation spécialisée (digital), animation de groupes de travail transversaux (efficacité énergétique, transformation digitale, etc.), networking et organisation de workshops. Elle contribue à donner une visibilité internationale et nationale à travers la promotion touristique (présence sur les salons).

L'animation du **Cultural Creative Industry Cluster** de Pecs en Hongrie consiste à développer des partenariats avec les universités dans le domaine culturel et créatif. Il s'agit de sensibiliser les membres en faveur de l'innovation, soutenir les achats groupés, organiser des ventes jointes de produits culturels, assister les membres dans les lancements de produits (gestion de l'image et de la marque), activités de relations publiques, développement de partenariats à l'échelle nationale et internationale, aide à la gestion de projets et à la recherche de financements, coordinateur financier et soutien aux réponses d'appels d'offres. Il s'agit également d'éditer une newsletter pour les membres, et de leur apporter une assistance dans la mise en place d'innovations.

Sources : clusters Turisfera, tourisme rural des Asturies, et Cultural Creative Industry Cluster.

Chapitre 3. Mettre en place un cluster de tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi

L'OCDE, accompagné de différents responsables de clusters de tourisme, a organisé quatre réunions préparatoires avec le Département en charge du tourisme et les autres acteurs clé (3 novembre 2016, 3 février 2017, 2 mars 2017 et 19 mars 2018). En particulier, le 19 mars 2018, l'OCDE a co-organisé avec les autorités marocaines un atelier pour lancer la réflexion sur le développement d'un cluster tourisme dans la région de Marrakech-Safi. Lors de cet atelier, les participants ont validé la proposition de développer un cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région.

L'enjeu stratégique de ce cluster est de consolider l'offre touristique locale, de diffuser les retombées économiques et sociales liées au tourisme au-delà de la ville de Marrakech, et d'appuyer une montée en gamme en s'appuyant sur le thème « Art de vivre marocain ». Le cluster doit s'appuyer dans la dynamique en cours liée au processus de régionalisation avancée.

L'objectif est de renforcer les connexions entre l'économie du tourisme et le tissu économique local, notamment le secteur agricole et artisanal, et l'économie sociale (ex : coopératives). Le but est également de renforcer les liens entre les territoires urbains et ruraux en facilitant les itinérances touristiques à partir de Marrakech vers les Ryads, la montagne ou la côte maritime. Il s'agit également de permettre aux zones rurales de valoriser les savoir-faire des artisans (poterie, cuir, bougies, etc.) et des paysans (huile d'olive) en leur permettant d'accueillir les touristes (visites d'ateliers, d'exploitations, stages d'initiation) mais surtout de commercialiser leurs produits au sein des hôtels/ryads/restaurants de Marrakech (circuits courts) et des touristes.

Cluster tourisme « Art de vivre marocain »

Le Maroc bénéficie d'un accroissement régulier du nombre de visiteurs internationaux lesquels sont *en forte demande pour les produits représentatifs du Maroc à fort contenu culturel* (Vision 2015 pour l'artisanat). L'attractivité de la destination "Maroc" s'appuie notamment sur la diversité de ses atouts naturels, son climat mais également sa culture, son artisanat et sa gastronomie. L'art de vivre marocain, à la confluence de tous ces éléments, se traduit sur le plan économique par une dynamique de production de biens et services touristiques, artisanaux et de terroir.

Les secteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire au Maroc convergent autour de l'importance d'ancrer l'action dans les territoires en prenant en compte leurs spécificités en termes de contenu culturel et patrimonial et en favorisant la complémentarité et l'intégration d'activités spécifiques à chaque secteur.

La Vision 2020 pour le tourisme adoptée en 2010 a identifié des potentiels touristiques en fonction des territoires. La Vision 2015 pour l'artisanat, mise en place en 2007, est déclinée en plans de développement régionaux basés notamment sur l'émergence de PME structurées dans l'ensemble des régions du pays. La stratégie nationale de l'économie

sociale et solidaire 2020, mise en place en 2010, est également déclinée en plans régionaux pour le développement de l'économie sociale et solidaire (PDRESS) dans le but de créer 175 000 emplois à l'horizon 2020.

L'initiative de créer un cluster de tourisme dans la région de Marrakech-Safi, principale destination touristique du Maroc, qui s'appuie sur le thème « Art de vivre marocain » permet donc de renforcer, au niveau d'un territoire à fort potentiel, les connexions entre l'économie du tourisme et le tissu économique local, notamment le secteur agricole et artisanal, et l'économie sociale (ex : coopératives), dans un objectif de cohérence des politiques publiques.

Choix de la région Marrakech-Safi

Grâce à son climat, ses atouts naturels très diversifiés (chaînes du Haut Atlas, palmeraie historique sur plus de 15 000 ha², plages de renommées sur l'Atlantique) et à son patrimoine architectural, la région de Marrakech-Safi (Encadré 3.1.) a réussi à conforter sa position de capitale touristique du Maroc. La forte concentration et la diversité des activités touristiques, artisanales et de produits du terroir en font un territoire idoine pour accueillir un cluster du tourisme.

Par ailleurs Marrakech, première destination touristique du Maroc, est une ville qui se caractérise par son art de vivre, la richesse de ses traditions et de son artisanat local, la variété de sa culture et de son patrimoine et sa dynamique événementielle. Marrakech a considérablement renforcé son accessibilité en réaménageant en 2008 la gare ferroviaire et l'aéroport Marrakech-Menara (2016). La ville est désormais desservie par de nombreuses compagnies aériennes régulières et à bas coût. Elle est devenue la porte d'entrée pour tous les visiteurs qui souhaitent visiter la région de Marrakech-Safi.

L'implantation d'un cluster de tourisme dans la région répond également à la nécessité de donner des réponses concrètes aux difficultés engendrées par l'intensification de la concurrence internationale et le besoin d'une plus grande implication des entreprises, notamment des TPE et PME, dans la création de valeur.

Le projet de création d'un cluster de tourisme a également pour finalité de contribuer à créer de l'emploi dans la région de Marrakech-Safi (taux de chômage de 9,4% en 2017 contre 10,2% au niveau national (2017-HCP, enquête sur l'emploi).

² Région de Marrakech-Safi.

Encadré 13. Présentation de la région de Marrakech-Safi

La région de Marrakech-Safi s'étend sur une superficie de 39 167 km² et compte 4,521 millions d'habitants (RGPH 2014), dont 1,9 million d'habitants en zones urbaines et 2,5 millions d'habitants en zones rurales. La région de Marrakech-Safi se situe au centre ouest du Maroc. Elle s'étend des bordures de l'Océan Atlantique avec Essaouira jusqu'au sud avec le Haut Atlas, la plus haute barrière montagneuse du Nord de l'Afrique, aux portes du désert. La population de la région représente 13.36% de la population totale du Maroc (34 millions). Le niveau de pauvreté est de 11,9% contre 9% au niveau national.

Afin de renforcer son attractivité, la région Marrakech-Safi a bénéficié de plusieurs programmes et projets parmi lesquels la mise à niveau urbaine du Mellah dans la Médina de Marrakech qui s'inscrit dans le cadre du programme « Marrakech, cité du renouveau permanent » (2014-2017), le programme « Villes sans bidonvilles », le programme régional de lutte contre l'habitat insalubre 2011-2015, la restructuration des quartiers sous-équipés, le programme de lutte contre l'habitat menaçant ruine ainsi que le programme de mise à niveau et la restauration des circuits touristiques et spirituels dans la médina.

Source : Monographie de la région de Marrakech-Safi- Direction Générale des Collectivités Locales, Ministère de l'Intérieur 2015.

La région de Marrakech-Safi figure parmi les régions dynamiques du Maroc et contribue à hauteur de 10% au PIB national. L'économie de la région est dominée par l'agriculture, qui emploie 53% de la population active (Haut-Commissariat au Plan).

Le poids de la région dans l'économie du tourisme au niveau national est très important. La région représente 20% de la capacité hôtelière du Maroc, soit près de 60 000 lits dont 20 000 dans les hôtels classés et totalise un nombre annuel de nuitées d'environ six millions. Le tourisme génère près de 55 000 emplois. Le poids du tourisme dans la génération de la valeur ajoutée est de 9%, alors que la moyenne nationale est de 3%. La ville de Marrakech joue un rôle moteur dans l'offre touristique de la région de Marrakech-Safi et du Maroc en général. Totalisant, près de 84% de l'offre touristique de la région, elle a accueilli 2 millions de touristes et a enregistré plus de 7 millions de nuitées en 2017³.

Le secteur de l'artisanat occupe également une place importante dans l'économie de la région Marrakech-Safi. Il se caractérise par la diversité de l'offre, des filières et des métiers : la décoration, l'ameublement, l'habillement, le bâtiment etc. La ville de Marrakech polarise l'essentiel de la production et l'exportation, avec un chiffre d'affaire de 2.347 milliards MAD (2015) et près de 35 875 artisans soit 8.86% de l'ensemble de la main d'œuvre du secteur⁴.

Afin de renforcer la qualité et les possibilités de commercialisation des produits artisanaux, le label national de l'artisanat a été mis en place. Ce label concerne l'ensemble des acteurs du secteur : mono-artisans, PME/ TPE et coopératives. Plus de vingt-huit labels ont été déposés au niveau national et international pour promouvoir les produits du Maroc (Encadré 3.2.).

³ <http://leseco.ma/supplements/514-marrakech-safi>.

⁴ <http://www.chambre-artisanat-marrakech.ma/index.php/fr/marrakech>.

Encadré 14. Label de l'artisanat du Maroc

Le Label National de l'Artisanat du Maroc est une marque de garantie officielle, qui atteste que le produit artisanal est conforme à un ensemble de caractéristiques fixées par un règlement garantissant un niveau de qualité. Le but est de préserver le patrimoine national et de valoriser ses richesses et ses artisans. Il comporte trois niveaux, critères de base + marques collective de certification dont les exigences concernent aussi bien la qualité du produit que l'unité de production. Le Label National de l'Artisanat du Maroc permet au consommateur d'identifier facilement le produit artisanal dont la qualité de fabrication répond à un nombre d'exigences (qualité de façonnage et d'exécution, respect des normes en vigueur, etc.) Il constitue pour l'artisan, un outil qui peut contribuer au développement de son activité, en bénéficiant d'une image de qualité et en se dotant d'un outil marketing permettant d'accéder à de nombreux marchés et le protège l'artisan, notamment, contre la contrefaçon et la concurrence déloyale.

Source : www.label-artisanat.ma.

La région de Marrakech-Safi bénéficie d'un programme de développement régional de l'artisanat « PDRA » mis en œuvre depuis 2009 dans le cadre d'un contrat-programme entre l'État, la région de Marrakech-Safi, la chambre d'artisanat de Marrakech, les collectivités locales et des associations locales. Il s'agit d'un plan d'actions étalé sur cinq ans, avec pour principal objectif de favoriser une plus forte convergence entre le tourisme (augmentation du flux de clients) et l'artisanat (amélioration de l'offre produits).

La région de Marrakech-Safi compte de très nombreuses coopératives y compris 1900 coopératives agricoles dont 93% sont en activité et 7% sont gérées par les femmes. Elles sont réparties essentiellement dans les provinces qui disposent de zones montagneuses, notamment le Haouz, Essaouira et Chichaoua. Certaines se sont spécialisées dans la production de produits du terroir. Une stratégie nationale de développement des produits du terroir a été mise en place 2010 pour renforcer la qualité des produits et favoriser la création de groupements de producteurs et de plateformes logistiques régionales à proximité des producteurs. Une liste de plus 200 produits du terroir phares a été identifiée dans le cadre d'études régionales, menées par l'Agence de développement agricole. Dans la région de Marrakech-Safi, les huiles d'argan et d'olive (la production annuelle d'huile d'olive dans la région, s'élève à 40.000 tonnes, soit 44% de la production nationale) les câpres et le cumin de Rehamna ont été certifiées « produits du terroir ».

Rôle de la région de Marrakech-Safi

La région de Marrakech-Safi a été créée suite à la réforme de régionalisation avancée de 2015. Sur le plan administratif, la région compte huit provinces et une préfecture : Chichaoua, Al Haouz, El Kelâa des Sraghna, Essaouira, Rehamna, Safi, Youssoufia et la préfecture de Marrakech. Le nombre de communes est de 215 dont 18 urbaines et 197 rurales. Le chef-lieu de la région est la préfecture de Marrakech. La région a adopté, conformément aux lois organiques de 2015, un programme de développement régional 2017-2022 (PDR) d'un montant de 16 milliards MAD, articulé autour de 60 projets, avec pour objectif de créer près de 280.000 emplois à l'horizon 2022 (Graphique 3.1.).

Graphique 3. Priorités du programme de développement régional de Marrakech-Safi

Source : Région de Marrakech-Safi.

La vision stratégique déployée par le PDR de Marrakech-Safi est articulée autour de quatre axes structurants : (i) attractivité et la compétitivité du territoire ; (ii) croissance économique ; (iii) développement social et (iv) valorisation des patrimoines. Cette vision est déclinée autour de programmes et projets destinés à mobiliser l'ensemble des parties prenantes : autorités nationales, société civile et opérateurs privés (Graphique 3.2.).

Graphique 4. Axes structurants du programme de développement régional de Marrakech-Safi



Source : Région de Marrakech-Safi.

Les secteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire font partie des secteurs prioritaires du PDR. La région prévoit notamment la création d'un centre de formation aux métiers du luxe, articulé autour du savoir-faire traditionnel local en artisanat et cosmétique, ainsi que la construction de trois plateformes de valorisation de l'artisanat, pour favoriser l'émergence de projets et de métiers autour des territoires et des centres ruraux. Par ailleurs, la région souhaite promouvoir l'entrepreneuriat régional à travers le développement de plateformes de support et d'accompagnement aux porteurs de projets.

Des initiatives ont été lancées par la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) dans la région de Marrakech-Safi pour développer la démarche de cluster dans les territoires urbains et ruraux à travers le Programme Intégré de Développement du Tourisme Culturel dans la région Marrakech-Safi et le Programme de Développement Intégré du Tourisme Rural et de Nature. Les deux programmes ont pour objectif de mettre en place des corridors thématiques reliant les territoires urbains et ruraux pour valoriser le patrimoine matériel et immatériel et les multiples ressources naturelles et culturelles des régions et promouvoir le tourisme et les activités économiques notamment dans les zones rurales.

La Région a exprimé à l'occasion de l'atelier organisé le 19 mars 2018 à Marrakech par l'OCDE et le Département en charge du tourisme, un intérêt pour appuyer le projet de cluster de tourisme « Art de vivre marocain ». La Région pourrait, dans le cadre d'un partenariat avec le Département en charge du tourisme et les opérateurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, porter le projet pour impulser une dynamique économique locale solidaire, adossée aux atouts propres de la région de Marrakech-Safi. Le portage du projet par la région pourrait contribuer à (i) décloisonner le cluster pour l'ouvrir à d'autres secteurs économiques du territoire notamment pour

renouveler la destination et construire une gouvernance nouvelle prenant en considération l'ensemble de la chaîne de valeur ; (ii) répondre à l'objectif de créer des liens fonctionnels entre l'ensemble des territoires de la région, à travers l'élargissement du périmètre de la destination touristique « Marrakech » aux territoires ruraux, en jouant le rôle d'interface dans la valorisation et recomposition des lieux de vie et des paysages (signalétique, aménagements piétons, etc.), et (iii) coopérer avec d'autres clusters dans le cadre d'une dynamique d'inter-clustering notamment le Marrakech Creative Interiors Cluster (Encadré 3.3.).

Encadré 15. Marrakech Creative Interiors Cluster

Au Maroc, deux clusters de tourisme ont été identifiés en 2014 par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU DI) : le cluster textile de maison de Casablanca et celui de la décoration et de l'ameublement de Marrakech, appelé Marrakech Creative Interiors Cluster (MCIC), officiellement créé le 19 janvier 2016. Les entreprises du MCIC ont pour objectif de valoriser leurs produits et créations en se positionnant sur le haut de gamme pour l'export. Le cluster travaille à la différenciation des produits et de l'offre en mettant l'accent sur le service et le design, le développement de marques et de produits finis et l'amélioration de la visibilité des entreprises. Pour 4000 DH de cotisation annuelle, une trentaine de sociétés se sont engagées dans l'aventure. Comme elles sont nombreuses à s'être installées à Sidi Ghanem, le développement de la zone fait partie de la feuille de route du cluster. Signalisation, entretien, transport sont quelques-unes des actions visant à motiver la venue du public. En résumé, le cluster a mis en place un plan d'action global sur 2 ans pour accompagner le secteur vers plus de performance, plus de visibilité et un meilleur positionnement de son offre de produits sur la scène nationale et internationale. (<http://www.leconomiste.com/article/997977-marrakech-surfe-sur-le-phenomene-cluster>)

Sources : ONU DI et <https://www.medcreative.org>.

Schéma de mise en place du cluster tourisme « Art de vivre marocain »

Phase d'amorçage et de réflexion

Le 19 mars 2018, l'OCDE a co-organisé avec les autorités marocaines un atelier pour lancer la réflexion sur le développement d'un cluster tourisme dans la Région de Marrakech-Safi. Cette *phase d'amorçage et de réflexion* a permis de confirmer trois éléments clé pour la création d'un cluster de tourisme viable dans la région :

- Le cluster vise à pérenniser et à diversifier l'attractivité de la destination touristique à travers une insertion dans un écosystème plus vaste et plus inclusif ;
- Les objectifs du cluster consistent à valoriser les liens entre les secteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire (ESS) mais aussi de l'agriculture ; et
- Le cluster s'appuie sur l'adhésion au projet du Département en charge du tourisme, de la Région de Marrakech-Safi et des autres parties prenantes au niveau local, avec une ambition partagée de définir une vision commune du cluster.

Graphique 5. Schéma séquentiel pour la mise en place du cluster tourisme « Art de Vivre marocain »



Source : OCDE.

Le cluster tourisme « Art de vivre marocain » est une initiative territoriale évolutive. Il va s'ancrer dans le territoire et se densifier et au fur et à mesure de son développement en fonction de la volonté des parties prenantes.

Outre cette étape d'amorçage et de réflexion, le schéma de mise en place s'articule autour de 3 phases sur une période de 3 ans et plus (Graphique 3.3.) :

- une phase initiale de développement ;
- une phase d'émergence du cluster ; et
- une phase de croissance et structuration du cluster.

Pour chaque phase le schéma de mise en place du cluster décrit : i) les activités à conduire, ii) les acteurs clés à impliquer et leur niveau d'implication qui sera adapté par les acteurs en charge de la mise en place du cluster selon le potentiel d'interaction des acteurs et leur degré d'autonomie dans l'action, iii) les outils potentiellement mobilisables pour réaliser l'activité ; et iv) quelques conseils et écueils à éviter.

Le schéma proposé vise à initier et installer une dynamique de travail collaboratif dans la durée pour le développement d'un cluster tourisme. Le schéma présente un cadre global d'action et de réflexion, lequel devra être modulé et adapté aux spécificités locales par les acteurs en charge du cluster.

Chaque cluster est lié à son écosystème et à son contexte culturel. Il est le plus souvent tiré par une dynamique venant du territoire et des acteurs locaux. De ce fait, les plannings proposés ne le sont qu'à titre très indicatif. Le temps de mise en place d'un cluster peut être plus ou moins long selon la capacité/volonté des acteurs à s'approprier la démarche. On ne peut donc pas définir à l'avance un planning opérationnel strict.

Le rapport met en avant un certain nombre de bonnes pratiques et d'outils utilisés pour le développement de clusters, mais rappelle aussi que chaque cluster doit développer ses propres outils, ses propres solutions en s'appuyant sur le contexte local (cadre juridique local, cadre juridique du cluster ; types d'acteurs participant au cluster ; objectifs du cluster). Des logiciels gratuits sont mis en avant pour permettre d'avancer plus rapidement (par exemple, sur la cartographie des acteurs), ils sont mentionnés ci-après.

Ce cluster a vocation à être reproduit dans d'autres régions du Maroc sur des thématiques identiques ou différentes.

Phase initiale de développement (environ 6 à 12 mois)

Description de l'activité

- Définir le portage du projet

En s'appuyant sur les résultats de l'atelier de réflexion, et sur l'intérêt exprimé par la Région pour l'approche et la démarche qui soutiennent le projet, le Département en charge du tourisme devra signer un accord formel avec la Région de Marrakech-Safi pour clarifier le portage institutionnel et politique du projet. Le partenariat stratégique à mettre en place entre la Région d'une part et les Départements du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale d'autre part, a pour principal objectif, de définir les rôles de chaque partie prenante, sécuriser les ressources financières et identifier un calendrier de réalisation du projet ainsi que des mesures de suivi évaluation. La clarification du portage institutionnel et politique du projet est une étape cruciale pour donner une visibilité et une impulsion à la dynamique territoriale transversale qu'entend mettre en place le projet de cluster de tourisme. La

transversalité du projet nécessite un portage fort, construit autour de la concertation et du dialogue permanent entre les différentes parties prenantes.

Cette phase devrait également être mise à profit pour examiner l'opportunité et les modalités d'un rapprochement avec le Marrakech Creative Interiors Cluster pour à la fois capitaliser sur une expérience existante et créer des synergies fécondes. L'option d'un rapprochement opérationnel entre le cluster de tourisme « Art de vivre marocain » et le Marrakech Creative Interiors Cluster devrait être examinée et proposée aux acteurs.

- Identifier un chef de projet/animateur

Il est recommandé d'identifier dès ce stade un chef de projet/animateur pour piloter les premières actions à réaliser. Il/elle contribuera à instaurer un climat de confiance et facilitera la communication interne et externe et la coordination des actions. Il/elle devra être le point focal du projet et aura pour rôle d'accompagner les parties prenantes dans la réalisation des différentes phases du projet. Il/elle devra également assurer une communication constante de l'information relative à l'état d'avancement du projet, des réalisations, des difficultés rencontrées et des solutions mises en place aux différents partenaires.

- Identifier les acteurs clés de l'écosystème touristique de la Région de Marrakech-Safi

Des sessions d'information et ateliers filtres pour impliquer les acteurs et sélectionner les acteurs les plus actifs seront organisées pour faire émerger un noyau dur d'acteurs fondateurs du cluster (PME/TPE, Institutions, universités, écoles, autorités publiques). L'idée est d'obtenir une vision claire mais non figée des acteurs de l'écosystème touristique de la Région de Marrakech-Safi et de construire une cartographie des acteurs. Il s'agira d'identifier les compétences respectives, de faire émerger les complémentarités et interdépendances entre ces acteurs. Le projet pourra s'appuyer sur d'autres clusters comme le « Marrakech Creative Interiors Cluster » dans une démarche d'interclustering.

- Réaliser un diagnostic initial du territoire et des dispositifs d'appui existants

Les sessions d'information et les ateliers permettront également de réaliser un diagnostic initial du territoire pour fixer les contours de la « destination Marrakech » et de la thématique « Art de vivre marocain ». Ce diagnostic doit aider à définir une vision collective partagée par tous et un modèle d'affaires du cluster. Il sera important à ce stade de recenser et démarrer une veille sur les dispositifs et services fournis par le gouvernement et la région en matière de soutien et de développement du tourisme et d'aide à l'investissement ou à l'innovation. L'existence d'un répertoire des dispositifs d'appui existants facilitera leur activation selon les projets du cluster, permettra d'éviter le chevauchement des financements et facilitera l'identification des instruments adaptés à chaque projet (ciblage des investissements, les garanties de financement, bailleurs de fonds et financeurs, etc.).

- Communiquer sur la valeur ajoutée du cluster

La communication est un élément clé tout au long de la réalisation du projet. Un plan et des outils de communication adaptés à chaque étape du projet devront être élaborés avec l'implication des partenaires institutionnels et les acteurs locaux. Il s'agira d'expliquer la chaîne de valeur qui pourra en découler, et la place que chacun pourra tenir dans cette chaîne de valeur. Différents documents, flyers, vidéos pourront être distribués. Le chef de projet/animateur communiquera aux acteurs de l'écosystème touristique de la Région de Marrakech-Safi sur la valeur ajoutée attendue du cluster en termes de services offerts et de

bénéfiques pour les entreprises adhérentes, de mutualisation de certaines activités (promotion), de développement de la formation et de la qualification, d'amélioration de l'accueil, d'information sur les nouvelles tendances ou d'intelligence économique sur le tourisme.

Acteurs clé à impliquer

- Département en charge du tourisme
- Région de Marrakech-Safi
- Acteurs institutionnels locaux
- Entreprises du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire
- Autres acteurs, tels que le Marrakech Creative Interiors Cluster

Le rôle du Département en charge du tourisme et de la région est d'enclencher une dynamique pour l'émergence du cluster, puis d'accompagner et de soutenir les initiatives privées (entreprises et coopératives). Il s'agit d'aider à la construction d'une identité commune et d'une vision stratégique partagée. Ensemble, le Département en charge du tourisme et la région devront piloter et organiser des réunions avec les acteurs locaux dans les différentes provinces de la région. Les entreprises et coopératives locales devront représenter une part importante des participants. Il s'agira à l'issue de ces réunions de recueillir les besoins et les attentes prioritaires des acteurs et d'identifier leurs compétences respectives notamment en dressant une cartographie des entreprises/acteurs de l'écosystème touristique. Une approche d'interclustering pourra également être envisagée.

Ressources et outils pour réaliser l'activité

- Cartographie des entreprises/acteurs de l'écosystème touristique

L'objectif est d'élaborer une cartographie des entreprises/acteurs directs et indirects du tourisme, de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire et de l'agriculture ainsi que des institutions et des autorités en charge du tourisme, des universités et des écoles pour faire émerger les complémentarités et interdépendances. Cette cartographie pourra s'effectuer à partir d'un simple fichier excel ou en mobilisant des outils plus élaborés⁵. La cartographie permettra de mieux comprendre les acteurs dans leur dynamique relationnelle⁶ et d'identifier le rôle, les fonctions de chacun d'eux⁷. Les éléments de la cartographie contribueront également à développer un outil d'intelligence du territoire qui se présente sous la forme d'un tableau de bord quantitatif et qualitatif de la destination en termes d'offre, de demande, de ressources, de besoins et d'attentes, en s'appuyant sur les dispositifs existants⁸.

⁵https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/images/6/63/Cartographie-Guide_soc_civile_fr.pdf.

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=1IKjDBoutEw>.

⁷<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/outils-et-matrice-pour-cartographier-les-parties-prenantes-de-son-projet#Les%20étapes%20et%20outils%20d'analyse%20de%20ses%20parties%20prenantes>.

⁸ Outil ADN d'Atout-France (Atout France Destination Network) développé par la direction de l'ingénierie et du développement des territoires : <http://atout-france.fr/content/adn-empreinte-carbone-attractivite-numerique-competitivite-economique>. En complément des outils de

Quelques conseils et écueils à éviter

Il est recommandé dès le départ de mettre l'accent sur ce que peut apporter un cluster à un groupe d'entreprises en mettant en avant des exemples concrets tirés des bonnes pratiques existantes notamment celle du Marrakech Creative Interiors Cluster.

L'animation du cluster doit être assurée par un ingénieur de projet rompu à la conduite du changement pour pérenniser l'équipe de direction.

La cartographie doit permettre d'obtenir une vision claire mais non figée des acteurs de l'écosystème touristique de la région de Marrakech-Safi. Elle doit permettre de faire émerger les complémentarités et les interdépendances entre ces différents acteurs mais ne vise pas à inscrire dans le marbre le périmètre des acteurs.

Dans le même esprit, la démarche enclenchée doit déboucher sur la pratique régulière de la veille sur les divers dispositifs et services proposés par le gouvernement et la région en matière de soutien et de développement du tourisme et d'aide à l'investissement ou à l'innovation. Cela contribuera à fixer les rôles respectifs de l'État, la région, les collectivités territoriales, et des acteurs du secteur privé.

Il est recommandé de mettre en place dès le départ une action d'évaluation et de suivi des actions menées afin de pouvoir corriger les dysfonctionnements, d'adapter les actions aux attentes et d'anticiper les mutations.

Phase d'émergence du cluster (environ 12 à 18 mois)

Description de l'activité

- Définir le modèle de gouvernance du cluster

L'objectif est de fixer de manière concertée, au sein du noyau dur d'acteurs fondateurs, la gouvernance qui fixe les règles de fonctionnement, et le cadre légal (choix de la forme juridique). Il faut définir le rôle de chaque partie prenante y compris celui de l'État, la région de Marrakech-Safi, les collectivités territoriales et les membres du cluster. Outre le chef de projet/animateur du cluster, il est important de recruter à ce stade un directeur pour représenter les membres, les mobiliser, et mettre en œuvre le plan opérationnel ; le poste de directeur peut être un poste de bénévolat occupé par un des membres fondateurs du cluster.

- Définir les modes de financement et approuver un budget de fonctionnement pour le cluster

La structure de direction du cluster devra déterminer les modes de financement du cluster (subventions de fonctionnement, cotisations, etc.) et mettre en place assez rapidement un budget de fonctionnement pour rendre le cluster opérationnel. L'idéal serait de définir un budget pour les trois premières années afin de donner une visibilité minimum aux membres. L'affectation d'une partie des ressources nécessaires au fonctionnement du cluster de Marrakech, pendant les trois premières années, dans le cadre du partenariat stratégique entre la Région et le Département en charge du Tourisme, permettra de lancer la dynamique et d'offrir les conditions nécessaires pour permettre l'émergence du cluster. La mise à

cartographie, possible utilisation de l'outil Cmap développé par le Florida Institute for Human & Machine Cognition (IHMC) :<https://cmap.ihmc.us/>

disposition des ressources par les partenaires institutionnels n'exclut pas la mise en place d'un système de cotisations pour responsabiliser les acteurs et s'assurer de leur implication.

- Élaborer le modèle d'affaires (business model) du cluster

Le modèle d'affaires du cluster devra être mis en place à ce stade. Sur la base du diagnostic initial, des ateliers spécifiques pourront être organisés si besoin pour affiner l'offre du cluster et sa valeur ajoutée autour de la thématique « Art de vivre marocain ». Ces ateliers devront définir de manière collégiale l'offre touristique spécifique au cluster « Art de vivre marocain » (tourisme culturel lié à l'artisanat, ateliers participatifs de création artisanale, routes liées au terroir, distribution de produits locaux à travers les acteurs de l'économie sociale, agro-tourisme, etc.) et l'offre de services (qualité de services, *Smart tourism*, transformation numérique) pour les membres. Le cluster pourra notamment présenter des initiatives contribuant à l'amélioration de la qualité de l'accueil, l'enrichissement des prestations offertes sur le territoire et l'ensemble de la chaîne de valeur, la valorisation des savoir-faire locaux (agriculture artisanat, traditions, culture), et le soutien à l'entrepreneuriat.

- Établir un plan d'action pluriannuel

Le modèle d'affaires du cluster « Art de vivre marocain » ayant été défini ainsi que son budget de fonctionnement, il conviendra d'établir un plan d'action pluriannuel précis et partagé précisant les actions prioritaires à conduire. Parmi les actions prioritaires figurent le soutien à l'innovation et le développement des compétences. Pour l'innovation, le cluster pourrait s'adosser à d'autres initiatives marocaines ou internationales telles que des incubateurs. Pour la formation, le cluster devra coopérer avec les acteurs locaux (universités, écoles hôtelières, centre de formation des apprentis) par exemple pour encourager la formation tout au long de la vie (cycles courts de qualifications/certifications - langues, communication, etc. - ou mise en place de formations ad hoc) afin de valoriser les carrières et faciliter la montée en gamme des prestations offertes. Ces 2 actions prioritaires donneront dès le départ une valeur ajoutée au cluster et inciteront les entreprises locales à participer.

Acteurs clé à impliquer

- Membres fondateurs (PME/TPE, Institutions, universités, écoles, autorités publiques) qui représentent le « noyau dur du cluster ».
- Département en charge du tourisme
- Région de Marrakech-Safi
- Acteurs institutionnels locaux
- Entreprises du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire
- Acteurs liés à l'innovation et à la formation
- Chef de projet/animateur du cluster
- Membres fondateurs du cluster

Les membres fondateurs du cluster seront mobilisés en premier lieu pour mettre en place l'équipe de direction. Le chef de projet/animateur du cluster, avec l'appui d'une équipe réduite, sera chargé d'élaborer un plan d'affaires, un budget, une stratégie de communication et un plan d'action pluriannuel. Il/elle travaillera sous la responsabilité de l'équipe de direction du cluster. Le Département en charge du tourisme et la Région de Marrakech-Safi auront comme rôle d'accompagner, de soutenir et de faciliter les initiatives

prises au sein du cluster, par exemple en activant leurs réseaux ou en mobilisant leurs ressources pour faire avancer plus rapidement certains projets et aider à leur réalisation.

Ressources et outils pour réaliser l'activité

Les principales ressources à mobiliser pour la phase d'émergence consistent à définir les responsabilités et le modèle économique du cluster pour ancrer dans la durée une dynamique de travail des acteurs. Les outils opérationnels liés à ces ressources sont les fiches de poste, le modèle d'affaires du cluster, la mise en place d'un cadre d'expérimentation et l'élaboration d'un cadre de formation.

- Fiches de poste

Préparer des fiches de poste précisant les responsabilités et les compétences requises.

- Modèle d'affaires du cluster

Élaborer un modèle d'affaires pour chiffrer le coût interne des actions et montrer la valeur ajoutée du cluster.⁹

- Créer un espace d'innovation et d'expérimentation

Adossement à un incubateur ou mise en place d'un espace d'expérimentation de type Lab pour appuyer l'innovation touristique au sein du cluster.

- Élaborer un plan de formation

Élaboration d'un plan de formation pour développer les compétences de la main d'œuvre à travers des formations certifiantes, qualifiantes et diplômantes visant à améliorer la qualité de l'accueil touristique. Réaliser en partenariat avec les acteurs de la formation une cartographie de l'offre de formations existantes (diplômes, spécialités, niveau, etc.) afin d'adapter les formations aux besoins du marché du travail touristique au niveau local et aux exigences de la qualité de service, mais aussi d'identifier les métiers et qualifications émergentes.

Quelques conseils et écueils à éviter

La gouvernance gagne à être menée et assumée par les entreprises les plus actives (un des risques cependant est que le cluster devienne trop dépendant de quelques entreprises clé). La taille du cluster importe moins que ses projets, de ce fait, il ne faut pas chercher un nombre élevé d'adhérents mais trouver les entreprises qui partagent les mêmes visions. Un cluster réussit lorsqu'il fait l'objet d'une appropriation par des acteurs qui vont progressivement apprendre à se connaître et à travailler ensemble (y compris avec le gouvernement, l'État et la Région). La mise en place d'une équipe de direction soudée est importante. La direction du cluster doit être assurée par une personne en capacité de représenter la volonté des membres et de les mobiliser.

Le cluster doit élaborer un plan d'action précis et partagé qui fixe les règles de fonctionnement, les actions prioritaires et classe les priorités pour motiver les acteurs.

⁹ Outil CANVAS développé par A. Osterwalder, y compris une vidéo de présentation : <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Outil Montpellier Business Plan: <http://www.montpellier-business-plan.com>.

La question du financement est cruciale. À cet égard, il est préférable, à mesure que le cluster se développe, de rechercher un « budget à tiroirs » qui est alimenté par les cotisations des membres, les partenariats, les prestations, etc.

Élargir progressivement l'activité d'évaluation et de suivi de la mise en œuvre à la gouvernance, au plan d'action, l'animation et la direction, le financement et la vision stratégique. Les bilans annuels d'activité présentés lors des assemblées générales ou comités de direction et la réévaluation des besoins des acteurs par sondage régulier sont les outils les plus répandus.

Enfin, un cluster se doit d'adopter une vision stratégique d'innovation et d'accompagnement des entreprises, et être un espace d'expérimentation où l'on peut apprendre en faisant sans oublier que les hommes sont au cœur du dispositif.

Phase de croissance et structuration du cluster (12 mois et plus)

Description de l'activité

- Renforcer et développer l'offre de services

Cette phase n'a pas d'autre temporalité que celle de la vie et du développement du cluster. Le cluster doit accroître ses services aux membres pour gagner en attractivité. Il s'agit par exemple d'organiser i) des rencontres pour l'emploi pour favoriser la mobilité de la main d'œuvre, et faciliter l'accueil de stagiaires et d'apprentis dans les entreprises membres du cluster (par exemple grâce à la mise en place d'événements autour des carrières et des emplois, ou en créant une plateforme de mise en relation) ou ii) des conférences sur l'économie du tourisme (par exemple le tourisme culturel) pour informer les membres et partenaires sur les tendances récentes et à venir. Le cluster doit aussi continuer à appuyer l'innovation, par exemple en participant à des récompenses de l'innovation touristique. Le cluster doit permettre aux membres d'avoir une bonne compréhension de l'évolution de la demande, d'innover dans les services, de faire de la veille et du lobbying et de prendre des initiatives entrepreneuriales (start-up, incubateurs, espaces de co-working, Lab) et de soutien à l'entreprenariat. Le développement de nouveaux services doit conduire progressivement le cluster vers plus d'autonomie financière par davantage de ressources propres grâce à la mise en place par exemple de prestations payantes à haute valeur ajoutée pour les membres et les partenaires telles que la création d'une plateforme de services ou d'une centrale d'achats, l'offre de services et de conseils, ou des activités conjointes de promotion.

- Communiquer sur les activités du cluster

Parallèlement au renforcement des services offerts, il est important de rendre le cluster plus visible. Cette communication doit s'appuyer sur des projets concrets et la feuille de route du cluster. L'objectif est de recruter de nouveaux membres et de fidéliser les membres du cluster en communiquant sur les services disponibles. Cette étape doit permettre de fixer l'identité visuelle du cluster (logo, site web, supports de communication), mais aussi d'augmenter sa présence sur les réseaux sociaux soit par la mobilisation de compétences internes au cluster ou par le recours à des agences spécialisées.

- Adapter la feuille de route du cluster

Cette phase est l'occasion d'adapter les ressources au plan d'action et d'ajuster la stratégie et le choix des instruments à mobiliser, de confirmer voire étoffer si besoin la gouvernance (équipe de direction et conseil représentant les membres du cluster) et les moyens humains pour fonctionner. Il faut continuer à développer l'intelligence territoriale sur le tourisme en s'appuyant sur le cluster, par exemple en créant un observatoire de la destination touristique.

- Évaluer les actions conduites par le cluster

Le cluster doit évaluer régulièrement les actions qui ont été menées par des bilans annuels d'activité présentés lors des assemblées générales ou comités de direction et réévaluer les besoins des acteurs par sondage régulier. Cette évaluation vise à corriger les dysfonctionnements, anticiper les mutations, mais également à vérifier le bénéfice perçu par les adhérents.

Acteurs clé à impliquer

- Département en charge du tourisme
- Région de Marrakech-Safi
- Acteurs institutionnels locaux
- Directeur
- Chef de projet/animateur du cluster
- Membres du cluster
- Nouveaux membres (entreprises/coopératives du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire)

A ce stade toutes les formes de dynamisme du cluster doivent être exploitées, et notamment les initiatives privées, les partenariats public privé, les leaders locaux, le réseau d'interactions et de liens, ou l'investissement et l'initiative publics. En conséquence tous les membres du cluster en particulier les entreprises et les institutions de formation et de recherche sont concernés par cette étape. Le cluster peut déjà faire l'objet d'un élargissement de ses membres. C'est aussi le moment pour les administrations publiques de passer progressivement la main aux acteurs locaux en capacité de le faire.

Ressources et outils pour réaliser l'activité

- Création d'un observatoire de la destination touristique

Création d'un observatoire de la destination touristique pour permettre au cluster tourisme « Art de vivre marocain » et à ses membres de suivre de manière dynamique les résultats du pilotage collectif de l'offre touristique par le cluster, d'évaluer les effets induits et indirects du tourisme.

- Système d'évaluation de l'impact des activités du cluster

La mise en place d'un système d'évaluation permet au cluster à partir d'enquêtes d'analyser les retombées économiques et sociales du cluster et de ses actions¹⁰.

Quelques conseils et écueils à éviter

Avec la montée en puissance du cluster, certains membres peuvent se démobiliser. Il faut donc développer de nouveaux projets innovants à forte valeur ajoutée pour continuer à mobiliser les membres tout en valorisant une approche collective et stratégique du cluster pour maintenir son attractivité grâce à son agilité et à ses propositions.

C'est à cette étape que le cluster risque de s'enliser et d'entrer dans une routine « administrative ». Il faut également vérifier le bénéfice perçu par les adhérents et s'assurer de la non concurrence frontale entre les membres. Il est donc important de continuer à innover, et d'identifier les nouveaux services créateurs de valeur pour le cluster.

La question du financement est cruciale. À cet égard, il est préférable, à mesure que le cluster se développe, de rechercher un « budget à tiroirs » alimenté, non plus seulement uniquement ou principalement par les subventions, mais aussi par les cotisations des membres, les partenariats, les prestations, etc. il faut chercher à diversifier les modes de financement et définir une stratégie de recherche de fonds.

¹⁰ Outil EVALTO développé par la Cité européenne de la culture et du tourisme durable : <https://cctd.eu/evalto/>.

Outil d'auto-évaluation des projets développé par le Réseau économie sociale et environnement d'Ile-de-France : http://www.graine-idf.org/pmb_images/graine/mul/pdf/Outil_dauto_evaluation_.pdf.

Chapitre 4. Recommandations clé

La mise en place d'un cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi est une initiative inédite au Maroc. Un projet de cette ampleur suscite beaucoup d'attentes, doit faire face à un certain nombre d'obstacles et demande du temps. Les enjeux liés à la mise en œuvre, la coordination et la cohérence du projet sont à prendre en compte pour garantir la création du cluster et l'adhésion des parties prenantes. La manière dont le Département en charge du tourisme, la région de Marrakech-Safi et les opérateurs des secteurs concernés vont s'organiser, pour assurer une opérationnalisation du cluster, est une question centrale. Les 3 actions prioritaires qui devraient être mises en œuvre sont :

- La mise en place du cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi ;
- L'élaboration d'un système de suivi du cluster grâce à la mise en place d'un tableau de bord quantitatif avec des indicateurs clé ; et
- Le développement d'autres clusters tourisme en s'appuyant sur l'expérience du cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain ».

Mettre en place un cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi

- Former un partenariat associant le Département en charge du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale, la région de Marrakech-Safi, et quelques opérateurs clé du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire pour initier le projet de cluster de tourisme « Art de vivre marocain » ;
- Cartographier les entreprises/coopératives et les acteurs directs et indirects du tourisme, de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire et de l'agriculture sur le territoire concerné et identifier les acteurs clé (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ;
- Réaliser un diagnostic initial du territoire pour fixer les contours de la « destination Marrakech » et du cluster tourisme « Art de vivre marocain » (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ;
- Répertoire les dispositifs d'appui existants pour faciliter l'opérationnalisation du cluster (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ;
- Définir une vision collective et un modèle d'affaires du cluster tourisme « Art de vivre marocain », en visant à renforcer le lien urbain-rural et à établir des liens avec les clusters existants (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ;

- Organiser un séminaire de constitution du cluster piloté par les futurs acteurs du cluster pour valider les pistes envisagées (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ;
- Prioriser les actions et les moyens à réunir pour le développement d'un cluster tourisme « Art de vivre marocain » dans la région de Marrakech-Safi (humains, logistiques, financiers) et définir un plan d'action à moyen et long terme (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé) ; et
- Réfléchir à une charte territoriale pour le développement du tourisme dans la région de Marrakech-Safi, afin d'engager une démarche de progrès pour tous les acteurs en s'appuyant sur le projet pilote de cluster tourisme « Art de vivre marocain » (Département en charge du tourisme, région de Marrakech-Safi et acteurs clé).

Mettre en place un suivi des résultats du cluster et renforcer l'observation économique et statistique des entreprises touristiques

- Définir un tableau de bord quantitatif avec quelques indicateurs clés pour permettre au cluster et à ses membres de suivre de manière dynamique les résultats du pilotage collectif de l'offre touristique par le cluster, et d'évaluer les effets économiques, sociaux et environnementaux du tourisme. Cet outil de suivi permettra de recueillir et d'analyser les résultats du cluster dans le temps (Département en charge du tourisme et membres du cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain ») ; et
- Renforcer par ailleurs la production et l'usage d'indicateurs d'observation économique et statistique des entreprises touristiques au Maroc aux niveaux national et local (e.g. cluster) en s'appuyant sur les agences publiques chargées de suivre l'évolution des entreprises (Département en charge du tourisme, Maroc-PME, Ministère de l'industrie, de l'Investissement, du Commerce, et de l'Économie Numérique, Haut-Commissariat au Plan, et autres institutions officielles chargées de la collecte des données).

Encourager le développement de clusters liés au tourisme dans d'autres régions en s'appuyant sur l'expérience du cluster tourisme « Art de vivre marocain »

Cette Recommandation s'appuiera sur l'expérience du cluster pilote tourisme « Art de vivre marocain » de la région de Marrakech-Safi et sur les résultats de l'évaluation de ce cluster pour encourager le développement de clusters tourisme dans d'autres régions:

- Lancer un appel à projet de clusters de tourisme à d'autres régions pour les mettre en concurrence (pré-sélection des grappes les plus organisées dans leur vision collective, demander un plan d'action, sélectionner quelques lauréats) (Département en charge du tourisme) ;
- Sélection par le Département en charge du tourisme sur la base de l'appel à projet d'une région bénéficiaire à raison d'une région tous les 2 ans (Département en charge du tourisme) ; et
- Accompagner les opérateurs dans une démarche de pré-opérationnalisation d'un cluster tourisme dans leur région en s'appuyant sur la méthodologie utilisée pour le cluster pilote de la région de Marrakech-Safi et les acteurs clé du cluster « Art de vivre marocain » (Département en charge du tourisme, région concernée et acteurs clé).

Consolider le rôle de l'État dans le soutien aux entreprises touristiques

Cette Recommandation vise à renforcer le rôle du Département en charge du tourisme auprès des entreprises du secteur:

- Développer au sein du Département en charge du tourisme une approche gouvernementale intégrée visant à faire le lien entre différentes politiques publiques d'appui aux entreprises touristiques - notamment l'investissement, l'éducation, les PME et l'innovation – et à renforcer l'efficacité et la cohérence de ces politiques ;
- Consolider le rôle du Département en charge du tourisme dans l'accompagnement des entreprises touristiques en renforçant ses interactions avec le secteur et en associant davantage le secteur à sa réflexion stratégique pour s'assurer que ses programmes soient proches des besoins des entreprises ; et
- Promouvoir activement les programmes disponibles auprès des entreprises touristiques et notamment les TPE/PME.

Organiser un dialogue territorial sur le tourisme

- La Vision 2020 sur le tourisme arrive bientôt à échéance. Dans le contexte du processus de régionalisation avancée, et pour placer autorités régionales et locales ainsi que les entreprises touristiques au cœur de la future stratégie de développement à long-terme du tourisme, le Département en charge du tourisme pourrait lancer un dialogue territorial sur le tourisme, en définissant des régions pilotes, dans le but de préparer la prochaine stratégie de développement à long-terme du Maroc. La stratégie devra notamment viser à préparer au mieux les entreprises touristiques et notamment les plus petites d'entre elles à la mondialisation, à la transition numérique, et au développement durable.

Bibliographie

- AMINE R., « Les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale », *Marché et organisations* 2016/2 (n° 26), p. 93-120.
- ASHEIM B., GRILLITSCH M. and TRIPPL M. (2016). "Smart Specialization as an Innovation-Driven Strategy for Economic Diversification: Examples from Scandinavian Regions " téléchargeable: http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201623_asheim_et_al.pdf
- Bacchus F. et Coltier T. (2013), « Le développement de clusters tourisme. Un enjeu de compétitivité ». *Revue ESPACES*, Mai-Juin 2013, n°312, p. 10-14.
- Boschma R. (2005) « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, Vol. 39.1: 61-74
- BENNER M. (2017), *From Clusters to Smart Specialization: Tourism in Institution-Sensitive Regional Development Policies*, *Economies*, 5, 26, pp.1-20, doi:10.3390/economies5030026
- BENNER M. (2013), *Designing Comprehensive Cluster Policies in Developing Countries: Perspectives for Morocco*, MPRA working paper 49594, Online at [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/49594/MPPRA Paper No. 49594](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/49594/MPPRA_Paper_No_49594), posted 8. September 2013 23:46 UTC.
- Cerveaux C. (2012), « Passer de l'idée au pilotage d'un cluster de tourisme », *Communication aux 47èmes Journées Régionales RENATOUR*, téléchargeable à l'adresse suivante ; https://www.bayonne.cci.fr/js/libs/tiny_mce/plugins/filemanager/files/Tourisme/Renatour/Passer_de_l_idee_au_pilotage_dun_cluster_dans_le_tourisme_-_Mme_Cerveaux.pdf.
- Clergeau C. et Violier P. (2013), « Les enjeux particuliers des clusters tourisme ». *Revue ESPACES*, Mai-Juin 2013, n°312, p.15-24.
- Deloitte (2012) « Les clés du succès des grands clusters mondiaux », étude téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.epaps.fr/wp-content/uploads/2013/06/Etude-Deloitte-Les-clés-du-succès-des-grands-clusters-mondiaux1.pdf>.
- Fabry N. et Zeghni S. (2012), « Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme », *Mondes en Développement*, n°157, 2012, pp. 97-110.
- Fabry N. et Zeghni S. (2013), « Cluster tourisme du Val d'Europe : l'ambition de l'excellence ». *Cahiers Espaces* n°312, mai-juin, pp. 43-48.
- Fabry N. (2009), « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivités territoires ». *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2009/1 Vol 1, p 55-66
- Fabry N. (2015), « Potential contribution of collaborative forms in tourism innovation. A focus on tourism cluster » in Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M. (eds.) *Collaboration in tourism businesses and destination. A Handbook*, Emerald Publishing, pp. 298.
- GAJSEK B. and KOVAC J. (2016), "Key factors for the successful operation of clusters: the case for Slovenia", *Organizacija*, Volume 49, n°2, may, pp.150-160.

- GLÜCKLER J. and LENZ. R. (2016). "How institutions moderate the effectiveness of regional policy: A framework and research agenda. *Investigaciones Regionales*" – *Journal of Regional Research* 36: 255–77.
- Kachniewska M. (2013). « Towards the definition of a tourism cluster ». *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 9: 33–56. Disponible en ligne : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2410446.
- McRAE-WILLIAMS P. (2002), *Wine and Regional Tourism : Strengthening Complementarities to Facilitate Regional Development*, Mimeo, School of Business, University of Ballarat.
- MURO M. et KATZ B. (2010), The new 'cluster moment' : how regional innovation clusters can foster the next economy, The Brookings, Metropolitan Policy Program, september, http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010/0921_clusters_muro_katz/0921_clusters_muro_katz.pdf.
- OCDE (2018), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2018-fr>.
- Porter M. (1998a). « Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions ». In *On Competition*. Edited by M. E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, pp. 197–287.
- Porter M. (1998b). « Clusters and the new economics of competition ». *Harvard Business Review* 6: 77–92.
- PORTER M. et al. (2008), Analysis of the Moroccan Tourism cluster, microeconomics of competitiveness country competitiveness project, http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Morocco_Tourism_2008.pdf.
- PORTER (2000), Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°1, février, pp.15-34.
- Rosenfeld S. « Generating Local Wealth, Opportunity, and Sustainability through Rural Clusters », *Regional Technology Strategies, Inc.*, March 2009, p. 39
- ROSENFELD S. (2002), A governor's guide to cluster-based economic development. Prepared for the National Governors Association Center for Best Practices. Carrboro, North Carolina.
- SÖLVELL O., LINDQVIST G. et KETELS C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm, Bromma tryck AB, <http://www.cluster-research.org/greenbook.htm>.
- Tavassoli M. (2009), "Exploring the critical success factors of industrial clustering; SMIL as an illustrative case study", Department of Management and Engineering, Linköping University, Linköping University Electronic Press (online database) <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:291331>.
- TAVASSOLI S. and TSAGDIS D. (2014), Critical Success Factors and Cluster Evolution: A case study of the Linköping ICT cluster lifecycle, *Environment and Planning A*, Vol 46, Issue 6, pp. 1425 – 1444.
- ZEGHNI S. (2015), « Governance of partnerships and alliances in tourism businesses and destinations », in Gursoy D., Saayman M., Sotiriadis M. (eds.) *Collaboration in tourism businesses and destination. A Handbook*, Emerald Publishing, pp. 273-283.