

RÉFLEXION SUR LA POLITIQUE DES PÔLES DE COMPETITIVITE AU MAROC : Approche comparative

REFLECTION ON POLITICS OF COMPETITIVENESS POLES IN MOROCCO: COMPARATIVE APPROACH.

EI ALAMI Driss

Professeur, 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

Résumé

Dans un monde où la compétition est le maître mot, l'action publique est de plus en plus sollicitée pour stimuler le développement économique non seulement des entreprises, mais aussi des territoires en favorisant l'innovation et l'économie de la connaissance. L'exemple de la politique des pôles de compétitivité ou clusters en est une illustration.

Nous nous intéressons dans cet article à l'expérience marocaine en nous référant au "plan Émergence " considéré comme l'élément déclencheur de cette politique de "Polarisation " qui a pu redessiner le paysage et l'édifice industriel du pays comme la montre la cartographie de la répartition des clusters et technopôle sur tout le territoire national.

Une analyse comparée, mettant en avant les expériences de quelques pays développés et des pays du Maghreb, a été mise relief dans une double perspective: situer et évaluer l'expérience marocaine d'une part, et d'autre part, tirer des enseignements des bonnes pratiques en matière de revitalisation des territoires.

Enfin, deux aspects encore peu étudiés en matière de politique de "polarisation/ clustérisation" ont été abordés, à savoir: Le mode de gouvernance des pôles / clusters, un mode où l'approche partenariale occupe une place de choix; et les relations interpôles (ou interclusters), des relations qui ne sont pas encore très développées et qui méritent d'être explorées en raison de son potentiel à générer de la plus value et surtout à dynamiser cette politique de "polarisation/ clustérisation".

Mots clés: Plan Emergence, pôles de compétitivités, clusters, réseaux, gouvernance, approche partenariale, relation intercluster..

Abstract

In a world where competition is the key word, public action is increasingly sought to stimulate economic development not only businesses but also territories by promoting innovation and the knowledge economy. The example of the competitiveness cluster policy or clusters is an illustration of this.

We are interested in this article in the Moroccan experience by referring to the "Emergence plan" considered as the trigger of this policy of "Polarization" which was able to redraw the landscape and the industrial building of the country as shown by the cartography the distribution of clusters and technopole throughout the national territory.

A comparative analysis, highlighting the experiences of some developed countries and the Maghreb countries, was highlighted in a twofold perspective: to situate and evaluate the Moroccan experience on the one hand, and on the other hand, to learn from good practices in revitalizing territories.

Finally, two aspects still little studied in terms of "polarization / clustering" policy were discussed, namely: The mode of governance of clusters / clusters, a mode where the partnership approach occupies a place of choice; and inter-cluster relations, relations which are not yet very developed and which deserve to be explored because of its potential to generate added value and especially to boost this policy of "polarization". clustering ".

Key words: Emergence Plan, competitiveness clusters, clusters, networks, governance, partnership approach, interclustering..

Introduction

Le concept cluster (ou pôle de compétitivité¹) connaît depuis quelques années un fort engouement dans les politiques nationales ou régionales de nombreux pays aussi bien développés qu'en voie de développement. Cette orientation s'est traduite par de multiples initiatives organisées pour stimuler la croissance et la compétitivité sur un territoire. Initiatives à travers lesquelles les pouvoirs publics souhaitent 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 s'articule autour du triptyque : attractivité-compétitivité-visibilité à l'international, mettant en avant des acteurs stratégiques (entreprises, collectivités territoriales, États, organisations internationales, universités, etc.) qui ne cessent d'interroger leurs espaces d'action et prennent actuellement le parti de privilégier la polarisation des activités autour de pôles. Les exemples abondent dans ce sens : districts technologiques en Italie, réseaux de compétences « Kompetenznetze » en Allemagne² et qui sont estimés à 113³, pôles mondiaux, ou à vocation mondiale ou nationale en France, etc. Des exemples qui ont pour dénominateur commun de faire prévaloir la logique de réseaux et l'approche partenariale. Deux dimensions qui constituent le fondement des clusters et qui pourraient constituer des pistes de réflexion et des sources d'inspiration pour des pays émergents comme le Maroc, en quête d'un modèle 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.

Dans ce présent article, nous n'avons nullement la prétention de faire une analyse des expériences des pays européens précités, mais juste de nous y référer comme modèle de bonnes pratiques en matière de pilotage des clusters.

Le premier volet de cet article jettera donc un éclairage sur quelques concepts auxquels renvoie toute politique de mise en œuvre des clusters (I). Quant au deuxième volet, il sera consacré à la nouvelle politique industrielle initiée par les pouvoirs publics, en 2005, à travers ce qu'on appelle le « Plan émergence ». Un plan qui a été complété et renforcé, en 2014, par le plan d'accélération industrielle. Des plans, dont la mise en place constitue une illustration type de création de pôles de compétitivité (ou cluster) (II). Aussi, dans ce volet et pour évaluer l'expérience marocaine nous ouvrons une fenêtre sur les expériences de certains pays voisins du Maghreb (la Tunisie et l'Algérie) qui ont fait, eux aussi, de la politique des pôles de compétitivité un choix stratégique pour revitaliser leurs territoires et augmenter leurs compétitivités à l'échelle internationale.

Le troisième volet abordera un aspect inhérent au bon fonctionnement des clusters : le mode de gouvernance. Un instrument privilégié de pilotage et de compétitivité des clusters (III).

¹ La notion de pôle de compétitivité est purement française. À l'étranger, on utilise le concept de clusters.

² Les « Kompetenznetze » en Allemagne sont estimés à 113. Michael PORTER, 2008 « clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Étude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Île-de-France. Texte disponible sur le site internet :

http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude_444/ClustersMondiaux.pdf

1. ÉCLAIRAGE CONCEPTUEL

À compiler les notices bibliographiques sur les multiples organisations territoriales, les clusters apparaissent actuellement, comme la forme la plus répandue dans les domaines académiques, universitaires, économiques, et politiques. Mais, avant d'approcher ce concept il n'est pas inutile de rappeler dans un premier temps quelques notions fondamentales qui s'y rattachent, à savoir : la notion du territoire et la notion de réseau.

1.1. La notion du territoire

Depuis les années 1990, le territoire a fait une entrée remarquable en géographie. Tout est devenu territoire. « *Chaque jour, l'humanité crée des villes, des routes, des contrées, des paysages, sans oublier du langage, des croyances, des lois..., bref du territoire* », souligne en substance Roger BRUNET⁴. Aussi, sur le plan économique, la reconquête du territoire est aujourd'hui un fait incontestable. En effet, face aux recompositions-restructurations qui caractérisent « le système-monde » au niveau des rapports d'échange, des flux d'investissements directs étrangers, du partenariat international, du redéploiement industriel et surtout de la coopération décentralisée entre les différents niveaux de territorialité dans le monde, le territoire dans sa dimension économique est devenu une donnée stratégique incontournable, qui s'inscrit dans un renouvellement des approches de développement comme en témoigne ce postulat simple : « *le développement d'une nation se mesure par les effets cumulatifs du dynamisme de ses territoires* »⁵. La notion de territoire qui a eu d'abord une définition juridique⁶, avant d'être abordée par les autres sciences sociales, va interpeller de plus en plus le géographe, l'urbaniste, l'économiste, etc., aussi bien dans les pays développés que dans les PVD. En Europe et particulièrement en France, l'ouverture d'un débat en 1993 à propos de la reconquête du territoire ainsi que l'élaboration du document stratégique « Europe 2000 » retraçant les perspectives de développement du territoire communautaire, offrent des sources d'inspiration et de réflexion très intéressante à ce sujet.

Comment expliquer ce regain d'intérêt et donc cette reconquête du territoire ? Face à la crise État-Société qui secoue de nombreux pays et qui caractérise ce troisième millénaire, une réponse semble résider dans la « réhabilitation » du territoire dans sa dimension économique. Cette approche était à l'origine de l'émergence de ce qu'on appelle « L'économie Territoire ». Un concept considéré par les théoriciens et spécialistes du développement comme étant le « dernier-né » des tentatives de sortie de la crise. Il ne s'agit nullement d'un retour à l'isolement, mais d'une optimisation des potentialités et d'un rééquilibrage du territoire. Un territoire qui ne cesse d'interpeller, en tant que composante de la politique du développement, les praticiens et théoriciens du développement. Cette réalité n'est pas étrange au Maroc qui, depuis 1976, a replacé le territoire, à travers le processus de décentralisation, au cœur de ses préoccupations publiques. Seulement, le zonage en région, qui a prévalu jusqu'à la promulgation de la nouvelle loi sur la région du 2 avril 1997, obéissait plus à une logique politique et de contrôle qu'à une logique économique. Le Professeur A.

⁴ Roger BRUNET, 2004, «Le Développement des territoires », éd. L'Aube.

⁵ 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.

⁶ Selon P. ALLIES, trois définitions juridiques semblent dominer la doctrine sur la notion du territoire: le territoire comme objet de l'État, le territoire comme sujet de l'État et le territoire comme fonction de l'État. *Le territoire dans la formation de l'État-nation*, thèse de doctorat en sc. Pol., Montpellier, 1977, pp. 3-20 (cité par F. DEHBI dans : « les stratégies de territorialisation au Maroc », mémoire de D.E.S en Droit Public, Rabat, 1996, p. 6.

SEDJARI conforte ce constat lorsqu'il disait : « *Pendant longtemps le territoire ne fut qu'un objet d'appropriation privée ou publique, de convoitises électorales et de manœuvres politiciennes, le siège de déploiement de l'autorité et des manifestations de puissance publique. Le territoire faisait partie intégrante du politique* »⁷.

Cette conception du territoire allait se traduire, au fil du temps, par l'incapacité de ce dernier sur le plan fonctionnel, à entraîner une dynamique de complémentarité entre ses différents segments. D'où la nécessité, aujourd'hui, de repenser cette conception en l'inscrivant dans ce qu'on appelle la « logique des réseaux » en faisant prévaloir l'économique.

1.2. La notion de réseaux

Aborder la notion du territoire, renvoi systématiquement à la notion de réseaux. Ces derniers, fondés sur l'horizontalité des relations mettent en évidence une multiplicité de jeux qui constituent la dynamique plurielle et complexe de l'espace : jeux de projets, jeux d'acteurs (en termes de rôle et de stratégies), jeux d'échelles (relation entre les échelons territoriaux), etc. Et par conséquent, semblent remettre en cause les frontières matérielles tenues par la hiérarchie pyramidale des États et des institutions, grands producteurs de territoires.

La mise en commun de forces, compétences, outils et stratégies, dans la poursuite d'un même but, à savoir le développement économique local, mais aussi national, constitue le fondement et la logique qui sous-tend les réseaux, et bien sûr sans lesquels un territoire ne pourrait pas faire face à la concurrence réelle ou potentielle à court et à moyen terme. Donc, tout territoire, quel que soit son échelon, pour développer sa compétitivité devrait s'inscrire durablement dans cette logique, c'est-à-dire faire de la politique des réseaux un choix privilégié visant la création de synergie entre les différents acteurs : économiques, politiques, sociaux, etc.

D'ailleurs, de nombreuses expériences démontrent que l'interaction entre acteurs, aussi bien dans des « réseaux locaux » relevant de la proximité géographique, que dans des « réseaux extra locaux » s'inscrivant plutôt dans la proximité organisationnelle, favorisent l'apprentissage collectif, l'esprit de coopération et la culture de la concertation. Des comportements qui permettent à un territoire de déclencher sa propre dynamique de développement. Bref, doter un territoire de réseaux est constituerait vraisemblablement un préalable incontournable pour se positionner dans une économie globalisée et évolutive, et d'accéder ainsi aux sources de connaissance nécessaires à toute amélioration de la compétitivité. Mais comment stimuler ces réseaux ? La réponse est dans ce que l'on appelle le « clustering ».

1.3. Les différentes acceptions du mot cluster

Qu'est-ce qui se cache derrière le vocable de cluster ?

Que met-on en relief quand on parle de « politique cluster » dans un pays ?

La réponse à ces interrogations nous permet de nous rendre compte rapidement que les politiques ou initiatives publiques en faveur des « clusters » couvrent un éventail très large de définitions, d'acceptions et de démarches fondatrices de ces derniers :

⁷ A. SEDJARI, *État, espace et pouvoir local : réflexion sur le Maroc et les pays en voie de développement*, Rabat, Éd. Guessous, 1991. p 60.

En effet, certaines initiatives cherchent à favoriser un ancrage territorial fort de leurs « clusters », qui jouent un rôle d'aimant sur des activités qui ont tendance à s'agglomérer autour du cluster, à l'instar des clusters américains dont l'exemple emblématique reste la « Silicon Valley »⁸, mais aussi des districts industriels italiens, 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 riches que dans les pays en développement 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 Chine⁹; alors que d'autres initiatives cherchent à stimuler la mise en réseau des compétences et l'intensité des liens au sein d'une région ou d'un pays, comme le font les Kompetenznetze en Allemagne et le Pays Basque espagnol pour promouvoir l'innovation et bénéficier localement de ses retombées économiques. Enfin, certaines initiatives se situent entre les deux, articulant des efforts pour stimuler un cœur de cluster territorialisé et pour faciliter une meilleure mise en réseau des compétences à des fins compétitives à l'instar de la France.

Ces initiatives confirment l'idée de Michael PORTER¹⁰ selon laquelle, aujourd'hui, trois acceptions du mot cluster coexistent de fait :

1- La première, économique, met l'accent sur l'aspect sectoriel et fait du cluster un regroupement d'entreprises liées par des relations clients-fournisseurs ou par des technologies, des zones d'emploi, des clients ou des réseaux de distribution communs ;

2- La seconde, relationnelle, s'appuie sur la mise en réseau des acteurs et sur la proximité géographique ;

3- La troisième, plus territoriale, voit d'abord dans le cluster, un lieu, un pôle, présentant une masse critique d'acteurs grâce à une concentration particulièrement forte d'entreprises, d'organismes de recherche et de formation, opérant dans un domaine particulier, s'appuyant sur la présence de capital-risque, sur l'État et les collectivités territoriales et visant l'excellence internationale. L'ancrage territorial y est fort.

Toutes ces acceptions, adossées au concept de cluster, lui donnent toute sa consistance en tant que composante de la politique industrielle.

2. LES POLES DE COMPÉTITIVITÉ (OU CLUSTERS) AU MAROC VERS UNE VÉRITABLE STRATÉGIE DE REDÉPLOIEMENT INDUSTRIEL

Dans de nombreux pays, qu'ils soient développés ou en voie de développement, un certain renouveau de la politique industrielle a pris forme à partir de sa structuration autour de pôles de compétitivité. Pôles à l'intérieure desquels des groupements d'acteurs, notamment, des entreprises, des universités, des instituts de recherche, des centres de formation, des collectivités locales, etc. mettent en commun leurs savoir-faire, leurs ressources et leurs expertises pour créer des synergies sur l'ensemble de la chaîne de valeur des activités

⁸ Silicon Valley désigne le pôle des industries de pointe situé dans la partie sud de la Région de la baie de San Francisco en Californie, sur la côte ouest aux États-Unis. La Silicon Valley a inspiré bon nombre de technopoles en Europe, dont Sophia Antipolis est l'exemple le plus abouti, au dessus d'Antibes (Alpes-Maritimes, France).

⁹ G. BENKO, M. DUNFORD et J. HEURLEY, 1997, « Districts industriels : vingt ans de recherches », *Revue Espace et Société*, n° 88/89, éd. L'Harmattan, p. 62.

¹⁰ Michael PORTER est professeur à *Harvard Business School* et spécialiste des stratégies de compétitivité. Il a étudié la gouvernance de plusieurs pôles en Europe et à travers le monde.

économiques. Ces pôles opèrent en intervenant sur des échelles variées, parfois complémentaires, d'autres, plutôt concurrentes, ne cessent de questionner les modes de gouvernance de l'action collective.

Le Maroc, à l'instar de ces pays, a très tôt pris conscience de la nécessité de s'inscrire dans cette logique et donc de repenser sa « politique industrielle » en l'orientant vers la création ou l'impulsion de pôle de compétitivité. Une orientation dont les signes ont commencé à se dessiner dès le début des années 2000 et qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche stratégique des autorités marocaines qui vise à appuyer le dynamisme de secteurs productifs à l'égard desquels des plans ont été adoptés : Pacte pour l'Émergence industrielle (Plan Émergence), Plan Maroc vert pour l'agriculture, Plan Azur pour le tourisme, Plan Halieutis pour les produits de la mer, Plan solaire, Plan éolien...

Notre analyse sera focalisée principalement sur le plan Émergence qui fait l'objet de cet article.

2.1. Le plan émergence

Adopté en 2006, le « Pacte Émergence ou plan émergence » a fixé les objectifs stratégiques de la politique industrielle du pays en ciblant les secteurs clés pour lesquels le Maroc présente des avantages compétitifs et qui devraient représenter 70% de la croissance industrielle d'ici 2015. S'articulant autour de deux axes : créer de la richesse, donc de l'emploi et de la croissance et développer des activités exportatrices à haute valeur ajoutée, le plan émergence témoigne de l'engagement et de la volonté affirmée du Maroc à aménager des pôles de compétitivité structurés autour de projets de coopération technologique et privilégiant la logique de réseaux. Une telle approche a pour objectif d'impulser l'émergence et le développement de nouveaux métiers ou ce que le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la nouvelle Technologie, monsieur Réda CHAMI a qualifié de « métiers mondiaux ». Il s'agit de huit grands secteurs stratégiques qui devraient représenter 70% de la croissance industrielle au Maroc à partir de 2015, doper la croissance annuelle du PIB de 1,6 % (soit 90 Mds DH additionnels) et créer 400 000 emplois¹¹.

La logique qui sous-tend la mise en place du plan d'émergence est la structuration de l'action territoriale autour de « pôles de compétitivité » tout en tenant compte de certaines spécificités régionales.

Aussi, pour soutenir et renforcer l'opérationnalisation de ces pôles, les pouvoirs publics ont mis en place deux dispositifs d'accompagnement. Le premier consiste en la création de plateformes industrielles intégrées (P2I). À terme, les autorités marocaines souhaitent que ces P2I se transforment en pôles de compétitivité¹². Un aperçu sur ces plateformes industrielles est présenté sur la carte¹³ ci-dessous :

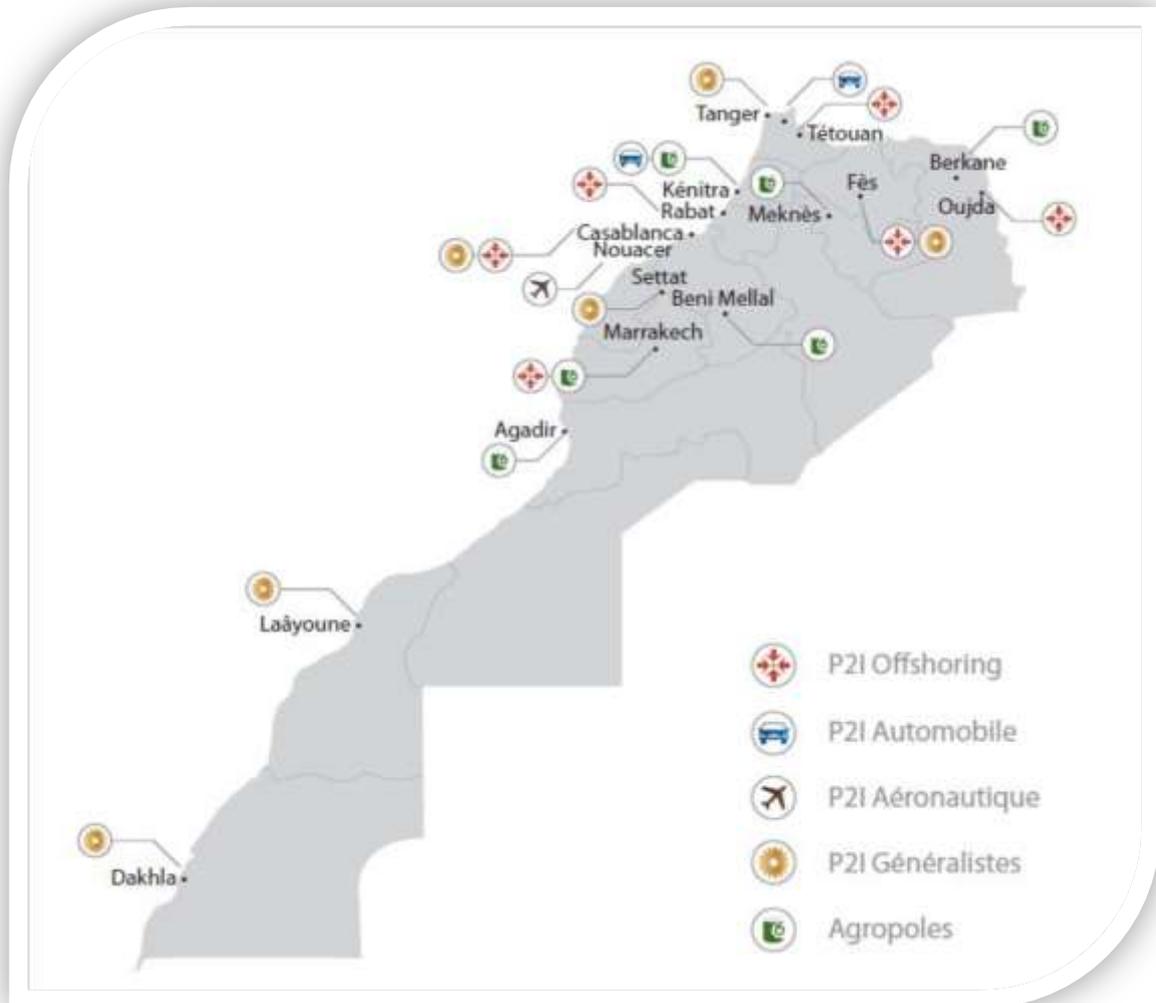
¹¹ Maroc : Nouvelle stratégie industrielle - Plan Émergence ; In : <http://www.francemondexpress.fr/maroc-nouvelle-strategie-industrielle-plan-emergence,333.html>

¹² *Compte rendu de mission collective pôle de compétitivité au Maroc, rencontre organisée par la Fondation Sophia Antipolis, en partenariat avec le DGCIIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services) et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et Nouvelles Technologies du Royaume du Maroc, du 12 au 15 mai 2009.*

¹³ CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/Livre III : la régionalisation avancée au service du développement éco. & social ; p69.

*Le programme des P2I vise à mettre en place progressivement un réseau de 16 P2I, dont certaines sont des zones existantes et qu'il s'agit de mettre à niveau en termes de proposition de valeur offerte aux investisseurs

Figure 1: Cartographie de la répartition des P2I sur le territoire national



Une première lecture de cette carte où se dessine la configuration du « programme P2I »* montre 3 types de plateformes ¹⁴:

- Les P2I généralistes : ouvertes à tous secteurs, et pouvant combiner plusieurs quartiers sectoriels. Elles sont réparties d'une manière équilibrée sur tout le territoire national ;
- Les P2I sectorielles : dédiées à un secteur spécifique, elles peuvent cependant comporter des quartiers réservés à des secteurs proches du secteur principal (ex. quartier Électronique

embarquée dans une P2I automobile). Ces dernières sont concentrées plus au Nord, à l'Ouest et au Centre-Est ;

- Et les P2I Quartiers régionaux/nationaux : zones généralistes réservées aux acteurs d'un tissu industriel provenant d'une même région d'un pays étranger.

Le second dispositif d'accompagnement est relatif à la mise en place de plateformes logistiques (70 plateformes à l'horizon 2030). Des initiatives largement inspirées du modèle

¹⁴ Pacte national pour l'émergence industrielle, « 2009-2015 ». In : <http://www.emergence.gov.ma/PII/Pages/ListeP2I.aspx>

asiatique (la *New Songdo City* en Corée du Sud) et européen (le Pôle d'Excellence de Roissy en France), et qui connaissent un grand succès.

En 2009, une nouvelle stratégie d'innovation dénommée « Initiative Maroc Innovation » est venue renforcer le dispositif mis en place et compléter le Pacte Émergence. Cette stratégie est assortie d'objectifs quantifiés : la production de 1000 brevets marocains et la création de 200 start-ups innovantes à l'horizon 2014¹⁵.

Dans la lignée du plan Émergence et pour, toujours, impulser les pôles qui marchent et insuffler une nouvelle dynamique à tous les secteurs, un nouveau plan a été lancé en 2014. Il s'agit du « Plan d'Accélération Industrielle (PAI) » dont le but est de « doper » des écosystèmes performants afin de constituer des chaînes de valeur complètes sur le territoire marocain.

2.2. Plan d'Accélération Industrielle (PAI)

Engagé dans une dynamique de croissance depuis la mise en œuvre du Plan Émergence en 2005, et la conclusion, en 2009, du Pacte National pour l'Émergence Industrielle, le secteur industriel marocain a réalisé des résultats tangibles¹⁶. Et, afin de consolider les fondements de l'édifice industriel et améliorer la performance des pôles de compétitivité déjà mis en place, les pouvoirs publics ont lancé un plan plus ambitieux qui s'étale sur 6 ans et avec un nouvel esprit et une nouvelle philosophie. Il s'agit du « Plan d'accélération industrielle 2014-2020 ».

Les grandes lignes directrices et axes stratégiques de ce PAI sont synthétisés dans la fiche synoptique ci-dessous :

PAI	Éléments explicatifs
Les objectifs généraux, à l'horizon 2020.	<ul style="list-style-type: none"> › la création d'un demi-million d'emplois, pour moitié provenant des IDE et pour moitié du tissu industriel national rénové › L'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020
Objectifs Spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la capacité d'absorption des nouveaux actifs - Accroître la part de l'industrie dans le PIB - Dynamiser la capacité d'exportation sur les plans quantitatif et qualitatif - Améliorer les capacités d'accueil des investisseurs - Développer la productivité par un appui ciblé au tissu industriel - Un positionnement à l'international plus marqué
Approche	Le PAI a introduit une approche intégrée fondée sur la mise en place d'écosystèmes industriels.

¹⁵ Paulette POMMIER, « Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », Institut de prospective économique du monde méditerranéen, étude et analyse, Juillet 2014, p15.

¹⁶Accroissement de 22% des exportations du secteur, une nette évolution des infrastructures et l'implantation de leaders industriels mondiaux, augmentant les investissements directs étrangers (IDE) jusqu'à un taux moyen annuel de 23% depuis 2009.

Déploiement des écosystèmes ¹⁷	La démarche adoptée pour la mise en place d'écosystèmes se déploie en 4 étapes : - Structuration en écosystème - Élaboration des leviers spécifiques - Contrats de performances - Déploiement opérationnel
Secteurs industriels cibles	- L'Offshoring- L'électronique- L'automobile, L'aéronautique –Textile – Construction -L'industrie pharmaceutique – Cuir - Industries mécaniques et métallurgiques - Chimie et parachimie - Énergie renouvelable - IMM
Pilotage et gouvernance de la stratégie	Le suivi de la mise en œuvre du PAI est assuré par un comité interministériel qui veille à la réalisation des projets initiés et à l'exécution des conventions conclues entre les divers partenaires impliqués.

Élaboration synthétique

L'analyse de cette fiche synthétique fait ressortir un constat majeur : Le PAI a, en effet, donné un coup d'accélérateur au plan émergence dans deux directions :

1- En actionnant ses leviers fondamentaux : les pôles de compétitivité à vocation industrielle implantés dans différentes régions du Maroc comme, par exemple, l'aéronautique, l'automobile, l'électronique, l'Offshoring, etc., (voir cartographie).

2- En l'enrichissant par le lancement d'écosystèmes dans des secteurs à grande valeur ajoutée. Et, il est essentiel de rappeler dans ce sens que le secteur des énergies renouvelables occupe une place de choix dans ce plan. En témoigne, le « programme intégré de production électrique à partir des énergies renouvelables ». Il s'agit de l'un des plus grands projets à l'échelle mondiale, visant une puissance totale de 4000 MW à l'horizon 2020, grâce à l'édification de nouveaux parcs éoliens et à la construction de cinq centrales électriques solaires.

Ces différentes initiatives, initiées depuis 2005, et qui ont pour toile de fond la création et/ou la consolidation de pôle de compétitivité déjà existant ont été saluées par les différents opérateurs économiques en raison de leurs performances¹⁸ et de leur esprit innovateur qui a pu

¹⁷ Le travail de structuration a abouti au lancement de 7 écosystèmes dans l'automobile, 6 dans le textile, 5 dans l'aéronautique, 1 dans la filière "Poids lourd et carrosserie industrielle", 6 dans la construction, 3 dans les industries mécaniques et métallurgiques, 2 dans les industries chimiques, 3 dans le cuir, 5 dans l'Offshoring, 2 dans l'industrie pharmaceutique, 7 dans l'agroalimentaire et un écosystème OCP. (Idem)

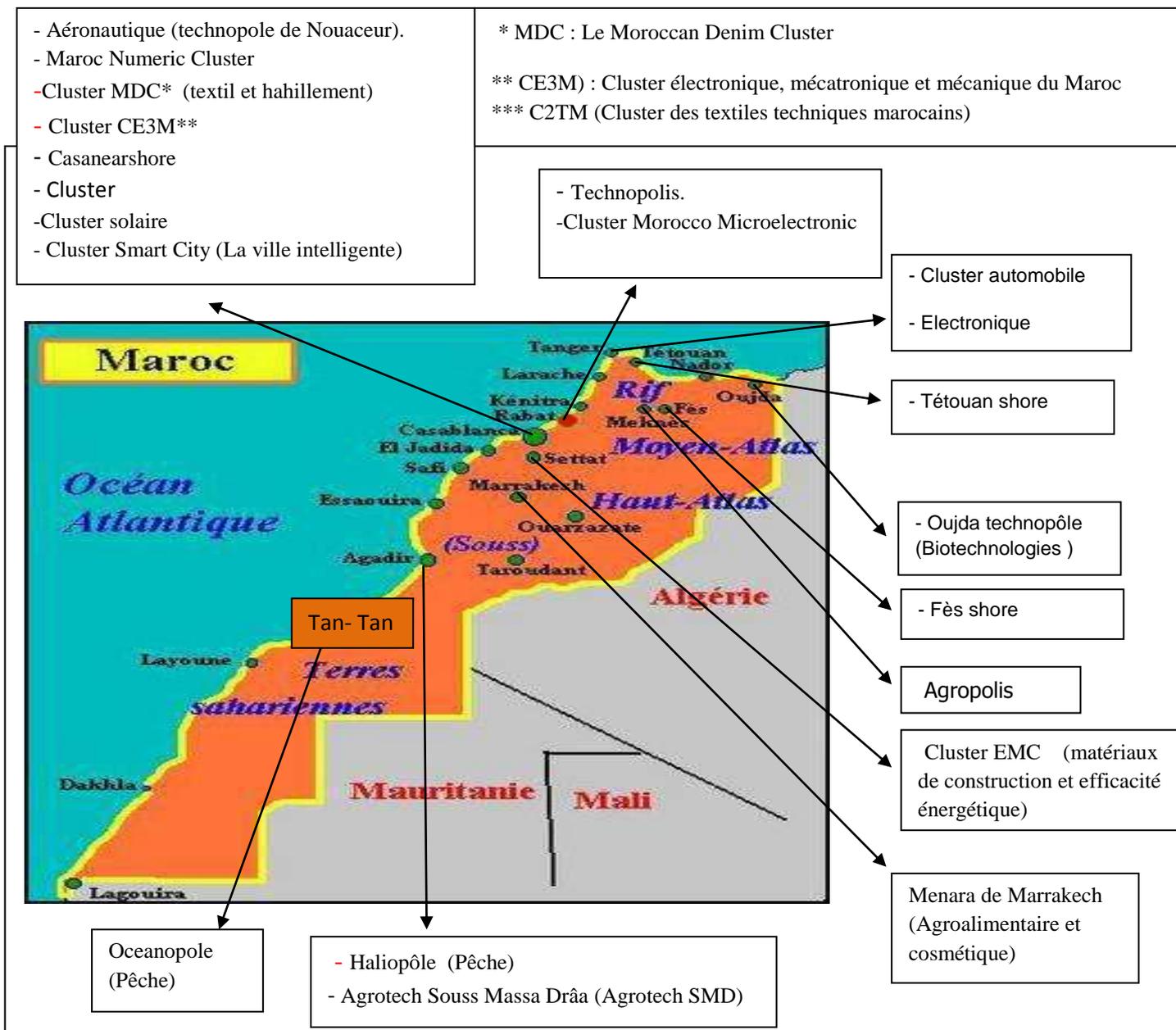
¹⁸ En ne prenant que les pôles qui ont atteint leurs phases de maturité (Offshoring, Automobile et Aéronautique (avec dernièrement l'implantation du constructeur géant « Bombardier »), les témoignages et les statistiques sont là pour en témoigner :

- Pour l'Offshoring, le Maroc a été élu meilleure destination de l'offshoring pour l'année 2012 par l'Association européenne de l'outsourcing (EOA). Et, A l'horizon 2020, l'objectif défini par le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) est d'atteindre un PIB de 16 milliards de dirhams et 100 000 emplois.

- Pour l'aéronautique, depuis 2010 : 9 Milliards de DH de chiffre d'affaire ; un taux de croissance annuel de 17% et création de 12000 emplois.

redessiner le paysage et l'édifice industriel du pays comme le montre cette cartographie de la répartition des clusters et technopôles sur tout le territoire national :

Figure 2 : Cartographie des clusters et technopôles¹⁹



Source : élaboration personnelle

¹⁹ Pour l'automobile : 60 Milliards de DH de CA à l'export en 2016 ; Croissance moyenne annuelle du CA à l'export est de 25% (2010-2016) et 92500 postes d'emplois en 2016

Source : Ministère de l' Industrie, de l' Investissement, du Commerce et de l' Economie Numérique

¹⁹ 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.

La lecture de cette carte fait ressortir trois constats :

1- la répartition des clusters sur le territoire national révèle une concentration de ces derniers dans les régions du nord et du nord-ouest ;

2- Certaines villes du centre et du centre-est ont commencé à se doter de leurs propres clusters;

3- Spécialisation des régions du sud dans la valorisation des produits de la mer (pêche).

À la lumière de cette présentation de l'état des lieux de la « politique de clustérisations » initiée par les pouvoirs publics, Il apparaît clairement que le Maroc, à l'instar des expériences internationales dans ce domaine, en a fait son cheval de bataille et un instrument privilégié pour aller à la conquête de l'innovation, cœur qui fait battre toute société, et construire les édifices agricoles, industriels et technologiques du pays. Un pays (le Maroc) qui, en se situant favorablement à la croisée de l'Europe, de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Amérique, pourrait exploiter cet atout géographique majeur pour devenir la locomotive et surtout un modèle de développement économique de la région du Maghreb où certains pays voisins, comme la Tunisie et l'Algérie, sont à la recherche d'un repère pour leur modèle de développement industriel. Dans cette même perspective et pour promouvoir des secteurs vitaux de leurs économies et à grande valeur ajoutée, la Tunisie et l'Algérie ont eux aussi initié une démarche « technopolitaine » afin de faciliter les mécanismes d'ancrage territorial d'activités industrielles sur leurs territoires. Cette stratégie orientée « cluster/technopôle » dont les signes sont apparus timidement dans les années 1990 s'est progressivement imposée, à partir des premières années 2000, dans presque tous les pays de Maghreb (Bencharif, Belkahia, 2009)²⁰. Une étude²¹ comparative réalisée par l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED) corrobore largement la thèse des auteurs comme en témoigne le tableau ci-dessous :

Les 36 clusters constitués, émergents ou attendus au Maghreb

²⁰ Pôles de compétitivité et développement territorial : Étude sur les technopôles au Maroc.
file:///C:/Users/hanane/Desktop/PROJET%20 Article.

²¹ Cette étude a été réalisée en 2014 et les résultats présente nt une image instantanée à cette date (juillet 2014) de la carte des clusters constitués ou en cours de constitution dans les trois pays du Maghreb.

Cluster	Etat			Activité	Partenariats		Positionnement géographique	
	Constitué	Emergent	Attendu		Nord	Sud	Territoire «enraciné»	Territoire «construit »
Maroc								
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*
Algérie								
APAB (Association des producteurs de boissons algériens)	oui			1	oui		Bejaïa	
Huile d'olive	oui			1			Kabylie (Bejaïa)	
Tomate industrielle		oui		1			Guelma, Annaba	
Dattes		oui		1			Ghardaïa	
Agroalimentaire			oui	1			Vallée de la Soummam(Bejaïa)	
- Electronique- électroménager			oui	2			Bordj Bou Arreridj (Sétif)	
TIC et biotechnologies			oui	3				Sidi Abdallah (Alger)
Electronique			oui	2				Sidi Bel Abbès
TIC et mécanique			oui	2et3				Sid Amar-Annaba
Mécanique			oui	2				Oued-Tlélat (Oran)
Tunisie								
CMT (Cluster mécatronique de Tunisie)	oui			2	Oui		Tunis et Sousse	
CTTT (Cluster des textiles techniques de Tunisie)	oui			3	Oui			Monastir
Energies renouvelables	oui			5	Oui			Tunis
Produits laitiers	oui			1	oui			Bizerte
Habillement		oui		4			Monastir	
Biotechnologies		oui		6				Sidi -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		

La lecture de ce tableau fait apparaître trois constats majeurs :

1- La « politique de clustérisation » au Maroc enregistre, déjà en 2014, une longueur d'avance sur celle de la Tunisie et de l'Algérie, aussi bien en terme quantitatif (le nombre de clusters dont est doté le territoire national), qu'en terme qualitatif (Clusters diversifiés et dans des secteurs de pointe) ;

2- La Tunisie talonne le Maroc notamment avec des clusters dans des secteurs concurrents où le Maroc est bien positionné : l'aéronautique et le textile ;

3- L'Algérie, avec une carte des clusters encore quasiment vierge, enregistre un grand retard en ce domaine. Mais, des projets ambitieux commencent à naître (TIC et biotechnologies) et à se développer (l'agroalimentaire).

Au terme de cette analyse sur les clusters au Maghreb, nous constatons que des dynamiques nouvelles sont à l'œuvre, mais à des cadences différentes. En effet, si dans le cas du **Maroc**, pays pionnier, le plan émergence de 2005 a enclenché cette dynamique; en **Tunisie**, c'est le passage, en 2007-2008, du modèle du « consortium d'exportation » au modèle du cluster qui a imprimé un nouvel élan à cette dynamique. En Algérie, c'est l'organisation, en 2007, des « Assises nationales sur la stratégie industrielle » pour débattre du secteur industriel qui a donné une certaine visibilité aux pouvoirs publics algériens. Dès lors, une dynamique fut enclenchée par la transformation de zones de développement industriel intégré (ZDII) en véritables clusters.

Bref, des trajectoires différentes pour une même finalité : faire des clusters un levier de compétitivité internationale. Une orientation qui renvoie à une question centrale : celle de leurs financements.

Alors qu'en est-il du mode d'appui et de financement des clusters ?

2.3. Un financement à dominance étatique

Si dans certains pays à vocation industrielle les clusters sont dotés d'une capacité d'autofinancement, comme en Allemagne par le biais de différents modes de financement : fonds régionaux (provenant des Länder, une des sources les plus importantes), cotisation des membres, fonds européen, ERA-Net, participation de l'industrie, **appels d'offres divers (sur projets thématiques)** etc., en revanche, dans d'autres lieux, par exemple les Pays Basques espagnols ou encore la France, les clusters bénéficient d'un financement public approprié, sous forme de subvention, et donc comptent beaucoup sur la générosité des pouvoirs publics en matière de financement. Cette logique prévaut aussi dans le cas marocain comme le conforte cette déclaration de M. GUEDIRA : « *Le ministère de l'Industrie financera, après sélection, les projets portés par des clusters à partir de 2011, en plus d'investissements dans les infrastructures et des mesures fiscales plus que favorables* »²². Un propos qui ne va tarder à se matérialiser par la création des quatre premiers clusters subventionnés par l'Etat, à travers le « Fonds d'appui aux clusters », et dont le montant s'élève à 17 millions de dirhams²³.

²² Journal : L'Économiste, édition électronique du 17/08/2010.

²³ Paulette POMMIER, op.ci, p16.

Dans la même perspective, et pour promouvoir cette politique de clustérisation, d'autres instruments financiers ont été créés pour aider les projets collaboratifs émanant de ces clusters, en particulier les « Fonds TATWIR et PTR »²⁴.

En Tunisie, c'est un mode de financement hybride qui prévaut. En effet, en plus des initiatives étatiques (Création de Fonds de compétitivité, par exemple), d'autres initiatives, émanant d'institutions étrangères (l'Agence de coopération allemande GIZ, l'Agence Française de Développement) où programme collaboratif (Programme d'Appui au Système de Recherche et d'Innovation financé par l'Union Européenne), viennent appuyer financièrement et techniquement, sous forme de projet pilote, les efforts déployés en matière de création et d'animation des clusters.

En Algérie, le mode de financement semble converger vers celui de la Tunisie. En effet, l'appui, sous ses différentes formes : financier, technique, conseil, etc. est omniprésent dans le processus de promotion des clusters. En témoigne, le Programme DEVED (Développement économique durable) de l'Agence de coopération GIZ, qui s'inscrit dans la continuité des premières expériences de soutien à des Systèmes Productifs Locaux initiées en 2008. Initiative dont les premiers balbutiements apparaissent dans le programme quinquennal (2010-2014), soutenu par une contribution de l'Union Européenne, et dont l'objectif est d'appuyer, par dotation financière importante, la création de 200 000 nouvelles PME et dynamiser 20 000 PME préexistantes.

Enfin, pour le Maroc, des perspectives prometteuses semblent se dessiner dans l'avenir pour les clusters avec le statut avancé accordé au Maroc par l'Union européenne et qui devrait permettre d'obtenir des financements pour des projets collaboratifs dans différents secteurs, notamment celui des énergies renouvelables.

Le dernier aspect qui sera exploré dans cette étude, et qui ne cesse d'interpeller tout chercheur abordant la problématique des clusters, concerne leurs modes de gouvernance et d'animation. D'où les questionnements suivants:

- Comment les clusters sont-ils pilotés ?
- Disposent-ils de structures appropriées pour leur gouvernance ?
- Quels mécanismes de coordinations sont mis en œuvre, etc.

Autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponses.

²⁴L'instrument «TATWIR» est dédié aux projets de R&D portés par une entreprise (ayant plus de deux années d'existence) ou un groupement d'entreprises agissant dans le cadre d'un cluster en phase de développement ou un consortium d'entreprise(s) et organisme(s) de recherche. Il finance 50 % des dépenses du projet, dans la limite de 4 millions de dirhams. L'instrument «PTR» est destiné aux projets d'appui à l'innovation et au développement technologique. Il couvre les dépenses afférentes aux prestations éligibles à hauteur de 75% et ce dans la limite de 100.000 dirhams. TTC.

3. LE PARTENARIAT AU CŒUR DU MODE DE GOUVERNANCE

Matrice de développement et de revitalisation économique et sociale sur un territoire, le partenariat, définit comme étant « l'accord perpétuel de deux parties (ou plusieurs) s'engageant, en mettant en place les moyens arrêtés et à la charge de chaque partie respective, dans l'espace et dans le temps, pour réaliser une œuvre commune qu'elle soit dans le domaine économique, politique ou social »²⁵, est devenu un choix privilégié et cheval de bataille de nombreux pays pour relever les défis générés par une mondialisation à outrance dont la compétitivité des territoires en est un exemple. Alors, comment positionner un territoire sur l'échiquier de la compétitivité internationale ? Une des réponses réside dans la mise en place de politique de clusters (ou pôle de compétitivité), qui a pour toile de fond **l'approche partenariale**. D'ailleurs, les spécialistes en économie des territoires sont aujourd'hui à peu près unanimes sur le fait qu'au sein des territoires, l'imbrication des logiques individuelles d'acteurs et des logiques d'actions collectives (dynamique collective, collaborative et compétitive, logique de légitimation et d'institutionnalisation, dynamique d'apprentissages individuels et collectifs dans le cadre de projets territoriaux...), appelle des modes d'animation et de gouvernance particuliers. L'exemple le plus illustratif de ce constat est celui des pôles de compétitivité (ou clusters) faisant l'objet de notre étude. En effet, en s'y référant on constate que l'approche partenariale occupe une place de choix dans presque tous les axes stratégiques²⁶ de gouvernance des clusters. En témoignent, à titre d'exemples, les onze districts technologiques italiens, dont le plus récent 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 2004²⁷; où encore, s'agissant d'un pays maghrébin: la Tunisie, l'accord entre l'association Tunisia Technoparks et France Clusters. Des exemples, qui confortent largement l'importance stratégique de développement des liens de coopération et de partenariat comme une assise à une bonne gouvernance, non seulement à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale.

Ainsi, un mode de gouvernance partenarial apparaît comme un choix primordial pour renforcer les capacités des acteurs et créer les synergies nécessaires pour dynamiser un territoire. C'est pourquoi, le recours au partenariat dont la force principale est sa dépolitisation, soit pour concevoir des projets innovateurs, soit pour en étudier la faisabilité ou encore les modalités de leur financement, apparaît comme le moyen le plus approprié pour améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action collective.

Qu'en est-il pour le cas marocain ?

L'approche partenariale fut le grand absent dans les stratégies de développement territorial des pouvoirs publics marocains, déployés jusqu'à la fin des années 80. Pour pallier cette lacune et rattraper le retard en ce domaine, le planificateur en a fait, à travers le plan d'orientation 1988-1992, un des volets importants de la nouvelle vision de la planification dictée par les exigences et le développement des processus de décentralisation et de

²⁵ Ayache LANCEN. *Le partenariat entre le ministère des Travaux publics de la formation professionnelle et de la formation des cadres (MTP. FP.FC) et les collectivités locales*, Diplôme d'université. Économie spatiale et planification régionale, Université Aix Marseille III, ministère des Affaires économiques et sociales (Secrétariat Général du Plan), Rabat, 1993, p. 5.

²⁶ Parmi ces axes stratégiques, on peut citer l'axe formation, stratégie R&D, processus projet, développement international, implication des petites et moyennes entreprises (PME), gestion des compétences, etc.

²⁷ Michel PEZZULO, « Pôles de compétitivité: catalyseurs d'énergie et de dialogue entre chercheurs, industriels et régions », http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS_juill05/DSpole_mpezzulo.htm

régionalisation. L'actualisation et le renouvellement d'approche, qui ont donné à cette pratique (partenariat) un nouvel élan, visaient des objectifs multiples :

- promouvoir l'utilisation de la pratique contractuelle entre les différents opérateurs ;
- instaurer de nouvelles relations entre l'État, les collectivités locales, le secteur privé et les chambres professionnelles, qui devraient déboucher sur l'élargissement des bases de la croissance et sur la canalisation et l'optimisation des initiatives et des compétences locales ;
- développement de l'économie de proximité en favorisant les initiatives des collectivités et en faisant appel à d'autres partenaires ;
- enfin, impliquer davantage les différents acteurs dans la dynamisation de leur territoire à travers la mise en jeu des logiques de réseaux. Logique qui constitue le fondement des clusters.

Ainsi, la nouvelle approche de partenariat se décline sous différentes formes :

- **Économique** : se traduisant par la mise en commun, par les petites et moyennes entreprises, les groupes industriels, les collectivités locales, etc., de leurs ressources humaines et financières soit pour mener ensemble des recherches précompétitives soit pour apporter des solutions à des situations devenues problématiques. L'expérience de certains pays industrialisés est riche d'enseignements en ce domaine. En effet, ces pays en tirant profit des avantages de proximité au sein de leur territoire ont pu mettre en place des structures de partenariat très développées entre : l'État, les collectivités locales, les entreprises, les universités, etc., ce qui explique le haut degré de compétitivité de leur territoire sur la scène économique internationale.

- **Politique** : se traduisant par l'élaboration d'un compromis entre les organisations professionnelles, les syndicalistes et les représentants des pouvoirs locaux sur un échelon territorial déterminé (commune province, région, etc.). L'objectif n'est pas de négocier des accords entre patrons et salariés, mais de proposer des solutions aux problématiques plus vastes de la cité (territoire) qui n'ont pas été résolues par les autorités officielles. L'exemple de la crise fiscale de la municipalité de New York en 1976 constitue une illustration parfaite de ce type de partenariat. En effet, face à la crise fiscale qui secouait la municipalité de New York, toutes les forces vives de la cité ont été mobilisées, le compromis local impliquait pour le syndicat le gel des salaires pendant deux ans, pour les banques, des taux d'intérêt faibles et à long terme, pour les responsables politiques, l'augmentation des tarifs publics²⁸. Cet exemple montre comment le partenariat politique constitue une pratique favorable à l'épanouissement et au développement d'une conscience territoriale.

- **Social** : Ce type de partenariat met l'accent principalement sur l'investissement immatériel. Un échange de savoir-faire en matière de gestion de ressources humaines entre les entreprises, les entités territoriales décentralisées, les universités, etc., est devenu impératif pour, d'une part, une utilisation rationnelle des ressources du territoire et d'autre part, faire participer l'homme (ouvrier, fonctionnaire d'État, élu, chercheur..) à la prise de décisions stratégiques concernant des projets de développement à caractère territorial. Une telle pratique participationniste valorise l'image de marque du territoire, stimule les initiatives, mobilise les compétences et rend donc le territoire une cible privilégiée des investisseurs étrangers...

Une logique dans laquelle s'inscrit la démarche des pouvoirs publics marocains qui a fait du partenariat son instrument privilégié pour insuffler une nouvelle dynamique aux différents

²⁸ *Le Monde diplomatique*, octobre 1986, p. 11.

pôles structurant le territoire national ²⁹. Et, avec la nouvelle politique industrielle et dans le cadre du plan émergence et du plan d'accélération industrielle, l'approche partenariale est devenue un levier incontournable en matière de dynamisation des pôles de compétitivité mis en place.

En effet, de nombreux projets concernant ces pôles ont vu le jour grâce à des accords de partenariats. On peut citer à titre d'illustration :

- La convention de partenariat signé entre l'université Sidi Mohamed Ben Abdallah (USMBA) de Fès et Pedon Environnement Milieux aquatique SARL et Micropolluants technologie, pour créer un pôle de compétitivité et d'expertise en Environnement, Gestion de l'Eau et Développement durable ;

- La convention de partenariat entre le gouvernement marocain et le groupe Renault-Nissan relative à la concession de la réalisation et de la gestion du centre de formation aux métiers de l'automobile de Tanger Med ;

- La convention de partenariat pour la création d'un institut des métiers de l'aéronautique (IMA) à Casablanca, signé entre le Groupement des Industriels Marocains Aéronautique et Spatial (GIMAS) et l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM).

Si les pouvoirs publics ont fait de l'approche partenariale un choix privilégié pour insuffler une dynamique au sein des pôles, cette dernière demeure insuffisante. Comment y remédier ?

La réponse pourrait être puisée dans les expériences de certains pays qui ont connu un succès en matière de politique de clusters (Italie, Pays Basque espagnol, Allemagne et la France) et qui mettent en relief l'importance d'une approche globale pour un bon pilotage des clusters. En d'autres termes, le mode de gouvernance partenariale dans le cas marocain devrait être épaulé par des mécanismes appropriés (veille stratégique, système d'information, intelligence territoriale) et surtout une stratégie prospective pour, d'abord capitaliser sur les expériences des pays développés en matière de stratégie industrielle axée sur les clusters et saisir les opportunités offertes par les pays à niveau de développement similaire au Maroc, à l'image de la Tunisie ³⁰, à travers un jeu de « concurrence-complémentarité », ensuite, promouvoir des projets collaboratifs qui se transforment en énergie qui alimente l'innovation et la démarche entrepreneuriale, et enfin, prospecter les pôles de compétitivité d'avenir notamment dans nos provinces sahariennes qui regorgent d'énormes potentialités qu'il convient d'accélérer la vitesse de leur exploitation d'une manière équitable et intelligente.

²⁹ Saïd HINTI, 2005, « Gouvernance économique et développement des territoires au Maroc », Rabat.

³⁰ Le territoire tunisien est doté de sept pôles de compétitivité répartis dans les régions de Tunis, Sfax, Sous, Monastir et Bizerte et touchants différents secteurs (technologies de la communication, biotechnologie et industrie pharmaceutique, énergies renouvelables, eau, environnement, biotechnologies végétales ; textile et habillement, industrie agroalimentaire, mécanique, électronique, informatique, technologies de la communication. http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_technop%C3%B4les_dans_le_monde#Tunisie

Conclusion

Au terme de cette réflexion sur la politique des clusters, aussi bien au Maroc que dans certains pays voisins du Maghreb, nous constatons que des dynamiques nouvelles sont à l'œuvre.

Un premier bilan concernant le Maroc, bien que prématuré, démontre que si certaines avancées ont été enregistrées dans certains pôles, par exemple celui de l'automobile, du textile, de l'artisanat et de l'offshoring (l'entrée du Maroc dans le top 40 des meilleures destinations offshore dans le monde), dans d'autres pôles des efforts restent à faire, et même le secteur de l'offshoring, réputé en avance par rapport au reste de la stratégie Émergence, connaît des difficultés concernant le volet formation. Un volet qui demeure le maillon faible de cette vision stratégique de développement industriel territorialisé. Mais malgré certaines insuffisances qui entachent encore cette "politique de clustérisation", le modèle marocain se présente comme le plus attrayant dans la région nord-africaine à l'égard de la Tunisie et de l'Égypte, qui se présentent comme étant les deux concurrents potentiels du Maroc dans la région en matière d'attractivité pour les investissements étrangers.

Concernant plus précisément les pays du Maghreb, comme le souligne l'étude³¹ réalisée par "Paulette POMMIER", au-delà d'objectifs communs, chaque pays élabore son propre modèle de politique. La politique marocaine orientée sur des clusters à potentiel de R&D est plus sélective que celle de la Tunisie (encore à l'état d'ébauche à ce jour). Quant à l'Algérie, elle doit encore la formuler³².

Si, dans sa globalité, la dynamique de "clustérisation" au Maghreb est en marche, comme nous l'avons souligné, elle ne fonctionne pas à la même vitesse. C'est pourquoi il est aujourd'hui indispensable de mettre en place une stratégie qui permet d'accompagner le développement des clusters en termes de spécialisation, d'évaluation et **de mode de gouvernance**. Stratégie qui aura pour toile de fond une démarche innovante permettant, dans un premier temps, aux clusters et pôles de compétitivités (opérationnels et en phase de concrétisation) de bénéficier des retours d'expérience des pays développés, et dans un deuxième temps, l'exploration de nouveaux secteurs à grand potentiel de compétitivité et de valeur ajoutée, par exemple la biotechnologie, la microélectronique ou encore la nanotechnologie³³. Des secteurs largement investis par les clusters (ou réseaux) allemands (50% des réseaux sont spécialisés dans ces secteurs), ce qui explique d'ailleurs la longueur d'avance de l'industrie allemande sur ses voisins européens. Et c'est en empruntant cette voie que les clusters maghrébins pourraient se positionner sur l'échiquier de la compétitivité territoriale à l'échelle mondiale.

S'agissant du mode de **gouvernance**, la réflexion menée lors de cette étude démontre que la qualité de cette dernière (la gouvernance) constitue un facteur primordial du développement et de la réussite à long terme d'un cluster (ou pôle de compétitivité), car elle facilite la définition des enjeux stratégiques et la mise en œuvre de la feuille de route et des moyens pour les atteindre. Ces enjeux mettent en avant, comme nous l'avons constaté, une multiplicité d'acteurs : institutionnels et non institutionnels et aussi différentes approches : **approche partenariale**, approche multi niveaux, approche transversale, etc.

La prédominance des gouvernements, qu'ils soient nationaux ou régionaux, en tant qu'acteurs principaux dans la création et la mise en œuvre des clusters, constitue un dénominateur

³¹ Cette étude répond à une commande de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED), mars et avril 2014.

³² Paulette POMMIER, op.cit, p40.

³³ Ces trois secteurs constituent les piliers du plan Envol qui constitue une extension du plan Émergence.

commun entre les différents pays (développés et en voie de développement) qui ont opté pour cette politique. En effet, environ 80% des initiatives en Europe, par exemple, émanent des gouvernements avec comme objectif la volonté de relever les défis générés par un environnement de plus en plus incertain. La trajectoire empruntée par chacun des pays diffère sensiblement par rapport à son voisin. En effet, si en France et en Italie la structure de gouvernance et d'animation des pôles et des districts est marquée par la primauté de l'administration centrale à côté de quelques structures parallèles (Associations), en Allemagne l'approche adoptée privilégie un mode de gouvernance multi niveaux et/ou transversal (niveau fédéral, niveau du Land). L'expérience des pays du Maghreb, qui est à sa phase embryonnaire, semble s'inscrire dans la première logique c'est-à-dire emprunte la trajectoire tracée par les organes appartenant à la puissance publique qui constitue le maître d'œuvre de cette stratégie de polarisation.

Un autre point qui mérite d'être évoqué dans cette perspective, à savoir le renforcement et l'efficacité de structures de gouvernance des clusters, est "L'interclustering". Se focalisant sur les vertus des relations intercluster³⁴, en termes d'accès à des ressources et compétences complémentaires, l'interclustering pourrait jouer le rôle de catalyseur de la "politique de clustérisation" en mettant en place des mécanismes de régulation formels et informels afin de trouver un équilibre favorable entre coopération et concurrence. Cette relation inter cluster, pour réussir, exige comme préalables deux conditions:

1. L'existence, en plus d'acteurs conventionnels (Etat-Entreprise), d'autres acteurs: organisations de la société civile, fédérations, clubs, etc. qui auront un double rôle : a- partager les informations, coordonner les échanges d'expériences et favoriser des mises en relation; b- assurer la visibilité externe des clusters au niveau national et international ;
2. Une culture de la coopération, cette dernière, comme nous le savons, ne se décrète pas, mais se construit par étapes sur la base de la confiance.

À la lumière de cette réflexion et en consultant les notices bibliographiques sur la coopération entre clusters, on constate que cette dernière n'est pas encore très développée au sein des pays, mais elle prend de plus en plus d'importance au Nord comme au Sud³⁵ en raison de son potentiel à générer de la confiance et une dynamique de l'apprentissage.

³⁴ Les relations intercluster, encouragées par les politiques publiques (Derbyshire, 2010), font l'objet de relativement peu de travaux. Les quelques travaux qui étudient les relations intercluster au sein d'un même territoire le font d'ailleurs dans une logique de complémentarité (Porter, 1998).

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3348-les-relations-inter-cluster-dans-un-contexte-de-coopetition-le-cas-dinnovin/download>

³⁵ Des cas de coopération Nord/Sud ont été repérés et des accords intramaghrebins (sur les secteurs de la mécanique, du textile, de l'énergie) sont en préparation.

Paulette POMMIER, op.cit, p 41.

INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES

- BENKO G.) DUNFORD M. et HEURLEY J., 1997, « Districts industriels : vingt ans de recherches », Revue Espace et Société, n° 88/89, éd. L'Harmattan.
- BRUNET Roger, 2004, « Le Développement des territoires », éd. L'Aube.
- HINTI Saïd, 2005, « Gouvernance économique et développement des territoires au Maroc », Rabat.
- LANCEN Ayache. 1993, « Le partenariat entre le ministère des Travaux publics de la formation professionnelle et de la formation des cadres (MTP. FP.FC) et les collectivités locales ». Diplôme d'université Économie spatiale et planification régionale, Université Aix Marseille III, ministère des Affaires économiques et sociales (Secrétariat Général du Plan), Rabat,.
- PEZZULO Michel, « Pôles de compétitivité : catalyseurs d'énergie et de dialogue entre chercheurs, industriels et régions », http://www.larevueparlementaire.fr/pages/DS_juill05/DSpole_mpezzulo.htmu
- POMMIER Paulette , « Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », Institut de prospective économique du monde méditerranéen, étude et analyse, Juillet 2014.

- PORTER Michael, 2008 « clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Étude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Île-de-France. Texte disponible sur le site internet : http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude_444/ClustersMondiaux.pdf
- SEDJARI A. 1996, « Prospective des territoires et rôle de l'État », in État- Nation et prospective des territoires, S/D de Sedjari, GRET, Ed l'Harmattan,.
- SEDJARI A, 1991, « État, espace et pouvoir local : réflexion sur le Maroc et les pays en voie de développement ». Rabat; Éd. Guessous.
- TANDIA Anthioumane, 2009, « Pôles de compétitivité au Maroc, où et comment ? » Conjoncture, n° 900.
- Thèse de doctorat en sc. Politique, Montpellier, 1977, Le territoire dans la formation de l'État- nation (cité par F. DEHBI dans : « les stratégies de territorialisation au Maroc », mémoire de D.E.S, Droit Public, Rabat, 1996).
- Compte rendu de mission collective pôle de compétitivité au Maroc, rencontre organisée par la Fondation Sophia Antipolis, en partenariat avec le DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services) et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et Nouvelles Technologies du Royaume du Maroc, du 12 au 15 mai 2009.
- CCR/Rapport sur la régionalisation avancée/Livre III : la régionalisation avancée au service du développement éco. & social.
- Journal L'Économiste, édition électronique du 17 /08 /2010.
- Monde diplomatique, octobre 1986.
- Maroc : Nouvelle stratégie industrielle - Plan Émergence ; In : <http://www.francemondexpress.fr/maroc-nouvelle-strategie-industrielle-plan-emergence,333.html>

- Pacte national pour l'émergence industrielle, « 2009-2015 ». In : <http://www.emergence.gov.ma/PII/Pages/ListeP2I.aspx>