

La pratique de l'intelligence économique dans les administrations publiques marocaines

Marouan REDOUABY

Enseignant-Chercheur

Université HASSAN II, FSJES Mohammedia

Laboratoire de Recherche en Intelligence Stratégique

mar.red.2014@gmail.com

Mouna LAFREM

Doctorante-Chercheur

Université HASSAN II, FSJES Mohammedia

Laboratoire de Recherche en Intelligence Stratégique

mounalafrem@gmail.com

Résumé

La pratique de l'intelligence économique dans les administrations publiques marocaines

La globalisation pose des enjeux multiples dont l'accès à l'information pertinente fait partie. C'est dans ce sens qu'intervient l'intelligence économique pour trouver l'information savyante et susceptible d'être déployée pour la prise de décision stratégique. Le positionnement stratégique du Maroc dans la sphère régionale et internationale requiert une adaptation permanente aux changements, il est nécessaire de rester à l'affût des opportunités et de préserver son patrimoine informationnel grâce aux dispositifs d'intelligence économique. Ainsi, le rôle de l'Etat est capital dans l'encouragement d'initiatives volontaristes de développement d'une réelle politique publique d'intelligence économique. Dans ce sens, ce papier a pour objectif de traiter de la pratique des administrations publiques marocaines en matière de veille et d'intelligence économique. Trois cas de départements ministériels sont présentés.

Mots-clés : Information, veille, Intelligence économique, politique publique, stratégie.

Classification JEL : M21, L14, O32, O33, H83.

Abstract

The practice of competitive intelligence in Moroccan public administrations

Globalization poses multiple challenges, including access to relevant information. It is in this sense that competitive intelligence comes into play to find good information that is likely to be deployed for strategic decision-making. The strategic positioning of Morocco in the regional and international sphere requires a permanent adaptation to changes, it is necessary to remain on the lookout for opportunities and preserve its information heritage through competitive intelligence devices. Thus, the role of the state is crucial in encouraging proactive initiatives to develop a real public policy of competitive intelligence. In this sense, this paper aims to address the practice of Moroccan public administrations in terms of environmental scanning and competitive intelligence. Three cases of ministerial departments are presented.

Keywords: Information, Environmental scanning, Economic Intelligence, Public Policy, Strategy.

JEL classification : M21, L14, O32, O33, H83.

المخلص

الذكاء الاقتصادي وممارساته بالمؤسسات العمومية المغربية تفرض العولمة مجموعة من التحديات يُعتبر الولوج للمعلومة القِيّمة من ضمنها. وهنا تتجلى أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يتمثل في إيجاد المعلومة الصحيحة والجيدة التي من شأنها أن تُوظَّف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتطلب التموقع الاستراتيجي الذي اختاره المغرب في المجالين الإقليمي والدولي تكييفًا مستمرًا مع التغيرات، حيث أنه من الضروري الدأب على البحث عن الفرص وحماية المعلومات الاستراتيجية عن طريق الأنظمة المحكمة للذكاء الاقتصادي. ومن هنا فإن الدولة تلعب دورا مهما في تشجيع جل المبادرات الرامية لبلورة سياسة عمومية حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي. وفي هذا الصدد تتوقف هذه الورقة عند ممارسات المؤسسات العمومية فيما يتعلق باليقظة والذكاء الاقتصادي ولأجل هذا الغرض نقدم ثلاث حالات تتعلق بقطاعات وزارية.

الكلمات المفتاحية: المعلومة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، السياسة العمومية، الإستراتيجية.

Introduction

A l'aune de la porosité des frontières et de la globalisation des échanges, l'accès à l'information se démocratise et devient de plus en plus aisé. Paradoxalement, trouver l'information pertinente n'est pas une affaire facile. L'abondance de l'information est souvent mal gérée et l'on se situe plus dans la réaction que dans la proaction, pourtant, les institutions ont tout à gagner en adoptant une approche anticipative. C'est tout l'objet de l'intelligence économique, la recherche de l'information seyant à déployer pour une fin de prise de décision stratégique.

Considéré comme l'un des pays "locomotive" en matière de développement économique, le Maroc jouit aujourd'hui d'un positionnement de premier plan en Afrique, ce positionnement stratégique exige une adaptation permanente aux changements, il est nécessaire de rester à l'affût des opportunités et de préserver son patrimoine informationnel grâce à des dispositifs modernes de sécurité économique. Pour l'ensemble de ces considérations, le rôle de l'Etat est capital dans l'encouragement d'initiatives volontaristes de développement d'une réelle politique publique d'intelligence économique au service du rayonnement du pays en Afrique et dans le monde.

Dans ce contexte, les institutions publiques marocaines se dotent de plus en plus de dispositifs d'intelligence économique ; en effet c'est la compétitivité du pays qui est en jeu et une bonne stratégie d'intelligence économique peut être un élément important de différenciation lorsqu'il s'agit de se positionner sur la sphère régionale et internationale.

Dans ce sens, notre communication a pour but de répondre à la question suivante : **Quelle est la pratique des administrations publiques marocaines en matière de veille et d'intelligence économique ?** Pour cela, nous présentons des cas de départements ministériels qui s'investissent dans la veille et l'intelligence économique, au niveau central ou à travers des organismes sous tutelle, sur le plan national et international. Ce papier constitue également une partie de l'étude pratique s'inscrivant dans le cadre de notre thèse portant sur l'intelligence économique dans les administrations publiques.

Ainsi, nous tenterons dans un premier point de conceptualiser l'intelligence économique. Dans un deuxième point nous présenterons les tendances et les enjeux de l'intelligence économique au Maroc et nous traiterons dans un troisième point de la pratique de la veille et de l'intelligence économique dans les départements ministériels marocains avant de présenter un schéma des acteurs spécialisés en intelligence économique au Maroc.

1. L'intelligence économique : Un concept hybride ?

L'intelligence économique, que nous désignerons dans ce papier par "IE", peut être perçue à travers les multiples définitions élaborées par les chercheurs et les praticiens. Tenter de la définir s'avère délicat car elle recouvre des champs divers. Elle peut être vue sous différents angles.

1.1 Sous l'angle du renseignement

C'est une définition où l'information est considérée comme une ressource stratégique. Besson et Possin proposent la définition suivante : « *L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin* ». ¹ Revelli quant à lui, donne la définition suivante : « *L'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique* » ². La première définition apporte une précision sur l'objet de l'IE (la maîtrise de l'information), son principal impact (détection des menaces et opportunités), et sa visée (le développement d'informations stratégiques), et ce en apportant une méthode de travail (tournant autour du cycle de l'information). La deuxième définition met plutôt en avant la méthode (cycle du renseignement) avant d'évoquer le processus et la finalité (réduction de la part d'incertitude dans la prise de décision stratégique). La notion d'influence est ajoutée afin de montrer sa place importante dans le dispositif d'IE ³.

1.2 Sous l'angle du recours au réseaux

Cette catégorie de définitions s'attèle plutôt au traitement de l'information. L'association ABDS⁴ donne la définition suivante : « *L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique* »⁵. Pour Colletis, « *L'intelligence économique peut, au niveau d'une entreprise particulière, se définir comme sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes en vue de résoudre un problème productif inédit* »⁶. La première définition insiste sur l'aspect opérationnel de l'IE. Cependant celle apportée par Colletis résume l'IE à la résolution d'un problème. Ces auteurs ne parlent pas des

¹ BESSON Bernard et POSSIN Jean-Claude, *L'Audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence*, Dunod, 2e éd., Paris, 2002.

² REVELLI Carlo, *Intelligence stratégique sur internet*, Dunod, 2e éd., Paris, 2000.

³ CHARDAVOINE Olivier, *La politique publique d'intelligence économique*, L'Harmattan, Paris, 2015.

⁴ Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation

⁵ AMOS David, « Regard scientifique sur le concept d'intelligence économique », in *La Veille sur l'Internet du libre accès : entre objet scientifique réflexif et management stratégique de l'information économique*, Paris, 2007, pp.1-8.

⁶ COLLETIS Gabriel, « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? », *Cahiers du GRES*, n° 3, février 2007, pp.3-15.

utilisateurs éventuels de l'IE, ils mettent toutefois l'accent sur son modus operandi⁷.

1.3 Sous l'angle de l'utilité à la stratégie

Cette dernière approche se focalise sur la dimension utilitaire de l'IE et fait apparaître le secteur public. La définition apportée par le Rapport Martre est la suivante : « *L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts* »⁸. Aussi, Jean-François Bernardin de l'ACFCI⁹ indique : « *L'ensemble des processus qui permet au décideur d'avoir une bonne compréhension du terrain sur lequel il opère à partir des données utiles disponibles pour prendre des décisions stratégiques. Autrement dit : savoir et comprendre pour agir* »¹⁰. La définition du rapport Martre aborde la discipline dans sa globalité (finalité et modalités de traitement) et ajoute à son identité le principe de légalité dans l'action. Pour ce qui est de la deuxième définition, l'IE est utile pour aider les organismes publics à bien mener leurs stratégies¹¹.

Ainsi, il semblerait que chaque auteur ou organisme l'aborde selon l'angle qui lui permette le mieux d'atteindre ses objectifs. Il n'existe donc pas de définition unique, mais l'on peut dire que toutes gravitent autour de l'information et convergent vers l'orientation de la décision. Néanmoins, des efforts ont été fournis afin d'uniformiser le concept. Ainsi, le rapport Carayon de 2003 évoque la possibilité de définir l'IE autrement, en avançant le fait que « *la première solution pour définir le concept d'intelligence économique pourrait être justement de ne pas le définir* »¹². La définition donnée par Alain Juillet en 2005 peut être considérée comme uniforme : « *L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique par tout acteur économique et a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays* »¹³.

Nous nous attelons dans ce qui suit aux spécificités de l'IE au Maroc et plus particulièrement dans le secteur public.

⁷ CHARDAVOINE Olivier, *op. cit.*

⁸ MARTRE Henri et al., « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, février 1994.

⁹ Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

¹⁰ AMOS David, *op. cit.*

¹¹ CHARDAVOINE Olivier, *op. cit.*

¹² CARAYON Bernard, « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », Rapport au premier ministre, Paris, juin 2003.

¹³ CHARDAVOINE Olivier, *op. cit.*

2. L'intelligence économique au Maroc

2.1 Le contexte

Au Maroc, L'IE a vu le jour pendant les années 1990 dans les grands groupes (Office Chérifien des Phosphates, Omnium Nord-Africain) et dans les banques ayant attiré au développement international avec pour objectifs d'assurer leur compétitivité, de renforcer leur sécurité économique et de consolider leur positionnement sur les marchés internationaux.

La suite chronologique des événements depuis lors montre l'intérêt du Maroc pour cette pratique et qui s'est manifesté par la création de plusieurs organes (institutionnels et privés) spécialisés et par l'organisation d'une multitude de rencontres afin d'engager la réflexion sur les opportunités que présente l'IE pour l'économie marocaine sans pour autant fédérer ces efforts autour d'une stratégie commune ou d'une vision globale¹⁴.

Dans la même optique une question se pose avec acuité, celle de la stabilité des dispositifs mis en place. En effet ; des entités institutionnelles dédiées à la veille et à l'IE tels que le Conseil National de Commerce Extérieur (à vocation stratégique et décisionnelle), le Centre de veille stratégique ou encore le comité de veille stratégique (créés respectivement en 1992, 2007 et 2008) ne sont plus opérationnels de nos jours soit parce que le contexte de leur création a changé, soit pour des questions de priorités gouvernementales. L'IE au Maroc reste donc embryonnaire et ne dispose toujours pas d'un cadre commun d'action, ceci pose un certain nombre de défis.

2.2 Les enjeux

Le Maroc s'est inscrit depuis longtemps dans une politique d'ouverture au regard des opportunités offertes par la globalisation, il s'est également engagé dans des stratégies sectorielles très diversifiées et compte par-là rayonner dans le continent africain et dans le monde. Ce projet d'influence "non affiché" exige du Royaume de mettre en place des dispositifs de surveillance permettant de fournir des informations pertinentes, d'être attentif aux opportunités d'affaires, de scruter la concurrence et de contrecarrer les menaces. *« Aujourd'hui, la maîtrise de ce nouvel or noir immatériel qu'est l'information, force les Entreprises, voir les Etats eux-mêmes, à intégrer et maîtriser cette nouvelle ressource qu'est l'information économique, et ce, pour des usages essentiellement stratégiques »*¹⁵. En résumé, l'information est la nouvelle force des nations, cependant il existe un certain nombre d'enjeux à relever pour développer le marché de l'information dans toutes ses dimensions (recherche de l'information de qualité et protection).

¹⁴ KAYA Sid-Ali Kamel et MESSAOUDI Naima, « Vers un Benchmark de l'intelligence économique des trois pays du Maghreb : Algérie, Maroc et Tunisie », Revue Economie, Gestion et Société, n° 8, 2016, pp.1-21.

¹⁵ JEANNE-BEYLOT François, GUERRAOUI Driss, et CARPENTIER Jean Baptiste, « Actes des Assises Africaines de l'Intelligence Economique », Casablanca, 2017.

2.2.1 L'enjeu stratégique

La réflexion sur le nouveau modèle de développement économique marocain est toujours ouverte, ce modèle déterminera le nouveau chemin ainsi que les priorités de développement économique. La stratégie de développement permettra d'identifier les problématiques décisionnelles et de déterminer les vrais besoins informationnels. Le dispositif d'IE devra s'aligner sur la stratégie de développement globale¹⁶.

2.2.2 L'enjeu institutionnel et juridique

La mise en place d'un dispositif d'IE exige la création d'une instance dédiée pour le mettre à profit et pour faire fédérer les initiatives dans un cadre de partenariat public-privé. Aussi, la définition d'un cadre législatif clair et adapté aux spécificités marocaines est un enjeu majeur car il déterminera l'avenir de la pratique au Maroc et contribuera à la sécurisation de sa mise en œuvre¹⁷. Dans ce sens, l'article 27 de la Constitution consacre le droit d'accès à l'information et la loi 31-13 en est l'incarnation, d'autres enjeux se poseront cependant quant à son effectivité et son implémentation.

2.2.3 L'enjeu managérial et organisationnel

L'expansion des technologies de l'information et de la communication impose un management stratégique de l'information. Accéder à des informations utiles pour prendre des décisions et faire des choix stratégiques s'avère un enjeu de taille pour l'ensemble des acteurs économiques. Ainsi, un dispositif de veille pensé avec rigueur permettra aux organismes publics d'acquérir des connaissances sans tomber dans le piège de la surprotection de l'information¹⁸.

2.2.4 L'enjeu culturel

L'enjeu culturel est crucial, la mise en place d'un dispositif d'IE passe nécessairement par la sensibilisation et par le développement d'une culture de partage de l'information particulièrement dans la sphère publique où une culture de rétention de l'information règne encore au détriment de l'anticipation. Ceci nécessite de grands efforts, essentiellement sur le plan éducatif.

3. La pratique de la veille et de l'IE dans les départements ministériels marocains

Dans ce point nous présentons les résultats de nos investigations sur la pratique de la veille et de l'IE dans trois départements ministériels. Nous avons procédé pour cela par une étude documentaire approfondie et par le recueil de témoignages de personnes ressources.

¹⁶ ACHCHAB Boujemâa et HARRIZI Driss, « Les défis de l'intelligence économique au Maroc », Revue Gestion et Organisation, vol.5, n° 2, décembre 2013, pp.130-137.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ DELBECQUE Eric et FAYOL Jean-Renaud, Intelligence économique, VUIBERT, 2e édition, Paris, 2018.

3.1 Cas du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

En matière d'IE, le Ministère de l'Economie et des Finances joue un rôle offensif sans occulter une certaine sensibilité défensive. Ainsi, en sus de son travail de prévision, de préparation et d'évaluation des politiques sectorielles, la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) a quatre priorités en matière de veille et d'IE :

- Suivre les tendances et l'évolution de l'environnement international et évaluer leur impact sur l'économie marocaine ;
- Etudier les retombées des accords internationaux sur l'économie du Maroc et apprécier la compétitivité de l'économie nationale ;
- Améliorer les méthodes d'analyse de l'information du ministère et développer les informations nécessaires à l'accomplissement de ses missions et à la prise de décision ;
- Analyser les informations économiques, financières et sociales et suivre l'actualité économique nationale et internationale¹⁹.

La DEPF effectue une veille conjoncturelle au service de la compétitivité économique, cette veille peut porter sur plusieurs thématiques telles que le développement des entreprises marocaines en Afrique, les opportunités d'échanges commerciaux et d'investissement, le positionnement régional et international du Maroc en matière de technologies de l'information et de la communication, et les opportunités de développement de la distribution marocaine dans les pays de l'Afrique subsaharienne, etc.²⁰

A côté du positionnement du Ministère sur la dimension offensive, ce dernier exerce ses missions défensives à travers l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) qui joue un rôle dans l'accompagnement des entreprises et le renforcement de leur compétitivité par des mesures de facilitation spécifiques²¹. Elle lutte contre la fraude commerciale en adaptant ses procédures aux besoins de l'entreprise, elle entend par là contribuer à l'amélioration du climat des affaires et de l'attractivité des investissements. L'ADII joue également un rôle en matière de protection et de conservation du patrimoine national en luttant contre l'exportation illégale des antiquités, des objets de collection et des biens culturels nationaux. L'ADII dispose, au niveau central, d'un service de statistiques et de veille stratégique, rattaché à la Direction des Etudes et de la Coopération Internationale²².

En matière de fiscalité, la Direction Générale des Impôts (DGI) dispose au niveau central d'un service des échanges de renseignements à l'international,

¹⁹Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières | DEPF, consulté le 06 juin 2019, <http://depf.finances.gov.ma/>.

²⁰ Idem.

²¹Portail Internet MEF | Ministère de l'Economie et des Finances, consulté le 06 juin 2019, <https://www.finances.gov.ma/fr/SitePages/Home.aspx>.

²² Idem.

relevant de la Direction de la Législation, des Etudes et de la Coopération Internationale. Ce service est chargé, selon des standards internationaux fixés par l'OCDE, du développement des relations de coopération avec les administrations fiscales internationales pour l'échange de renseignements sur les sociétés (principalement multinationales) opérant à l'échelle internationale. Cette coopération permet d'une part de renforcer l'efficacité des procédures fiscales et d'autre part de faire en sorte de prélever des montants appropriés d'impôts sur les transactions commerciales internationales. Elle a pour mission également de contribuer à la prévention et la lutte contre la fraude fiscale²³. Dans ce sens, le Maroc est membre du Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales de l'OCDE (regroupant 150 juridictions internationales) chargé de la surveillance et de l'examen par les membres de l'implémentation des standards en matière de transparence et d'échange de renseignements à la demande (EOIR). L'EOIR permet l'échange international sur demande d'informations envisageables pour l'administration ou bien la prise en compte des lois fiscales du pays demandeur²⁴. En matière de renforcement de la coordination pour des fins d'enrichissement de ses bases de données, la DGI a adopté une démarche propre par laquelle elle entend consolider l'efficacité de ses interventions sur le terrain.

Un exemple concret de cette coordination : la conclusion d'un partenariat entre la DGI et les annexes administratives portant sur l'obligation de communication par celles-ci de l'ensemble des contrats de location qu'elles enregistrent et ce à l'échelle du Royaume. Ceci permettra à la DGI de bénéficier d'une meilleure traçabilité de ces contrats et de pouvoir prévenir l'évasion fiscale en matière de revenus fonciers. D'autres efforts sont à déployer en matière d'actualisation et de mise à jour rapide des informations sur les contribuables afin d'éviter certaines injustices parfois irréversibles.

Aussi, la DGI est en train de mettre en place un "*Data Lab* pluridisciplinaire de gouvernance de projets Big Data" visant à améliorer la performance des différents métiers. Le *Data Lab* a pour principal mission de valoriser les données à travers des méthodes spécifiques de traitement et d'analyse afin de suivre les indicateurs de gestion fiscale, détecter des fraudes et anticiper les risques²⁵. Mais ceci pourra-t-il répondre à la grande problématique du recouvrement des impôts dont le maillon faible est la politique informationnelle ?

²³ Ministère de l'Economie et des Finances, Direction Générale des Impôts, Rapport d'activité, 2016.

²⁴ Organisation de Coopération et de Développement Economique, Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, Rapport d'examen par les pairs, consulté le 07 Juin 2019, www.oecd-ilibrary.org.

²⁵ Ministère de l'Economie et des Finances, Direction Générale des Impôts.

3.2 Cas du Ministère du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale

3.2.1 Département du Tourisme

Afin d'accompagner la Vision 2020 et de rester à jour quant aux tendances touristiques internationales, le Département du Tourisme exerce une veille stratégique d'une manière régulière et dispose d'un Observatoire du Tourisme qui se veut une source d'information, un outil de veille et d'analyse et un outil de prévision et de prise de décision. Concernant la veille stratégique du secteur, le département comprend en son sein un service des études et de la veille stratégique relevant de la direction de la stratégie et de la coopération. Ce service produit trimestriellement un baromètre de l'activité touristique (suivi de la demande touristique) qui comprend des informations traitées relatives à la préparation du voyage par les touristes étrangers (les sources d'influence dans le choix de la destination par exemple), l'organisation du voyage, le déroulement du séjour et les dépenses des touristes. Ce baromètre dresse également le profil de la clientèle étrangère et de la clientèle MDM²⁶. Le service produit également de lettres de veille tourisme chaque mois comportant une synthèse de l'information touristique internationale sur le net²⁷.

Dans la continuité des missions attribuées au service des études et de la veille stratégique, l'Observatoire du Tourisme (OT) collecte, traite et publie toute information utile sur le secteur du tourisme et ses différentes filières et produit des indicateurs chiffrés dans le but de fournir une vue exhaustive sur l'activité touristique nationale et internationale. L'OT diffuse ces informations auprès de tous les acteurs concernés par l'activité touristique. Il s'agit généralement de lettres de veille, de newsletters trimestrielles, de tableaux de bord statistiques et d'annuaires statistiques²⁸. Aussi, ayant pour attribution clé l'analyse des tendances de l'activité touristique, sa conjoncture et ses perspectives, ainsi que l'analyse de l'offre et de la demande, l'OT assure une veille concurrentielle et une veille marché en analysant les principaux indicateurs statistiques des destinations concurrentes, ainsi que les nouvelles tendances et comportements des marchés émetteurs du Maroc. Il produit dans ce sens des dossiers de veille et des fiches marchés (ou pays) internationaux comprenant des informations relatives aux marchés touristiques traditionnels et prospectés du Maroc²⁹. Ces fiches contiennent des données géographiques, sociologiques et économiques sur le pays, le profil de la clientèle,

²⁶ Marocains Du Monde.

²⁷ Département du Tourisme, Direction de la Stratégie et de la Coopération, Service Etudes et Veille Stratégique.

²⁸ Observatoire du Tourisme, consulté le 10 juillet 2019, <http://www.observatoiredutourisme.ma/>.

²⁹ Les marchés touristiques traditionnels sont ceux que le Maroc a fidélisé et d'où il a l'habitude d'attirer la plus grande part de touristes étrangers (Espagne, France, Allemagne, Hollande...), les marchés prospectés sont les marchés touristiques potentiels du Maroc (Etats-Unis, Canada, Chine...).

les caractéristiques du marché au Maroc, les tendances et évolutions du marché, et les principaux acteurs du Tourisme.

Dans le cadre de l'appui et de l'accompagnement de l'économie touristique, L'OT procure aussi des informations susceptibles d'améliorer la connaissance des différents intervenants de la chaîne de valeur touristique sur le secteur, sa conjoncture et son environnement. Ses analyses ont également pour objectifs d'apprécier le risque pour les investisseurs potentiels et les gestionnaires du secteur et de mieux percevoir les coûts dans un but de performance³⁰.

En sus des activités de veille et d'IE exercées par le service des études et de la veille stratégique et par l'OT, le Département du Tourisme entend améliorer la compétitivité du secteur à travers ses organismes sous tutelle à savoir l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) et la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT).

L'ONMT est l'organe de marketing et de promotion touristique de la marque Maroc. Ses actions ciblent les marchés internationaux (pour développer l'attractivité du Maroc) ainsi que le marché domestique, à travers des offres de packages via le réseau d'agences de voyages³¹. L'office dispose d'antennes à l'étranger (avec des représentations en Europe, en Afrique, en Amérique latine et dans les pays du golfe) et qui sont chargés de collecter des informations sur le marché cible, il s'agit principalement des caractéristiques du marché et d'analyses sur le potentiel qu'il offre. Ces informations ont pour but d'adapter les offres touristiques aux besoins de ces marchés. A notre sens, le travail de l'ONMT pourrait être plus élaboré en collectant et en analysant des informations sur les concurrents du Maroc et en mettant l'accent sur leurs pratiques en termes de compétitivité, de performance et de nouvelles technologies adaptées au secteur touristique. La participation aux salons internationaux et l'adaptation des plans de communication devraient être sur la base d'une connaissance approfondie du marché cible quelle que soit sa nature (essentiellement pour les marchés à pénétrer) afin que les touristes potentiels trouvent la meilleure réponse à leur besoin et fassent le choix du Maroc.

Par ailleurs, la SMIT-opérateur de l'investissement touristique du Maroc- est chargée de la mise en œuvre de la stratégie de développement du produit touristique du Maroc et intervient en matière de rayonnement des projets touristiques en déployant des actions de promotion pour l'attractivité touristique³². Les actions de veille de la SMIT s'inscrivent dans le cadre de l'ingénierie touristique, les analyses produites visent à faire connaître le secteur touristique et ses leviers de compétitivité pour orienter les investisseurs étrangers dans leur prise de décision. Il s'agit essentiellement d'une veille terrain permettant d'identifier les

³⁰ Observatoire du Tourisme.

³¹ Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale - Département du Tourisme, consulté le 10 juin 2019, <https://www.tourisme.gov.ma/>.

³² Société Marocaine d'Ingénierie Touristique, consulté le 11 juin 2019, <https://smit.gov.ma/fr/>.

sites présentant un intérêt touristique au niveau des territoires. Dans ce sens, la SMIT se heurte souvent à des problématiques de gestion du foncier qui peuvent freiner le développement de certains projets touristiques. Ici un travail de coordination professionnel devrait mettre en relation le Département du Tourisme, le Ministère de l'Intérieur, les régions, les communes et les services de la conservation foncière pour agir en amont et recueillir toute l'information foncière nécessaire avant de procéder à la prospection des investisseurs.

3.2.2 Département de l'Artisanat et de l'Economie Sociale

A l'instar du Département du Tourisme, le Département de l'Artisanat et de l'Economie Sociale dispose en son sein d'une division de la veille stratégique et de la communication et d'un Observatoire de l'Artisanat auquel sont dévolues des attributions d'IE de nature offensive. La division de la veille stratégique et de la communication, relevant de la direction de la stratégie, de la planification et de la coopération, est chargée de la collecte, du traitement et de la diffusion des informations statistiques relatives au secteur de l'artisanat, elle assure également le suivi des entreprises opérant dans le secteur en termes de résultats et de performances. Quant à l'Observatoire de l'Artisanat (OA), il est chargé de :

- Fournir des informations économiques sur le secteur (à côté des données statistiques) ;
- Mettre à la disposition des opérateurs économiques et des pouvoirs publics des informations pertinentes et fiables (par exemple les caractéristiques et orientations des marchés internationaux cible des exportations artisanales marocaines) pour l'implémentation des politiques et des programmes de développement du secteur ;
- Accompagner le pilotage de la Stratégie du Département par l'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord.

Pour cela, l'Observatoire réalise des études et des enquêtes pour développer la connaissance des intervenants du secteur sur l'environnement économique en vue de la mise en place des outils de veille stratégique, il s'agit de deux enquêtes : La première sur la définition et l'estimation des indicateurs quantitatifs et des caractéristiques qualitatives de la consommation des produits de l'artisanat. La deuxième sur les conditions socio-professionnelles et économiques des artisans.

Toutefois, le point faible du Département est plutôt de nature défensive. Le produit artisanal marocain est de qualité mais il peine à prendre de l'ampleur au niveau international principalement à cause de la concurrence, l'exemple des babouches marocains qui sont actuellement fabriqués et commercialisés par la Chine dans le monde entier est probant (perte de parts de marchés). Plus d'efforts devraient être déployés en matière de protection et de préservation du patrimoine artisanal marocain, condition nécessaire à la réussite de la démarche d'IE. Ajoutons à cela le fait que la coordination entre le Département de l'Artisanat et celui du Tourisme reste faible par rapport aux objectifs recherchés. Ils ont pourtant été fusionnés en 2017.

3.3 Cas de l'Administration de la défense nationale

Le développement des technologies de l'information et de la communication est inévitable et non sans danger, ses menaces sont de plus en plus importantes et les enjeux en matière de sécurité de l'information sont nombreux. Les cyberattaques se multiplient contre les systèmes d'information des pays engendrant des pertes sécuritaires et financières considérables. C'est dans ce contexte que l'Administration de la Défense Nationale a initié en 2013 (lendemain de l'adoption de la stratégie "Maroc Numéric 2013") la stratégie nationale en matière de cybersécurité et qui consacre quatre axes d'intervention déclinés en programmes dont les actions de veille sécuritaire et de protection des données et des systèmes d'informations constituent une composante fondamentale.

3.3.1 L'axe d'évaluation des risques menaçant les systèmes d'information au sein des administrations et organismes publics

Le deuxième programme de cet axe est focalisé sur la collecte de données et les actions de veille, il vise essentiellement la mise en place d'outils d'aide à la prise de décision à travers des enquêtes de collecte de données de différentes natures et une veille technologique, juridique et réglementaire³³. Les technologies utilisées en matière de protection de l'information sont en développement constant et permettent de rester à l'affût de toute menace, de fiabiliser et conserver le patrimoine informationnel et de mettre à niveau et partager l'information entre les services centraux et extérieurs des ministères et entre les différents ministères et administrations.

3.3.2 L'axe de protection et de défense des systèmes d'informations des administrations, organismes publics et infrastructures d'importance vitale

Le premier programme de cet axe a pour objectif d'élaborer les normes et référentiels internationaux en matière de sécurité des technologies de l'information. Le deuxième programme vise à sécuriser les systèmes d'informations (SI) au niveau des administrations et organismes publics et le troisième programme entreprend de renforcer les structures de veille, de détection et de réponse aux incidents informatiques³⁴.

3.3.3 L'axe du renforcement des fondements de la sécurité des SI

Ce troisième axe entend :

- Instaurer la confiance numérique à travers le renforcement du cadre juridique ;
- Sensibiliser sur la cyber-éthique et la sécurité des systèmes d'information ;

³³ Administration de la Défense Nationale, Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information, Stratégie Nationale en matière de Cybersécurité, consulté le 15 juin 2019, <https://www.dgssi.gov.ma/fr>.

³⁴ Idem.

- Soutenir la R&D³⁵ nationale en matière de développement des SI et des solutions de sécurité informatique pour obtenir plus d'autonomie scientifique et technique, tout en demandant appui auprès des experts nationaux et internationaux en cybersécurité...

Ainsi, la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) relevant de l'Administration de la Défense Nationale est chargée de piloter la stratégie de l'Etat en matière de cybersécurité et de coordonner les travaux interministériels relatifs à sa mise en œuvre. Elle est chargée entre autres d'assurer la veille technologique pour connaître les principales innovations en matière de sécurité des systèmes d'information et d'instaurer, avec les autres départements ministériels, un système de veille et d'alerte relatifs aux événements pouvant survenir et qui sont susceptibles d'affecter les systèmes de sécurité de l'Etat³⁶.

4. Synthèse et analyse

Les trois départements présentés dans ce papier semblent être parmi les organismes ministériels les plus avancés en matière de veille et de pratiques d'IE, à côté d'autres organismes traditionnellement connus en la matière comme le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique (MICEN) qui se dote d'un nouveau dispositif (suite à la fusion des départements de l'Industrie et du Commerce Extérieur) mais dont les contours ne sont pas tout à fait clairs, en effet depuis janvier 2019, l'organe "officiel" d'IE du Ministère est l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) qui est le fruit de la fusion entre l'Office des Foires et des Expositions de Casablanca (OFEC), l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMD) et Maroc Export³⁷. L'AMDIE est chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement et de promotion des investissements nationaux et étrangers ainsi que des exportations, elle se veut également un relais informationnel pour les acteurs économiques³⁸. Le MICEN s'est également doté d'une veille au niveau des secteurs de l'automobile et du Textile ce qui soulève des questions sur la pertinence de ce choix au moment où il a été institué une Direction des statistiques, des études, de la veille et de l'évaluation afin de centraliser et de piloter la veille au niveau du Ministère, avec un projet intégrateur qui n'a finalement pas abouti. Pour le volet économie numérique, l'Agence de Développement Digitale est en train de mettre en place son propre dispositif de veille. D'autres initiatives récentes peuvent être citées comme l'institution en Mai 2019 par une circulaire du Chef du Gouvernement d'un comité de veille stratégique sur le marché de l'emploi. Le comité, dont la présidence est assurée par le Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, est directement rattaché

³⁵ Recherche et Développement

³⁶ Décret N° 2-11-509 du 21 Septembre 2011 portant création de la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information.

³⁷ Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations, consulté le 22 juillet 2019, <http://www.amdie.gov.ma/#missions>.

³⁸ Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations.

au Chef du Gouvernement et a pour objectifs le suivi des créations et pertes d'emplois sur les plans national, régional et sectoriel ainsi que la prospective des postes et opportunités d'emploi à moyen et long terme³⁹.

Au regard de ces éléments nous pouvons difficilement parler d'une politique publique ou d'une stratégie marocaine d'intelligence économique, les initiatives prises par certains organismes publics émanent d'une volonté d'anticipation sur les décisions mais les niveaux d'expertise et de développement de la pratique diffèrent d'un organisme à l'autre. La tendance n'est pas homogène et l'on ne s'inscrit pas dans une approche participative, chaque département développe son propre dispositif en négligeant les dimensions de la communication et du partage d'expérience avec les départements les moins avancés. Par ailleurs la terminologie adoptée peut parfois prêter à confusion, généralement les structures chargées d'études ou les observatoires font concrètement de la veille. Aussi, l'essentiel de l'activité est axé sur la veille ou la surveillance de l'environnement au détriment de la maîtrise de l'information stratégique et du lobbying ce qui peut parfois engendrer des pertes de parts de marché considérables. Nous pouvons également remarquer que les structures mises en place prennent le plus souvent la forme de service ou de division, augmentant de ce fait les strates hiérarchiques ce qui peut se répercuter sur le temps de diffusion de l'information.

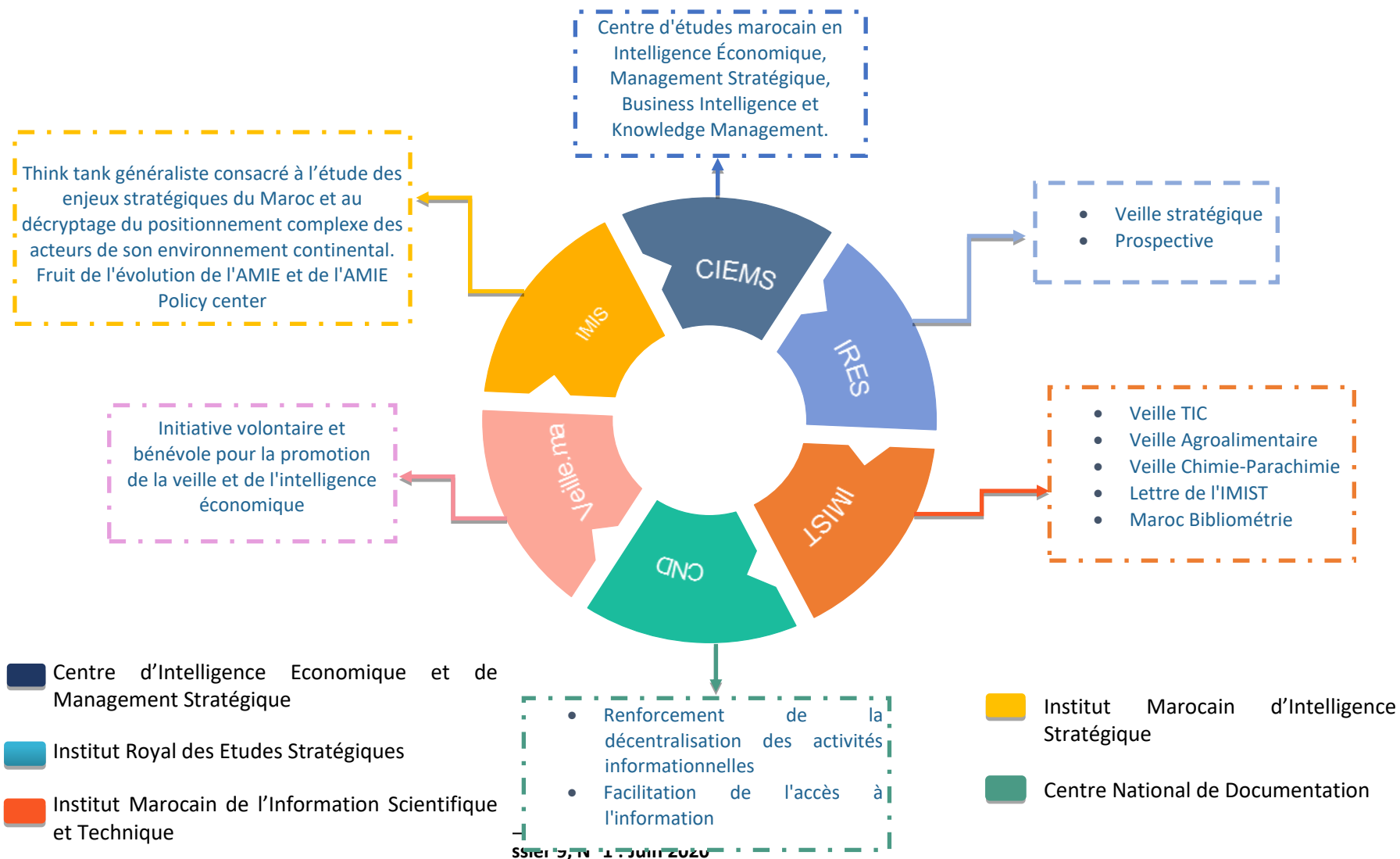
Ainsi, un projet fédérateur d'intelligence économique intégrant toutes ses dimensions devrait émaner d'une volonté politique concertée et de haut niveau. Loin des tentatives d'application aveugle des dispositifs français, une stratégie d'intelligence économique Maroc-marocaine adaptée au contexte et aux spécificités et enjeux de la sphère publique pourrait être le premier pas sur un long chemin de renforcement de la compétitivité et de rayonnement du Royaume. Les structures d'IE devraient relever du top management (Secrétariat Général ou cabinet du Ministre) vu leur caractère stratégique et décisionnel, dans le même sens la réduction des niveaux hiérarchiques contribuerait à des gains de temps considérables. De même la démarche est à inscrire dans une approche participative entre l'ensemble des acteurs publics, privés, régionaux et de la société civile (think tanks) pour répondre aux besoins d'une manière holistique.

5. Schéma des acteurs spécialisés en intelligence économique au Maroc

Dans ce point nous présentons un schéma des acteurs spécialisés en IE au Maroc. Il s'agit d'acteurs publics, privés et associatifs dont les principaux métiers sont la veille et l'IE.

³⁹ Circulaire du Chef du Gouvernement du 08 Mai 2019 portant création du Comité de veille sur le marché de l'emploi.

Figure 1 : Les acteurs spécialisés en IE au Maroc



Source : Elaboré par nos soins sur la base de la liste de l'IRES (Liste non exhaustive)

Conclusion

Dans cette communication, nous avons en premier lieu tenté de conceptualiser un concept aux multiples facettes. Considérée à la fois comme une discipline et comme une pratique, l'IE est vue comme une démarche systématique à l'appui de la décision stratégique. Ses caractéristiques et ses composantes ne sont toutefois pas assez bien assimilées ni exploitées par ses utilisateurs.

Au Maroc, l'IE est dans une phase embryonnaire et peine encore à prendre ses repères. Pratiquée depuis le début des années 1990, les premières initiatives reviennent aux grandes entreprises et aux banques d'affaires. Aujourd'hui, elle n'a pas encore toute sa place dans la sphère étatique. Au niveau ministériel nous pouvons remarquer que les actions entreprises se focalisent sur certains aspects en omettant d'autres tout aussi importants et sans lesquels nous ne pouvons pas parler d'une véritable démarche d'IE. En effet, la veille occupe une place considérable au détriment de la maîtrise de l'information et de l'influence ce qui peut être préjudiciable au projet de rayonnement du pays.

Les défis que rencontrent l'IE au Maroc sont de plusieurs ordres : stratégique, juridique, organisationnel et culturel. Aussi, l'absence d'une stratégie coordonnée fait que la pratique ne bénéficie toujours pas de l'intérêt qu'elle mérite. Certaines initiatives sont à louer mais un projet fédérateur intégrant toutes les dimensions de l'IE devrait émaner d'une volonté politique de haut niveau.

Le Maroc fait également face à un enjeu géostratégique ce qui constitue sa principale spécificité dans le continent africain. Il est la porte de l'Afrique, tout en étant très proche de l'Europe et bénéficie du statut avancé auprès de l'Union Européenne depuis 2008. Un statut qui vise le développement des relations politiques, l'intégration au marché intérieur par la convergence réglementaire ainsi que la coopération sectorielle. Aussi la politique africaine du Royaume vise-t-elle à renforcer sa place dans le continent et à consolider son ancrage par le biais des échanges commerciaux et du développement des investissements. Ces ambitions exigent donc une stratégie informationnelle professionnelle et propre aux spécificités marocaines. Aussi ces éléments expliquent-ils le choix du Maroc comme modèle d'étude dans le cadre de cette communication.

Par ailleurs, nous tenterons de développer dans nos futures recherches l'aspect décisionnel de l'intelligence économique au sein des organismes publics marocains.

Références bibliographiques

Livres :

BESSON, B. et POSSIN, J-C. (2002), L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence, 2e éd., Dunod.

CHARDAVOINE, O. (2015), La politique publique d'intelligence économique, l'Harmattan.

DELBEQUE, E. et FAYOL, J-R. (2018), Intelligence économique, 2e éd., VUIBERT.

REVELLI, C. (2000), Intelligence stratégique sur internet, 2e éd., Dunod.

Articles de revues :

ACHCHAB, B. et HARRIZI, D. (2013) « Les défis de l'intelligence économique au Maroc », Revue Gestion et Organisation, Vol.5, N°2, pp.130-137.

COLLETIS, G. (2007), « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? », Cahiers du GRES, N°3.

KAYA, S-K. et MESSAOUDI, N. (2016), « Vers un Benchmark de l'intelligence économique des trois pays du Maghreb : Algérie, Maroc et Tunisie », Revue Economie, Gestion et Société, N°8, pp.1-21.

Articles publiés dans les actes de congrès :

AMOS, D. (2007) « Regard scientifique sur le concept d'intelligence économique », La veille sur l'Internet du libre accès : entre objet scientifique réflexif et management stratégique de l'information économique, Paris, France, pp.1-8.

JEANNE-BEYLOT, F., GUERRAOUI, D. et CARPENTIER, J-B. (2017), « Actes des Assises Africaines de l'Intelligence Economique », Casablanca, Maroc.

Rapports :

CARAYON, B. (2003) « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », Rapport au premier ministre, Paris, France.

Commissariat Général du Plan. (1994), Travaux du groupe présidé par Henri MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », La Documentation Française, Paris, France.