

## **La gouvernance des Clusters et dynamique des territoires en Europe. Quel enseignement pour le Maroc ?**

### **Cluster governance and territorial dynamics in Europe. What teaching for Morocco?**

**Pr . Driss EL ALAMI**

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et sociales- Souissi-Rabat

Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des affaires et développement Durable (LARMODAD)

Université Mohammed V

**Date de soumission** : 24/03/2019

**Date d'acceptation** : 26/04/2019

**Pour citer cet article** :

EL ALAMI D. (2019) « La gouvernance des Clusters et dynamique des territoires en Europe. Quel enseignement pour le Maroc ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 699- 722

## Résumé.

Les clusters ne cessent d'interpeler les chercheurs de différents horizons en raison de leur caractéristique évolutive. En effet, leur développement a emprunté des trajectoires différentes selon la nature et l'échelle spatiale de leur point d'ancrage. Pour approcher ce concept nous avons jugé utile, sur le plan méthodologique, de l'aborder selon une approche comparative et en se focalisant sur son mode de gouvernance. Pour cela, et sur la base du constat suivant lequel les pays d'Europe présentent une grande diversité en matière de politique de "polarisation/clustérisation", nous avons choisi notre échantillon en fonction de la structure territoriale de ces pays, ainsi, sont étudiés respectivement les pays à structure territoriale fortement régionalisée, comme c'est le cas en Espagne et en Italie; un pays à structure fédéraliste l'Allemagne; et un pays dit unitaire: la France.

Une telle démarche vise deux grands objectifs: mettre en relief les bonnes pratiques de gouvernance de ces Clusters et tirer des enseignements susceptibles d'enrichir et de nourrir l'expérience marocaine en matière de politique de "clustérisation/ polarisation.

**Mots clés:** Clusters, gouvernance, réseau territorialisé, pôle d'innovation, Compétitivité.

## Abstract

Clusters continue to challenge researchers from different backgrounds because of their evolutionary characteristics. Indeed, their development has taken different paths depending on the nature and spatial scale of their anchor. To approach this concept, we considered it useful, from a methodological standpoint, to approach it using a comparative approach and focusing on its mode of governance. For this, and on the basis of the observation that European countries have a great diversity in terms of "polarization / clustering" policy, we have chosen our sample according to the territorial structure of these countries, thus, are studied respectively countries with a highly regionalized territorial structure, as is the case in Spain and Italy; a country with a federalist structure Germany; and a so-called unitary country: France.

Such an approach has two main objectives: to highlight the good governance practices of these clusters and to draw lessons that could enrich and feed the Moroccan experience in the field of "clusterisation / polarization" policy.

**Key words:** clusters, governance, territorialized network, innovation pole, competitiveness.

## Introduction

Les clusters constituent aujourd'hui une des épines dorsales des politiques régionales de développement économique et de l'innovation, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

En effet, une prise de conscience généralisée a été constatée, dans une grande partie des régions, en France par exemple, concernant l'importance des clusters en tant qu'éléments déclencheurs de dynamiques territoriales où "tout est territoire" comme le souligne en substance Roger BRUNET (2004).

À cet égard, on peut prendre comme illustration les différents contrats de projet État-région que les Schémas Régionaux de Développement Economique (SRDE) ont d'ailleurs intégrés dans leurs programmes.

Sur une grande échelle, un fait qui conforte largement ce constat est la stratégie de Lisbonne dans laquelle l'Union Européenne (UE) s'est fixée, en mars 2000, l'objectif pour la décennie suivante de « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale, et cela grâce à une politique volontariste de pôles de compétitivités.* »

La tendance européenne s'explique par le fait qu'aujourd'hui, la compétitivité entre les territoires est conditionnée par leur capacité à s'intégrer dans les réseaux mondiaux de connaissance et d'innovation (en se distinguant par exemple dans des domaines spécifiques d'excellence), à être connectés avec les centres économiques globaux (par le biais des infrastructures de transports et télécommunications de premier niveau) et à répondre aux demandes de bien-être d'une population très diverse aux plans ethnique, économique et culturel.

Ainsi, la conception et la mise en place de clusters (ou *pôles de compétitivités*), considérés comme Réseaux Territorialisés d'Organisation (RTO), tout en s'inscrivant dans cette perspective, peuvent être conçues comme un des éléments de réponses pour relever le défi de la globalisation.

Notre contribution n'a pas pour ambition d'appréhender le "Cluster" comme étant un objet totalement novateur mais veut montrer simplement que ce dernier doit être étudié à travers un certain nombre de concepts qui lui sont proches, tels que le réseau, les districts industriels..., et être positionné par rapport à ces derniers. Plus précisément, l'objectif est de mettre en évidence les similitudes et les particularités de ces formes et donc de présenter le cluster comme une forme spécifique de réseau avec sa propre logique de fonctionnement et sa propre vision de la gouvernance.

Ainsi au-delà de l'approche théorique du concept, cet article, qui est le prolongement de celui publié en décembre 2018<sup>1</sup> sous le titre " réflexion sur les pôles de compétitivité au Maroc", propose d'aborder le pôle de compétitivité selon une approche empirique tout en se focalisant sur la dimension " Gouvernance".

Notre démarche méthodologique vise un double objectifs :

---

<sup>1</sup> Voir Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (RCCA), Décembre 2018.

- Extension de notre approche comparative au-delà des pays du Maghreb pour embrasser des pays d'Europe, toujours en matière de politique de "Clustérisation";

- Le deuxième objectif, corollaire du premier, est de tirer des enseignements, pour le Maroc, des expériences et de bonnes pratiques en terme de gouvernance et son impact sur la dynamique d'un territoire.

Pour ce faire, il semble pertinent dans un premier temps de jeter un éclairage sur la notion de RTO en la replaçant dans une perspective historique (I). Nous examinerons dans un second temps les différentes stratégies mises en place par différents pays d'Europe pour promouvoir et gouverner leurs clusters (II). Cela devrait nous conduire à poser la question suivante: quels enseignements tirés des expériences européennes, en terme de stratégie, susceptibles d'éclairer les pouvoirs publics marocains en matière de gouvernance des clusters? (III).

## 1. Les RTO : genèse (ou généalogie) d'un concept

Historiquement, les réseaux territorialisés d'organisation (RTO) sont apparus spontanément suite aux relations qui se sont nouées au fil des ans entre acteurs hétérogènes, encadrés dans une dynamique territoriale commune (Chabault.D, 2007). Le concept séminal de district industriel, mis en évidence au début du XX<sup>e</sup> siècle par Marshall (1919), permet de souligner les avantages que peuvent procurer cette forme d'organisation industrielle dont la cohérence repose largement sur la dialectique coopération (hiérarchie) / concurrence (marché) qui apparaît alors comme un élément structurant de ces systèmes, et garantit notamment leur flexibilité et leur compétitivité.

Ces réseaux territorialisés ont su tirer leur épingle du jeu dans des contextes de crise économique et sociale (Rocha, 2004). Ils sont dès lors considérés aujourd'hui comme de véritables instruments de politique économique en raison notamment de leur impact positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et la compétitivité des nations (Rocha, 2004).

Au cœur de ce concept de RTO, on trouve donc la notion de « réseau » qui, malgré les travaux qui lui sont consacrés, il y a plus d'un quart de siècle pour aboutir à un réel consensus sur sa définition, demeure une notion au contour mal défini. Pour remédier à cette lacune, une définition synthétique du réseau a été élaborée sur la base d'un travail de revue de littérature approfondie.

Ainsi, le réseau inter-organisationnel peut se définir comme un mode d'organisation hybride, souple, flexible, riche, dynamique et coordonné, composé d'acteurs hétérogènes, indépendants juridiquement et financièrement. Ces acteurs sont qualifiés de partenaires, ils développent des échanges transactionnels fondés sur des relations de coopération et donc des intérêts réciproques, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé (Paché G. et Paraponaris C., 1993 ; Fréry F., 1997 ; Fulconis F., 2000 ; Edouard S. et al., 2004 ; Pesqueux Y., 2004 ; Jameux C., 2004).

Les caractéristiques mises en relief dans cette définition renvoient à différents modèles de réseaux territorialisés qui ont servi de référence ou de support à l'élaboration de modèles de pôles de compétitivité. Ces modèles sont présentés, selon un ordre chronologique, dans le tableau synthétique ci-dessous.

**RTO : Approche comparative (tableau synthétique)**

Formes territorialisées	Caractéristiques clés	Types d'acteurs concernés	Similitudes avec les pôles	Différences avec les pôles
Districts industriels	Activité économique dominante s'exerce dans une même branche	PME	- Spécialisation des membres - Proximité géographique	- Production Limités aux PME - Pas de labellisation
Systèmes productifs localisés	- Unités productives - Relations plus ou moins forte	PME, Grandes entreprises	Proximité géographique	- Production - Absence des unités de recherche - publiques et privées
Milieu innovateur	- Interactions entre agents économiques - Apprentissage, générant des opportunités d'innovation	PME, Grandes entreprises, - Institutions publiques, - Structures de supports	- Innovation - Proximité géographique	-Pas de labellisation
Technopôles	- Zone géographique limitée - Haute technologie et d'organismes de recherche - Innovation et transfert	PME, Grandes entreprises, Organismes de recherche publics et privés, Organismes de formation	- Innovation - Proximité géographique	- Pas de labellisation - Rassemblement des acteurs (pas de tissu local)
Pôle de compétitivité	- Labellisation des pôles - Projets coopératifs Innovants - Espace géographique délimité	- PME, Grandes entreprises, - Organismes de recherche publics et privés, - Centres de formation		

Source : élaboration personnelle

Il ressort de l'analyse de ce tableau synthétique qu'un pôle de compétitivité est *un réseau spécifique* dans la mesure où d'une part, il correspond aux caractéristiques centrales d'un réseau classique (acteurs hétérogènes, indépendance, coopération, partenariat, etc.) et, d'autre part, présente quelques spécificités comme, par exemple, le centrage sur les *projets innovants* ou encore leur localisation sur un *espace délimité au préalable* pour favoriser la proximité géographique entre acteurs.

Il existe cependant deux spécificités qui font des pôles de compétitivités des réseaux ciblés et territorialisés comme en témoigne la définition synthétique formulée par la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) figurant dans la circulaire gouvernementale du 25 novembre 2004 et qui met en exergue les fondements de ce qu'est un pôle de compétitivité.

En effet, selon la DATAR, « *un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs, au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité, mais aussi une visibilité internationale grâce à une bonne gouvernance* ».

Cette définition suscite une grande interrogation :

Que met-on en relief quand on parle de la politique de "polarisation/clustérisation" dans un pays et de son mode de gouvernance ?

La réponse à cette question nous permet de nous rendre compte rapidement que cette politique couvre un éventail très large d'approches que nous tenterons mettre en relief à travers une présentation synthétique de différentes expériences initiées en Europe occidentale.

Des acceptations qui seront mises en avant à travers une présentation succincte de quelques expériences de pays d'Europe occidentale.

## 2. L'Europe, une mosaïque de pôles de compétitivités (ou clusters)

Le concept de pôle de compétitivité (ou cluster) connaît depuis quelques années un fort engouement dans les politiques nationales ou régionales de nombreux pays européens. Pour apporter un éclairage sur cette entreprise d'efforts organisés pour stimuler la croissance et la compétitivité, nous allons analyser les expériences de quelques pays pionniers en ce domaine.

Pour une question de méthodologie, et sur la base du constat suivant lequel les pays d'Europe présentent une grande diversité en matière de politique de "polarisation/clustérisation", nous avons jugé utile de choisir notre échantillon en fonction de la structure territoriale de ces pays, ainsi, seront étudiés respectivement :

- Les pays à structure territoriale fortement régionalisée, comme c'est le cas en Espagne et en Italie;
- Un pays à structure fédéraliste l'Allemagne;
- Un pays dit unitaire: la France.



## 2.1. Cas de l'Italie : les districts technologiques italiens

Depuis 2002, le gouvernement italien, dans le cadre des missions du Ministère de l'Instruction (Education), de l'Université et de la Recherche (MIUR), a décidé de lancer une politique en faveur de "districts technologiques" fondés, comme les futurs pôles de compétitivité en France, ou les clusters en Pays Basques espagnol ou encore les réseaux de compétence (Kompetenznetze) en Allemagne, sur un rapprochement industrie-recherche-université.

Il faut rappeler par ailleurs qu'en Italie, il existait déjà et cela depuis les années 70 les premiers « clusters » et « districts industriels » qui ont constitué le fer de lance de l'économie italienne à l'image de la « troisième Italie »<sup>2</sup>.

Un modèle qui continue à inspirer, après un demi-siècle d'existence, de nombreuses études empiriques portant sur la question de restructuration économique et de compétitivité aussi bien dans les pays sous-développés que dans les pays développés comme en témoigne les nouveaux districts industriels et technologiques en cours de construction autour du bassin méditerranéen, en Amérique latine, parmi les pays du sud-est asiatique ( les nouveaux dragons), et depuis peu, en chine (BENKO (G.), DUNFORD (M.) et HEURLEY (J.), 1997). Ayant pour ambition de constituer un outil de développement scientifique, économique et d'aménagement du territoire, le district technologique innove et dépasse l'ensemble de ces initiatives, les « organise » en quelque sorte, en pariant sur le partage du pilotage de la recherche et développement avec d'autres acteurs, notamment les collectivités territoriales (régions), et en décentralisant la mise en œuvre de la création du district, à laquelle peuvent être associées les provinces et les communes<sup>3</sup>. Bref, une approche novatrice fondée sur la mise en jeu de synergies entre acteurs de gouvernance du territoire.

### Quels sont ces acteurs ?

La gouvernance des DI en Italie met en jeu une multiplicité d'acteurs émanant de différents horizons : Etat, collectivité territoriale, groupement industriel, monde universitaire, etc. Toutefois, il faut insister sur le fait que c'est bien le MIUR qui conserve l'initiative et la maîtrise du processus. Il possède donc un rôle stratégique national. Il dialogue avec les régions dans le cadre d'un « comité » national de pilotage. Cela n'exclut pas l'action du MAP (Ministero delle Attività Produttive) auprès des entreprises, qui est chargé par la loi du Développement et du transfert de technologie.

Les régions pourraient exprimer leur point de vue sur le « programme national de la recherche » (PNR), et grâce à la loi modificative de la constitution, deviennent pilote principal local avec compétence législative pour la mise en œuvre du district technologique, en respectant certaines exigences et conditions posées par le ministère. Un comité de coordination assure le suivi et en contrôle « l'exécution ».

La « Confindustria », équivalent du Medef, est pleinement associée à ce programme, dont l'objectif essentiel intéresse tout particulièrement le tissu industriel et productif italien.

Ainsi, elle participe d'une manière active à la rédaction des projets.

Les universités prennent un rôle pivot pour ce qui concerne la recherche publique, car leur présence est obligatoire dans les districts technologiques. C'est une des exigences du MIUR (Ministère des activités productives) qui est l'équivalent du ministère de l'Industrie.

<sup>2</sup> Cette région correspond aux provinces du centre, et de l'est du pays : L'Emilie – Romagne, la Vénétie, le Trentin- Adige, la Toscane, les Marches et l'Ombrie.

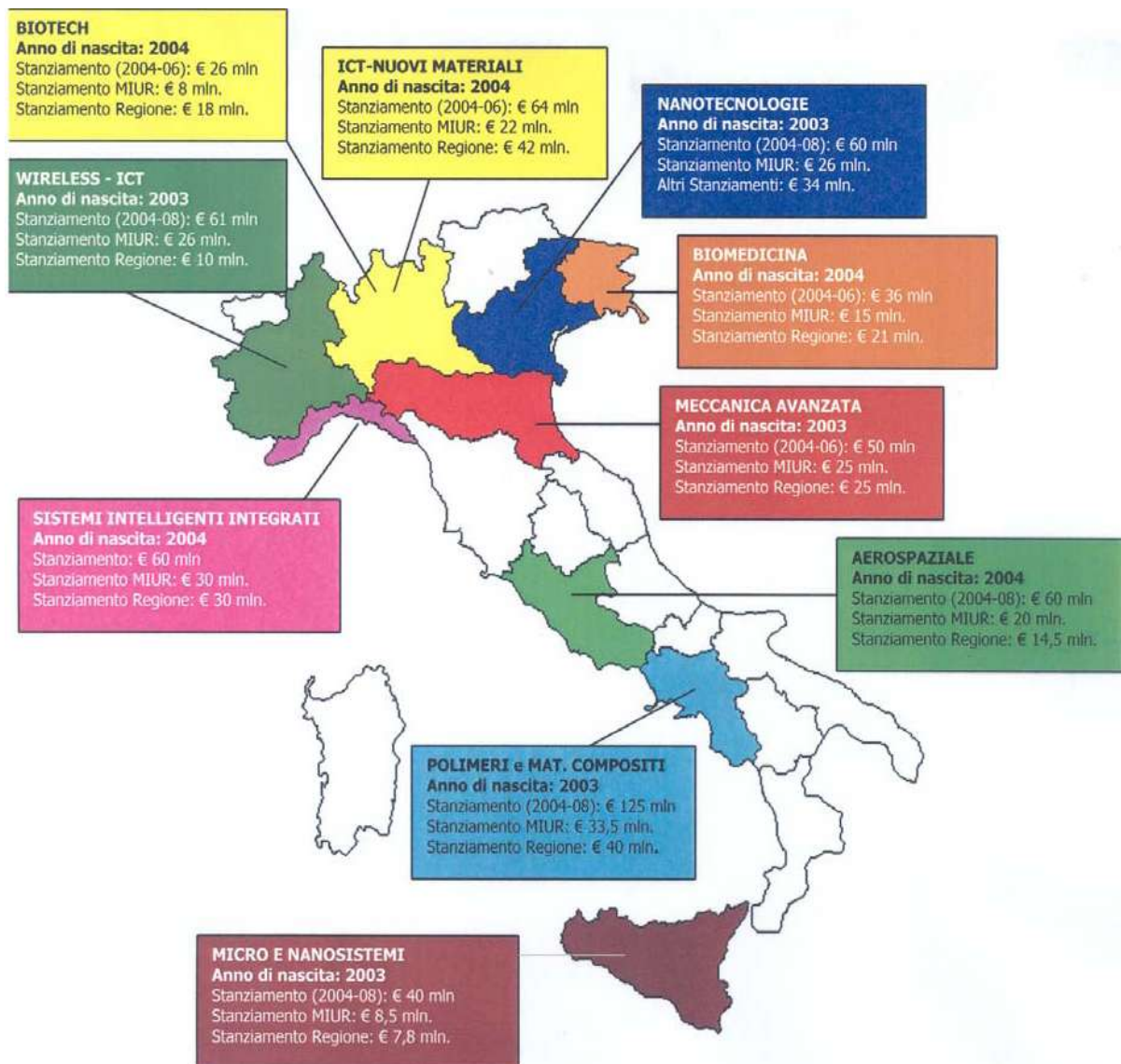
<sup>3</sup> La loi de révision n° 3 en date du 18 octobre 2001 modifiant la constitution italienne (du 27 octobre 1947) , Titre V, Art. 117, les régions, les provinces, les communes).

[http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS\\_juill05/DSpole\\_mpezzulo.htm](http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS_juill05/DSpole_mpezzulo.htm)



La politique en faveur de "districts technologiques" pilotée par ces différents acteurs et à leur tête le MIUR, a permis de doter le territoire Italien de DI répartis de manière un peu déséquilibrée comme en témoigne la cartographie ci-dessous :

**Figure I : La carte des districts technologiques<sup>4</sup>**



*Dati aggiornati al 15 febbraio 2005*

La carte ci-dessus permet de visualiser la répartition des districts sur le territoire.

<sup>4</sup> Parmi les onze districts technologiques italiens les plus récents figure celui des systèmes intelligents intégrés (SIIT), né d'un accord entre le MIUR et la région de Ligurie en septembre 2004. Michel Porter, op cit.

(Les deux partenaires ont chacun financé le projet à hauteur de 30 millions d'euros. Les leçons à tirer du cas génois pourraient se traduire par les choix suivants : mettre en place une structure d'animation et une stratégie à moyen terme (3 à 5 ans), puis la signature des accords de programme et des contrats de pôles pour relier les acteurs, équilibrer les financements et assurer une veille économique. )



Cette répartition révèle le déséquilibre Nord/Sud : sept districts dans le nord contre seulement trois districts dans le sud. Le onzième district technologique italien est celui des systèmes intelligents intégrés (SIIT), nés d'un accord de partenariat entre le Ministère de l'Instruction (Éducation), de l'Université et de la Recherche (MIUR) et la région de Ligurie en septembre 2004 (PEZZULO.M, 2005).

## 2.2. Cas du Pays Basque espagnol

A l'image de l'Italie, le Pays Basque espagnol<sup>5</sup> a très tôt pris conscience de la nécessité de faire de la politique de clusters un choix stratégique et un levier de compétitivité de ses territoires pour relever les défis de la mondialisation.

### 2.2.1. Une démarche pionnière.

Dès les années 80, le gouvernement basque choisit de parier sur l'industrie et d'en faire un levier de croissance. Ainsi, une stratégie en trois étapes fut élaborée.

La période : 1980-1990, caractérisée par une restructuration profonde touchant le développement de l'infrastructure technologique et la Planification stratégique et technologique ;

La période : 1991-2000, marquée par le renforcement et la diversification du tissu industriel ;

Et enfin, la période : 2001- 2010, orientée vers l'innovation et l'excellence. Une stratégie qui a commencé à donner ces fruits dès les années 90 avec la création des premiers clusters par le gouvernement basque et qui vont devenir par la suite les pivots et le moteur de l'économie du Pays Basque espagnol. En effet, 45 % du PIB basque est généré par les 13 clusters en majorité industriels: activités portuaires, aéronautiques, automobiles, construction navale, électroménagères, électroniques / informatique / télécommunications, énergie, environnement, machine-outil, sciences du management, transport et logistique et audiovisuel. Le dernier cluster mis en place est le cluster tourisme « GOazen », officialisé en 2008.

### 2.2.2. Des caractéristiques spécifiques (des clusters basques)

Une analyse de ces clusters fait ressortir quatre grandes caractéristiques :

- Une implication des pouvoirs publics en termes de suivi et d'évaluation périodique de l'état d'avancement des projets ;
- Un financement public approprié se limitant à des subventions plafonnées par décret au maximum 60 % des dépenses de fonctionnement et 50 % des dépenses d'investissement. Ces subventions sont versées directement aux clusters et non aux entreprises membres qui ne bénéficient à ce titre d'aucun avantage fiscal ;

---

<sup>5</sup> Le Pays basque espagnol est composé d'une région autonome, l'Eus kadi, comprenant 3 provinces, et la Navarre

- Une identification précise du champ et de périmètre d'intervention ;
- Développement de clusters à vocation internationale par la mise en place de démarche qualité (création de normes de qualité internationales, la norme « HEGAN 9000 »).

L'exemple le plus illustratif de cette tendance orientée vers l'international est celui du cluster « aéronautique » qui a permis à l'équipementier basque Gamesa d'implanter des sites de production en Pennsylvanie (Etats-Unis) et en Inde pour répondre à la demande intérieure de ces marchés.

### 2.2.3. Des résultats spectaculaires

L'efficacité de la stratégie de compétitivité menée au Pays Basque et son impact sur le plan économique n'est pas à démontrer. Aussi bien sur le plan local et régional que sur le plan international, les résultats étaient exemplaires. La preuve, ces quelques indicateurs économiques et sociaux révélateurs de la performance des clusters Basque, résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau I : Indicateurs de performances des clusters basques**

PIB par habitant (2010) :	Euskadi (31 314 euros) très supérieur à la moyenne espagnole (23 063 euros) et à la moyenne européenne (24,486 euros).
Population active dans le secteur de l'industrie	Euskadi : 37,1% (contre 24,5% France)
Dépenses en R&D (2009)	Euskadi : 1,95% du PIB consacré à la R&D (Finlande 3,96%, France 2,21% et Espagne 1,38% du PIB).
production industrielle	Avec seulement 5 % de la population espagnole, Euskadi contribue à hauteur de 9 % à l'ensemble de la production industrielle nationale.
Taux de chômage (2007)	Euskadi : 3,4% (après avoir été de 7 % en 2004 contre 9,7 % en France)

Sources : OCDE, INSEE, Union Européenne, Eustat

La dynamique en œuvre dans la région d'Euskadi, dont les signes apparaissent clairement dans le tableau ci-dessus, montre que ce territoire autonome basque est en train de devenir la locomotive de l'économie espagnole. En effet, les derniers résultats publiés par l'institut national de statistique espagnol montrent que l'Euskadi est devenue la région la plus riche d'Espagne en 2007 devant la communauté de Madrid avec un PIB par habitant de 30599 Euros. L'expérience de pays basque espagnole, en matière de politique de clusters, constitue aujourd'hui un modèle de référence pour beaucoup de pays d'Europe qui, de plus en plus, y trouvent une source d'inspiration à l'image de l'Allemagne et de la France.

### 2.3. Le cas de l'Allemagne

La politique allemande en matière de clusters, tout en alliant intérêt local et régional comme pour le Pays Basque espagnol, a privilégié en premier lieu la mise en réseau des acteurs (entreprises, structures de R&D, universités), et ce quelle que soit l'échelle géographique, avec deux approches top-Down : au niveau fédéral avec les Kompetenznetze<sup>6</sup>, au niveau du Land avec les initiatives de type Bayern Innovativ, et au niveau des métropoles allemandes à l'image des clusters de la connaissance dans la région de Munich. Dans cet article, nous retiendrons principalement l'approche axée sur la mise en réseau des compétences « Kompetenznetze » au niveau fédéral, illustrée par l'initiative Kompetenznetze Deutschland. L'exemple du gouvernement bavarois dont les grandes lignes seront esquissées dans cette étude, est riche d'enseignement et révélateur de cette dynamique territoriale enclenchée par la politique des clusters en Allemagne.

#### 2.3.1. Kompetenznetze Deutschland

Comme en Espagne, le souci d'allier intérêt local et national est omniprésent chez les pouvoirs publics allemands. En effet, bien qu'ils aient été impulsés par la puissance publique, les réseaux de compétence (Kompetenznetze) reçoivent le soutien du ministère fédéral de l'Education et de la Recherche et des länder. L'exemple de l'initiative Kompetenznetze Deutschland conforte largement ce constat puisque le ministère fédéral allemand de l'économie et de la technologie est acteur à part entière dans cette initiative qui a pour principal objectif de favoriser la mise en réseau et l'ancrage régional des compétences de l'Allemagne. A travers une telle initiative, la puissance publique souhaite apporter une réponse aux défis générés par une mondialisation à outrance dans ses aspects liés au développement des nouvelles technologies et au transfert des connaissances. Une des voies empruntées dans cette perspective met en avant le triptyque: attractivité- compétitivité- visibilité à l'international.

#### 2.3.2. Les kompetenznetze, Fiche signalétique

L'importance de l'initiative Kompetenznetze Deutschland réside dans la richesse et la diversité de ses réseaux de compétence qui sont estimés à 113 Kompetenznetze (PORTER, Michael, 2008) et qui touchent différents champs d'innovation. Une ventilation de ces réseaux par secteur est présentée dans la fiche signalétique ci-dessous :

**Tableau II : ventilation des réseaux par secteur**

champs d'innovation	Nombre de réseaux de compétence
- Biotechnologie	- 23 réseaux de compétence
- Energie et environnement	- 11 réseaux
- Santé et Médecine	- 9 réseaux
- Information et Communication	- 10 réseaux
- Technologies aéronautiques et spatiales	- 3 réseaux
- Micro- et nanotechnologies, technologies optiques	- 22 réseaux
- Nouveaux matériaux et chimie	- 10 réseaux
- Production et ingénierie	- 17 réseaux

<sup>6</sup> Le système allemand, au niveau fédéral, repose sur des « réseaux de compétence » thématiques, créés en 1998 sous l'impulsion du ministère fédéral de l'Education et de la Recherche, avant de passer sous la compétence du ministère fédéral allemand de l'Economie et de la Technologie (BMW) en mars 2006.



- Transport et Mobilité	- 8 réseaux
-------------------------	-------------

Source : Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France

Il ressort de la lecture de ce tableau que presque 50% des réseaux opèrent dans la technologie de pointe (biotechnologie, 23 réseaux et Micro- et nanotechnologies, technologies optiques, 22 réseaux). Un constat qui explique la longueur d'avance qu'enregistre l'industrie Allemande sur ses voisins européens et qui a pour toile de fond un mécanisme de financement fondé le principe d'autonomie.

### 2.3.3. Un mode de financement autonome

Si dans le cas des Pays Basques espagnol on a constaté que les clusters bénéficient d'un financement public approprié, sous forme de subvention, les clusters labellisés dans le cadre de l'initiative Kompetenznetze Deutschland ne bénéficient d'aucun financement particulier. En effet, chaque cluster se finance de façon autonome via différents modes de financement : fonds régionaux (provenant des Länder, une des sources les plus importantes), cotisation des membres, fonds européen, ERA-Net, société Fraunhofer, participation de l'industrie, appels d'offres divers (sur projets thématiques), etc. L'approche bottom-up étant celle qui prévaut en Allemagne, les cotisations des membres représentent une autre source de financement très importante\*, à côté des recettes de privatisation comme dans le cas du gouvernement bavarois.

### 2.3.4. La Bavière, un pôle d'innovation par excellence

Selon PORTER. Michael, avec une structure d'accueil hétéroclite : 11 universités, 17 écoles supérieures spécialisées (Fachhochschule), 11 instituts Max- Planck de recherche fondamentale, 9 instituts Fraunhofer de recherche appliquée et 3 grands centres de recherche, la Bavière a pu construire une position concurrentielle dominante puisqu'elle est considérée, aujourd'hui, comme l'un des plus grands pôles de recherche européens. Un tel succès est le résultat d'une stratégie mise en place, depuis les années 1990, par le gouvernement bavarois et qui est axée sur l'innovation et la mobilisation d'énormes capitaux via l'investissement dans les secteurs stratégiques à haute technologie.

Ces capitaux étaient, en grande partie, générés par des recettes résultant de privatisations (4,25 Mds€) et alloués à deux grands programmes : le programme "Offensive Zukunft Bayern" (OZB- "Offensive pour l'avenir de la Bavière") en 1994, pour l'amélioration des conditions de recherche et Développement en Bavière. L'OZB était doté de 2,9 Mds€ ; et le programme "High-Tech Offensive" (HTO – "Offensive haute technologie"), destiné au soutien de projets rentrant dans le cadre de technologies-clés identifiées : sciences de la vie, TIC, nouveaux matériaux, technologies de l'environnement et mécatronique. Ce programme "High-Tech Offensive" disposait de 1,35 Md€.\*

Ainsi, avec autant de capitaux mobilisés et un investissement annuel d'environ 3 % de son PIB dans la R&D, la Bavière est entrain de devenir un pôle d'innovation par excellence. Un autre facteur qui a contribué d'une manière positive au succès de la stratégie du gouvernement bavaroise, et qui mérite d'être souligné, est le mode de gouvernance de ces clusters. En effet,

ces derniers sont pilotés selon deux approches complémentaires : une stratégique, dont le maître d'œuvre est un Clustersprecher, personnalité reconnue du monde de la science ou de l'économie, qui apporte son savoir, son réseau relationnel et son prestige au cluster ; l'autre est opérationnel et qui revient à un Clustergeschäftsführer entouré d'une équipe de collaborateurs. Cette dynamique de mise en réseaux des compétences est illustrée par cette carte de répartition géographique des Kompetenznetze sur tout le territoire allemand :

**Figure II: Carte de répartition géographique des Kompetenznetze**



Source : Michael PORTER, op.cit



La densité et la répartition des réseaux des compétences, d'une manière équilibrée sur tout le territoire, expliquent en grande partie le succès rencontré par la politique allemande en matière de clusters.

## 2.4. Le cas français

Je commencerai l'étude du cas Français par un constat relevé par Martin Mathews, chercheur à l'Institut français de gouvernance des entreprises, à l'Ecole de commerce et de management de Lyon, qui a étudié la gouvernance de plusieurs pôles en Europe et à travers le monde, à savoir que : « la France est le dernier grand pays en Europe à adopter les clusters, en prenant exemple sur ses voisins européens, italiens et allemands en tête et surtout le seul à les gérer de façon aussi centralisée. Environ 80 % des initiatives en matière de clusters en Europe émanent des gouvernements, qu'ils soient nationaux ou régionaux. Mais dans la plupart des cas, ces derniers se sont très vite mis en retrait. Ce qui ne semble pas l'intention de la France ». En effet, deux indicateurs confortent le constat de Martin Mathews : le premier est relatif au mode de gouvernance et le second a trait aux modalités de financement. Deux indicateurs qui seront mis en lumière après avoir présenté, dans une fiche signalétique, une typologie des 71 pôles de compétitivité français

### 2.4.1. Pôles de compétitivité : fiche signalétique et cartographie

Comme de nombreux pays de l'Union, la France a placé le triptyque : innovation-attractivité et compétitivité au cœur de sa stratégie industrielle. Les grandes lignes de cette orientation ont commencé à se dessiner en 2002 lorsque le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIACT) a décidé la mise en place d'une nouvelle politique de soutien au développement économique des territoires. Une initiative qui va se traduire, d'abord, par la création entre 2004 et 2008, dans le cadre d'une politique industrielle renouvelée, de 71 pôles de compétitivité, ensuite, par la consolidation de cette politique pendant une deuxième phase, dite « Pôles 2.0 », et initiée pour 2009-2011<sup>7</sup>.

Ainsi, les 71 pôles de compétitivité, répartis en 3 catégories sur l'ensemble du territoire français selon leur poids économique et leur visibilité internationale, sont ventilés dans la fiche signalétique ci-dessous et visualisés sur une carte statique<sup>8</sup> :

---

<sup>7</sup> Il faut rappeler que Le Gouvernement français a débattu de la politique des pôles de compétitivité lors du Comité Interministériel pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (CIACT) du 11 mai 2010, et parmi Les principales décisions qui ont été prises figure La prolongation d'un an de la durée de la phase « Pôles 2.0 ». Ainsi, l'évaluation de la phase Pôles 2.0 s'achèvera fin 2012.

<sup>8</sup> A côté d'une carte statique des pôles, une Carte interactive a été conçue pour visualiser la position géographique du pôle, et en cliquant sur le nom de ce dernier on obtient des informations comme par exemple le domaine d'activité du pôle, ses thématiques principales, ses acteurs actifs, etc.



**Tableau III : Fiche signalétique des 71 pôles de compétitivité**

pôles de compétitivité mondiaux ( au nombre de 7)	pôles de compétitivité à vocation mondiale ( au nombre de 10 )	pôles de compétitivité nationaux (au nombre de 54) et dont les plus importants sont ( voir colonne)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aerospace Valley (aéronautique, systèmes embarqués)</li> <li>- Finance Innovation (finance, assurance)</li> <li>- Lyonbiopole (virologie)</li> <li>- Medicen Paris Région (santé, infectiologie et cancer)</li> <li>- Minalogic (nanotechnologies)</li> <li>- SCS : Solutions Communicantes Sécurisées (matériels et logiciels pour les télécommunications)</li> <li>- System@tic Paris Région (logiciels et services complexes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alsace Biovalley Innovations thérapeutiques (Biotechnologies, santé, pharmacie)</li> <li>- Axelera (Chimie-environnement Lyon Rhône-Alpes)</li> <li>- Cap Digital Paris Région (TIC, multimédia)</li> <li>- Images et réseaux (électronique et télécommunications)</li> <li>- i-Trans (construction ferroviaire)</li> <li>- Industries et Agro-Ressources (bioénergies, biomatériaux, biomolécules, ingrédients alimentaires)</li> <li>- Innovations Thérapeutiques (médecine)</li> <li>- MOV'EO (Automobile)</li> <li>- Pôle Mer Bretagne (technologies marines)</li> <li>- Pôle Mer PACA (technologies marines)</li> <li>- Végépolys (biotechnologies végétales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- System@tic Paris-Région</li> <li>- Minalogic (Grenoble)</li> <li>- Aerospace Valley (dans le Sud Ouest).</li> <li>- Advancity Ville et mobilité durables(région Ile de France)</li> <li>- ASTech Paris Region,</li> <li>- Cosmetic Valley ,</li> <li>- ASTech Paris Region</li> </ul>

Source : Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France

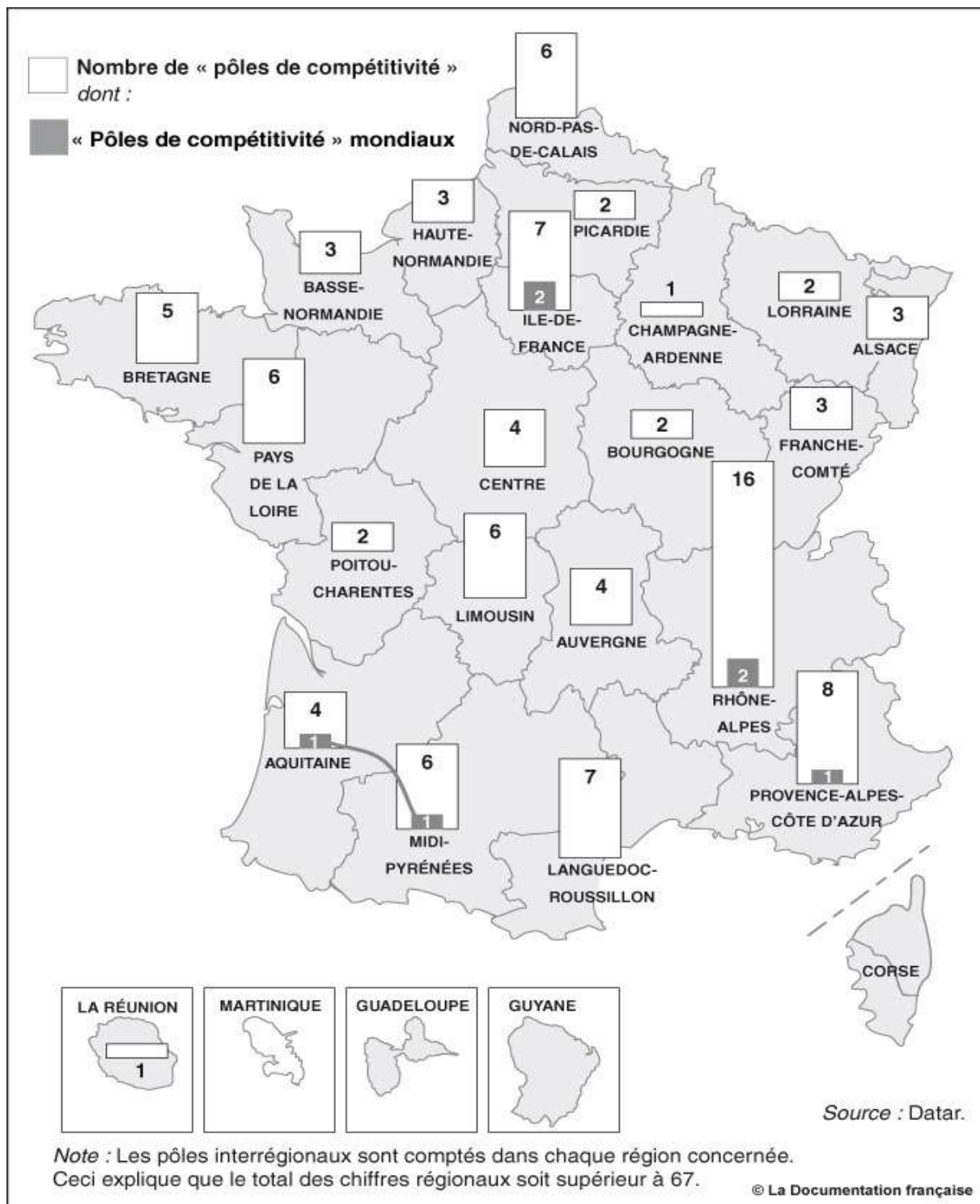
La lecture de ce tableau fait ressortir trois grands constats :



1. Le premier concerne la nature des pôles. En effet, on relève des pôles mondiaux, des pôles à vocation mondiale, et des pôles nationaux ;
2. Le deuxième constat est relatif à la prédominance des pôles nationaux avec 54 pôles ;
3. Enfin, le 3<sup>ème</sup> constat met en relief la richesse et la diversité des pôles de compétitivité français.

Presque tous les domaines sont investis, de l'aéronautique à la Nanotechnologie, en passant par les domaines traditionnels tels l'industrie, l'agroalimentaire et l'automobile. Cette ventilation des pôles de compétitivité français est visualisée sur la carte ci-dessous :

### **Figures III : Cartographie des 71 pôles de compétitivité**



Les pôles de compétitivité en France

Les Études de la Documentation française n°5225

Source : Les études de la documentation française n°5225

L'examen de cette cartographie monte une répartition équilibrée des pôles sur le territoire français, comme nous l'avons constaté pour l'Allemagne, avec toutefois une forte concentration des pôles mondiaux au Sud-ouest (Aquitaine et Midi-Pyrénées) et au Sud-est (Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur).

La dynamique interne de ces pôles et leur interaction avec l'environnement externe sont présentées d'une manière synthétique dans la matrice SWOT\* (GUIDONI, Guillaume, 2007) ci-dessous :

### Une analyse «SWOT» des pôles de compétitivité français

<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Collaborations préexistantes (par exemple Minalogic, Lyon Biopôle, et Aerospace Valley)</li> <li>● Engouement réel, couverture médiatique</li> <li>● Soutien financier de l'Etat</li> <li>● Diversité des domaines d'activités</li> </ul>	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ambiguïté des objectifs (compétitivité française ou aménagement du territoire/ sauvetage industriel)</li> <li>● Prolifération des pôles</li> <li>● Lourdeur des processus administratifs</li> <li>● Faiblesse structurelle du réseau des PME françaises</li> </ul>
<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Collaboration accrue entre multinationales, PME innovantes, jeunes pousses, instituts de formation et de recherche publique et privés génératrice d'innovations</li> <li>● Stimulation des dépenses privées de R&amp;D, globalement insuffisantes en France</li> <li>● Dialogue accru avec des homologues (clusters) étrangers</li> </ul>	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion de la propriété intellectuelle</li> <li>● Place accordée (ou non) aux PME</li> <li>● Absence d'étude de positionnement concurrentiel</li> <li>● Peu de conseils scientifiques</li> <li>● Absence d'étude de positionnement concurrentiel au niveau international</li> </ul>

\*SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

#### 2.4.2. Financement et gouvernance des pôles

Si dans le modèle allemand, les clusters sont dotés d'une capacité d'autofinancement, comme cela a été démontré auparavant, les clusters à la « Française » et ceux du Pays Basques espagnol comptent beaucoup sur la générosité des pouvoirs publics en matière de financement. En France, par exemple, L'enveloppe totale dédiée au financement des pôles par l'Etat a été fixée en 2005 à 1,5 Md€ pour une période de 3 ans (2006-2008). Après une évaluation positive de la première phase (2006- 2008) de la politique des pôles, l'Etat a décidé d'affecter 1,5 milliard d'euros au lancement d'une seconde phase (2009-2011) qui, outre la poursuite de l'accompagnement de la R&D, cœur de la dynamique des pôles, comprendra selon la D.G.C.I.S<sup>9</sup> trois axes:

1. le renforcement de l'animation et du pilotage stratégique des pôles (contrats de performance) ;
2. de nouvelles modalités de financements (plates-formes d'innovation) ;
3. le développement de l'écosystème de croissance et d'innovation de chaque pôle (financements privés, meilleures synergies territoriales).

<sup>9</sup> DGCIS: Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services en France.

Ce soutien émane de différents financeurs : fonds unique interministériel, Caisse des Dépôts et Consignations, Collectivités territoriales, etc.

L'autre avantage dont bénéficient les entreprises et les autres membres des clusters français, contrairement aux clusters basques espagnols par exemple, est lié au système d'incitation fiscale. En effet, les entreprises se voient accorder des exonérations d'impôt sur les bénéfices, sur les cotisations de taxe professionnelle et de taxe foncière, ainsi que des allègements de charges sociales. Quant à la structure de gouvernance et d'animation de ces pôles, elle est marquée par la prédominance d'organes appartenant à l'administration centrale à l'image de la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (DIAC) ou la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), au Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi. Les associations, en tant qu'entité juridique propre représentant chaque pôle, jouent un rôle déterminant dans leur animation (coordination et coopérations avec d'autres clusters français ou étrangers, sélection et évaluation des projets de recherche, communication entre pôles, etc.).

Les différentes expériences ainsi mises en relief sont riches de leçons aussi bien en terme de politique de mise en œuvre, de financement que de modes de gouvernance des clusters et méritent, par conséquent, de constituer des pistes de réflexion et des sources d'inspiration pour des pays émergents en quête d'un modèle leur permettant de relever les défis d'une société de la connaissance dans laquelle la recherche et l'innovation technologique sont devenues des vecteurs importants de la croissance et de la compétitivité.

### 3. Quel enseignement pour le Maroc ?

Le Maroc, répertorié dans cette catégorie de pays dit émergent, a vite pris conscience de la nécessité de repenser sa politique industrielle et l'inscrire dans cette logique de réseaux. Une réorientation qui va se traduire, d'abord, par la mise en place de ce qu'on appelle « le Maroc compétitif » dans les années 1990, ensuite, quelques années plus tard, en 2005, par la mise en place de « plan émergence » qui inaugure une nouvelle étape dans le processus de développement de cette stratégie, en créant les conditions favorables pour mettre en réseaux les acteurs et créer les synergies nécessaires à l'impulsion d'une dynamique territoriale, et enfin, par ce qu'on appelle le " Plan d'Accélération Industrielle (PAI) 2014-2020" avec comme objectif de consolider les fondements de l'édifice industriel et améliorer la performance des pôles de compétitivité déjà mis en place. Cette série d'initiatives a fait du Maroc un pays pionnier en matière de politique de "clustérisation" par rapport à ces voisins maghrébins (POMMIER .Paulette , 2014)<sup>10</sup>. la cartographie<sup>11</sup> des clusters témoigne d'une progression significative de la territorialisation des clusters à l'échelle nationale aussi bien en terme quantitatif que qualitatif. Cette avancée tangible en matière de politique de " polarisation/ clustérisation" ne devrait pas, cependant, occulter un des problèmes auquel se heurte cette politique, à savoir le mode de gouvernance de ces clusters. En effet, si le Maroc privilégie dans sa politique de promotion des clusters l'approche partenariale, pour renforcer

<sup>10</sup> Voir tableau comparatif en annexe.

<sup>11</sup> Voir Annexe

les capacités des acteurs et créer les synergies nécessaires pour dynamiser un territoire, cette dernière demeure insuffisante. Pourquoi?

La réponse pourrait être puisée dans les expériences et bonnes pratiques des pays précités et qui ont connu un succès en matière de politique de clustérisation (Italie, Pays Basque espagnol, Allemagne et la France). Ces derniers, en effet, privilégient une approche intégrée et multidimensionnelle pour un bon pilotage des clusters. En témoigne:

- D'abord l'Italie avec un processus de gouvernance qui met en jeu une multiplicité d'acteurs émanant de différents horizons : Etat, collectivité territoriale, etc. et où prévaut une optique bipolaire: une centralisation des décisions (MIUR) pour maîtriser le processus et une décentralisation en matière de mise en œuvre. Une approche novatrice fondée sur la mise en jeu de synergies entre acteurs de gouvernance du territoire;
- Ensuite, le Pays Basque espagnol avec une approche intégrant la démarche qualité comme dimension incontournable pour faire rayonner les clusters à vocation internationale;
- Enfin, le modèle allemand privilégiant en premier lieu la mise en réseau des acteurs (entreprises, structures de R&D, universités), l'exemple de la Bavière, un pôle d'innovation par excellence, en est l'illustration parfaite. Son succès est la résultante d'une double approche en matière de gouvernance: stratégique et opérationnelle.

Le modèle français et à travers le processus de gouvernance adopté, met en relief un autre paramètre contribuant à la régulation de ses clusters, à savoir les associations en tant qu'entité juridique propre et qui jouent un rôle actif dans la dynamisation de ces derniers. Donc une double structure (Administration centrale et Associations) qui se complètent pour leur assurer un bon pilotage et une bonne performance.

Des exemples riches en bonnes pratiques allant de la diversité des acteurs mis en jeux dans le processus de gouvernance jusqu'à l'adoption de structures de pilotage mixte: Etat et associations en passant par le recours à des outils et techniques innovants comme la démarche qualité ou la planification stratégique et opérationnelle. Autant de pratiques qui pourraient constituer des pistes de réflexion à explorer par les pouvoirs publics marocains pour inscrire leur processus de gouvernance des clusters dans une logique d'amélioration continue. L'approche partenariale bien que nécessaire demeure insuffisante, il faut l'épauler par d'autres approches susceptibles d'imprimer à la politique de "clustérisation" et à son mode de gouvernance un nouvel élan.

## Conclusion

A la lumière de cette étude, consacrée à certains pays d'Europe occidentale (Italie, Pays Basque espagnol, Allemagne et la France), pionniers en matière de politique de clustering, nous constatons que les différentes expériences relatées et mises en relief sont riches de leçons aussi bien en terme de politique de mise en œuvre, de financement que de modes de



gouvernance des clusters. Un autre constat qui vient conforter notre propos ressort de recherches sur les politiques de *clustering qui montrent que ces instruments (clusters) peuvent à la fois structurer l'ensemble de l'écosystème d'innovation d'une région et se développer en tant que véritable laboratoire de nouvelles pratiques de gouvernance enclenchant une vraie dynamique sur un territoire (Legrand, 2017)*. Ainsi, en tant qu'instrument de marketing territorial, les clusters, grâce à une bonne gouvernance pourraient rendre visible les secteurs-clefs de l'économie sur un territoire et par conséquent augmenter son attractivité. Un fait conforté par cette citation de A, SEDJARI: « *le développement d'une nation se mesure par les effets cumulatifs du dynamisme de ses territoires* »<sup>12</sup> et démontré par l'exemple, précité, de l'Eus kadi région autonome du Pays Basque espagnol à travers les quelques indicateurs économiques et sociaux révélateurs de la performance de ses clusters devenus la locomotive de l'économie espagnole.

Le Maroc, à l'instar de certains pays émergents qui ont pris conscience très tôt de l'importance des clusters en tant qu'instrument de revitalisation des territoires, a initié une démarche qui s'inscrit dans cette optique à travers ce qu'on appelle le redéploiement de la stratégie industrielle avec comme toile de fond une politique de clustérisation/polarisation autour de nouveaux métiers qualifiés de « métiers mondiaux », comme par exemple: Offshoring, Aéronautique, L'automobile, l'Électronique ou les NTIC. Ainsi, depuis le lancement de ce qu'on appelle « le Maroc compétitif » dans les années 1990 et les différents plans qui y se sont succédés, les pouvoirs publics marocains n'ont cessé de promouvoir cette politique de "clustérisation/polarisation" en mettant en réseau, sur son territoire et au sein de filières données, diverses catégories d'acteurs (entreprises, unités de recherche, organismes de formations, clubs et autres). Des initiatives qui se sont matérialisées au fil du temps par des résultats encourageants et tangibles comparés à ses voisins maghrébins (Tunisie, Algérie...). Les efforts déployés en matière d'élaboration de cette politique et le mode de gouvernance des clusters, bien que louables, demeurent insuffisants notamment dans leurs composantes managériales d'où un appel constant à un changement d'approche. En effet, l'approche partenariale adoptée devrait être épaulée par d'autres approches complémentaires qui ont connu un succès à l'image, par exemple, de la "Bavière", en Allemagne, considéré comme un pôle d'innovation par excellence. La performance de ce pôle est, en grande partie, attribuée à son mode de gouvernance bicéphale: une gouvernance stratégique définissant la stratégie et les grands objectifs du pôle et une gouvernance opérationnelle assurant le pilotage à travers une approche transversale par processus.

Autant d'approches qui méritent d'être explorées par le Maroc pour enrichir et nourrir une expérience prometteuse: celle d'une politique de " clustérisation/ polarisation" dont la nature évolutive semble imposer le développement d'un processus d'apprentissage et de négociation continu entre les différentes parties prenantes et surtout un mode de gouvernance adapté.

---

<sup>12</sup> A, SEDJARI. « Prospective des territoires et rôle de l'État », in *État-Nation et prospective des territoires*, S/D de Sedjari, GRET, Éd. L'Harmattan, 1996, p. 324.

## Références bibliographiques

- BENKO (G.), DUNFORD (M.) et HEURLEY (J.), 1997, " Districts industriels : vingt ans de recherches", in *Revue Espace et Société*, n° 88/89, éd. L'Harmattan.
  - BRUNET. Roger, 2004, «Le Développement des territoires », éd. L'Aube.
  - CHABAULT. D, 2007, « La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation, revue de littérature d'un concept émergent », Cahiers de Recherche du CERMAT. IAE Tours,.
  - EL ALAMI D. (2019) « RÉFLEXION SUR LA POLITIQUE DES PÔLES DE COMPETITIVITE AU MAROC : Approche comparative » « Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Numéro 7 : Décembre 2018
  - GUIDONI. Guillaume, 2007), "*Les pôles de compétitivité en France : les premiers enseignements*", coll. "Focus," disponible [shhttp://groupe.socgen.com/html/eco/FR/tele/themes/f\\_trans\\_0307.pdf](http://groupe.socgen.com/html/eco/FR/tele/themes/f_trans_0307.pdf)
  - PORTER. Michael, 2008, « Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Etude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France.
  - PEZZULO. Michel, 2005, « Pôles de compétitivité : catalyseurs d'énergie et de dialogue entre chercheurs, industriels et régions ». Revue parlementaire, cahier spécial: Pôle de compétitivité.
  - POMMIER .Paulette , 2014, « Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », Institut de prospective économique du monde méditerranéen, étude et analyse,.
  - SEDJARI .A ,1996, « Prospective des territoires et rôle de l'État », in *État-Nation et prospective des territoires*, S/D de Sedjari, GRET, Éd. L'Harmattan,.
- La loi de révision n° 3 en date du 18 octobre 2001 modifiant la constitution italienne (du 27 octobre 1947) , Titre V, Art. 117, les régions, les provinces, les communes).  
[http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS\\_juill05/DSpole\\_mpezzulo.htmu](http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS_juill05/DSpole_mpezzulo.htmu)
- Les pôles de compétitivité en France. Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS ex DGE). [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr) rubriques Fonctionnement des pôles et Animation des pôles.
  -

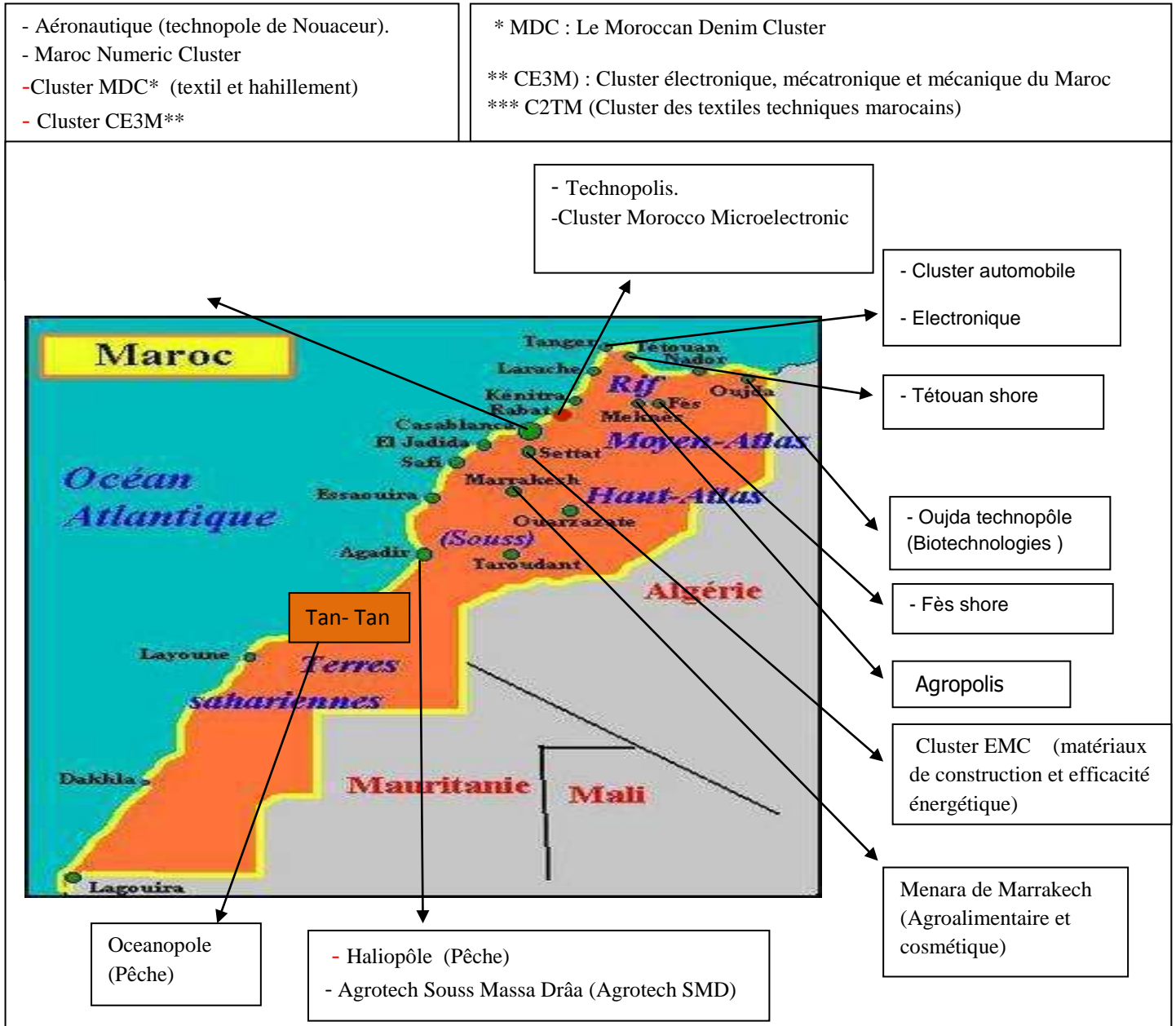
### Annexe 1. Les 36 clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb

Cluster	Etat			Activité	Partenariats		Positionnement géographique	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire «enraciné»	Territoire «construit »
<b>Maroc</b>								
CE3M	oui			2	oui	oui		Mohammedia-Casa
Maroc Numeric Cluster	oui			3	oui	oui		Technopark-Casa
MMC	oui			2				Rabat
MENARA	oui			6	oui	oui	Marrakech	
- Agadir Haliopôle	oui			1	oui	oui	Agadir	
- Oceanopole Tan-Tan	oui			1	oui	oui	Région Tan-Tan	
- Cluster solaire	oui			5				Rabat*
- EMC (matériaux	oui			5				Settat
- C2TM (Cluster des textiles techniques marocains)	oui			4	oui			Casa
- Denim	oui			4				Casa
- Aéronautique			oui	2				Nouaceur-Casa
- Automobile			oui	2				Tanger
- Automobile			oui	2				Casablanca
- CISE		oui		6				Rabat*
<b>Algérie</b>								
APAB (Association des producteurs de boissons algériens)	oui			1	oui		Bejaïa	
Huile d'olive	oui			1			Kabylie (Bejaïa)	
Tomate industrielle		oui		1			Guelma, Annaba	
Dattes		oui		1			Ghardaïa	
Agroalimentaire			oui	1			Vallée de la Soummam(Bejaïa)	
- Electronique-électroménager			oui	2			Bordj Bou Arreridj (Sétif )	
TIC et biotechnologies			oui	3				Sidi Abdallah (Alger)
Electronique			oui	2				Sidi Bel Abbès
TIC et mécanique			oui	2et3				Sid Amar-Annaba
Mécanique			oui	2				Oued-Tlélat (Oran)
<b>Tunisie</b>								
CMT (Cluster mécatronique de Tunisie)	oui			2	Oui		Tunis et Sousse	
CTTT (Cluster des textiles techniques de Tunisie)	oui			3	Oui			Monastir
Energies renouvelables	oui			5	Oui			Tunis
Produits laitiers	oui			1	oui			Bizerte
Habillement		oui		4			Monastir	
Biotechnologies		oui		6				Sidi -Thabe
Eco industries		oui		5				Gabès
TIC		oui		3				Tunis et Sfax
Ameublement			oui	6			Kelibia	
Lingerie			oui	4			Monastir	
Aéronautique			oui	2				Tunis *
Marbre			oui	6			Kasserine (Thala)	

**Légende:**

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

## Annexe2: II. Cartographie des clusters et technopôles<sup>13</sup>



Source : élaboration personnelle

<sup>13</sup> La liste des clusters et technopôles figurant sur la cartographie n'est pas exhaustive et ne contient que les clusters et technopôles disposant, plus ou moins, d'une structure de gouvernance.