

# Le Capital immatériel du Maroc :

Une stratégie pour le XXIème siècle



**Sous la direction de :**

**Professeur Ahmed Bounfour, Université Paris-Sud 11**  
Fondateur et coordinateur de la Chaire Européenne de l'immatériel  
Vice-Président du Nouveau Club de Paris

**M. Noureddine EL Hachami,**  
Directeur du Centre d'Analyses Socio-Economiques, Fondation ONA

## Le Capital Immatériel du Maroc: Une stratégie pour le XXIème siècle Ahmed Bounfour

Les éléments de synthèse qui suivent renvoient à la Table Ronde organisée conjointement par la Fondation ONA ([www.fondationona.ma](http://www.fondationona.ma)) et le Nouveau Club of Paris ([www.the-new-club-of-paris.org](http://www.the-new-club-of-paris.org)) le 26 avril 2007, à Rabat, avec la participation de décideurs publics et privés marocains et d'experts internationaux invités. L'objectif, dans l'esprit du Nouveau Club de Paris et de la Fondation ONA, n'est pas d'établir une liste détaillée de recommandations, mais plutôt de faire ressortir les idées clés, susceptibles de fonder une trajectoire stratégique pour le Maroc, lui permettant de tirer le meilleur parti possible des opportunités offertes par l'économie de l'immatériel et de la connaissance. Les travaux de la journée ont été conduits sur la base des communications des décideurs invités, mais également des documents stratégiques préparés et communiqués par la Fondation ONA aux experts, ainsi qu'à partir des données disponibles auprès de grandes institutions internationales, et de celles en charge du rating et de l'évaluation de la performance des nations, au plan international.

Les travaux de la journée ont mis en évidence plusieurs aspects importants relatifs à la stratégie du Maroc dans le domaine du développement et de la valorisation du potentiel que représente son capital immatériel.

## **I- LE MAROC FACE AUX EXIGENCES DE L'ECONOMIE DE L'IMMATERIEL**

### **1.1. L'irruption de l'immatériel dans le champ concurrentiel impose de nouvelles règles .... Il convient d'en tirer parti en s'y adaptant**

Les nations qui réussissent sont d'abord celles qui ont axé leur stratégie nationale sur une croissance par les immatériels : design/conception, investissements en R&D et en éducation, intégration de la propriété intellectuelle, caractère ramassé et intégré de la stratégie et effectivité de son déploiement, réactivité aux oscillations de la demande, qualité et réputation, notamment. De nombreux travaux récents ont montré l'importance des investissements immatériels dans l'explicitation de la différenciation de la croissance entre pays, au plan mondial (cas des USA et de l'Europe notamment).

Au plan organisationnel, les stratégies efficaces sont conduites à partir d'une perspective systémique, intégrant l'excellence des secteurs privés et publics, mais également de l'ensemble de la société. D'où, sur ce dernier plan, le caractère déterminant de la qualité du Capital Humain ; lequel naturellement doit être bien articulé aux deux autres composantes du capital immatériel : le Capital Structurel (avec sa composante propriété intellectuelle et processus) et le Capital Relationnel ; cette articulation se faisant par le déploiement de capacités dynamiques tant au plan des entreprises, que de l'ensemble de l'économie et de la société.

### **1.2. Les acteurs publics et privés marocains considèrent que l'immatériel est un élément structurant pour le futur de l'économie et de la société marocaines**

Il y a en effet unanimité sur l'importance des facteurs immatériels comme déterminants de la croissance. La dématérialisation de l'économie, l'importance du design, de la supply-chain, de l'innovation, de la marque, de la réputation, l'adoption de normes et standards internationaux, notamment pour la qualité et la propriété intellectuelle ont été plusieurs fois soulignés. A côté de ces éléments, d'autres facteurs, liés à la gouvernance, au cadre

législatif et à l'infrastructure informationnelle ont également été mis en avant. Au total, le déploiement d'une capacité d'intelligence collective, y compris dans sa composante territoriale, est une nécessité absolue pour la réussite du Maroc dans le cadre de l'économie de l'immatériel et de la connaissance.

L'importance de ces facteurs doit être particulièrement soulignée, dans le contexte des accords de libre-échange signés par le Maroc, notamment avec l'Union Européenne et les USA, ainsi que de la forte croissance des investissements étrangers. Ces éléments de contexte additionnels sont porteurs d'opportunités, mais également de contraintes. Le Maroc doit donc passer à une logique offensive sur ce plan, en considérant comme prioritaire la valorisation de ses talents actuels ou à développer.

### **1.3. La transition dans les choix sectoriels – à travers notamment le plan Emergence pour l'industrie et le développement du secteur des TIC- associée à la sauvegarde de l'équilibre macroéconomique, est une étape importante et contributrice à l'entrée pleine du Maroc dans l'économie de l'immatériel et de la connaissance**

Le Plan Emergence, ou le Contrat-Plan pour les TIC ont permis d'exprimer des besoins en formation professionnelle ainsi que la fixation d'objectifs en termes d'investissements immatériels (formation professionnelle d'ingénieurs, investissements contractualisés en R&D). Ils ont permis également la détermination d'objectifs en termes de production domestique, et d'exportations à valeur ajoutée à destination du marché mondial. Ces démarches doivent être renforcées et approfondies, **en considérant notamment les conditions d'émergence de capacités scientifiques, techniques et entrepreneuriales autonomes**, seules capables de donner au Maroc les moyens légitimes de son rayonnement international, dans le domaine de l'économie de l'immatériel.

### **1.4. Le diagnostic porté sur l'économie marocaine a mis en évidence des éléments de force –sur lesquels une stratégie peut s'appuyer- mais également de faiblesse et de vulnérabilité**

Plusieurs faiblesses ont été soulignées: La faible insertion de l'économie marocaine dans l'économie mondiale de l'immatériel- comme l'atteste la structure des exportations par exemple, même si des évolutions encourageantes sont apparues récemment, autour des services à valeur ajoutée, dans le sillage du plan Emergence ; une faible intégration par le tissu productif, en particulier des PME, des facteurs immatériels, et plus généralement une insuffisance des capacités entrepreneuriales. Sur un plan plus global, des évaluations qualitatives ont souligné l'existence d'un important gap entre l'élite et la base, de même que corrélativement, entre ce qui est décidé et ce qui est réalisé, même si des évolutions récentes ont été notées, en particulier au plan régional.

Parmi les éléments de force : des capacités scientifiques reconnues, organisées en réseaux et pôles de compétences<sup>1</sup>, un tissu universitaire pouvant jouer un rôle dans le développement économique ; des investissements en TIC dont les performances sont réelles, mais dont l'impact est limité par la faiblesse des capacités d'absorption du tissu productif ; un régime de droits de propriété intellectuelle en phase avec les exigences internationales, et plus globalement une population jeune et une élite de qualité.

## **II- UN ESPACE D'OPPORTUNITES POUR LE MAROC**

### **L'éducation : une question centrale**

En dépit des investissements faits par l'Etat marocain, le système éducatif est considéré comme faiblement performant, même si des progrès ont été réalisés sur les dernières années. Comparativement à des pays similaires, les performances du Maroc apparaissent comme en deçà de ce qui est souhaitable, eu égard à l'effort financier engagé. Le Maroc ne peut développer une stratégie fondée sur l'immatériel avec un système éducatif en partie défaillant ; Une stratégie patiente et articulée est à définir à ce niveau, en s'inspirant des meilleurs pratiques mondiales, et en favorisant l'innovation, avec comme point de focalisation l'excellence internationale.

<sup>1</sup> *Microbiologie, eau /environnement, électrochimie, pharmacochimie, TIC, économie, productivité, plantes médicinales et aromatiques, sciences de la mer, physico-chimie notamment)*

### Définir un «espace d'opportunités», nécessairement singulier

Une stratégie basée sur le Capital immatériel pour le Maroc vise à déterminer son « espace d'opportunités ». Cet espace d'opportunités a un caractère nécessairement unique.

**La Table Ronde considère qu'une stratégie pour le Maroc, fondée sur l'immatériel, est possible et nécessaire. Celle-ci nécessite la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (gouvernement, système éducatif, pouvoirs publics régionaux, grandes entreprises et PME, élus, et secteur associatif). Cette stratégie est nécessairement unique et doit se fonder sur l'ADN du Maroc, autrement dit sur ses caractéristiques propres, qu'il convient d'identifier et de cultiver.**

Cette stratégie doit être pleinement articulée au reste du Monde, et doit être tournée vers lui. Le Maroc peut développer une stratégie pertinente, en mobilisant les ressources internes et externes – y compris la diaspora scientifique, technique et entrepreneuriale, et en cherchant à projeter vers le reste du Monde une offre d'innovation nécessairement singulière. Une telle stratégie se doit de considérer les tendances lourdes de l'économie et des sociétés à travers le monde, ainsi que l'exigence de réactivité que ces transformations imposent.

**Dans cette perspective, Le positionnement géographique du Maroc- au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et du Monde arabe-, son histoire, sa culture, la jeunesse de sa population et les capacités créatives prouvées de son peuple, constituent des atouts indéniables dans l'économie de l'immatériel.** Ce sont ces atouts qui sont à mobiliser pour la définition d'une stratégie focalisée pour le futur ; d'autres pays l'ont fait avec succès (La Malaisie). Le Maroc a les capacités de développer une stratégie, fondée sur l'immatériel, lui permettant de devenir **la «Californie» de l'Afrique et du Monde Arabe.**

Symétriquement, le caractère unique du projet du Maroc ne peut se construire indépendamment de ces facteurs. L'espace d'opportunités pour le Maroc est donc contraint par ces éléments, et c'est partir de la considération de ceux-ci, en les dépassant,

que des ruptures peuvent être envisagées. Les nouvelles générations sont empreintes d'énergie qu'il convient de valoriser dans le domaine de la création et de l'innovation tous azimuts: entrepreneuriat scientifique et technique, entrepreneuriat d'affaires notamment.

**Une telle stratégie nécessite le développement d'une « nouvelle grammaire» du positionnement du Maroc dans l'espace et le temps**, car dans l'économie de l'immatériel, le temps et l'espace sont intimement liés. Par grammaire, il convient d'entendre, la façon singulière à travers laquelle le Maroc peut s'insérer dans le cadre de l'économie de la connaissance et de ses nouvelles règles. **C'est à partir de cette grammaire, qu'une feuille de route** – un plan de navigation ramassé – peut être défini, y compris dans ses articulations fonctionnelles (R&D, formation, entrepreneuriat, droits de propriété intellectuelle, politique régionale), et en engageant de manière décentralisée l'ensemble des parties prenantes.

### **Faire de l'immatériel un champ de création et de libération des énergies**

Comme l'ont bien montré les débats de la Table Ronde, le Maroc dispose d'énergies intellectuelles considérables. Il est important de libérer ces énergies, en valorisant leurs capacités entrepreneuriales. Il faut donc inviter les parties prenantes (gouvernement, décideurs publics régionaux, organismes de recherche et de formation, média, parlement) à considérer l'immatériel comme un champ essentiel de réflexion et d'action. L'insertion de cette thématique dans les programmes de formation des jeunes, des acteurs publics et privés, des élus et des médias doit être encouragée.

### **Recenser tout ce qui marche et le faire savoir largement dans la société marocaine et au-delà**

L'économie de l'immatériel et de la connaissance n'est pas une affaire de spécialistes ou des seules élites. C'est une affaire de société. Il convient donc d'identifier ce qui marche au Maroc dans les différents secteurs (automobile, aéronautique, logiciels, tourisme, artisanat ...) et de le faire savoir largement. Il convient également de décentraliser le thème au niveau des régions et des

villes, pour que l'immatériel devienne un sujet de la cité, de son management et son positionnement dans l'espace et le temps.

### **Lancer des projets démonstratifs et de prototypage et faire connaître leurs résultats**

Dans l'économie de l'immatériel, le prototypage répété est une façon de répondre en temps utile à des exigences du marché sans cesse renouvelées. Dans une perspective d'innovation, de démonstration, et de développement du projet collectif, des actions de prototypage, peuvent être initiées, au plan national, régional, ainsi qu'au niveau de certaines villes qui peuvent être candidates au leadership. Ces actions de prototypage peuvent également avoir une vocation microéconomique, et être déployées au niveau des grandes entreprises, ainsi que des PME.

### **Organiser les actions de manière décentralisée**

La plupart des grandes nations organisent le management de leur capital immatériel de manière décentralisée. Telle est la démarche adoptée par la France pour ses pôles de compétitivité. Telle est également la stratégie retenue par une grande nation industrielle telle que le Japon. La décentralisation des actions est libératrice d'énergies et de capacités d'innovation. Il convient de la favoriser pour la dimension capital immatériel en conformité avec les options de décentralisation retenues par le pays.

### **Valoriser La Marque «Maroc» et développer son Capital Relationnel**

Dans l'économie de l'immatériel, la réputation est un élément essentiel de compétitivité. Il convient de faire connaître les capacités créatives du Maroc non seulement au niveau de ses produits et services, mais également au niveau de ses ressources intellectuelles. L'axe Capital relationnel doit être considéré comme prioritaire, dans la nouvelle stratégie. Sur ce plan, une attention particulière est à accorder à la diaspora scientifique, technique et entrepreneuriale. C'est un levier essentiel pour la circulation du capital immatériel entre le Maroc et d'autres parties du monde (Europe, Amérique du Nord notamment). Le portail Fincom peut être utilisé comme une plateforme de départ.

### **Créer Une Task Force : «Capital immatériel» du Maroc**

L'économie de l'immatériel exige des nouvelles règles de navigation. La constitution d'Une Task Force de haut niveau, représentant les différentes parties prenantes, est souhaitable, en vue de définir la carte de navigation du Maroc dans l'économie de l'immatériel, pour les 10 à 15 prochaines années, et dont le programme d'action pourrait être articulé autour des trois questions suivantes : Quels sentiers emprunter ? Pour quels objectifs et avec quelles ressources ? Cette Task Force devrait inclure des compétences différenciées et complémentaires. Elle devra avoir pour tâche de définir les composantes de l'espace d'opportunités pour le Maroc, lui permettant d'enclencher un cercle vertueux de l'immatériel, susceptible de valoriser l'ensemble de ses capacités, actuelles et émergentes.

Nous recommandons à ce que cette Task Force soit rattachée à une haute autorité afin d'asseoir la légitimité de ses recommandations.

## DISCOURS D'INTRODUCTION DE M. RACHID SLIMI, PRÉSIDENT DE LA FONDATION ONA

Monsieur le Ministre, M. le Secrétaire Général, M. le représentant de la Cour des Comptes, Messieurs les directeurs, Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi tout d'abord de sacrifier aux règles élémentaires de la courtoisie en vous souhaitant la bienvenue dans cet espace qui est dédié à la réflexion et au débat sur les questions pertinentes par rapport à notre devenir individuel et collectif.

Je voudrais également dire à quel point la Fondation ONA est honorée d'accueillir des membres de notre gouvernement, de hauts fonctionnaires, des universitaires et des décideurs issus du monde de l'entreprise, qui sont disposés autant à intervenir qu'à prêter une oreille attentive aux réflexions émises par des compétences multiples et des intelligences diverses concernées par le développement du Maroc et son positionnement dans le concert des nations.

A cet égard, colloque n'est peut être pas l'appellation qu'il fallait retenir pour qualifier cette rencontre, il s'agirait plutôt d'un atelier, un workshop, destiné à baliser les étapes d'un plan d'action pour la valorisation du capital intellectuel du Maroc.

Nous aurons en effet à évoquer le rôle de la matière grise dans la création de richesses !, démarche qui pourrait étonner étant donné l'existence de paradigmes qui ont la vie dure ! Ainsi, bien que le concept d'avantage comparatif demeure encore valable en tant que facteur de discrimination entre les économies nationales, nous sommes justement invités à oser des ruptures dans notre mode de raisonnement pour échapper au caractère quasi dogmatique des paradigmes ! Cette échappée pourrait être, par exemple, l'abandon de la prise en compte exagérée des caractéristiques pédoclimatiques et hydrogéologiques dans l'appréciation du potentiel de production nationale, ou encore, l'abandon de la vision classique qui compartimente l'économie en secteur primaire, secondaire et tertiaire ; abandon probablement salutaire au profit d'une vision qui examinerait de manière plus approfondie la tertiarisation de l'économie par l'importance croissante de la production immatérielle...ce n'est qu'ainsi que nous pourrions véritablement explorer de nouvelles options stratégiques.

Dans la séquence historique des paradigmes, il y a un concept qui émerge actuellement dans l'économie mondiale et qui met en avant une nouvelle forme de richesse, à savoir la richesse représentée par le savoir, la connaissance, l'information, la technologie...

Sous cet angle, il n'est donc pas saugrenu de se demander si des droits d'auteurs ou un réseau de distribution internationale d'œuvres de l'esprit pourraient sérieusement concurrencer la contribution du textile à l'économie nationale!

C'est ce type d'observations qui nous conforte dans notre conviction que la recherche ,qu'elle soit fondamentale ou appliquée, le talent qu'il se manifeste dans les arts plastiques, la musique, le cinéma ou le théâtre, l'innovation qui illustre le progrès par l'imagination, les nouvelles façons de protéger juridiquement et de commercialiser les biens immatériels, les brevets, les licences, les marques, le branding, le know how, les modèles, les formules...sont autant de nouveaux enjeux qui devraient bousculer notre vision du futur!.

Par conséquent, la principale question que nous nous poserons avec le concours des experts internationaux que nous accueillons aujourd'hui serait la suivante: quels sont les jalons qui devraient baliser notre démarche en vue d'une meilleure exploitation de la richesse immatérielle?

Il semble naturel que la première étape soit d'abord axée sur l'identification des gisements de cette richesse afin de la cerner quantitativement et qualitativement, et dans cette même foulée, il faudra se poser la question de savoir comment elle est saisie ou appréhendée par notre système statistique national, la manière dont elle apparaît (ou n'apparaît pas) dans nos agrégats, comment est-elle comprise et exploitée par l'entreprise, comment cette dernière évalue-t-elle ses actifs incorporels autrement qu'à travers les éléments constitutifs du fonds de commerce...

La deuxième étape devrait soulever la question de savoir comment créer de la richesse à partir de l'intelligence ! Répondre à une telle question dénoterait avant tout un souci de mise en cohérence de nos choix économiques avec ce qui mène le monde et ce, tout en tenant compte de notre choix de société : une société démocratique, résolument moderne, riche de sa multiculturalité

et qui se veut un partenaire à part entière de l'humanité dans ce qu'elle a de plus noble, à savoir, les valeurs de progrès, de paix, de tolérance, d'éco-responsabilité et d'éthique.

Encore une fois, au nom de la Fondation ONA que j'ai le privilège de diriger, je remercie les hauts responsables qui ont bien voulu déléguer des collaborateurs de haut niveau pour qu'ils puissent participer à nos travaux et je vous souhaite à toutes et à tous un moment de partage intense et un débat à la hauteur des ambitions qui nous animent.

1. Synthèse	
2. Discours d'introduction de <b>M. Rachid SLIMI</b> , Président de la Fondation ONA	
<b>Partie I – Le Capital Immatériel du Maroc et le nouveau contexte concurrentiel</b>	<b>16</b>
1. Allocution, <b>M. Salah Eddine Mezouar</b> , Ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie	18
2. Allocution, <b>M. Ahmed Lahlimi Alami</b> , Haut Commissaire au Plan	24
3. Allocution, <b>M. Taieb Debbagh</b> , Secrétaire Général, Département de la Poste, des Télécommunications et des Technologiques de l'Information	28
<b>Partie II – Le Maroc vu de l'Extérieur</b>	<b>36</b>
4. Quelques observations sur l'économie et la société marocaines, <b>M. Jean-Eric Aubert</b> , Institut de la Banque Mondiale	38
5. Dynamics of intellectual capital of Morocco, <b>Professor Pirjo Stahle</b> , Finland Futures Research Center, Turku School of Economics	45
6. Major Knowledge Steps for Morocco Intellectual Capital, <b>Professor Leif EDVINSSON</b> , University of Lund, Chairman, The New Club of Paris	72
7. A view on Morocco from the exterior: Morocco as an information society country?, <b>Professor Guenter Koch</b> , Secretary General, The New Club of Paris	76
8. «Les droits de propriété intellectuelle comme levier pour la compétitivité dans le contexte de l'économie du savoir» - <b>M. Dominique Guellec</b> , Economiste, OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques)	83
9. Patents and technology markets, <b>M. Dominique Guellec</b> , Chief Economist, Organisation for Economic Cooperation & Development (OECD)	89
10. Le Maroc et ses capacités dynamiques, <b>M. Ahmed Bounfour</b> , Vice Président, le Nouveau Club de Paris	93

<b>Partie III – Le point de vue interne : Le diagnostic et les propositions des experts marocains</b>	<b>110</b>
11. Allocution, <b>M. Mohamed BENCHABOUN</b> , Directeur de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT)	112
12. «L'importance de l'information et de l'organisation dans la valorisation du capital immatériel», <b>M. Ahmed IBRAHIMI</b> , Inspecteur Général, Haut Commissariat au Plan	116
13. «La gestion de l'infrastructure des télécommunications», <b>M. Ahmed KHAOUJA</b> , Directeur Central de la Concurrence et du Suivi des Opérateurs, ANRT	118
14. «Les réseaux de recherche scientifique au Maroc», <b>M. Saïd BELCADI</b> , Directeur, Centre National de Coordination de la Recherche Scientifique et Technique	122
15. «La gestion du capital intellectuel : cas d'entreprise», <b>M. Mohamed LASRY</b> , Membre du Conseil National de l'Entreprise de la CGEM	129
16. «Capital Immatériel : facteur de compétitivité du Maroc», <b>M. Nizar BARAKA</b> , Directeur Adjoint à la Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère des Finances et de la Privatisation	133
17. «L'audit de gestion des actifs incorporels», <b>M. Mohammed BASTAOUI</b> , Président de Section à la Cour des comptes	138
18. «La protection juridique de la propriété intellectuelle et des actifs incorporels au Maroc», <b>Mme Karima FARAH</b> , Chef du Service des Marques, Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC)	141
19. «Le mot de la fin : La culture comme richesse immatérielle», <b>M. Noureddine ELHACHAMI</b> , Directeur du centre d'analyses socio-économiques - Fondation ONA.	144
<b>Annexes</b>	<b>147</b>
1. Présentation du «Nouveau Club de Paris»	148
2. Manifeste du Nouveau Club de Paris	149
3. Présentation de la Fondation ONA	152
4. Biographies résumées des Experts extérieurs	154
5. Glossaire	157



# Partie I :

## Le Capital Immatériel du Maroc et le nouveau contexte concurrentiel

## **1. Allocution - M. Salah Eddine MEZOUAR, Ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie**

Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire Général, Messieurs les Directeurs Généraux, Mesdames et Messieurs,

Je suis heureux de prendre part à cette journée de réflexion sur le capital immatériel et son rôle dans le développement des nations aujourd'hui.

Je tiens à féliciter la Fondation ONA pour cette initiative qui rentre dans le champ des préoccupations du gouvernement mais aussi de toutes les forces vives de ce pays, compte tenu des mutations que connaît l'économie mondiale.

La globalisation a introduit comme vous le savez de nouveaux paradigmes. Je dirais que les contours de la nouvelle division du travail ont été pour une grande partie redessinés.

Notre pays est interpellé dans cette nouvelle dynamique pour déterminer son positionnement face à des enjeux de développement, sachant que les choix qu'il fera vont déterminer sa position future dans le concert des nations.

Sachant la nature historiquement protectionniste qui prévalait dans l'économie du siècle dernier, le Maroc a franchi un grand pas en prenant la décision de s'engager dans la globalisation et de l'assumer dans la sérénité. La dynamique d'ouverture à travers le démantèlement douanier et les accords de libre échange en est la première expression. Le Maroc a vécu dans le cadre de l'ancienne division internationale du travail dans un modèle économique relativement basique car lié à une main d'œuvre peu qualifiée, relativement peu coûteuse et mobilisée dans des activités à la fois faiblement capitalistiques et à valeur ajoutée réduite.

Cette logique a fait son temps! Elle a été particulièrement malmenée depuis que les premiers contours de la nouvelle division internationale du travail ont été tracés durant les années 90 : mouvements de concentration, mouvements de fusion ou d'absorption, émergence de l'Asie dans l'économie mondiale avec une force et une vitalité sans précédent, dématérialisation de l'économie...ceci a posé de véritables défis à notre économie.

Lorsque j'étais dans le secteur privé durant mon mandat à l'association des industriels du textile et de l'habillement, j'ai vécu les débats qui ont animé cette branche industrielle à la fin des années 90 et au début des années 2000 : Interrogations sur les changements de la demande, les transferts d'un certain nombre d'activité vers des pays à plus faible coût de production, l'importance croissante de la supply chain, etc., autant d'éléments que nous n'avions peut être pas suffisamment anticipés ; de ce fait, notre réflexion était axée sur le freinage de l'inflation des salaires, la réduction des charges et la maîtrise du taux de change, et la valeur du dirham par rapport aux monnaies des pays avec lesquels nous commercions.

Personne ne s'était posé véritablement la principale question qui devait porter sur les changements de tendances, l'émergence du design, le branding, etc., qui invitaient à un repositionnement de notre industrie textile, dans le sens, non plus de la logique des grandes séries, mais plutôt vers les produits à forte valeur ajoutée, donc plus exigeants en termes de qualification professionnelle de la main d'œuvre et de l'encadrement.

En résumé, si les déterminants de la demande dans ce secteur demeurent fondamentalement les mêmes : le prix, la qualité, la réactivité et l'innovation, il fallait abandonner le couple « prix-qualité » pour accompagner la mutation de la demande vers le couple « qualité- réactivité ». De ce fait, l'entreprise a commencé à s'orienter vers des séries courtes avec des modèles hautement élaborés car servis par une politique d'innovation ; en outre, la reconfiguration de la distribution internationale invitait à un nouveau management de cet élément du marketing mix, imposé par l'évolution des centrales d'achat, l'émergence des chaînes spécialisées, le développement des franchises mondiales, etc.

Si je me suis permis d'illustrer mon propos avec le vécu de cette branche industrielle, c'est parce qu'il a été probablement une première expérience d'apprentissage pour l'économie marocaine confrontée précocement à la mondialisation. Il fallait donc avoir le courage de poser les vraies questions pour pouvoir imaginer les bonnes réponses !

Ce qui était valable pour le textile est conceptuellement valable pour les autres secteurs : la chimie, la sidérurgie, le papier-carton, l'électronique ou l'automobile.

Dans tous les cas, il a fallu poser les questions de fond par rapport au devenir de notre économie. Ces changements, à la base de la réflexion stratégique et des nouvelles pratiques marketing, invitaient également à une nouvelle approche des compétences et qualifications, ce qui devait interpeller fortement le système éducatif et la politique de formation continue, car en définitive, le développement des compétences et l'évolution du système éducatif sont fortement liés aux choix économiques et au choix de société retenus par le pays.

Les choix de positionnement aujourd'hui sont déterminants dans tout ce que nous faisons par rapport à notre évolution dans un monde au rythme de changement rapide. Cela inclut bien entendu notre choix relativement aux connaissances, la manière de les générer et de les mettre au service du bien être des citoyens.

Le programme « Émergence » est à cet égard une belle illustration de cette double dimension «positionnement stratégique et gestion des compétences». En effet, ce programme illustre une nouvelle manière d'aborder la problématique de la croissance et la problématique du développement économique ; tout en les liant fortement à la politique de l'éducation et de la formation. Il a également aidé à trancher un débat quasi académique à propos du rôle des réformes et les exigences des paramètres macro économiques.

En fait, il n'y a pas antinomie mais plutôt complémentarité entre stratégie de positionnement industriel et gestion du cadre macro-économique, ne serait-ce que parce que ce dernier est fondamental pour rassurer les investisseurs étrangers dont l'apport est essentiel dans une économie à épargne intérieure insuffisante.

Ce débat que nous avons tranché en disant oui aux réformes courageuses et oui à la préservation du cadre macro économique était donc le corollaire nécessaire à l'adaptation aux mutations induites par la mondialisation. Aujourd'hui, les stratégies sectorielles servant à positionner le Maroc ont été arrêtées et servent de référentiel en éclairant au quotidien les décisions des acteurs économiques.

En d'autres termes, nous sommes passés d'une logique défensive à une logique offensive. Une logique qui nous a permis de définir où nous voulons aller et à faire les choix nécessaires qui en découlent ; nous démontrons ainsi notre capacité à définir autant la finalité que les moyens. C'est cette discontinuité, pour ne pas dire cette rupture méthodologique, qui à mon sens va permettre à notre économie d'évoluer à un rythme beaucoup plus important tout en respectant le cadre tracé par notre choix de société. Cette relation entre options économiques et choix de société apparaît notamment dans le parallélisme entre «régionalisation» et création de «pôles de compétitivité régionaux» car la croissance ne pourra pas faire l'économie de l'alliance entre acteurs publics, privés et universités. C'est cette alliance qui favorisera l'émergence de pôles de compétitivité régionaux.

Le Maroc, sur un plan industriel, était essentiellement concentré sur le textile, l'agroalimentaire et les produits de la mer. Trois secteurs qui représentent une fraction importante du tissu productif marocain ; il s'agit aujourd'hui de capitaliser ces acquis mais également de favoriser la diversification des activités contribuant au PIB. Construire des pôles de compétitivités au niveau régional permettra, entre autres, d'élargir la base industrielle du Maroc en allant vers d'autres activités, en permettant aux régions de se construire une identité économique et forger leurs pôles d'excellence en exploitant leurs potentialités spécifiques.

Le fait d'avoir identifié clairement quels sont les atouts du Maroc aujourd'hui, le fait de parler de «supply chain» et de télécommunications, au lieu de raisonner logistique et proximité géographique, va certainement permettre de développer d'autres formes d'avantages comparatifs pour renforcer l'attractivité et la compétitivité du Maroc. Le fait de déclarer que le Maroc a un coût du facteur travail relativement bas, par rapport aux pays Européens voisins, ne représente plus un avantage décisif en termes d'attractivité de l'investissement ! Mais le fait de dire qu'en plus d'un niveau de salaire relativement avantageux, nous offrons également un niveau de qualification et un niveau de formation élevé par rapport aux standards internationaux, nous permettra probablement de justifier un avantage compétitif réel.

Par conséquent, il est évident que le Maroc n'a pas d'autre choix que de s'engager dans l'économie du savoir, c'est une des conditions fondamentales du succès des nouveaux projets économiques. Je ne peux imaginer un pays à économie moyenne, un pays de 30 millions d'habitants, aller dans une logique de compétition basée uniquement sur la force d'une main d'œuvre peu qualifiée et faussement bon marché. Cela n'est pas une option d'avenir, et n'a pas de perspectives ; On n'a donc pas d'autre alternative que de nous engager dans le sens du positionnement dans l'économie du savoir. La démarche en la matière, pourrait être entamée par un effort d'identification des besoins en compétences: le programme de formation de 10 000 ingénieurs par exemple est une initiative issue du programme Emergence. Ce programme nous a permis d'identifier les besoins des branches et sous-branches de l'économie en matière de compétences (filiales, niveaux, spécialités...) pour pouvoir établir un programme de formation pluri-annuel. Il en est de même pour la formation professionnelle dont les programmes ont été amendés au vu des besoins actuels et futurs des différentes branches industrielles. A cet égard, les questions clés étaient : Quels profils et quels effectifs faudrait-il former, dans quels métiers et selon quel calendrier ?

La formation professionnelle a atteint un niveau de plus de deux cents mille bénéficiaires par an. Ceci est source de satisfaction sur le plan quantitatif, mais il reste des progrès à faire sur un plan qualitatif, car lorsqu'on forme, on le fait par rapport à des besoins réels tels qu'exprimés par l'investisseur-employeur potentiel. Par conséquent, cela sous-entend aussi de s'intéresser à la formation de l'encadrement, au recyclage des formateurs et à l'amélioration ou la création de nouvelles infrastructures telles que les instituts de formation aux métiers de l'offshoring. Il y a donc un travail d'analyse qui éclaire les orientations et permet d'être au rendez-vous des besoins de l'économie en compétences.

Je voudrais également souligner que le fait d'oser sortir des logiques classiques de gestion de la connaissance est d'autant plus nécessaire que le Maroc ne peut pas rester en dehors des évolutions scientifiques et technologiques : les nanotechnologies, les biotechnologies, bref, les champs futurs du savoir !

En conclusion, je pense que le fait que le Maroc ait fait le choix d'assumer son rôle dans la mondialisation a été un pas important dans l'accélération des changements que le pays est en train de vivre. Les choix se situent à des niveaux multiples : un projet de société démocratique tournée vers la modernité, une libéralisation qui confie au secteur privé un rôle important dans la dynamique économique, des réformes institutionnelles, etc., en outre le fait de redéfinir le rôle de l'état en tant que facilitateur, en tant qu'accompagnateur, en tant que source d'impulsion est un choix qui est, à mon sens, fondamental dans cette mutation que connaît l'économie marocaine.

Je tiens enfin à vous féliciter pour l'organisation de cette rencontre. Les réflexions et les débats qui vont meubler cette journée vont certainement enrichir le débat sur notre devenir collectif, d'autant plus qu'en plus des experts étrangers, ils sont animés par des acteurs publics, privés, ainsi que par la société civile. C'est là un panorama des forces vives de ce pays, mobilisées dans la construction de notre projet de société.

## **2. Allocution - M. Ahmed Lahlimi Alami, Haut Commissaire au Plan**

Mesdames et Messieurs,

C'est toujours avec un réel plaisir que je réponds à l'invitation de la Fondation ONA et de mon ami, son dynamique président Si Rachid Slimi dont les sujets proposés à chaque fois, aux débats publics illustrent les valeurs de l'«engagement collectif» de cette prestigieuse Fondation. C'est vous dire combien je suis heureux de participer avec vous à l'ouverture de cette rencontre autour de ce thème d'actualité qu'est « le capital immatériel » dans ses rapports avec la croissance économique et le développement humain. Qu'il me soit permis, M. le président, de vous féliciter ainsi que vos collaborateurs pour votre initiative et vous remercier pour votre invitation.

Mesdames et Messieurs,

Comme vous le savez, le développement économique a, pendant longtemps, été basé essentiellement sur la disponibilité des facteurs de production traditionnels, notamment le capital physique et la main d'œuvre. Aujourd'hui, d'autres éléments commencent à prendre de l'importance dans la création des valeurs ajoutées. Le secteur tertiaire a pris le pas sur les industries manufacturières dans la création des richesses grâce au développement des activités qui ont connu une percée technologique considérable, confortée par des capacités d'organisation et d'anticipation des mutations en cours.

Dans une économie mondialisée, l'avantage compétitif qui permet l'insertion d'un pays dans les nouvelles chaînes de valeurs internationales, réside dans les aptitudes créatives de ses hommes et de ses femmes et dans leur capacité d'innover et d'améliorer les processus de production et de management. Autrement dit, les gisements de croissance économique et de développement humain se trouvent, actuellement, contenus dans des facteurs incorporels. Cette nouvelle réalité de l'économie immatérielle surdétermine toutes les sphères de l'activité économique bien que des formulations réductrices la limitent, souvent, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), qui en restent, par ailleurs, les moteurs évidents de potentialisation.

Mesdames et Messieurs,

Si l'économie immatérielle occupe une place centrale dans la croissance économique, l'évaluation de sa contribution effective se heurte, cependant, à un problème de conceptualisation et de quantification, aussi bien au niveau des entreprises qu'au niveau macroéconomique. En effet, les actifs immatériels sont aujourd'hui assez mal connus et peu d'entreprises disposent de données fiables permettant de les relier à leurs performances.

De même, la comptabilité nationale, dans le cadre du système des Nations Unies, ne peut donner une image fiable sur l'état des lieux de l'économie de l'immatériel. Les systèmes d'information et les appareils statistiques sont donc appelés à prendre en charge l'appréhension de cette nouvelle donne économique mondiale.

A cet effet, notre pays est appelé à s'aligner sur les efforts de normalisation comptable entrepris au niveau international, l'élaboration du plan comptable marocain remontant à 1986. Selon les données disponibles sur les bilans d'un échantillon fourni par l'OMPIC, les actifs incorporels de quelque 43000 entreprises exerçant au Maroc ne représentent, en 2005, en valeur que 11% de la valeur comptable nette de l'ensemble des immobilisations. En termes de flux annuels, la part des actifs incorporels devrait être encore plus faible. Selon les enquêtes annuelles réalisées par le Haut Commissariat au Plan auprès des entreprises du BTP, du commerce et des services et par le Département de l'Industrie auprès des entreprises des industries de transformation, cette part ne dépassait pas en moyenne 2,5% en 2004.

Par ailleurs, l'analyse rétrospective de la croissance économique au Maroc montre que celle-ci a été handicapée par une faible insertion dans l'économie de l'immatériel. La croissance, qui ne dépassait pas 4% en moyenne annuelle depuis les années 60, a été tirée essentiellement par l'accumulation du capital physique et s'est appuyée sur des spécialisations traditionnelles à faible valeur ajoutée.

Ainsi, les produits à haute technologie représentent à peine 11% des exportations de biens manufacturés au Maroc, soit un niveau très bas par rapport à celui atteint par la Corée de Sud (58%) et la Malaisie (31%). De même, très peu d'entreprises nationales sont explicitement engagées dans la recherche et développement, directe ou sous-traitée.

Notre pays est appelé par conséquent à s'investir davantage dans le développement du capital immatériel dont les préalables résident particulièrement dans la qualité des institutions, l'efficacité du système d'éducation et de formation et la place réservée à la recherche et développement.

A cet égard, l'étude sur les sources de croissance de l'économie marocaine menée par le Haut Commissariat au Plan dans le cadre de «la réflexion prospective Maroc 2030», a montré que les véritables freins à l'émergence de notre pays résident essentiellement dans l'insuffisance de son capital humain et la faible qualité de sa gouvernance.

Dans ce cadre, l'étude a permis d'évaluer le manque à gagner, en matière de croissance économique, induit par l'investissement limité dans le capital humain, à plus d'un point par an, au cours des quatre dernières décennies. En matière de qualité de gouvernance, le manque à gagner est évalué à environ 1,8 point de croissance.

En effet, bien que les pouvoirs publics accordent des ressources importantes au système d'éducation et de formation, soit environ 6% du PIB, les résultats restent en deçà des attentes. Les performances demeurent marquées par des défaillances aux niveaux quantitatif et qualitatif, notamment par la faible qualité de l'enseignement et du rendement interne et externe du système, en raison de son inadéquation avec son environnement socioéconomique. En effet, seuls 23,5% des élèves scolarisés au primaire atteignent la fin du secondaire et le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur se situe à plus de 30%. Sur le même registre, la recherche et développement constitue une autre fragilité structurelle, les dépenses dans ce domaine ne dépassant pas 0,6% du PIB dans notre pays, contre 3% pour un pays émergent comme la Corée du Sud.

Les performances de la croissance économique marocaine ont pâti également de la faible pénétration technologique des entreprises dont le niveau reste inférieur à celui des pays émergents, ainsi que de la faible capacité d'innovation.

En outre, les entreprises du secteur industriel connaissent un taux de rotation (à savoir la somme des taux d'entrée et de sortie) de l'ordre de 5%, soit un niveau assez bas en comparaison avec les pays développés dont les taux dépassent 20% par an. Ceci dénote une rigidité du processus de «destruction-création» qui assure le remplacement continu des entreprises obsolètes.

Ainsi, les efforts déployés, ces dernières années, en termes de simplification des procédures pour la création ou la liquidation d'entreprises à l'instar des autres pays émergents, n'ont pas encore suffisamment stimulé la prise de risque et l'entrepreneuriat. Cette réalité montre que le faible niveau de création d'entreprises tient davantage à l'absence d'idées et d'innovation qu'à la lourdeur des procédures et à la disponibilité du financement.

Il serait illusoire de prétendre réaliser une croissance économique forte et durable si nous maintenons, en l'état, notre système d'enseignement, de formation et de recherche et n'améliorons pas nos réglementations économiques et sociales. Notre histoire, notre géographie, nos territoires, notre culture et notre système de savoir tacite portés par l'ensemble des forces productives de notre pays, sont autant d'atouts et de biens publics à intégrer dans le processus de création des richesses.

Dans ce cadre, la valorisation du capital humain devient impérative, notamment, à travers une réforme profonde du système d'éducation et de formation dans toutes ses composantes, prenant effectivement en considération les facteurs démographiques, sociaux, économiques et culturels qui agissent sur l'environnement de l'école et permettant une meilleure insertion des jeunes dans le marché du travail et une plus grande mobilité intersectorielle. L'option de développement en phase avec le projet de société dont les contours sont tracés par Sa Majesté le Roi, s'appuie sur une approche mettant en œuvre simultanément les chantiers de valorisation du capital humain et une politique économique efficiente soutenue par une grande adhésion des acteurs de développement. Cette voie est la seule susceptible de permettre l'émergence économique et l'édification d'une société solidaire, moderne, créative et ouverte sur le monde.

### **3. Allocution – M. Taieb Debbagh, Secrétaire Général, Département de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information**

Monsieur le Ministre, Monsieur le Haut Commissaire, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un immense plaisir d'être parmi vous aujourd'hui et je tiens à remercier la fondation ONA et le Nouveau Club de Paris de m'avoir invité à ce colloque sur le capital immatériel et également pour les efforts déployés pour son organisation.

Ce rendez-vous, est en effet une occasion que nous devons saisir afin d'explorer ces nouveaux gisements de croissance que recouvre la notion de «capital immatériel».

Tous les secteurs industriels, des semi-conducteurs au textile, des logiciels aux télécommunications, font désormais de l'immatériel la clé de leur performance. La valeur des entreprises repose de plus en plus sur des éléments immatériels, parfois quantifiables, parfois non, tels que la valeur de leur portefeuille «brevets», de leur portefeuille «marques» ou la capacité créative de leurs équipes.

Le développement massif des technologies de l'information et de la communication, ouvre aux entreprises des possibilités considérables de réorganisation de leur production et de recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée. De son côté, la tertiarisation, de l'économie fait que notre pays repose de plus en plus sur une économie de services, où les idées, les marques et les concepts jouent un rôle essentiel. En toile de fond, il y a deux autres tendances lourdes de notre économie – la mondialisation et la financiarisation – qui invitent au recentrage de nos entreprises sur des activités plus créatrices de valeur.

Les secteurs spécialisés dans les biens et services à caractère immatériel ont un poids économique en augmentation soutenue. Mais au-delà de ces secteurs, c'est toute la valeur créée par l'économie qui se dématérialise chaque jour un peu plus. Dans

toutes les entreprises, quels que soient le produit vendu ou le service rendu, la création de valeur se fonde de plus en plus sur la dimension immatérielle. Dans cette nouvelle économie, le succès ira aux économies qui se montreront les plus capables d'attirer et de valoriser les talents. De manière concrète, cela veut dire pour un pays : se doter du meilleur potentiel de formation et de recherche et favoriser le plus largement possible l'innovation, dans la sphère privée comme dans la sphère publique.

Les nouveaux paradigmes sont désormais les suivants :

- La réussite dépend du savoir et non du patrimoine
- La valeur du bien est relative à sa teneur en savoir
- La capacité à générer et à utiliser la connaissance est un facteur de compétitivité

### Types d'éléments immatériels

	Investissements	Actifs
Immatériel technologique	Recherche et développement Investissements en logiciels et TIC	Brevets Savoir-faire Dessins et modèles Logiciels
Immatériel lié à l'imaginaire	Publicité, communication	Propriété littéraire et artistique Marques
Immatériel «organisationnel»	Education et formation continue Investissements en logiciels et TIC Dépenses de marketing	Capital humain Fichiers clients, fichiers fournisseurs, fichiers d'abonnés... Supports de vente Culture managériale Organisation spécifique du processus de production

Fig 1. Types d'éléments immatériels

Si on devait illustrer cette dématérialisation de la richesse dans le cadre de la nouvelle l'économie, l'exemple de Google, qui n'est d'ailleurs pas isolé, est édifiant à plus d'un titre :

- [22/11/2006] l'action de Google a franchi le seuil symbolique des 500 dollars en 2004 ;

- En deux ans, la capitalisation de Google est passée de 30 milliards de dollars à 155 milliards ;
- Google dépasse Chevron, la 15ème entreprise de l'indice Dow Jones ;
- et rejoint le Washington Post parmi les sociétés dont l'action est cotée à plus de 500 dollars.

Le rachat de YouTube par Google pour 1,65 milliard de dollars est une opération hors catégorie comparée à celles effectuées en 2006 dans le secteur. Il faut replacer d'ailleurs cette opération dans le contexte : Google a été créé en 1998 et employait au moment du rachat de Youtube 9378 employés, alors que Youtube a été créé en 2005 avec 67 employés !

Au Maroc, cette mouvance du secteur des TIC pourrait également être illustrée par des transactions ayant eu lieu sur le marché boursier ! Ainsi :

- Mattel-PC,... pour un montant de 138 599 780 dirhams offert lors de l'introduction la société a reçu une demande de 9 474 325 820 dirhams, soit près de 68 fois l'offre ;
- Maroc Telecom est la plus importante capitalisation boursière de la place, avec une valeur totale de l'ordre 140 milliards de dirhams. C'est dire que, le Trésor n'attend pas moins de 5,6 milliards de dirhams si la cession est effectuée au dernier cours de clôture ;
- HPS, le spécialiste du paiement électronique marocain .... face à l'offre de 195 000 titres les souscripteurs au nombre de 6 181 ont réclamé 5 744 774 actions soit plus de 29 fois la cession. (Capitalisation boursière de 1,2 milliard de dirhams).

Conscient de cela, et afin de favoriser un meilleur développement et promotion du capital immatériel et dans le but d'accélérer l'inclusion du Maroc dans l'économie du savoir, le Gouvernement a élaboré la stratégie nationale des Technologies de l'Information et de la Communication : e-Maroc.

Mise au point de manière concertée avec des acteurs publics et privés représentés au sein du comité stratégique des Technologies de l'Information, la stratégie e-Maroc vise à développer l'économie du savoir à travers deux objectifs stratégiques majeurs intimement liés :

- La réduction de la fracture numérique ou l'inclusion numérique ;
- Le positionnement du Maroc au niveau international.

### Rôle de l'Etat

<b>L'éducation</b>	→ Assurer la performance du système éducatif.
<b>R&amp;D</b>	→ Financement de la recherche et l'innovation
<b>Infrastructures</b>	→ Réseaux de communication très performants

Le développement de l'économie de l'immatériel veut dire :

- travailleurs très qualifiés
- mobilité plus grande
- développement des TIC

Dans le cadre de cette stratégie globale, le Gouvernement met en oeuvre une politique volontariste d'appui au développement du secteur des TIC, dont la formalisation a été faite par la signature du «Contrat Progrès 2006-2012» entre le gouvernement et les professionnels du secteur. Ce contrat prévoit la création des conditions favorables à la transformation des potentiels du secteur et à la mise en oeuvre des objectifs permettant de porter son volume de chiffre d'affaires des 26 milliards de dirhams enregistrés à fin 2004, à près de 60 milliard de dirhams en 2012 ; soit un potentiel moyen de croissance par an de l'ordre de 18%.

Ce contrat progrès offre, de ce fait, un potentiel de création d'emplois de plus de 33 000 postes grâce aux activités de l'industrie des technologies de l'information hors télécoms.

Cette même vision intègre un accroissement de la pénétration des TIC aussi bien pour le développement de la compétitivité de l'entreprise (près de 50 000 entreprises d'ici 2012) qu'au profit des citoyens (1,8 millions d'abonnés Internet d'ici 2012).

## Le Contrat Progrès 2006-2012

### *Un cadre de référence*

- Participation au développement de la Société de l'information et réduction de la fracture numérique ;
- Positionnement du Maroc dans la domaine des TIC à l'échelle internationale ;
- Participation à la croissance économique et à la création d'emplois ;
- Création d'une industrie forte en TIC et consolidation de l'ingénierie nationale ;
- Développement du marché intérieur avec une forte participation des entreprises locales ;
- Faire des TIC un vecteur de compétitivité de l'économie.

Les objectifs établis, sont réalisables moyennant la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures capables de catalyser la dynamique de développement visée. Parmi les principales mesures :

- Le soutien à l'innovation et à la création de valeur ajoutée par la mise en place d'un fonds destiné à faciliter aux entreprises du secteur l'accès au financement nécessaire pour la réalisation des projets innovants. La dotation initiale de ce fonds est de 100 MDH ;
- L'incitation à la Recherche et Développement en faisant bénéficier les entreprises du secteur des TIC, du compte d'affectation spéciale intitulé : « Fonds national de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique ». La participation au financement des projets R&D est fixée à 50% du coût total du projet dans la limite de 1 million de dirhams par projet ;
- La réduction des charges sur salaires pour les nouveaux emplois créés par une exonération de l'impôt sur le revenu et des charges sociales sur salaire pendant 24 mois plus une année supplémentaire en cas d'embauche, avec un plafond de 6 000 dirhams ;
- La Facilitation de l'accès aux financements des PME du secteur TIC par la mise en place d'un mécanisme d'accompagnement des entreprises industrielles et des services liés à l'industrie et notamment celles issues du secteur des TIC, afin d'appuyer

leur programme de mise à niveau et/ou de restructuration financière. Ce mécanisme comporte deux volets, un volet financement des projets d'investissement (Fonds National de Mise à Niveau) et un volet restructuration financière des dettes bancaires des entreprises qui connaissent un surendettement (Fonds de Garantie de la Restructuration Financière) ;

- Le déploiement accéléré de l'administration électronique. A cet effet, le Gouvernement entend porter à terme la part des dépenses afférentes aux TIC dans le budget de l'état à 2% ;
- L'attrait d'investissements étrangers et le soutien de l'export en consacrant, un budget annuel de 10 millions de dirhams, pour des plans de promotion du secteur aussi bien sur le marché local que sur le plan international ;
- La mise en œuvre d'un Pacte de Mobilisation Positive, afin d'inciter et faciliter les relations d'affaires (climat de confiance) entre d'une part la puissance publique, les grands donneurs d'ordres et d'autre part les sociétés du secteur TIC ;
- Le développement des ressources humaines et de la formation pour répondre aux besoins en ressources humaines au niveau quantitatif et qualitatif. En termes de résultats attendus, l'objectif, pour l'horizon 2010, consistera en la mise à disposition par le système de formation national de 11.500 diplômés dans les TIC dont 4.700 de niveau ingénieur.
- La création de zones d'accueil dédiées aux activités TIC ;
- Le parachèvement de l'arsenal juridique pour créer la confiance numérique (protection du consommateur, preuve électronique, données personnelles, etc.) ;
- Le développement de l'Internet au Maroc, qui est un moyen incontournable pour le développement du secteur des TIC, passe par trois axes, à considérer en parallèle ; à savoir le contenu, l'infrastructure et les accès, ainsi que la formation et la communication. Par ailleurs, les programmes suivants contribuent au développement de l'Internet :
  - Le programme GENIE pour la généralisation de l'usage des TIC dans l'éducation en tant que moyen pédagogique efficace dans la formation et ce au niveau de tous les établissements scolaires publics (primaires et secondaires) et universitaires en vue de préparer les générations futures, en harmonie avec la société mondiale d'information ;

- Le développement des accès collectifs aux TIC et leur financement à travers notamment le fonds du service universel.
- La poursuite du processus de libéralisation du secteur des télécommunications en consolidant la concurrence effective dans le secteur.

## **Le Contrat Progrès 2006-2012**

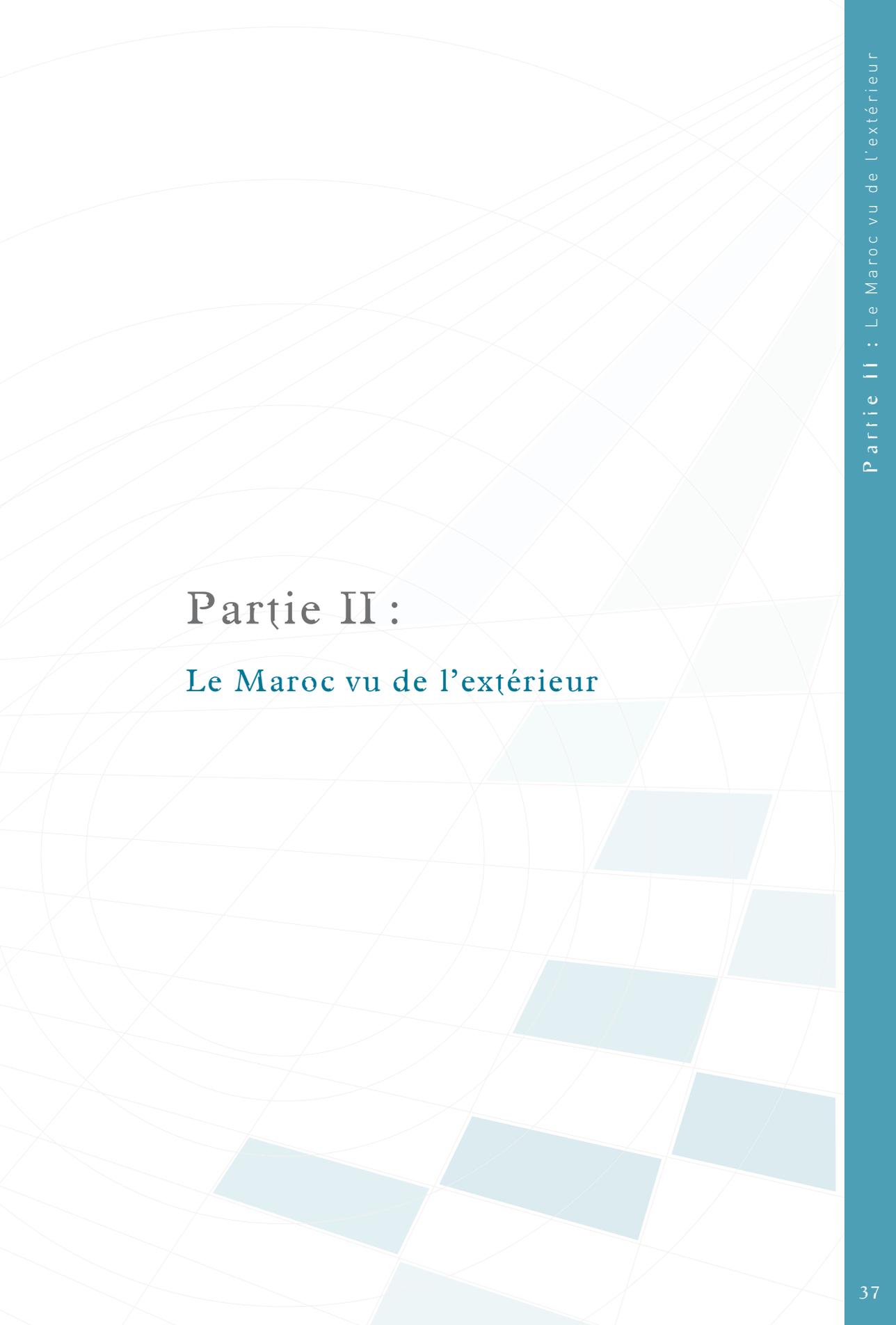
### ***Un plan d'action opérationnel***

- Soutien à l'innovation et à la création de valeur ajoutée ;
- Encouragement de la R&D ;
- Faciliter l'accès aux financements (FOMAN, fonds de garantie,...) ;
- Pacte de Mobilisation Positive : une synergie et une convergence d'intérêt entre les grands donneurs d'ordre et les acteurs du secteur ;
- Le déploiement accéléré de l'administration électronique ;
- L'attrait d'investissements étrangers et le soutien de l'export ;
- Le développement des ressources humaines et la formation ;
- La création de zones d'accueil dédiées aux activités TIC et bénéficiant d'infrastructures évoluées et de l'intégration des services ;
- Compléter l'arsenal juridique pour créer la confiance numérique ;
- Développement de l'Internet au Maroc ;
- Poursuite de la politique de libéralisation des Télécoms.

En définitive, aussi grande que puisse paraître l'ambition de notre pays, il n'en demeure pas moins que les objectifs tracés sont manifestement à notre portée. Cela est confirmé par la multitude des chantiers ouverts dans le cadre de la stratégie e-Maroc et la ferme détermination des pouvoirs publics et des opérateurs privés, ainsi que la société civile, à soutenir le développement du capital immatériel, et ce dans le but d'ancrer notre économie dans le nouveau modèle international de création de richesse.







Partie II :  
Le Maroc vu de l'extérieur

#### **4. «Quelques observations sur l'économie et la société marocaines» - M. Jean-Eric Aubert, Institut de la Banque Mondiale.**

Cette brève note aborde les problèmes de l'économie marocaine, leurs causes et les mesures à prendre, en cherchant à s'en tenir à l'essentiel. Dans l'esprit du Nouveau Club de Paris, on s'intéresse aux fondements intellectuels des économies et aux mentalités sous-jacentes.

##### **Les problèmes**

Les problèmes de l'économie marocaine sont abondamment documentés<sup>2</sup>. En dépit des réformes importantes réalisées depuis une décennie (libéralisation du commerce extérieur, privatisation, attraction des investissements étrangers, etc.), la croissance économique est modeste, elle est même plus faible que dans les pays non pétroliers de la zone MENA.

La croissance a été en moyenne de 4 pour cent l'an sur les quinze dernières années. La population pendant ce temps a crû en moyenne de 1,6 pour cent, et même si la pauvreté recule, elle touche encore plus de 15 pour cent de la population, la proportion étant plus importante encore dans les campagnes. Le chômage est élevé particulièrement chez les jeunes (33 pour cent).

L'économie est peu compétitive. Les exportations sont peu diversifiées : les textiles et les phosphates représentent plus de 50 pour cent de leur valeur. La productivité globale des facteurs est médiocre, y compris dans le secteur non rural de l'économie.

La composition structurelle de l'économie a peu évolué dans le temps. La part du secteur industriel est stable autour de 18 pour cent. Le secteur tertiaire atteint 38 pour cent, avec une croissance assez régulière du tourisme international.

Comme beaucoup de pays en développement le Maroc a souffert, jusqu'à un passé récent, d'une urbanisation anarchique et déstructurante. Les populations rurales viennent chercher de l'emploi dans les villes et grossir des bidonvilles, sources de frustrations et de violences latentes.

<sup>2</sup> Voir l'étude récente de la Banque mondiale, *Country Economic Memorandum, March 2006*.

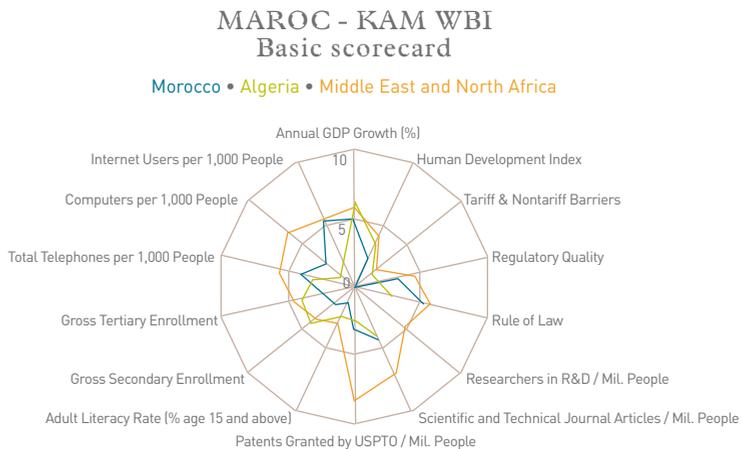
## Les faiblesses

Les causes des difficultés de l'économie sont structurelles.

Par référence à la nouvelle économie mondiale, on peut avoir une image de l'économie marocaine en s'appuyant sur la base de données KAM de l'Institut de la Banque mondiale<sup>3</sup>. Elle s'attache à des variables qui mesurent la réceptivité des pays à l'économie du savoir. Elle est donc bien adaptée aux analyses liées au capital intellectuel des nations.

Les variables retenues dans la radiographie d'ensemble de l'économie (Basic scorecard –figure 1) recouvrent :

- des aspects clés du cadre institutionnel et économique,
- des indications sur les capacités d'innovation et d'accès à la technologie mondiale,
- des données de base sur le système éducatif, et
- des données sur l'usage des TICs.

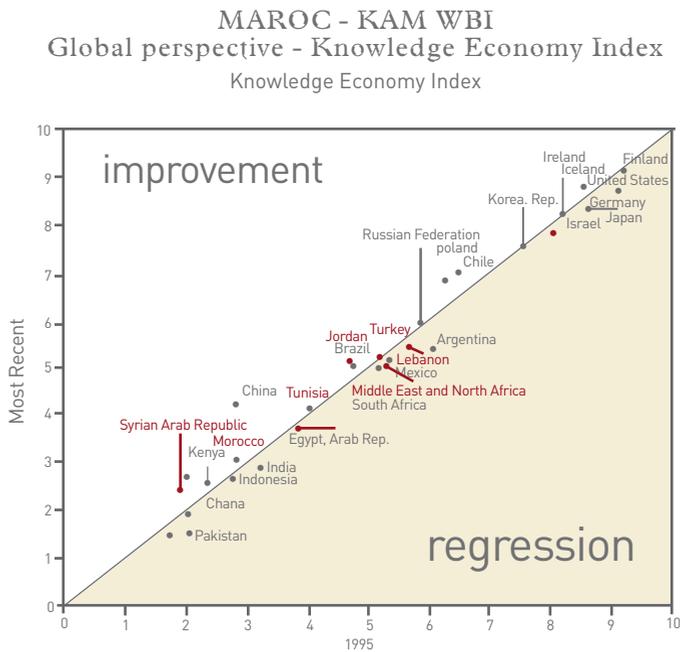


Un indice agrégé (figure 2) construit sur ces différentes variables permet de positionner de manière synthétique les pays dans l'Économie du Savoir et leurs évolutions sur une dizaine d'années (1995-2005). Le Maroc se situe assez bas dans la hiérarchie (placé en bas à gauche du graphique), mais il a amélioré légèrement sa position depuis une dizaine d'années (le point apparaît légèrement au dessus de la diagonale). Les progrès accomplis dans la mise

<sup>3</sup> Voir [www.worldbank.org/kam](http://www.worldbank.org/kam)

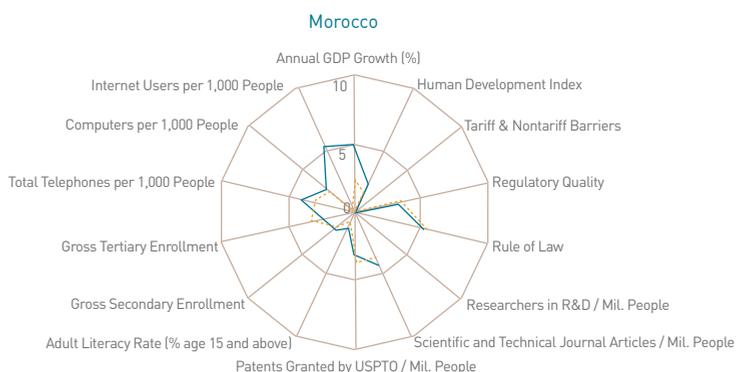
en place des TICs et leur usage ont contribué sensiblement à cette évolution.

Plusieurs points méritent une attention particulière.



Tout d'abord le niveau général d'éducation est faible. Il y a un fort taux d'analphabétisme. Il touche encore près de quarante pour cent de la population adulte (38% selon les dernières estimations officielles). Les progrès en la matière sont insuffisants en dépit d'efforts notables (figure 3, la ligne en pointillé indique la situation en 1995). Comme d'autres pays arabes, le Maroc consacre une part relativement importante du budget de l'Etat à l'éducation, mais la productivité de cet investissement est insuffisante. Le dispositif éducatif présente aussi des contrastes singuliers. A côté d'un large pan d'analphabétisme on trouve un segment significatif de cadres hautement éduqués sortant des meilleures écoles nationales d'ingénieurs, ou d'écoles Françaises (ponts, mines, etc.) ou issues de filières commerciales de qualité (HEC, ESSEC, etc.), en plus des lauréats d'universités internationales, américaines notamment.

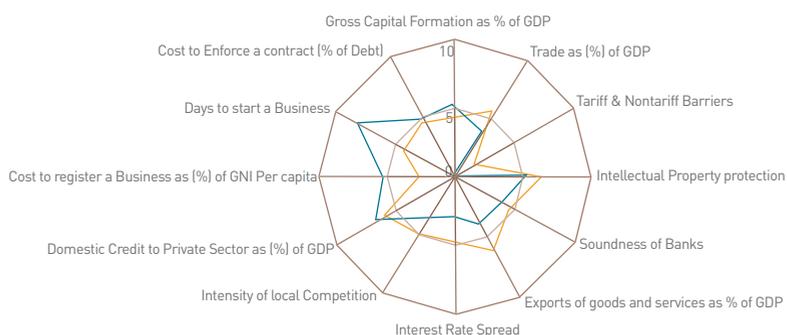
## MAROC - KAM WBI Basic scorecard



En ce qui concerne le climat des affaires (figure 4), bien qu'en voie d'amélioration sensible, il est encore peu propice à l'entreprise. Les principales faiblesses tiennent au manque de concurrence interne, à l'ouverture encore insuffisante de l'économie sur l'extérieur, à la consolidation inachevée du système financier et à l'environnement juridique des entreprises dont beaucoup d'aspects restent à améliorer (conditions d'exécution des contrats, protection de la propriété intellectuelle, etc.).

## MAROC - KAM Business climate variables

Morocco, Middle East and North Africa



Enfin, une analyse approfondie des facteurs qui font obstacle à la croissance, conduite par la Banque mondiale suivant une nouvelle méthode (growth diagnostics)<sup>4</sup>, met en évidence comme obstacle principal la faible capacité de diversification de l'économie, autrement dit la faible capacité à s'investir dans de nouveaux secteurs, à explorer des champs nouveaux, en un mot à innover.

<sup>4</sup> Country Economic Memorandum, Ch. II, op.cit.

## Les freins à l'innovation

La capacité d'innovation, de décision audacieuse et de mise en œuvre de réformes profondes soulèvent toujours des questions. Il semble à cet égard que ce sont les corps intermédiaires qui posent problème.

Deux exemples viennent illustrer ce constat : L'un est récent et à caractère macro économique, c'est la mise en œuvre de l'Initiative nationale de développement humain (INDH). Le second, d'ordre micro économique, concerne la gestion des entreprises.

L'INDH, lancée à l'initiative du Roi, constitue le principal instrument de lutte contre la pauvreté. Il s'agit d'améliorer massivement la situation de quartiers insalubres, de bidonvilles et de villages ruraux. Sa mise en œuvre, appuyée par le WBI, procède de la méthode des « résultats rapides ». Cette méthode qui a fait ses preuves dans plus d'un pays, notamment en Afrique, consiste à identifier, formaliser et réaliser des projets concrets relativement simples avec les communautés concernées pour l'amélioration de leur vie quotidienne : habitations, routes, mais aussi formalités administratives.... Cette méthode « des résultats rapides » n'a pas donné tous les résultats escomptés, du fait des pesanteurs hiérarchiques et de l'incapacité des échelons intermédiaires à fournir les informations de base nécessaires, ou à fluidifier les mécanismes de déblocage des crédits attendus, sans l'assentiment des niveaux supérieurs. Seules certaines zones comme le Grand Casablanca font exception, du fait notamment de la flexibilité de la chaîne de commandement, et donc, la rapidité des décisions.

Le deuxième exemple concerne la gestion des entreprises. Le Centre de Recherches des Dirigeants marocains a analysé en détail le fonctionnement d'entreprises importantes de l'économie marocaine<sup>5</sup> et observé des dysfonctionnements structurels, liés à des difficultés du même ordre concernant la prise de décision, le relais efficace de la chaîne de décision aux différents niveaux depuis le top management jusque dans les ateliers. D'où des crises face à l'adaptation tardive à la concurrence, internationale, un manque de compétitivité, de productivité et de réactivité, qui débouchent sur la perpétuation de performances modestes et l'attachement à des situations de rente, qui nuisent au dynamisme général de l'économie.

<sup>5</sup> Voir A. Mezouar et J.P. Semeriva, contribution au colloque de Cerisy, 2003, publié dans *Des civilisations mondialisées? De l'éthologie à la prospective*, Aubert et Landrieu eds. Editions de l'aube, 2004

A quoi ces dysfonctionnements sont-ils dus? Est-ce à un déficit général de communication et une défaillance des mécanismes de coordination ? A des compétitions néfastes entre pouvoirs ? A des rapports singuliers à l'autorité ? A un fossé qui s'est creusé entre l'élite et la base ?

Les analystes du CRD apportent à cet égard un éclairage intéressant de nature culturelle. Ils identifient trois cultures juridiques : Au sommet de l'état ou de l'entreprise, on est dans une zone de droit positif. A la base, on est dans une zone de droit coutumier où l'habitude et la tradition prévalent. Entre les deux, au milieu de la structure, il y a une zone grise caractérisée par un problème de légitimité sociale à exercer le pouvoir. D'où, une difficulté majeure et chronique à «embrayer sur la modernité» selon l'expression des analystes du CRD.

### Que faire alors?

Cette situation ne se transformera pas radicalement du jour au lendemain. Les mesures prises pour ouvrir largement l'économie et la société sur le monde – accords commerciaux avec l'UE et les Etats-Unis, développement massif du tourisme, etc. – sont utiles, mais insuffisantes. Il convient de mettre en place les bases d'un nouveau modèle de développement en s'attachant à faire évoluer les bases intellectuelles et mentales de la société.

Il s'agit d'inscrire clairement le Maroc dans une vision nationale d'un développement fondé sur l'innovation et la connaissance<sup>6</sup>, en suivant la seule démarche possible dans le contexte d'une mondialisation accélérée et la révolution des technologies de l'information. Et il s'agit d'articuler une stratégie en conséquence incluant la mise à niveau du système éducatif, l'expansion des TIC et de leur usage, et l'innovation sous toutes ses formes dans un climat entrepreneurial dynamique.

Eu égard aux problèmes identifiés plus haut, il s'agit de libérer les énergies et les capacités de décision par des mesures de tous ordres : plus de décentralisation, plus de responsabilisation, plus d'expérimentation, et ce dans tous les secteurs : entreprises, administrations, écoles, etc.

<sup>6</sup> Voir *Building Knowledge Economies: Advanced Strategies for Development*, Banque mondiale, 2007.

Et pour ce faire, on pourrait commencer par identifier et valoriser les «success stories» de tous ordres, même minimales: les faire connaître à un large public, en utilisant les moyens de communication de masse (TV, radio, internet). Ceci est le meilleur moyen pour développer la confiance en soi au niveau d'une société toute entière et faciliter ainsi les réformes et les bonds en avant.

## 5. “Dynamics of intellectual capital of Morocco” - Professor Pirjo Stahle, Finland Futures Research Center, Turku School of Economics

### 1. General framework

The objective of this paper is to create understanding, how a nation can in the most efficient way develop its competitiveness in the global economy. Depending on the level and phase of the economy different elements act as key drivers for a country's development. For instance literacy rate boosts the economy in early phases of economical development, but in the highly developed countries it acts as a pillar of the economy instead of being a driver.

The first part of the paper explains the framework for analyzing national economic dynamics. The framework is mainly based on quantitative data of the economical level of different countries. Competitiveness of the countries is dependent on either general drivers (i.e. socioeconomic dependences and parameters) or strategic drivers (i.e. geopolitical dependences and parameters). All the drivers are dependent on the level of a country's economy, and they emerge, change and saturate along the time, which means that they can loose the capacity to boost economy and to create competitive advantage.

In the analytical framework presented in this paper, the countries are divided into three groups dependent on their economical level (developed, transitional and developing economies). Based on the statistical analyses the general and strategic key economical drivers for each group can be identified. These drivers should be the focus of political decisions and investments, since the drivers are most tightly connected to the GNP growth rate and boost best its positive development.

The second part of the paper focuses on the levels and trends of Morocco's development. First the position of Morocco's development is defined, and secondly the main general and strategic drivers of Morocco are analyzed.

## 1.1. General and strategic drivers of national economies

National economic competitiveness generally depends on two different types of economic drivers :

- General drivers with socioeconomic dependencies, e.g. basic education, literacy or ICT ;
- Strategic drivers with geopolitical dependencies, e.g. natural resources like oil or utilization of specific resources as in the case of tourism.

General drivers are dynamically affected mainly by socioeconomic parameters. This means that the drivers are tightly connected with the general developmental stage of the country as well as culturally developed and enforced by the society in broad.

- They boost the GNP growth and enforce the quality of life in the long run, e.g. investments in the educational system affect economic growth with a time lag of 5 up to 20 years ;
- They are identified through general indicators that have a strong positive correlation to both the present GNP as well as its growth trend, e.g. throughout nations the level of democracy and openness of society correlate positively with a nations economical performance ;
- They vary on different developmental stages of economies, e.g. for developing countries basic education is a key driver whereas investments in R&D is a key driver for developed countries.

To identify the effective general key drivers of a country it is crucial to position a country's developmental stage. The effective economic drivers can be assessed as well as developmental potentials identified by positioning the developmental stage of a country. The main socioeconomic parameters by which the developmental stage is identified and measured are divided into four focal frames: Societal framework, Business environment, Knowledge creation, and Infrastructure.

Strategic drivers are dynamically affected by geopolitical parameters, i.e. the drivers are directly connected to natural resources as well as geographic and political realities. They are also contextually and situationally developed, adapted and altered mainly on financial and political grounds.

- They may boost GNP growth rapidly when recognized and utilized at the right time, e.g. in Norway when she discovered its oil resources ;
- They are identified through indicators that measure specific strategic resources of a country in the global context ;
- They vary depending on the development of the global and regional economy, e.g. the case in some major Arab states when oil became the main energy source challenging coal in the western world.

## 1.2. Saturation of general and strategic drivers

General drivers of the economy are usually linked to one another in such a manner that one driver presupposes another. For instance effective usage of ICT as an economic driver presupposes a sufficient e-literacy and R&D, as well as a rather advanced educational system and developed global co-operation. Likewise utilization of highly advanced energy sources (solar and nuclear) presupposes a well-developed infrastructure (e.g. energy distribution network) whereas low-level energy sources, such as coal and wood, are feasible energy sources when the infrastructure is poorly developed.

General drivers tend to saturate and turn into pillars of developed economies, i.e. drivers lose their ability to further boost economic growth but they are still needed as basic components for other drivers to function effectively. Thus in countries where primary and secondary enrollment ratios are close to 100% no further growth can be sought by increasing the enrollments. Yet the high level educational system acts as a pillar for the whole economy.

The following example shows how “Computer usage” as an economic driver varies on different levels of the economy (Figure 1).

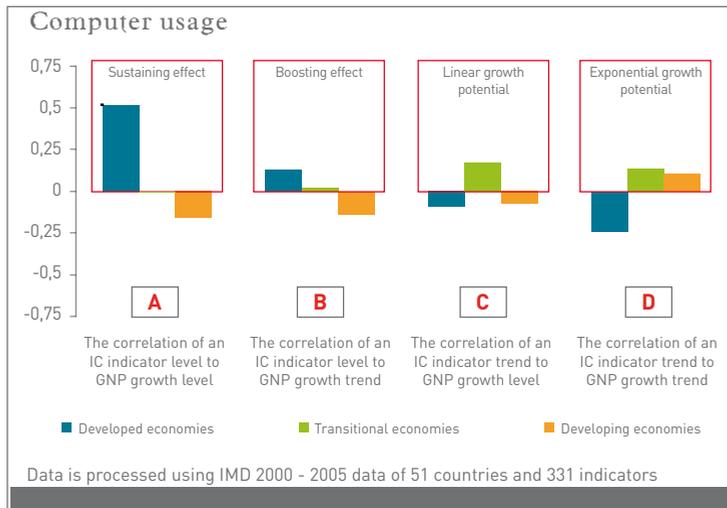


Figure 1: Example of how computer usage affects a country’s economical development on different levels of economies

The example shows that increased computer usage affects positively GNP growth in cases C and D, which means that in transitional and developing countries investments in computer usage directly affect GNP growth. In developed countries the driver is saturated, which means that further investments in computer usage have no more direct influence on economic growth, but the present level of computer usage is needed to up hold and enforce growth, as in cases A and B.

In a parallel way also strategic drivers of the economy can loose their role as a driver, because they are always contextual and situational. When the situation changes the driver loses its ability to power economic growth, and the significance of the driver vanishes. For example: in developed economies coal as a primary energy source has lost its importance due to rivaling oil, changing environmental factors and changing attitudes in the society. Likewise oil as a primary energy source is declining in developed economies, but still rising in developing economies.

### 1.3. Key drivers on different levels of economy

The key drivers for different levels of economies can be identified by correlation analyses. This analysis is based on the data of IMD competitiveness report (2005) with data covering 2000 – 2005 for 51 countries and 331 indicators. In the analysis<sup>7</sup> the relation of the indicator to GNP annual growth was defined using four kinds of effects on a nation's GNP growth :

- Sustaining effect: the present level of the indicator correlate to the present level of GNP annual growth ;
- Boosting effect: the present level of the indicator correlate to the trend of GNP annual growth ;
- Linear growth potential : the growth trend of the indicator correlates to the present level of GNP annual growth;
- Exponential growth potential : the growth trend of the indicator correlates to the trend of GNP annual growth.

In Table 1 the indicators have been categorized into the four focal frames, Societal framework, Business environment, Knowledge creation, and Infrastructure, to show the emphases of the source of economical development on each level. For example, as the table shows, in developing countries the development of basic democracy boosts economy, but in developed countries the core driver in the same frame is connectedness of a country.

Key Drivers and Pillars			
	1 Developing	2 Transitional	3 Developed
Societal framework	Basic Democracy	Basic Democracy Transparency	Basic Democracy Transparency Connectedness
Business environment	Regulatory Basis	Regulatory basis Entrepreneurship	Regulatory basis Entrepreneurship Openness
Knowledge creation	Basic education	Basic education Knowledge transfer	Basic education Knowledge transfer Innovation
Infrastructure	Basic infrastructure	Basic infrastructure ICT and logistics	Basic infrastructure ICT and logistics High-tech / Infra

Direction for development 

Table1. Key drivers of economy by focal frame and developmental stage of country

<sup>7</sup> See more of the methodology in Stähle, P. & Stähle, S. (2006). *Intellectual Capital and National Competitiveness: Conceptual and Methodological Challenges*. In A.Bounfour (Ed.) *Capital Immatériel, Connissance et Performance*. L'Harmattan: Paris. ISBN 2-296-01128-4. pp. 415 -429.

In the following table (2) the categories of drivers are further specified by examples of individual indicators by which the drivers are identified and evaluated.

<b>Main indicators for economic drivers</b>		
Focal frame	1.Basic Democracy 2.Transparency 3.Connectedness	Social engagement, voting activity, gender equality etc. Freedom of press, openness of government etc. Tourism, intensity of telecommunication etc.
Business environment	1.Regulatory basis 2.Entrepreneurship 3.Openness	Level of bureaucracy, labor market stability, corruption etc. VC availability, SM business intensity etc. Trade regulations, Taxation, FDI etc.
Knowledge creation	1.Basic education 2.Knowledge transfer 3.Innovation	Enrolment ratios and High school attainment etc. Collaboration and networking, e-literacy etc. Patents granted, R&D spenditure etc.
Infrastructure	1.Basic infrastructure 2.ICT and logistics 3.High-tech / Infra	Health care, road density, energy distribution network etc ICT intensity, transportation intensity, energy consumption etc. Energy consumption trend, introduction of new technologies etc.

Table 2. Indicators by focal frame and developmental stage

Both tables above pinpoint general economical drivers on different phases of economies.

It is important to keep in mind that drivers (and developmental phases) are reliant on each other, i.e. the lower level is always needed for the next level to function. For example Innovation as a key driver cannot be an effective economical driver without effective knowledge transfer and good education system ready at hand (1. and 2. level drivers of knowledge creation). Likewise effective connectedness, openness and high-tech/infra enforce and boost effective innovativeness.

General drivers refer to the basic function and level of the society. Thus the identification of the key drivers of each economical level helps a country to focus and prioritise its investments so that they benefit the economic growth in the most effective way. The importance of focusing economical resources according to developmental stages and acknowledging drivers interdependencies increases, as resources are limited as is the case especially for developing countries.

However, each country has also strategic drivers that can boost the economy rapidly, and they may be at least partly independent of the economical phase of a country. Such strategic drivers are for example oil and other natural resources as well as cultural or geographical circumstances, for example tourism. A country's economical development and competitiveness are always based on both the target-oriented development of general economic drivers as well as effective exploitation of the strategic drivers.

## 2. Morocco's developmental position

In this chapter Morocco's developmental position is demonstrated by some key statistics. The statistics shown in this document is based on data and analysis provided by:

- Morocco National Statistical Centre
- UN and WTO
- The World Bank
- World Economic Forum
- A.T. Kearney/FOREIGN POLICY Globalization Index.

All together they show that Morocco belongs in the middle class of developing countries. The statistics are shown in figures 2 – 6 together with brief comments.

## 2.1. General indicators

General key indicators for Morocco are shown in figure 2. The indicators are a selection of the World Bank 2007 data for Morocco and scaled on a 0 – 10 range and bench marked by the group All (world) countries as average = 5.

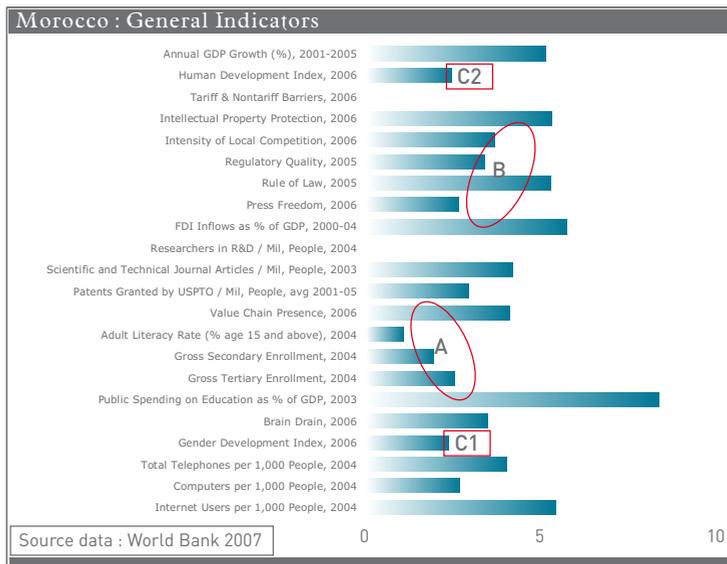


Figure 2: General indicators of Morocco

Measuring Morocco's knowledge intensity, KI, Morocco ranks 91 (out of 132) in the World Bank knowledge economy intensity, KEI ranking, scoring 3,1 (on a 0 to 10 scale). This puts Morocco in the lower middle (average 3,95) to low income group (average 2,06) and close to the medium human developing group (average 3,87). As such this can be considered satisfactory in the North Africa region, but as can be seen in Figure 2 Morocco possesses some weaknesses in the area of knowledge creation (A) and societal framework (B and C1-2). Public spending on education is on a seemingly high level (6,1% of GNP), but since the level of GNP per capita is low (\$1,694, 2005 latest available data, and compare to \$41,875 for US), its real effect remains rather weak because high spending in terms of % GNP has real effects only in relation to the level of GNP per capita. Regional leader, Tunisia, has GNP per capita \$2,889 and a spending of 8,1% on education, which equals \$234 per capita compared to Morocco's spending of 6,1% which equals \$108 per capita. The same conclusion holds true for Morocco's seemingly high FDI inflows.

Focusing on the World Bank (2007) Educational Development Index, EDI, (Figure 3) a back fall of Morocco's general education system since its positive developments 1995 – 2000 is imminent.



Figure 3: EDI ranking profiles for Morocco, Tunisia and comparatives

The EDI index, which is a World Bank provided measure of development of the educational system, shows a clear stagnation for Morocco. Looking at the region, Morocco is falling back especially in education (Figure 4), even faster than Africa in general. The fall back after a positive development 1995 - 2000 of education is especially worrying, because development of education always influences positively on all the areas of the economy, and as education is a main driver of over all and long-term economic and social development.

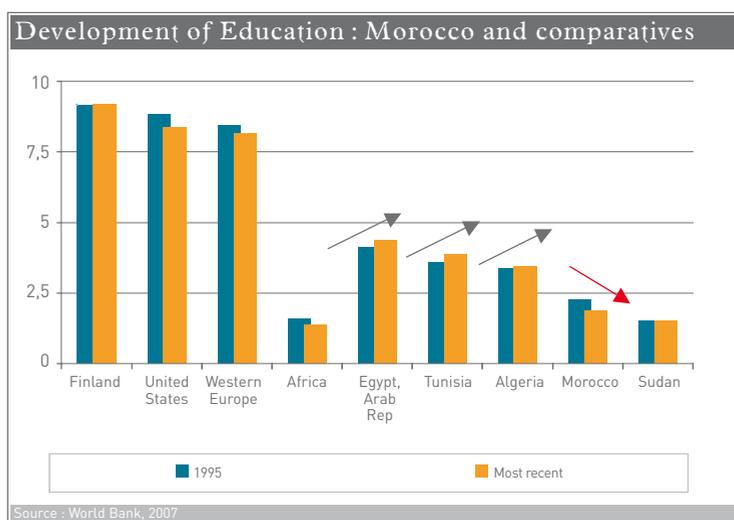


Figure 4: Recent development of education for Morocco, North Africa region and comparatives

Globalization and connectedness to the global community in this section is weighted up and demonstrated by the Kearney/FOREIGN POLICY Globalization Index (2006) in figure 5. A.T. Kearney/FOREIGN POLICY Globalization Index includes rankings for 62 countries using 14 variables grouped into four baskets: Economic Integration, Personal Contact, Technological Connectivity, and International Political Engagement.

<b>Overall Ranking : 47 Change from 2003 : Down 18</b>			
Economic Integration	Personal Contacts	Technological Connectivity	Political Engagement
54	30	54	55
Trade 27	Telephone 40	Internet Users 54	International Organizations 48
Portfolio 59	Tavel 43	Internet Hosts 54	Peacekeeping 37
FDI 59	Remittances and Personal transfers 6	Secure internet servers 50	Treaties 53
Investment income 41			Government Transfers 32
Source : Foreign policy Ltb			

Figure 5: Morocco's globalization and connectedness to the global community

For Morocco the globalization index exposes a sharp and abrupt decline in openness and integration towards the global community. "Down 18" since 2003 is equal to a 29% negative change on the ranking list. As a consequence this decline indicates that the country by necessity encounters severe difficulties in taking advantages from opening global markets.

Morocco has recently performed various positive social reforms and gained certain stability for the continuous development. This is a good sign for the future. However, the challenge is still demanding. As an example a worrying estimate of the level of democracy and the state of the societal framework can be found through Reuter's news on the elections of 7.9.2007 :

Record poll stay away worries Moroccan politicians  
Sun 9 Sep 2007, 7:43 GMT  
[-] Text [+]

RABAT (Reuters) - The clear message to Morocco's politicians from Friday's elections in the north African kingdom is that they remain out of touch for ordinary voters, who stayed away from polling stations in record numbers.

Officials said the 37-percent turnout in Friday's contest, won by a conservative party of the ruling coalition, was a worrying sign of apathy in a country that prizes its stability in a region suffering from deprivation and political violence.

«The turnout rate challenges all political parties, civic society and the government on how we communicate with voters and connect with people,» Interior Minister Chakib Benmoussa told reporters when issuing the results on Saturday.

An other estimate can be obtained through the CSA-TMO poll 2002 on Morocco's new electoral system (figure 6a) and confidence towards different institutions (figure 6b).

**Q7. Are you aware that Morocco recently enacted electoral reforms?**

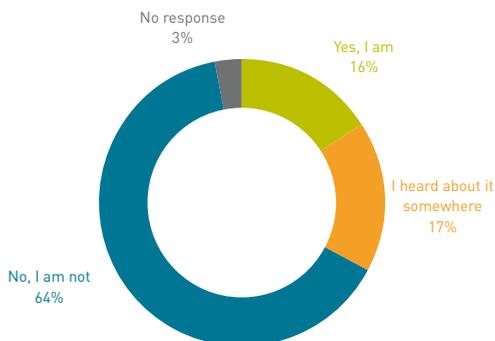


Figure 6a: Result on poll on understanding new electoral system

Degree of confidence/ lack of confidence :	Positive Total	negative Total	No response
Medias	57%	39%	4%
NGO's	42%	44%	14%
Government	45%	50%	5%
Judiciary	35%	56%	9%
Labor unions	34%	49%	17%
Parliament	35%	58%	7%
Communal Counsel	29%	63%	8%
Political Parties	27%	62%	11%

Figure 6b: Result of poll on confidence in various types of institutions

The worry concerning a low 37% voting activity 2007 is real and substantiated. When in the CSA-TMO poll of 2002 “Nearly 2/3 (65%) of citizens polled intend to vote in the next elections, while 14% have decided not to vote” the 37% voting activity 2007 can only indicate, that the government has real problems in reaching the people and making its reforms work in peoples’ every day life and the economy in general.

## 2.2. Position

Based on available data and various analyses Morocco can be defined as a middle class developing economy (Figure 7) :

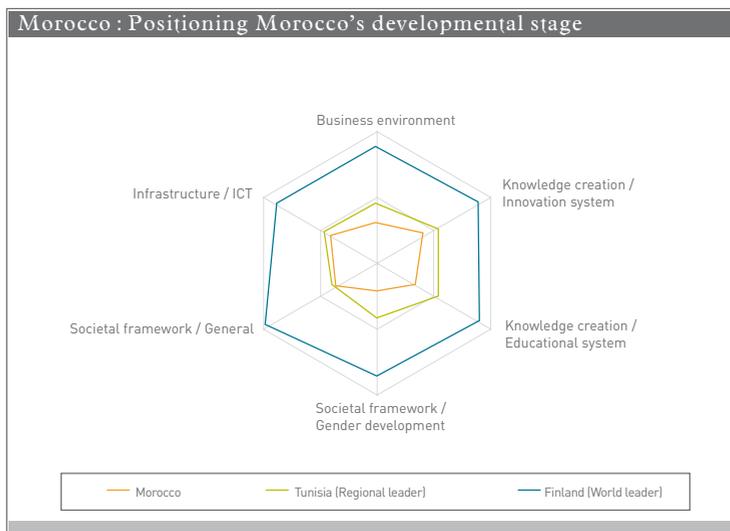


Figure 7: Profile of Morocco's developmental stage

Morocco's developmental stage and the direction of development is demonstrated in the following table (Table 3). It shows that Morocco belongs to the group of Developing countries. The source of the economic growth in this group of countries is strongest connected to the development of basic democracy, regulatory basis of the business environment, the educational system and basic infrastructure of the country. The direction of the development for Morocco is demonstrated in Table 3 by the key economical drivers in the group of transitional countries: societal transparency, entrepreneurship, knowledge transfer as well as development of ICT and logistics.

Main Drivers and Pillars	Economy		
	Developing	Transitional	Developed
Societal framework	Basic Democracy	Basic Democracy Transparency	Basic Democracy Transparency Connectedness
Business environment	Regulatory Basis	Regulatory basis Entrepreneurship	Regulatory basis Entrepreneurship Openness
Knowledge creation	Basic education	Basic education Knowledge transfer	Basic education Knowledge transfer Innovation
Infrastructure	Basic infrastructure	Basic infrastructure ICT and logistics	Basic infrastructure ICT and logistics High-tech ICT
Direction for development			

Table 3: Morocco's developmental stage and the direction of development

World Economic Forum (WEF) also divides countries into three groups based on their economical stage in the following straightforward way :

- factor-driven economies (< 2.000 \$/capita),
- efficiency-driven economies (3.000-9.000 \$/capita), and
- innovation-driven economies (> 17.000 \$/capita).

By this grouping Morocco is a factor-driven economy (Table 4) :

Stage of development	Arab world countries	Important areas for competitiveness
Stage 1 (factor-driven)	Egypt, Mauritania, Syria, Morocco	Basic requirements (critical) and efficiency enhancers (very important)
transition from 1 to 2	Algeria, Libya, Oman, Tunisia, Jordan	Basic requirements (critical) and efficiency enhancers (increasingly important)
Stage 2 (efficiency-driven)		Basic requirements (critical) and efficiency enhancers (critical)
Transition from 2 to 3	Bahrain	Same as above, but innovation factors become increasingly important
Stage 3 (innovation-driven)	Qatar, United Arab Emirates, Kuwait	All three areas important: basic requirements, efficiency enhancers and innovation factors

Table 4: Morocco's developmental stage by WEF

### 3. Morocco: Dynamics by general drivers

Renewal capability of a nation is always based on the drivers from all the three economical stages presented earlier. All the indicators that refer to economic drivers are important for a country's development and competitiveness in the global economy. However, it is important to prioritise and focus on those drivers that influence most in the economical development on each stage of the economy.

The most important for Morocco are 1-level drivers that have the most powerful effect on GNP growth in developing/factor-driven economies. The target for Morocco is apparent: the development of basic democracy, the regulatory basis of the business environment, the educational system and basic infrastructure of the country. Maybe the most important challenge at the moment concerns the educational system, especially the challenge to increase the overall years of education for individuals in general. (There is clear evidence of the direct effect on GNP growth by every increased year of education. Deutsche Bank Research, 2006).

The second important focus of development for Morocco is 2-level drivers. These correlate best with the economical growth in transitional economies. The success on this economical stage is based on the level of 1-level drivers and boosted by societal transparency, entrepreneurship, knowledge transfer as well as development of ICT and logistics. A special challenge for Morocco is development of entrepreneurship and – in conjunction with this – to tackle widely spread corruption. This challenge is tightly connected to strategic drivers as well: it is important to identify existing resources of the country in the global market place, and systematically create positive circumstances for entrepreneurship on those areas. These kinds of areas for Morocco are tourism, textile industry and chemicals, fertilizers. The core question is: How could Morocco further develop these areas of competence and resources by creating new kind of business around them?

The least efficient, however important, for Morocco are 3-level drivers. The positive effect of these drivers is difficult to transform into economic success without the solid ground of 1

and 2 levels. A special challenge for Morocco is to 1) increase company-university cooperation as well as global networking and 2) connect key areas of the economy more effectively to the global economy by enforcing global trade and global marketing. In this investment the strategic dimensions are important as well: one or two priorities on areas with existing potential must be chosen and systematically enforced and further developed.

### 3.1 Key drivers

The analyses of The World Economic Forum (WEF) give four main economic drivers for Morocco: Institutions, Infrastructure, Macro economy, and Health and Primary Education.

Developmental stage and Key driver by WEF	
Driver of economy	Economy
<b>Basic Requirements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions</li> <li>• Infrastructure</li> <li>• Macro economy</li> <li>• Health and Primary Education</li> </ul>	 <b>Factor-driven</b> < 2.000 \$/capita
<b>Efficiency Enhancers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher Education and Training</li> <li>• Market Efficiency (Goods, labor, financial)</li> <li>• Technological Readiness</li> </ul>	 <b>Efficiency-driven</b> 3.000-9.000 \$/capita
<b>Innovation and Sophistication Factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Sophistication</li> <li>• Innovation</li> </ul>	 <b>Innovation-driven</b> > 17.000 \$/capita

Table 5: Drivers of economy by WEF

Following Morocco's developmental stage and position the primary target for Morocco would thus be to focus on 1-level general drivers :

- **Enhance basic democracy** with a secondary target on increasing transparency of government and society in general ;
- **Enforce and simplify the regulatory basis** with a secondary target on promoting entrepreneurship and diversification of the economy ;
- **Widen basic education** with secondary target on encouraging knowledge transfer on a domestic, regional and global level ;
- **Develop basic infrastructure** with a secondary target on building up ICT and logistics to meet increasing demands from a growing business and due to globalization on all levels of society.

Focusing on 2 and 3 -level drivers involves the acknowledging of inter-related dependencies of the drivers: Generally the drivers are interdependent and effective introduction and usages of 2 (and 3) -level drivers presuppose an extensive completion of 1-level drivers.

As an example of this argument we take Morocco's heavy investments in ICT in recent years: Investments in ICT are strategically correct and necessary, but why has Morocco not gained the expected return on its ICT investments? ICT as an economic driver that directly boosts the economy works best on the transitional phase of the economy. It is both practically and conceptually dependent on the general level of education and basic infrastructure. Misplacing investments and developmental efforts, e.g. over emphasizing ICT when basic requirements for its effective utilization are yet incomplete, lead to imbalance which can be fatal specially for developing economies as available funds are sparse. This is clearly the case for Morocco, as can be seen in the following figure (8) by the Knowledge Assessment Measure, KAM by the World Bank (2007).

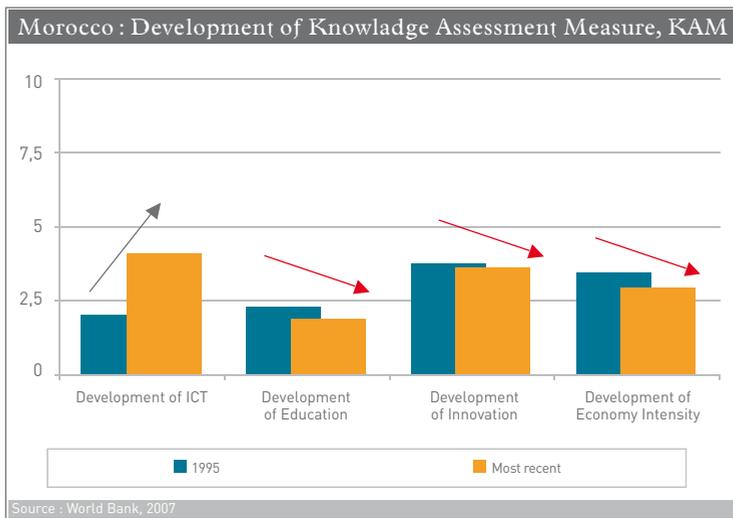


Figure 8: Development of Morocco by Knowledge Assessment Measure, KAM

The consequences of the misplacing are evident: despite of the investments in ICT developments of innovation and economy intensity have not improved on a national scale. This is distinctively the case for education and economy intensity. In particular the important 1-level driver, development of education, has declined due to lack of crucial funds. However, this observation must also be seen from the strategic perspective :

- The benefits from ICT investments are so far local and limited mainly to the urban areas and areas where the general infrastructure is on a sufficient level. As differences in infrastructure readiness vary significantly (e.g. basic telephone penetration being 66% in urban areas and only 29% in rural areas), the effect of the ICT investment need a likewise sharp focusing on education and infrastructure in general ;
- The investments in ICT clearly lay ground for growth centers, focus areas of development and selected pipelines.

### 3.2 Growth centers, focus areas and selected pipelines

Improving selected strategic areas by their readiness, present maturity, and their weight (as % of total export and/or as % of GDP) is an important challenge for global competitiveness of any country. As key areas of the economy the metal and chemical industry has developed strongly. As key industries they are most important, but when looking at the recent development of Morocco's economy (Figure 9) the following weaknesses can yet be found :

- Key areas are stagnated (e.g. textile, A) ;
- Strategic areas are stagnated (e.g. transportation, B) ;
- Areas enforcing domestic consumption are on low levels (e.g. furniture's, C1) and areas enforcing well-being and quality of life (e.g. construction, C2) ;
- Diversity in general is at risk, but diversity of the economy and entrepreneurship is a clear opportunity for Morocco (D).

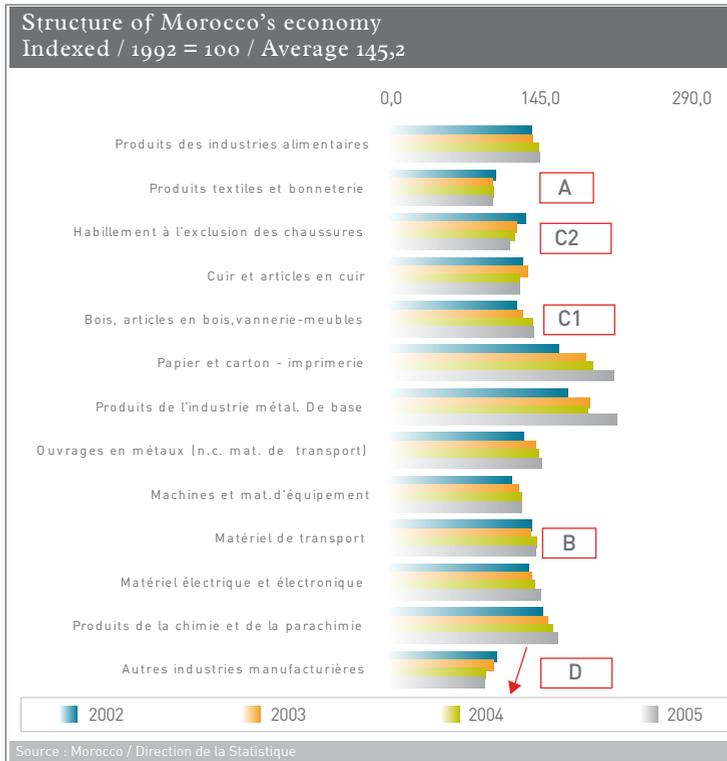


Figure 9: Structure and development of Morocco's economy

Focusing on economic key areas (A), areas affecting general infrastructure (B) should be a self-evident main priority together with the prioritizing of domestic consumption (C) and entrepreneurship (D). As enforcing entrepreneurship should be a main priority throughout the economy the declining trend of "other businesses" (D: Autres industries manufacturières) must be analyzed by authorities and dealt with in detail.

Developing countries enhancing and developing mainly 1-level drivers generally face the problem of:

- balancing limited resources mainly tied up in large 1-level investments and priorities ;
- promoting necessary 2 and 3 -level drivers aiming at future growth and enabling effective integration into the global community and its markets.

Practically this means that there is a need to avoid bottlenecks by:

- allocating sufficient resources into building pipelines for high level, innovative knowledge creation with global connectedness and co-operation ;
- building growth centers around key business areas on a domestic, regional and global level.

As an example: The one-sided focus on building up primary, secondary and tertiary education in sequence by first building up primary education and then secondary and tertiary when secondary is near completion will lead to a domestic bottleneck: High school education will stagnate (Figure 10). Suffering from this will be the society in general, private business sector economy in particular. Lack of high-educated resources will also affect regional integration and global connectedness in particular as these presuppose a high educational level to be effective.

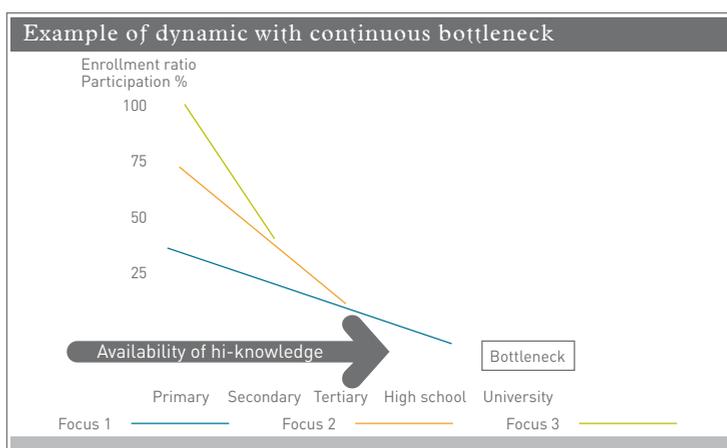


Figure 10: Dynamics with bottleneck bottleneck

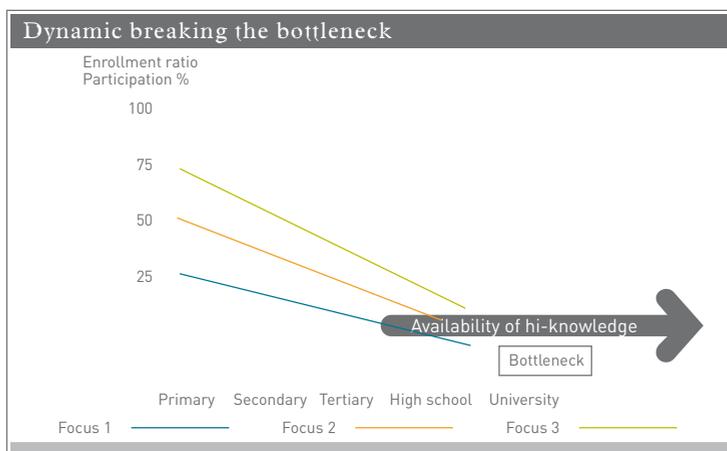


Figure 11: Dynamics without

Prioritizing 2-level drivers (high school and university education) laterally with primary, secondary and tertiary education will break the bottleneck (Figure 11). Both society in general and private business sector will benefit as they have access to a needed bulk of highly educated personnel capable of promoting innovation, global connectedness and global marketing.

Time lags vary by nature and bottlenecks must be estimated through analyzing how and when the influence of the drivers realizes.

- Return on investments in basic energy and logistic infrastructure (for instance electricity and roads) on a national scale has a rather short time lag, 1-5 years, which means that enterprises can utilize the new opportunities quickly ;
- Primary educational reforms (as conducted in Morocco from 1995 till present) affect population at ages 7–11 and have influence with 10–20 years time lag. Thus the return on investments becomes effective when pupils and students enter the labor force.

This last remark highlights the necessity for pipelines and growth centers: Pipelines and growth centers are cost effective means to reduce the effect of time lags, i.e. to take the essential key resources and their benefits in advance.

Table 6 shows a rough example of how to analyze and balance the financial resources to back up 2 and 3 -level drivers, necessary pipelines and growth centers :

Example of balancing and allocating resources by focusing on strategic developmental objectives and projects Case Morocco					
		Developmental	Developing	Economy Transitional	Developed
Focal frame		% of Resources / Investments	55	30	15
Societal Framework	<b>Important</b>	15	8,5 Basic Democracy	4,5 Transparency	2,25 Connectedness
Business Environment	<b>Very important</b>	25	13,75 Basic Regulations and facilitations	7,5 Entrepreneurship	3,75 Openness and Globalisation
Knowledge Creation	<b>Crucial</b>	35	19,25 Basic education, Secondary and Tertiary	10,5 Knowledge transfer, networking and collaboration	5,25 R&D and Innovativeness Growth Centers
Infrastructure	<b>Very important</b>	25	13,75 Basic infrastructure sanitation etc	7,5 ICT and logistics	3,75 Hi-Tech ICT/infra Pipe lines and networks

Table 6: Balancing and allocating resources

The exercise in Table 6 suggests that 55 % of investments in developing countries should be allocated in basic structures within all focal frames (=Societal framework, Business environment, Knowledge creation and Infrastructure). The table is based on the different weights that drivers have on different developmental stages of the economy and the fact that drivers depend on one another in a sequential way.

In addition, since Knowledge creation is the strongest economical driver (based on its correlation to GNP growth), its share of all the investments is as high as 35 % of the total. This can be concluded that 19,25% (55% of 35%) of available resources should be directed to the development of basic structures of education. Naturally this exercise gives only guidelines for the allocation of resources and decision making, and should not be applied mechanically.

#### 4. Morocco: Dynamics by strategic drivers

There are clear indications that Morocco has not yet succeeded to utilize global economic growth centers (Asia, Enlarging EU, Russia, Brazil), and thus connecting the country to the global economy should be an urgent priority. This stand still in the global competition can clearly be noted when looking at the development of Morocco's export by continent (Figure 12).

No significant utilization of growing and opening global markets can be observed, i.e. connectedness and integration towards the global community and its markets in their present state are ineffective. In consequence this situation effectively prevents Morocco's strategic resources to develop into key economical drivers as domestic markets alone cannot boost economy without the support of strong international trade. Promoting and establishing growth centers focusing on the global trade and marketing should thus be a high priority for Morocco.

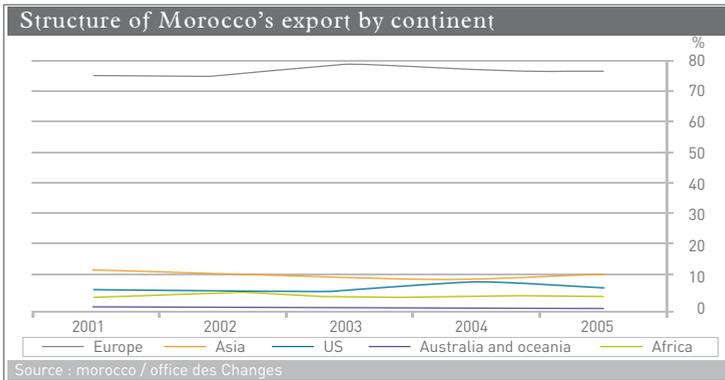


Figure 12: Structure and development of Morocco's export

Morocco's tourism as a prioritized business area has recently developed successfully, ranking 57 (out of 127) on WEF Tourism competitiveness index (2007). The challenge however is still the country's low attraction for the tourists from high GNP/capita countries with high purchasing power, as can clearly be seen in Figure 13. Further it is worthwhile to note, that the high tourism from France, Spain and Portugal has strong historical and political roots and dependencies and these can be used and developed further.

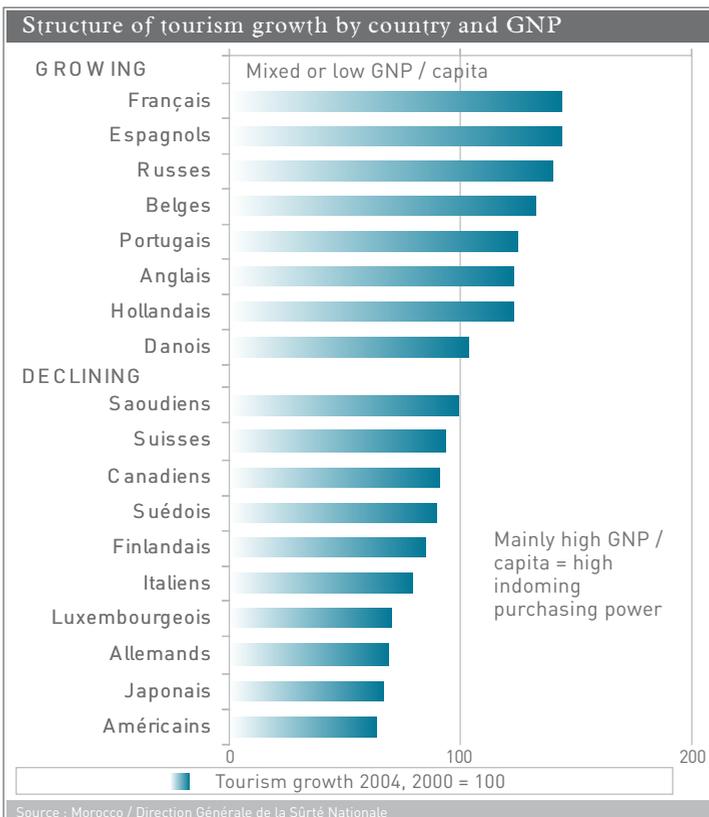


Figure 13: Structure and development of Morocco's tourism

To increase attraction of Morocco's tourism for travelers from high GNP countries should be a main priority since tourism in general is a key industry for Morocco. This requires a focused development of

- openness of society
- infrastructure in general
- logistics
- accommodation and sanitation
- natural and cultural tourist resorts and resources.

Prioritising tourism has been a most successful strategy for Morocco as tourism also generally powers globalization and connectedness to the global community and its economy, i.e. it enhances globalization on all levels of the society and the economy. Practically this means that benefits from investments in development of effective tourism influence positively all areas of society and economy.

## 5. Summary and conclusions

Based on the analytical perspectives presented above Morocco's national strategy would need to prioritise

- sustainable development of the basic level of democracy, business environment, education and infrastructure,
- simultaneous investments in the higher level development on the selected areas of high-tech, high-knowledge and high-level business concentrations (urban-regional and university clusters) as well as pipelines with strong global, regional and domestic connectedness and networking.

Main Drivers and Pillars	Economy		
	Developing	Transitional	Developed
Societal framework	Basic Democracy	Basic Democracy Transparency	Basic Democracy Transparency Connectedness
Business environment	Regulatory Basis	Regulatory basis Entrepreneurship	Regulatory basis Entrepreneurship Openness
Knowledge creation	Basic education	Basic education Knowledge transfer	Basic education Knowledge transfer Innovation
Infrastructure	Basic infrastructure	Basic infrastructure ICT and logistics	Basic infrastructure ICT and logistics High-tech ICT
Direction for development / Morocco			

Figure 14: Suggested strategy for Morocco: Focusing on basic 1 –level drivers and connecting strategic resources and assets to pipelines and growth centers.

A special notice should also be given to the problem that The World Bank has pointed out in its report K4D - Morocco Project, 2002. According to the report the nodal problem of Morocco is not only strategic positioning but on capability of planning and implementation : the process of decision-making and an endemic difficulty to implement reforms. This is an important challenge in all successful strategy work that aims at real results, not only plans.

To ensure success when selecting growth center focuses and pipelines it is therefore imperative to pin point collaborative tools in each project and area of development for

- analyzing the situation and targeted objectives
- decision making processes, ensuring prompt advancement and completion
- implementation of agreed actions and objectives
- evaluation of progress
- networking and collaboration on a domestic and global scale.

## Sources

### Numerical and statistical data

- Morocco National Statistical Centre ([//statistic.gov.ma](http://statistic.gov.ma))
- United Nations, UNSTAT and UNAP ([//un.org](http://un.org), [//unstat.org](http://unstat.org), [//unpan.org](http://unpan.org) [//w3.org](http://w3.org))
- UN International Panel for Climate Change, IPCC ([//ipcc.ch](http://ipcc.ch))
- World Bank, WB ([//worldbank.org](http://worldbank.org))
- International Monetary Fund, IMF ([//imf.org](http://imf.org))
- Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD ([//oecd.org](http://oecd.org))
- World Trade Organisation, WTO ([//wto.org](http://wto.org))
- European Union statistical centre, EUROSTAT ([//eurostat.com](http://eurostat.com))
- Deutsche Bank Research, DBR ([//dbresearch.com](http://dbresearch.com))
- World Economic Forum, WEF ([//weforum.org](http://weforum.org))
- Institute for Management and Development, IMD ([//imd.ch](http://imd.ch))
- Centre for Strategic and International Studies, CSIS ([//csis.org.europe](http://csis.org.europe))
- Central Intelligence Agency Fact Book 2007, CIA Fb2007 ([//cia.gov](http://cia.gov))

### On line reports and documents

- A poll by CSA-TMO of Morocco, CSA, April 2002  
<http://www.iri.org/mena/morocco/pdfs/morocco-poll-02.pdf>
- Africa's natural resources in the spotlight again, Deutsche Bank Research, 2007  
[http://www.dbresearch.com/PROD/CIB\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000207813.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/CIB_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000207813.pdf)
- African Economic Outlook 2006: Morocco. OECD, 2006  
[http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/ECONOMICSANDRESEARCH/MOROCCO2007.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/ECONOMICSANDRESEARCH/MOROCCO2007.PDF)
- Africa Development Indicators 2006, World Bank, 2006  
[http://www4.worldbank.org/afr/stats/adi2005/adi05\\_booklet\\_rev\\_061505.pdf](http://www4.worldbank.org/afr/stats/adi2005/adi05_booklet_rev_061505.pdf)
- Africa Development Indicators 2006, Little Data Book on Africa, World Bank, 2006  
[http://siteresources.worldbank.org/INTSTATINAFR/Resources/little\\_data\\_ebook.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTSTATINAFR/Resources/little_data_ebook.pdf)
- Africa Competitiveness Report 2004, WEF, 2004  
<http://www.weforum.org/en/events/africa/AfricaCompetitivenessReport/index.htm>
- Arab Region State of Implementation on Climate Change, UN and League Of Arab States, 2006  
[http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd14/escwaRIM\\_bp2.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd14/escwaRIM_bp2.pdf)
- Assessing Competitiveness in the Arab World, Full Report, WEF, 2007  
[http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/chapters/1\\_1.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/chapters/1_1.pdf)
- Assessing Competitiveness in the Arab World, Data Tables, WEF, 2007  
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm>
- Council of the World Economic Forum, WEF, 2007  
<http://www.weforum.org/en/about/Communities/ArabBusinessCouncil/index.htm>
- Can tourism help reduce poverty in Africa? ODI Briefing paper, 2006  
[http://www.odi.org.uk/publications/briefing/bp\\_march06\\_tourism1.pdf](http://www.odi.org.uk/publications/briefing/bp_march06_tourism1.pdf)

- Climate Change 2007: Climate Change Impacts, Adaptation and Vulnerability, UN/IPCC, 2007  
<http://www.ipcc.ch/SPM2feb07.pdf>
- Country Assistance Strategy For The Kingdom Of Morocco, International Bank For Reconstruction And Development, World Bank, 2005  
[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSPath=IB/2001/05/25//000094946\\_01051204025525/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSPath=IB/2001/05/25//000094946_01051204025525/Rendered/PDF/multi0page.pdf)
- Economic Reform Priorities In The Arab World: A Private Sector Perspective, Arab Business Council, 2006  
<http://bmena.state.gov/bmena/rls/55664.htm>
- Facilitating adjustment: sector experiences from agriculture, telecommunications and chemicals, OECD 2006  
[http://appli1.oecd.org/olis/2006doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/040148dd7f32508bc125720500367777/\\$FILE/JT03215681.DOC](http://appli1.oecd.org/olis/2006doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/040148dd7f32508bc125720500367777/$FILE/JT03215681.DOC)
- Global E-Readiness Report 2005, UN, 2005  
[http://www.forum-edemo.org/article.php3?id\\_article=923](http://www.forum-edemo.org/article.php3?id_article=923)
- Growth Centres, Human capital is the key to growth, Deutsche Bank Research, 2005  
[http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000190080.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000190080.pdf)
- Kingdom of Morocco, Country Economic Memorandum vol 1-2, World Bank, 2006  
[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSPath=IB/1995/09/15/000009265\\_3961019110918/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSPath=IB/1995/09/15/000009265_3961019110918/Rendered/PDF/multi0page.pdf)  
[http://lnweb18.worldbank.org/mna/mena.nsf/Attachments/Private+Sector+Assessment+ENG/\\$File/moroccoPSA.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/mna/mena.nsf/Attachments/Private+Sector+Assessment+ENG/$File/moroccoPSA.pdf)
- Morocco country study, United States Agency for International Development, 2002  
<http://www.educategirls.com/MoroccoPerReviewfinal5-30-02.pdf>
- Morocco: Selected Issues, International Monetary Fund, 2005  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05419.pdf>
- "Morocco at a Glance", ICT at a glance", World Bank, 2006  
[http://devdata.worldbank.org/ict/mar\\_ict.pdf](http://devdata.worldbank.org/ict/mar_ict.pdf)

- Regional Highlights—middle East & North Africa, World Development Report (WDR) 2007, World Bank, 2007  
<http://www.worldbank.org/wdr2007>
- Reuters on election 7.9.2007  
<http://africa.reuters.com/top/news/usnBAN931378.html>
- "Selected documents", Direction de la statistique au Maroc, 2000 / 2007  
<http://www.statistic-hcp.ma>
- Statistiques Environmentale au Maroc, Royaume du Maroc, Direction de la statistique, 2005  
<http://www.statistic-hcp.ma>
- Tourism and the Poor: Analysing and Interpreting Tourism Statistics from a Poverty Perspective, PPT, 2004  
[http://www.propoortourism.org.uk/16\\_stats.pdf](http://www.propoortourism.org.uk/16_stats.pdf)
- Travel & Tourism Competitiveness Report 2007, WEF, 2007  
<http://www.weforum.org/pdf/tourism/Part1.pdf>
- World Development Report (WDR) 2007, Overview, World Bank 2007  
<http://www.worldbank.org/wdr2007>
- World Bank Activities in Morocco, World Bank, 2006  
[http://siteresources.worldbank.org/INTMOROCCO/Projects%20and%20Operations/21228328/Mor\\_Eng\\_December\\_2006.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTMOROCCO/Projects%20and%20Operations/21228328/Mor_Eng_December_2006.pdf)
- World trade developments in 2005 and prospects for 2006, WTO, 2006  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2006\\_e/its06\\_general\\_overview\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2006_e/its06_general_overview_e.pdf)
- WTO in Africa, WTO, 2005  
[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/south\\_africa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/south_africa_e.htm)

## 6. “Major Knowledge Steps for Morocco Intellectual Capital” – Professor Leif EDVINSSON, University of Lund, Chairman, The New Club of Paris

### Key quizzics

Formulating key questions many times work as the core for strategic development on most levels. It attracts the minds, it connects the thinking and it generates the collective energy for renewal and transformation.

Already in the old city of Ragusa, in the long period of 1200-1800, nowadays called Dubrovnik there was a special task force focused on the strategic aspects of the Future. This task force, acting as a kind of Future Team, was called Dragomans. The task was to identify the opportunity space for the future. Thereby they acted as Knowledge Navigators, developing road maps for the Future, trying to address the unknown, by observing the early weak signals.

The same might be valid for the Future of Morocco, by formulating an interlocking set of key questions from which immediate and future challenges will emerge: Who am I - Morocco? What hidden cultural roots to us bring into the Future? What is our new map of intangible knowledge value and immaterial territory – Intellectual Capital? What do we in Morocco want to be- An Intelligent Region combining Global and Local Opportunities? Can we be all we want to be? Will we be allowed to? How do we develop a sustainable Future as well as emergency actions for healthy survival?

Some of such fundamental questions were also raised in the transformation of Malaysia, in the strategic work of the well acknowledged Dr. Mahathir Bin Mohamad, and former Prime Minister. The thoughts were summarized in the early 1990’s in a book called **Vision 2020**. Now many of the results are very visible such as the special high tech zone Super Multimedia Corridor, the intelligent city called Cyberjaya, and recently the establishment of the administrative capital called Putrajaya. A special Knowledge Based Index is following the evolution with some 21 indicators. In 2005, it showed Malaysia was in position 17 just after Ireland, with USA, Sweden and Denmark in the first 3 places.

For the Leadership of Morocco there are today even more challenges,

than it was for Malaysia almost 20 years ago, such as the ecology issues as well as peace and terrorism issues. On the other hand new opportunities also emerge like borderless IT and Tele communications. The leadership challenge might be to go from a Leadership characterized by ignorance and not knowing to a Leadership based on Forefront Intelligence and from following to leading opinion.

### **Some suggested major knowledge steps :**

#### **•Develop the Task force of Knowledge Navigators**

Like in the development and transformation of Malaysia the starting point is to have the Visionary map. This is however based on strategic intelligence. The developers of such a map can be either so called Dragomans, Knowledge navigators, Futurogists or Future Team , appointed by the government, ONA Foundation or other key stakeholders. The important notion is to have such a team of some 10-15 persons. But also to have a team of different age background, such as 3 generations, as well as different ethnical frame of references. This will offer the unique combination of different multi perspectives, and avoid the blindness of mono mind perspectives. The Future Team should have a clear time related task to identify important signals as a basis to develop the initial Future Road Map for Morocco. They should open the door to the opportunity Space for an invitation to other actors to start to make a future impact.

#### **•Forefront Intelligence and Benchlearning by Map of Intangibles-Intellectual Capital**

The territory of Morocco is about the same as the State of California, but the value creation is very different! The strategic location close to the gateway between continents as well as the Atlantic Ocean and the Mediterranean Sea offers a unique geopolitical situation. The median age indicates a rather young society but with serious health issue. The economy has recently been growing more rapidly than most economies in Europe, but still only half of the Asian leading economies. The GDP purchasing power parity is estimated to be only 4400 USD per person and year. The so called labour force is only some 30% of its population of 33 million. So where is the Intangible opportunity space of Morocco?

A starting bench learning action could be to do a map of available

public statistical data, on Intellectual Capital, such as the ones developed by Malaysia or rather like the Taiwan Intellectual Capital Research Center and published in the New Club of Paris report – 5 steps for the Future of Finland. See [www.the-new-club-of-paris-org](http://www.the-new-club-of-paris-org). It can be structured along the key IC categories of Human Capital, Relational Capital and Organizational Structural Capital. Those can then be compared with the ones used by the Economic Planning Unit of Malaysia in its KDI. Another benchmark opportunity is emerging in the work by Price WaterhouseCoopers, in their work on Social Capital for Cities of the Future.

This might indicate that Morocco has available a lot of human capital, inside as well as outside the country, with a unique relational capital position, but perhaps less suitable structural capital for the Future?

### •Refine the Cultural Heritage and Uniqueness of Morocco

This might take a start in the period of the historical roots from 788 when the Arab dynasties began to rule Morocco. Today the government is a constitutional monarchy with a legal system blend of Islamic, French and Spanish law systems. The rule making is an important part of shaping the future knowledge economy. What kind of rulemaking, such as in Malaysia, is attracting and mobilizing the right resources for Morocco? What are the emerging social capital dimensions to be aware of for the Future of Morocco?

The Arabic cultural heritage and the geopolitical position might be the unique foundation for the Future of Morocco? This is both Relational Capital as well as Structural Capital. This might be requiring ever deeper analyses of the cultural values behind the present situation as well as the Future Potential. See for example World Values Survey. This will however result in a refined positioning or geobranding of Morocco. It might also contribute to the peace development between different values perspectives.

The now growing generation of Morocco and their values as citizens, as well as global nomadic citizens in creative regions will be very essential to grasp for mobilizing the collective human potential. What kind of social capital initiatives, such as a **Knowledge Café** can be taken to nourish such young and senior dialogues? Furthermore what are the esthetical design values of Morocco to leverage for the society renewal?

## •Develop the Space for Interactive Social Innovation – Future Centre

The government of China declared Shenzhen in the early 1980's to be a Special Economic zone. Today the region has been transformed from some 30.000 to 12 million inhabitants. Malaysia offered on another level a special status to the new enterprises establishing in the Multimedia Super Corridor- SMC. So what regional innovative actions of Morocco can be initiated?

One starting step might be to initiate more benchmarking with the Arab Knowledge Economy alliance, AKEA. This is now resulting in a knowledge strategy summit in early 2008, see [www.akeame.com](http://www.akeame.com) in Jeddah, in collaboration with among others The New Club of Paris.

For Morocco, the initiatives could be more focused by establishing a special arena, such as Future Center space for Social Innovations given the 30 million citizens, especially their health situation. For the health position see the map on [www.gapminder.org](http://www.gapminder.org).

A special Future Center could be shaped as a meeting space for the organizational innovativeness for Society issues. This has been very successfully been applied by the Ministers in The Netherlands, both for Social Affairs, Transportation, Public Administration, Ecology as well as Taxation. For Morocco this could be focused on e.g. Knowledge Culture Tourism as well as Society Entrepreneurship. Especially it is essential to mobilize the talents for Society Entrepreneurship. The great impact of such is illustrated among others by the Nobel Peace Prize Winner 2006 Dr. Mohammad Yunus, and his very successful social initiative Grameen Bank.

The benefit of an arena such as Future Center for Social Innovation is among others to give visibility to Social Policy Innovations, as well as offer a prototyping space, before scaling up new initiatives on a total national level.

With the new global mobility of Talent and Human Capital, the time issue calls for rapid prototyping rather than lengthy laboratory or administrative research. In other words there is urgency for A Leadership of Time for the Future of Morocco.

## 7. “A view on Morocco from the exterior: Morocco as an information society country?” – Professor Guenter Koch, Secretary General, The New Club of Paris

### 1. Analysis of strengths & weaknesses of Morocco as an information society country

In his contribution to this report, the affiliate of the New Club of Paris and World Bank Institute Director J.-E. Aubert [1] provides for an elucidating analysis of strengths and weaknesses of Morocco in respect to its knowledge profile which is compiled in the following Fig. 1. The thrilling insight is that although the general literacy level, the human development index and the knowledge indices indicate strong needs for improvement, infrastructural supply in telephone and internet, i.e. information technology based communication forms a solid ground motivating people to make use of information technology. With other words: Morocco’s pathway into the knowledge society will naturally evolve through the development of the Moroccan information society / economy. A second positive precondition for preparing Morocco for the future can be identified by looking at the indicator of scientific and technical publication, which tells us, that the academic and intellectual community of the country intensively participates in scientific and technical discourses.

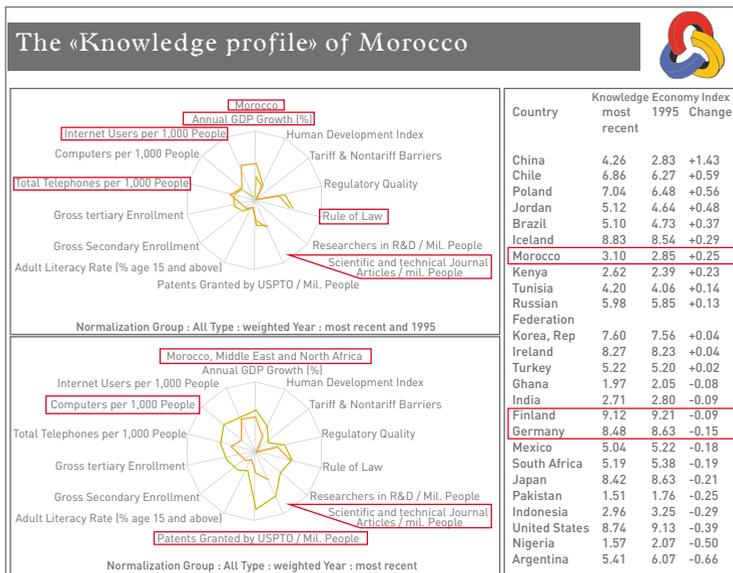


Fig. 1: Profiling Morocco as a knowledge country

The latter argument is related to the fact, that Morocco's universities provide for a high level of education and participation in scientific production – some universities are esteemed partners in the networks of the international scientific community - but analysis also shows, that the distance between “elitarian” knowledge owned by the educated class and knowledge captured by people at large is wide and deep. Due to the ranking of the World Bank, the judgement is that Morocco's economy is not at all a knowledge economy yet.

Following the principle set out by Michael Porter [2], that a most promising way for a country to become competitive is a) to cluster competences and capacities and b) to strengthen already available strengths, one success prone strategic pathway for Morocco can be founded on the available internet infrastructure and its intensive use by Moroccan citizens. As will be demonstrated later, this will not only boost literacy in IT and information content in general, rather than also provide for productive and innovative business models and thereby new business so far not accessible for those, for whom the making of their life is based on producing and dealing with goods and materials on spot.

## 2. The cycles of development

On occasion of the fast infrastructure development in telephone communication in rural areas, in specific at dislocated places such as in developing countries, by introducing wireless communication, it was frequently stated that such countries have the advantage to leave out one generation of technology, in our case the wired telecom, and immediately can leap jump into the future of wireless communication.

As technology, by definition, is not free from social and economic context, and as any development path is dependant [3], an infrastructure providing for modern internet communication will help to speed up the development towards an information economy, but such advantage provides not for the sole and independent condition for an overall effective move forward.

From a very large perspective, i.e. looking on “ages” of transitions, we finally learned from N. Kondratieff [4] that transitions follow the law of cyclic waves, or, in detail, a sequence of subsequent phases in time which can not be shortcut altogether.

Looking at the profile of Morocco, the country’s advantage in economy is rooted in agriculture, manufacturing and refinement (in specific of textiles) and tourism, the latter being a service intensive business. In the long run, in specific in higher developed countries, agricultural goods production as labour provision will be replaced by knowledge based services, as is demonstrated in Fig. 3 as a general tendency. Typical examples for “service industry business” is tourism inclusive infrastructure development for touristic services, which is not necessarily high tech prone. More sophisticated is engineering, in specific for designing and producing software or software based products, such as graphical CAD designs of buildings, mechanical parts, clothes etc.

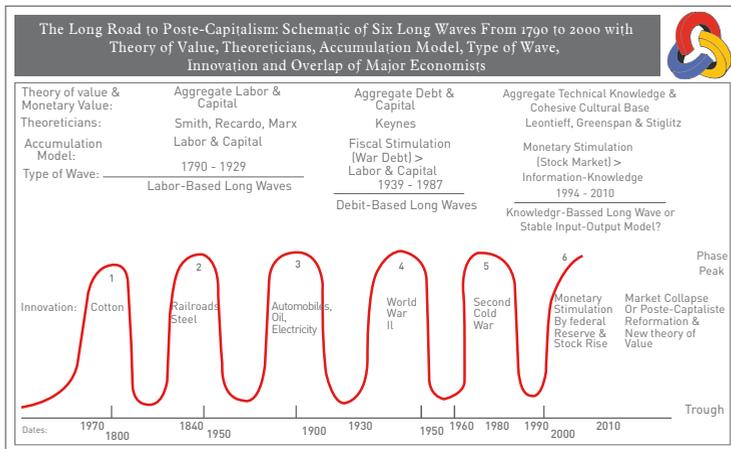


Fig. 2: Kondratieff's cyclic wave model

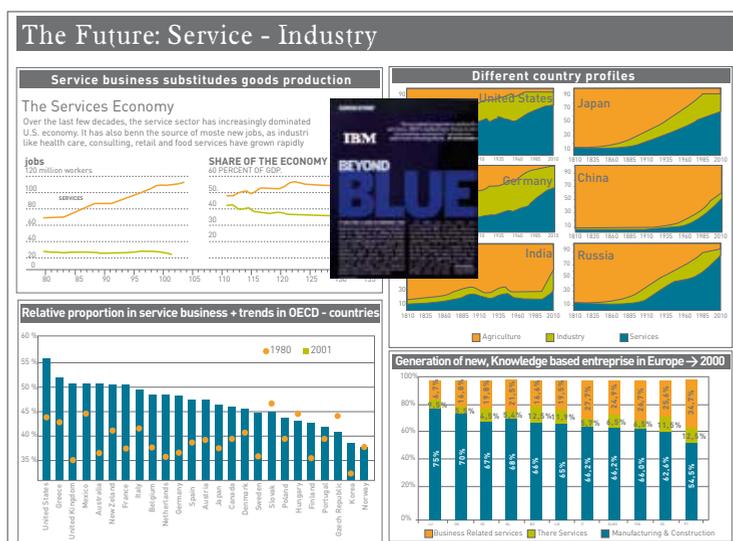


Fig. 3: From good's production to service industry : a long term perspective

### 3. Materialising the immaterial: symbols and projections

In an economic culture of agriculture, manufacturing and trade – for the sake of the following discussion not taking the high level intellectual production potential of Morocco into account for a moment – the idea and the understanding of an “economy of intangibles” is unlikely conceived as an economy of use for subsidising everyday’s life. The old joke on that brand of constructivists who explain the world to be a pure construct of mind, that they may try out their theory by passing a crowded motorway finding out what would happen to them, in a way explains what is the natural experience of all of us: We need to see and to touch things in order to take them for real as well as for subjects of mind. Transforming the intangible into something tangible is a natural need for human beings.

Intangible subjects like knowledge, wisdom, capacity, competence etc. need to be expressed in pictures, symbols or material structures in order to be understood. So, what would be more self-evident for visualising what knowledge means than to take a whole urban structure like a town, a city or a village as a symbol for knowledge?

On occasion of this Round Table event of “The New Club of Paris” and the ONA Foundation, the idea was adopted that towns of Morocco would be the right bodies to symbolising as well as to initiate processes of knowledge. I recommend conveying this idea by making a suggestion. To be specific and very concrete : try to find out on town level what knowledge process and knowledge competence may mean. By considering the process of intangibles try to build at the major cities level, in a very decentralised way, real knowledge related projects.

On this occasion, the intention is to indicate, that the picture of a town, not only is a symbolic projection, but also is a natural community which may be motivated to develop its own understanding about knowledge society. As a hint: A method supporting such a civil process has been developed in Austria and is currently prepared to be introduced in cities if not even regions. [5]

#### **4. Making things happen: the internet of things**

The barrier in understanding the separation of things being thought and things being seen and /or touched in the reality or virtual reality on a screen, for a person not so deeply educated e.g. in abstraction from reality, needs to be overcome, if the concept of the knowledge society shall be adopted by wider groups in society. As was stated in the previous section, models such as of a town may well serve for developing the understanding what knowledge means in a knowledge society.

In the age of the information society which is the transitional stage before entering the knowledge society and which is the phase Morocco now is experiencing, the usage of the internet, for certain, produces major benefits if it is not only used for private fun and entertainment purposes, rather than also for supporting business processes to the economic and social benefit of the country. The Moroccan economy is not a virtual economy, it is, as was stated several times before, a quite material and tangible economy.

In such situation, the political trick is to get the two dimensions overlaid: Usage of the internet for making business, and the real business which is made with “things”. The “internet of things” in

the internet economy has a specific technical meaning, namely that goods are marked with a code serving as a complex identifier of the product, implemented by means such as bar code, pattern code or an "RFID tag" – see Fig. 4.



Fig. 4: "The Internet of Things": Combining real economy with virtual economy for everyone.

For the sake of our discussion here, "the internet of things" shall be interpreted in a larger sense: The internet, intuitively and first hand a medium for communication, provides increasingly more and more services for the benefit of those, who may not be in a position to make large investments in software functionalities as known from SAP, ORACLE and other suppliers of sophisticated business software. Free software, open source computer programs and the availability of "software functionality on demand" gives any merchant having access to the internet the possibility to better manage his business, to advertise his products beyond the range of his home place and to gradually and slowly apprehend what the so called next economy will offer him as new opportunities.

Consequently, and as a political strategy, Morocco is well advised to even more invest in wireless, fast speed and low cost / flat rate internet infrastructure, thereby inducing both improved economic performance as well as seamless education towards the less material, more "intangible" knowledge economy and knowledge society.

### References

- [1] J.-E. Aubert, World Bank: Contribution to this report with title „Maroc – 2007“
- [2] Michael Porter: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business School Press, 1998
- [3] W. Brian Arthur: Increasing Returns and Path Dependence in the Economy. University of Michigan Press, Ann Arbor, 1994
- [4] Nikolai Kondratieff: Long Wave Cycle (Paperback), Theophilus Books's.
- [5] Andreas Brandner, Günter Koch, Ursula Schneider: Knowledge Politics - Shaping the Knowledge Society: The Austrian Case. World Bank Institute Conference IC2, 2006, Session 8.

## **8. « Les droits de propriété intellectuelle comme levier pour la compétitivité dans le contexte de l'économie du savoir » - M. Dominique Guellec, Economiste, OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques)**

Merci de m'avoir invité à cette rencontre.

Le Maroc est un pays pour lequel j'ai beaucoup d'affection et dont j'admire la culture, mais professionnellement je ne suis pas amené à travailler avec les pays émergents de façon générale puisque, comme vous le savez, l'OCDE est un organisme qui rassemble actuellement des pays avancés dont les problèmes ne sont pas les mêmes que ceux des pays en évolution. Bien évidemment, il y a des phénomènes qui intéressent les deux : économie fondée sur la connaissance, globalisation, etc. On n'en parlera pas forcément dans les mêmes termes, et les conséquences en termes de politiques publiques ne seront pas forcément les mêmes pour les pays à différents stades de développement.

Mon intervention sera axée sur un aspect indissociable de l'immatériel, à savoir les droits de propriété intellectuelle. En fait, je vais parler essentiellement des brevets qui sont sans doute la traduction la plus importante des droits de propriété intellectuelle en économie.

Les brevets ont acquis depuis quelques années une importance plus grande qu'ils n'avaient auparavant, du fait de l'émergence de l'économie fondée sur la connaissance. Les brevets sont une forme de protection de la connaissance et donc si la connaissance est plus importante, les formes de protections seront renforcées également, d'autant plus que dans le contexte de la globalisation, les brevets ont une portée internationale qui devient fondamentale. L'intégration croissante des économies à l'échelle planétaire a renforcé l'importance des droits de propriété intellectuelle en général et des brevets en particulier.

Je vais vous parler des transformations des systèmes de brevets et, d'autre part, des effets que l'on peut observer ou que l'on peut attendre de ces transformations dans les pays en développement ; dans une dernière partie de mon intervention, j'essayerai de tirer quelques leçons utiles en termes de politiques publiques pour un pays émergent dans le domaine des brevets.

La fonction des brevets est double : La première, de loin la plus importante est d'inciter à réaliser des investissements pour l'innovation et l'invention, car les brevets accroissent la rémunération que l'inventeur peut attendre lorsqu'il mettra son invention sur le marché en vue de son exploitation économique. Plus le profit espéré est important, plus l'investissement dans la recherche et l'innovation sera conséquent.

Les études quantitatives menées dans ce domaine tendent à valider peu ou prou cette affirmation.

La deuxième fonction du brevet, qui est moins souvent soulignée mais sans doute très importante pour des pays émergents, c'est de faciliter l'accès aux connaissances, qui sont associés aux inventions, à travers l'accès au brevet. Si la connaissance nouvelle n'était pas brevetée et donc protégée, dans la plupart des cas, elle serait tenue secrète par l'inventeur qui a investi généralement de l'argent, du temps, de l'énergie et du savoir. Il est donc tout à fait légitime qu'un propriétaire de brevet soit rémunéré par son exploitant éventuel !

La destination première du brevet n'est pas le domaine public !, c'est plutôt le secret ou la protection auprès de l'autorité compétente. Le brevet permet donc, lorsqu'il est bien utilisé, d'accroître la diffusion de la connaissance car il peut servir de support à des contrats à caractère commercial. Les inventions sont donc le fruit de la connaissance, mais la diffusion de celle-ci et son exploitation ne pourrait exister sans une protection juridique efficace !

Dans nombre de cas, les inventions ne sont pas utilisées de la manière la plus efficace par les gens qui en sont à l'origine. Certains individus et certaines entreprises sont très bons pour inventer ou innover mais pas forcément pour produire !, soit parce qu'ils ne disposent pas du financement nécessaire à l'exploitation d'une invention soit parce qu'ils ne sont pas dans les meilleures conditions pour produire. Un inventeur ou un innovateur a donc très souvent intérêt à protéger juridiquement ses droits et à en céder la propriété par vente de brevet ou à en concéder l'exploitation par licence.

L'évolution des systèmes de brevets au niveau mondial au cours des deux dernières décennies a évolué à la fois vers une protection des droits des titulaires de brevets, mais en même temps vers des mesures en faveur de la diffusion de la connaissance et l'exploitation des inventions. Au niveau du lien entre les systèmes nationaux et la protection internationale, il y a bien sûr le système des APIC qui est partie intégrante des accords de l'OMC. Cela a

marqué un renforcement de la protection au niveau international, puisque auparavant, il n'y avait que les accords de Paris qui avaient un caractère obligatoire mais sans qu'aucune sanction n'y soit attachée en cas de non respect des engagements par les pays signataires. Les APIC correspondent au standard minimum, ce qui n'exclut pas des mesures complémentaires à l'instar de ce qui a été fait pour les médicaments (est-ce qu'il faut protéger seulement la substance ou bien la substance et le procédé de fabrication !). En parallèle, et à la suite des APIC, on a vu se mettre en place, au niveau mondial, un système de lutte très active contre le piratage et les contrefaçons. La contrefaçon a pris une ampleur plus importante ces dernières années parce que l'accès aux marchés internationaux étant plus aisé, le phénomène des copies illicites s'est amplifié.

Il y a donc une tendance générale au renforcement des brevets, est-ce un bien ou un mal? La question est tranchée juridiquement, mais certainement pas sur le plan socio-économique ! Un exemple intéressant à cet égard, est celui de la santé qui connaît les controverses les plus visibles au niveau international, allant de la question la plus légitime concernant l'accès aux médicaments jusqu'aux génériques.

En ce qui concerne l'activité économique et sa relation avec les capacités d'innovation, il faut souligner le fait que de nombreuses études, étayées par des statistiques et analyses économétriques, révèlent une relation fonctionnelle entre des variables telles que la productivité et le PIB, des indicateurs qui reflètent les capacités d'innovation des pays ou leurs capacités d'absorption des technologies etc. Il y a, à cet égard, une forte convergence autour de la conclusion qui lie les variables ci-dessus à la solidité du système des brevets du pays. La principale convergence étant sur le point que, pour les pays développés, un système de brevets fort encourage l'innovation (il est question de millions de brevets au niveau mondial). Pour les pays émergents, un système de brevets plus rigoureux tend à encourager les transferts de technologies d'une part et les accords de licences d'autre part; en outre, cela favorise les investissements étrangers.

Bien évidemment, les investissements étrangers, lorsqu'ils s'accompagnent de l'exploitation d'un brevet, une marque, etc... peuvent se heurter à un système local peu exigeant en termes de protection! Ceci est illustré par l'exemple de la Chine aujourd'hui,

qui se retrouve sous pression internationale pour renforcer son système de brevets, d'autant plus que la contrefaçon touche aujourd'hui plus encore des entreprises locales de Shanghai qu'elle ne touche des entreprises telles que NOKIA ou PHILIPS ! Si on veut attirer les technologies étrangères de façon durable (car on peut toujours copier au coup par coup) et que cela diffuse véritablement la technologie et les compétences dans l'économie nationale, il faut incontestablement un système de propriété intellectuelle solide.

Le cas du Maroc est d'ailleurs magnifiquement illustré par les statistiques des brevets enregistrés au Maroc à l'OMPI et qui distinguent les enregistrements effectués par les résidents et les non résidents en 2000, qui est une année intéressante car c'est l'année où le Maroc a adhéré au PCT, lequel est un système international destiné à faciliter les dépôts internationaux.

Ce que montrent les chiffres, c'est qu'entre 1995 et 2005, il y a eu un bond important dans les enregistrements de brevets, mais ce qui est intéressant, c'est que le rythme des dépôts est encore plus important pour les résidents que pour les non-résidents.

L'observation du rythme des investissements étrangers n'est certainement pas à expliquer uniquement par ce phénomène, mais il est indéniable que si les entreprises étrangères n'ont pas une certaine sécurité d'un point de vue juridique, elles ne prendront pas le risque de s'installer ou de transférer leur technologie. D'ailleurs, on le voit en Chine, par exemple, où des parties importantes des chaînes de valeur ne sont pas transférées en Chine. C'est ainsi que les entreprises Japonaises expliquent leur réticence à y investir car elles ont trop peur de se faire « piller » localement.

Il ne faut cependant pas tirer de conclusions rapides car beaucoup de brevets déposés par des entreprises étrangères donnent lieu à des transferts de technologies, de tels transferts n'étant pas gratuits (les licences sont payantes par le biais de redevances, royalties, droit d'accès, etc.), mais s'il n'y avait pas eu de brevet à la base, il n'y aurait rien à transférer et c'est cela qui est important.

Un système très rigoureux en matière de protection des brevets ne veut pas dire qu'il faille aller vers plus de restrictions à l'accès au savoir : allonger les brevets de 20 à 25 puis à 30 ans, accroître les dommages en cas de litige, etc...seraient autant de moyens

de limiter la diffusion et les opportunités d'exploitation ! Il y a donc des limites aux restrictions et il s'agit de trouver un équilibre qui permette le respect des droits de l'inventeur sans pour autant réduire le nombre des exploitants potentiels ou la portée de la dite invention sur la dynamique économique.

Qu'est ce que cela veut dire en termes de politique de brevets ? Il me semble qu'elle doit d'abord être pensée plus en termes économiques qu'en termes juridiques. Il n'est pas seulement question d'assurer des droits à Monsieur X ou à Mme Y mais, au-delà, il est surtout question d'encourager l'innovation, ce qui est une nécessité économique. Il faut donc penser les brevets dans le cadre plus général du développement ; ce qui amène la réflexion sur une politique d'innovation, une politique d'éducation, une politique de la concurrence...et non pas s'arrêter à une position juridique en confiant les brevets aux bons soins des juristes.

Nous l'avons vu aux USA et en Europe, le brevet est conçu comme un instrument de la politique d'innovation.

Les pistes que je souhaite proposer, en vue d'asseoir une politique active de brevets tournée vers le développement de l'innovation, sont les suivantes :

- Il faut considérer le brevet comme un instrument donnant accès à un droit mais il est aussi le support d'autre chose de plus précieux : le savoir ! Et il peut être bien ou mal utilisé.
- Une politique d'innovation sous-entend une bonne circulation de l'information et que celle-ci soit accessible et que toutes les entreprises qui ont besoin de cette invention puissent la trouver facilement.
- Faciliter les accords de licence, encourager les entreprises étrangères porteuses de technologie et mettre en place des mécanismes qui fassent bénéficier des entreprises locales de cette technologie dans le respect de la propriété intellectuelle.

Ceci demeure fondamentalement lié à l'accès à l'information ; à cet égard, il faudrait aider les entreprises nationales à utiliser les bases de données internationales de brevets. Il est possible d'accéder gratuitement sur l'Internet aux textes de 60 millions de brevets déposés dans tous les pays du monde depuis un siècle. C'est une véritable mine d'or qu'il n'est pas facile d'utiliser mais

qui est très utile pour celui qui sait comment s'en servir. Là aussi, les gouvernements peuvent avoir un rôle d'encouragement et de sensibilisation visant les entreprises, les chercheurs et les inventeurs locaux. Enfin, il est utile de signaler, à la lumière de ce que j'ai pu voir dans le cadre du Japon il y a une vingtaine d'années, de la Corée jusqu'à il y a une dizaine d'année et la Chine d'aujourd'hui, l'intérêt de penser en termes de complément au système de brevets, à l'image de ce que l'on appelle les brevets d'utilités, qui sont des quasi-brevets bien adaptés à des pays qui ne sont pas économiquement puissants mais qui sont innovants. A titre d'exemple, dans les souks du Maroc, il y a incontestablement des gens qui innovent tous les jours, qui trouvent des tas de petites astuces, petits artifices, qui ne méritent pas des brevets car ils ne vont pas être commercialisés aux USA !, mais qui, grâce à leur effet cumulatif, peuvent avoir un impact significatif sur les communautés locales en termes de productivité et en termes d'effet d'entraînement. Je pense que ces modèles d'utilité ont démontré leurs efficacités, même si à un certain stade de développement, il est nécessaire de les abandonner.

Je vous remercie pour votre attention.

## 9. « Patents and technology markets » - M. Dominique Guellec, Chief Economist, Organisation for Economic Cooperation & Development (OECD)

Research has shown that patents encourage the development of technology markets. By facilitating exchanges, patents contribute to making technology markets more fluent and well-organised. They help lower the cost of transactions (e.g. by providing information about the value of technologies, they reduce the search costs for partners and informational asymmetries), thereby fostering the diffusion of knowledge.

Recent research shows that patents can enhance the efficiency of knowledge transfer through licensing. Patents have been found to facilitate the provision of non-protected complementary tacit knowledge when technology contracting occurs (e.g. know-how, technical assistance, etc.), that can be crucial to accomplishing innovation (Arora, et al., 2001). In addition, the informative contents of patents (through disclosure of inventions) help to define the market for technology — the inventions available for exploitation, for exchange or buying — which in turn makes the pricing of technology easier.

By facilitating transactions in technology, patents allow both small and large innovating firms to increase economic value gained from innovation. For the former, patents facilitate the licensing and the selling of technology to firms having the downstream capabilities. For the latter, patents help to leveraging economic value from intellectual assets, accessing and exchanging technologies. In other words, by facilitating the delegation of R&D or production tasks, patents facilitate the vertical specialization of companies. They contribute thus to a better allocation of resources through a more efficient division of labor among firms, the best example being the transfer of technology between biotechnology firms and big pharmaceutical firms. By facilitating entry into the research and product markets (through licensing), patents help to prevent R&D duplication. Technology markets also contribute to increasing the diffusion of public and private R&D outcomes, and permit more competitive prices for consumers. Patents are also useful in diffusing technology, notably network technology where standards are crucial for generating economic returns.

Patents, because they constitute an exclusive legal title, can also play a positive role in ensuring downstream development and transactions. They can serve as a basis for contracting and ensuring the commercialisation of technology. Patents help to reduce the gap between science and industrial innovation by ensuring finance in the later stages of development, exploitation by best positioned firms through licensing, and hence economic returns for research.

In spite of the impressive growth in the number of patents during the last decade, figures on licensing activity show that technology markets are still at the emergent stage. They suggest however that the economic value of technology licensing is increasing. World-wide licensing transactions averaged more than USD 36 billion per year between 1990 and 1997, compared to USD 5.6 billion in the 1980s (OECD, 2005). The most recent statistics (from the World Bank: World Development Indicators online database) indicate that the value of the cross-border licensing transactions was around USD 115 billion in 2005.

Other indicators from surveys suggest an under-exploitation of patents :

- According to the PATVAL-European Union Survey on the value of patents, the share of patents that are not used at all is significant: 35 percent of patents are not used at all; 18.7 percent of inventions are actually patented with the aim of blocking competition, and 17.4 percent are considered as sleeping patents.
- This survey also reports that less than 10 percent of patents are subject to licensing outside the company, 10-15 percent of inventions are candidates for license. According to the estimated economic value of these inventions (as declared by inventors), this would imply a non-negligible potential for increasing the value of licensing activity (50 percent potential increase in the size of the market). The inventions that have not been licensed but are candidates for license are not significantly different from other inventions in terms of quality.

- A survey conducted by the Japanese Patent Office (JPO) on similar issues reports lower figures on licensing activity and willingness to license. Accordingly, 8 percent of JPO patents are licensed, while 7 percent are unsuccessfully offered to license. The reasons for such patterns have to do with embryonic stage of technology, underestimation of the value of inventions, e.g. underestimation when there is lack of awareness of commercialisation potential, lack of information on potential partners, etc.

While these figures evidence the importance of motivations other than the protection of innovation in patenting activity, they also suggest that there is still a lot to do regarding the development of technology markets. Given these trends, several policy concerns arise :

- How to unlock the latent economic value of patents and increase exploitation of technology;
- How to enhance licensing by technology producers in the interest of both buyers and sellers; and,
- How to improve and accelerate access to technology.

In order to answer these questions, both private and public policy solutions are required. Private mechanisms for unlocking or increasing the economic value of patents are currently emerging (technology transfer intermediaries such as patent funds and auctions, IP consulting companies, etc.). They consist of a variety of services to intellectual property holders to enhance commercialisation of intangible assets and maximise economic value: patent (portfolio) value assessment, logistic and financial services, searching for partners and assistance in establishing partnerships; insurance strategies (protection against litigation), monetisation of patents (proper accounting practices).

Public policy solutions include the integration of competition policies. These include mechanisms to promote and encourage licensing practices with careful attention to competition (reasonable and non-discriminatory practices). Patent pools have been found to be an efficient solution in some technology fields. And yet, careful attention must be given to ensure compliance with competition rules. Patent pools are procompetitive when they: i)

integrate complementary technologies, ii) reduce transaction costs and iii) help to clear blocking positions. They are conceived to avoid costly infringement litigation and promote dissemination of technology. Patents pools are anticompetitive when: i) excluded firms cannot effectively compete, ii) pool participants collectively possess market power, and iii) limitations on participation are not reasonable. They can also be anticompetitive if they deter or discourage R&D activities.

Hence, by facilitating transactions and delegation of innovation and production tasks, intellectual property rights are needed to ensure transformation of scientific advances into technological and economic progress. New policy avenues are needed however to deal with “patent thickets” and reduce “anti-commons” problems.

#### References

Arora, A., A. Gambardella, and A. Fosfuri (2001) Markets for technology. MIT Press.

OECD (2005), Background Report to the International Conference on IP as an Economic Asset: key Issues in Exploitation and Valuation, Berlin.

## **10. « Le Maroc et ses capacités dynamiques » - M. Ahmed BOUNFOUR, Vice-Président, Le Nouveau Club de Paris**

L'immatériel est au cœur de la transformation des systèmes socio-économiques mondiaux. Ceci, comme il a été souligné par ailleurs dans ce rapport, se traduit par un accroissement des investissements de ses composantes clés : R&D, formation, systèmes d'information, design, marketing, ainsi que sur l'agencement de leur mode d'articulation et de combinaison, ce que j'ai appelé par ailleurs – la «fonction combinatoire». Mais l'immatériel doit être considéré sur un autre plan, souvent sous-estimé, celui de la transformation des systèmes socioéconomiques, autrement celui des modes d'organisation. De manière plus concrète, l'observation de la transformation du système capitaliste mondial, tend à suggérer que de nouvelles formes d'organisation sont à l'œuvre. L'une des grandes transformations à venir concerne l'émergence de la communauté comme forme d'exercice des activités, complémentaire et parfois substituable à celle de la grande entreprise verticale, qui domine le capitalisme depuis le début du XXème siècle. Comme il sera développé plus loin, deux types de communautés sont à distinguer: les communautés naturelles : nations, régions et villes ; et les communautés émergentes, formes nouvelles d'organisation des activités, à côté des organisations verticales classiques.

Pour tirer parti de ces évolutions, les nations auront à déployer un ensemble de capacités dynamiques, composante essentiel du nouveau capital immatériel à construire, autrement dit un ensemble de processus destinés à articuler sans cesse leurs ressources matérielles et surtout immatérielles, de manière sans cesse renouvelée.

### **1- L'immatériel est centre de la stratégie de nombreux pays, ainsi que principales institutions, au plan mondial**

Les grandes institutions internationales, en effet, y ont consacré de nombreuses conférences : L'OCDE, Amsterdam 1999, Ferrara 2004, Tokyo 2006 ; la Banque Mondiale avec la conférence IC for Communities, coorganisée par la Chaire de l'immatériel

de l'université Paris –Sud (IC4: Paris 22-23 mai 2008) ; La Commission européenne (Rapport Ricardis, projets financés dans le cadre des 4ème, 5ème, 6ème et 7ème Programme-cadres), L'Office Européen des Brevets ; L'IASB avec l'édiction de nouvelles normes comptables (IAS 38 et autres normes IFRS), The Brookings Institution aux USA (1998/1999).

Au plan national, de nombreux pays de l'OCDE ont lancé des programmes structurés, centrés sur la détermination et le déploiement d'une stratégie nationale fondée sur l'immatériel. Au Japon, Le METI a lancé un programme structuré autour de plusieurs axes : (1) la Propriété industrielle; (2) les immatériels au niveau des grands groupes; (3) les immatériels au niveau des PME, (4) le capital immatériel des Régions et des Communautés locales (villes en particulier). Le Japon consacre depuis trois ans une semaine entière au capital immatériel (la dernière a eu lieu début décembre 2007). D'autres pays disposent également de programmes structurés autour de ce thème : Taiwan, Hong-Kong, la Chine Continentale, la Thaïlande, La Malaisie, notamment.

En Europe, plusieurs pays ont initié des programmes similaires: Le Danemark (dès le milieu des années 1990), La Finlande, La Suède, La Norvège, L'Allemagne, plus récemment, avec un important programme piloté par le Ministère fédéral de l'économie et de la technologie.

En France, plusieurs rapports du Conseil économique et social ont souligné combien la question de l'immatériel est au cœur de la transformation des systèmes socioéconomiques. Plus récemment, le rapport Lévy-Jouyet (commandité par Thierry Breton, alors Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie) (décembre 2006), a eu un impact considérable sur la prise de conscience de l'importance de ce thème par les acteurs publics et privés, et plus généralement par la grand public, de l'importance de l'immatériel dans la croissance de l'économie française. Il a même été indiqué qu'une stratégie fondée sur l'immatériel est susceptible de permettre à la France de disposer du 1% de croissance annuel qui lui manque depuis une vingtaine d'années.

Le rapport Lévy-Jouyet, a également mis en évidence les faiblesses structurelles de l'Etat français dans la gestion de son patrimoine immatériel. Le rapport indique en effet que L'Etat français ne connaît pas son patrimoine immatériel, et ne le gère pas de manière dynamique, par exemple s'agissant de la gestion du spectre hertzien, ainsi que d'actifs immatériels spécifiques tels que les marques publiques. D'où la création en avril 2007 d'une agence ad hoc : l'APIE – Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat<sup>8</sup>. L'APIE est un service de compétence nationale, créée au sein du Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, et rattachée conjointement au directeur général de la comptabilité publique et au directeur général du Trésor et de la politique économique. Le travail de l'agence porte notamment, dans ses premières phases, sur le recensement des actifs immatériels publics, ainsi que des activités d'assistance technique aux établissements publics de l'Etat ainsi qu'aux collectivités publiques.

Au plan mésoéconomique, des pôles de compétitivité régionaux ont été lancés ainsi que plusieurs initiatives d'entreprises : Le CIGREF ([www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)) a ainsi créé un Cercle de L'immatériel (septembre 2006), dédié au renforcement de l'apprentissage des grandes entreprises françaises dans le domaine des actifs immatériels liés aux systèmes d'information, de même qu'un Observatoire de l'immatériel (octobre 2006), a été créé, et dont les premières actions portent sur l'organisation de conférences destinées à faire connaître l'importance de l'immatériel auprès des dirigeants, et de la communauté financière en particulier.

Parmi les pays émergents, outre les pays asiatiques indiqués plus haut, le Brésil considère, avec le programme de la BNDES, que la politique d'investissement nationale doit être orientée vers la prise en compte des éléments immatériels dans le renforcement de la compétitivité des entreprises. Un programme pilote est en cours d'achèvement par l'Université Fédéral de Rio de Janeiro, et destiné à déterminer les instruments analytiques (outils de reporting et de management notamment) permettant de faciliter cette grande transition mentale.

L'ensemble de ces éléments atteste de la grande transition dans la réflexion et l'action publique et privée, observable dans la plupart

<sup>8</sup> [http://www.finances.gouv.fr/directions\\_services/apie/index.htm](http://www.finances.gouv.fr/directions_services/apie/index.htm).

des nations au plan mondial. La question de l'immatériel n'est pas une question (uniquement) théorique ; il s'agit d'une question éminemment pratique, et qui appelle à une revisite des instruments politiques et managériaux hérités de l'ère industrielle, marqués par le sceau de l'organisation hiérarchique et de la linéarité.

Comme toute nation, soumise à des contraintes, et disposant d'atouts et d'ambitions, le Maroc est amené à formuler et déployer ses propres instruments de réponse à la grande transition dans les systèmes socio-économiques mondiaux, réponse dont il convient de déterminer la singularité, comme il a été souligné par ailleurs dans la synthèse de ce rapport.

Parmi les éléments analytiques à considérer, celui de capacités dynamiques. En effet, la plupart des nations, en tant que "communautés naturelles", sont à la recherche de nouvelles trajectoires de croissance. Dans ce texte, j'avance l'argument que le concept de communauté, associé à une redéfinition du concept de capacité dynamique, peut fournir une perspective intéressante, à la définition d'une stratégie singulière du Maroc, s'agissant de la valorisation de son capital immatériel. Il est donc important pour le Maroc d'être en phase avec cette transformation fondamentale du système socio-économique mondial, en considérant et en définissant ses capacités dynamiques, de manière à tirer parti des grandes évolutions qui se dessinent.

## **2- La communauté en tant que perspective analytique .... et de décision <sup>9</sup>**

Le régime communautaire – et l'ordre qui lui est associé – sont importants à considérer en raison des transformations en cours du mode de production capitaliste. Comme c'est le cas pour beaucoup d'innovations managériales, la communauté a d'abord émergé en tant que pratique professionnelle. Ce sont les gourous du management, les experts et les consultants qui ont été à l'initiative du développement des « communautés de pratique ». Il est très important de noter que sémantiquement on s'est référé à la communauté, plutôt qu'au groupe (groupe-projet, groupe de travail) ou aux ateliers professionnels. Cette référence vise en fait à masquer la déliquescence du lien social au sein des organisations,

<sup>9</sup> Les éléments qui suivent renvoient à ma contribution intitulée «Connaissance, reconnaissance et «communautarisme», à l'ouvrage collectif (A. Bounfour, 2006), *Capital Immatériel, Connaissance et Performance*, L'Harmattan, 2006, 500p (chapitre 7).

résultat des multiples transformations organisationnelles des trente dernières années. A coup sûr, la communauté est un concept fort, de nature organique. Mais cette référence au concept de communauté dans un contexte intra-organisationnel nous paraît impropre. En fait, c'est davantage en dehors de l'organisation, dans sa forme classique d'ordre hiérarchique, que les choses se passent et que le concept de communauté nous paraît cette fois-ci pertinent. En effet, le concept de communauté trouve sa pertinence dans le désordre organisationnel ambiant. Plus spécifiquement, les individus ne se reconnaissant plus dans l'ordre organisationnel classique, sont contraints de se déployer dans de nouveaux espaces de reconnaissance : les «communautés émergentes». Et c'est bien à l'établissement d'une taxonomie de ces communautés qu'il convient de s'atteler, en déterminant de la manière la plus rigoureuse possible leurs règles de fonctionnement et de gouvernance.

### Typologie des modes d'organisation

On distinguera ici deux types de communautés : les communautés naturelles – les nations régions, et les villes en particulier-, et les communautés émergentes, formes intermédiaires d'organisation, qui résultent à la fois des restructurations en cours des formes d'organisation de l'activité économique (la grande entreprise en particulier) et des opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication.

#### *Les communautés naturelles*

C'est un truisme de le dire : les communautés naturelles jouent- et continueront à jouer- un rôle fondamental dans le développement des activités économiques et la création de valeur pour leurs citoyens et administrés. Une nation, une région, une ville ou un district industriel constituent des espaces naturels d'organisation des activités socio-économiques, de vivre ensemble, en un mot, de reconnaissance entre individus –citoyens.

Mais ce rôle change fondamentalement en raison notamment de la globalisation de la concurrence tant sur les ressources que ces communautés cherchent à attirer, que sur les outputs (par exemple la réputation d'une ville ou d'une région pour investir). Les frontières des responsabilités fonctionnelles sont donc remises en

cause : celles relatives à l'éducation, à l'innovation, au design et à l'architecture et à la formation de réseaux-ressources importants et puissants. La globalisation de la sphère concurrentielle et le caractère de plus en plus fragile (parfois même furtif) des avantages compétitifs tend à imposer une vision dynamique des capacités d'innovation et de formation de ces mêmes avantages. Plusieurs instruments sont maintenant à l'œuvre au niveau international, et qui font l'objet de présentations et de discussions à la conférence mondiale « Intellectual capital for Communities »<sup>10</sup>.

### Les communautés émergentes

L'examen des modes d'organisation des activités au sein du capitalisme cognitif nous amène à suggérer, à titre provisoire, trois ordres communautaires avec des règles de gouvernance spécifiques.

A titre de première approche, on distinguera trois types de communauté, avec des niveaux d'intensité croissants quant aux relations de reconnaissance entre individus : la communauté contrainte, la communauté quasi-organique, et la communauté organique.

La communauté contrainte se caractérise par des relations de « reconnaissance raisonnée ». Les individus qui la composent le sont non pas de manière spontanée ou naturelle mais sous la contrainte qui découle de l'impossibilité pour eux de supporter d'importants coûts de transaction qui découleraient de l'exercice de leurs activités dans un jeu transactionnel pur. La communauté des gourous dans un pays, ou au plan international, est l'archétype de ce type de communauté. Les gourous en marketing échangent entre eux des ressources immatérielles de réputation ; ils organisent également les mêmes échanges-dons avec les gourous d'innovation. Un tel phénomène de constellation de valeur implicite est largement facilité par les technologies de l'information et de la communication (liens entre les sites web par exemple) et la réduction des coûts de communication (Skype) et de transport. Dans ce genre de communauté, les liens organiques sont intrinsèquement faibles, mais les effets de reconnaissance jouent pleinement avec des effets de mode. Mais au-delà des gourous et de ce que l'on appelle avec une grande imprécision les « travailleurs de la connaissance » (knowledge workers), il est clair que la dynamique en cours de désintégration des grandes

<sup>10</sup> La première édition de la conférence IC for Communities a eu lieu au bureau de la Banque Mondiale à Paris, le 20 juin 2005 <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/0>. La 4ème édition est programmée pour les 22/23 mai 2008. Voir également notre ouvrage : Bounfour A., Edvinsson L. (2005), *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions and Cities*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA. 2005.

organisations ouvrira inmanquablement des espaces à la formation de communautés de « freelance », et donc de communautés contraintes. En France par exemple, la réduction drastique des effectifs d'un groupe comme Alcatel a dû certainement se traduire par l'insertion de ses collaborateurs (généralement des ingénieurs de haut niveau) dans des communautés de ce type.

La communauté quasi-organique : la communauté quasi-organique est principalement gouvernée par des relations de reconnaissance entre membres. Mais à la différence de la communauté organique, ses membres continuent à travailler dans la sphère transactionnelle. C'est le cas typiquement d'un ingénieur de Microsoft qui développe des logiciels à protéger par des droits de propriété intellectuelle de 8h à 18h et qui bascule dans le monde Linux (communauté quasi-organique dominée par le copyleft) dès 18h01. La communauté Linux est l'archétype de ce qui est appelé ici une communauté quasi-organique. Mais d'autres communautés peuvent émerger, par exemple dans un contexte régional, ou dans le contexte d'une ville : - les intervenants dans le monde du développement, les acteurs de la société solidaire, les acteurs culturels, .... Et plus généralement, tout ensemble d'acteurs à la recherche d'un contrepois à l'ordre transactionnel vécu au travail. Plus l'ordre hiérarchique de l'entreprise se fragilise, plus vont émerger des communautés dont les liens organiques peuvent être d'intensité variable. Sur un autre plan, les diasporas d'intelligence (diaspora indienne, diaspora chinoise, diaspora grecque, arménienne ou israélienne) peuvent être considérées comme des communautés quasi-organiques.

La communauté organique : il s'agit d'une forme organisationnelle dans laquelle les relations entre individus sont gouvernées exclusivement par des principes de reconnaissance. Dans ce type de communauté la transaction est absente, et les individus qui la composent n'obéissent à aucun espace transactionnel. Ils ne sont pas par ailleurs salariés d'une organisation gouvernée par un régime transactionnel. D'une certaine manière, ce type de communauté se rapproche des ordres primitifs étudiés par Mauss, et qui nous paraissent d'une extraordinaire modernité. Dans une communauté organique, le principe de gouvernance est celui du « Hau », c'est-à-dire celui d'une fluidité endogène de la circulation de biens matériels et surtout dans notre contexte, immatériels

(information, connaissances scientifiques de base, connaissances appliquées, réputation, réseaux de relation, méthodologies, « marques sans droits de propriété intellectuelle », technologies « libres », etc.). Naturellement, il s'agit ici d'une catégorie théorique, au sein de laquelle, nous ne pouvons pas, à ce stade, insérer des professions particulières. Mais cette raison ne nous paraît pas suffisante pour l'exclure du champ de l'investigation tant pour la réflexion, que pour l'action.

### Cartographie des ordres organisationnels et dynamique des systèmes socio-économiques

Ces trois catégories sont séparées ici pour des raisons naturellement pédagogiques, car ce qui est important, c'est surtout l'interpénétration dynamique entre les espaces distingués :

- entre ordre transactionnel et ordre communautaire;
- entre les trois ordres communautaires eux-mêmes ;
- entre espace privé, espace organique et espace transactionnel ;
- enfin entre communautés naturelles et communautés émergentes.

Par manque d'espace, et pour aller à l'essentiel, on développera surtout ici cette dernière dimension.

### **3- L'articulation entre communautés naturelles et communautés émergentes : les nouvelles capacités dynamiques**

L'évaluation des modes d'articulation possibles entre communautés naturelles (nations, régions, villes, districts) et communautés émergentes est très importante pour la recherche et l'action, tant pour les entreprises que pour le management public. Pour une nation, les politiques d'innovation, de formation et de droit du travail sont étroitement liées à la structure dominante des activités (et naturellement aussi à l'histoire). Si les communautés contraintes, deviennent le mode de production dominant dans un pays, il est clair que les politiques de formation en seront affectées ; il en est de même du droit du travail ainsi que tout ce qui est relatif à la propriété intellectuelle. De même, au plan international, les pays disposant de fortes diasporas scientifiques tireront le meilleur parti de ces communautés. A l'inverse, les pays qui en sont dépourvus

(cas du Japon) doivent trouver des instruments alternatifs leur permettant une meilleure absorption des flux de connaissance, au sein de communautés scientifiques et techniques internationales.

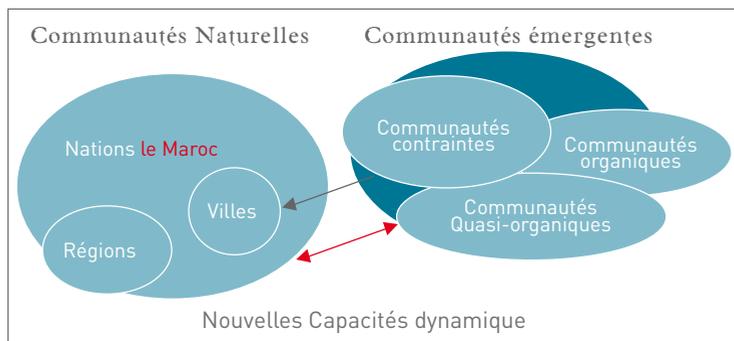


Figure 1 : Communautés naturelles, communautés émergentes et nouvelles capacités dynamiques

Les mêmes problématiques se posent peu ou prou pour une région, une ville et un district : comment encourager la formation de communautés plus ou moins organiques, afin d'assurer une fluidité du capital immatériel au profit de ces communautés naturelles ? C'est typiquement ce que font ou cherchent à faire des villes comme Barcelone, Grenoble ou la région Rhône-alpes, ou encore des cités-Etat comme Dubai par exemple. A contrario, pour les communautés émergentes elles-mêmes, celles-ci peuvent être à la recherche d'espaces physiques, virtuels ou mentaux (reprenant ici la trilogie de Nonaka et Konno), leur permettant de mieux organiser leurs échanges.

On le voit donc, dans une économie dématérialisée, l'analyse de la dynamique de l'articulation entre communautés naturelles et communautés émergentes est un champ important pour la recherche ainsi que pour le design de nouveaux instruments de la décision publique.

Comme nous l'avons montré par ailleurs (Bounfour, 2003), le concept de capacités dynamiques de Teece et al (1997) est très stimulant à la modélisation et à la mesure des performances des systèmes nationaux d'innovation, ainsi qu'à la formation et au développement du capital immatériel des nations. Nous proposons ici de reprendre ce concept en l'étendant à la dimension communautaire du capitalisme cognitif.

## Les nouvelles capacités dynamiques : les capacités «d'architecture collaborative»

Deux facteurs importants caractérisent l'économie de l'immatériel: l'importance de la « fonction combinatoire » et l'instabilité des avantages compétitifs [Bounfour, 1998]. C'est ce qui a nécessité de la part des organisations un renouvellement permanent de leurs ressources et de leur fonction combinatoire, à travers la constitution de capacités spécifiques : les capacités dynamiques. Dans le cadre qui nous intéresse- l'articulation entre ordre transactionnel et communautarisme, ces capacités concernent particulièrement le développement d'une «architecture collaborative» permettant aux communautés naturelles de bien intégrer la dynamique des communautés en émergence. Ceci est déjà observable dans le cas de diasporas scientifiques et techniques pour lesquelles les nations – via leurs gouvernements- cherchent à développer des modes d'articulation à l'espace national à travers l'instauration d'espaces physiques, virtuels et surtout mentaux de reconnaissance. C'est typiquement ce que fait l'Inde avec sa communauté scientifique. C'est ce que pourrait faire demain les pays du Maghreb avec leurs communautés en Europe. L'espace d'innovation est ici vaste, et la constitution de capacités d' « architecture collaborative » appelle à une refonte fondamentale de la façon dont les instruments de la décision publique ont été conçus et adoptés jusque là. L'articulation entre la sphère matérielle et immatérielle (la réputation) est un élément à considérer dans cette perspective. Par exemple, quelles capacités scientifiques, techniques, et quelles activités de connaissance, les pays pétroliers sont-ils susceptibles de construire aujourd'hui, compte tenu des ressources financières accumulées grâce au pétrole ? Comment, sur un autre plan, le Japon peut-il compenser la faible articulation mondiale de ses capacités scientifiques et techniques ? Comment la Finlande va-t-elle accroître sa capacité de « résilience » au-delà de Nokia ? Comment la Ville de Paris va-t-elle renouveler son image dans un contexte de forte concurrence entre métropoles ? Comment une vieille cité comme Liège est-elle susceptible de se régénérer dans le cadre d'une économie de l'immatériel ? Autant de questions auxquelles le concept d' « architecture collaborative » est susceptible d'apporter quelques réponses, nécessairement idiosyncrasiques. Sur un plan plus fonctionnel, ces réponses traiteront nécessairement de

modalités de développement de l'intelligence collective, de droit de propriété intellectuelle, de modalités de fluidité de la connaissance à l'intérieur ainsi qu'en dehors de l'espace communautaire, de construction de la confiance et de la réputation ... et plus généralement de positionnement dans l'espace et dans le temps.

#### 4- Le Maroc et ses capacités dynamiques

Comment le Maroc peut-il tirer parti de la dynamique communautaire de l'ensemble des systèmes socio-économiques mondiaux ? En développant ses capacités dynamiques. En termes simples, une capacité dynamique n'est autre que l'ensemble des processus qu'une communauté naturelle se doit déployer pour tirer parti des opportunités offertes par la dite dynamique. Comme je l'avais suggéré dans le cas du rapport que nous avons produit pour le premier ministre finlandais (Bounfour, 2007), une telle capacité peut -être définie en croisant deux perspectives : une perspective de l'offre – en considérant les compétences et capacités actuelles du Maroc et leur adaptation à la demande mondiale d'une part, et en considérant la dynamique des demandes mondiales et leurs attentes en termes des mêmes compétences et capacités, d'autre part. Dans le cas des services à valeur ajoutée, on pourrait penser que la spécialisation progressive du Maroc rencontre déjà et va rencontrer de manière croissante une demande mondiale, notamment celle exprimée pour le near-shoring. A contrario, il convient de s'interroger sur la persistance de cette même dynamique, s'il advient que les modes et les contraintes managériales des grandes entreprises européennes les orientent davantage vers la réinternalisation de certaines des activités jusque là ayant fait l'objet d'un near-shoring. En tout état de cause, l'effort analytique et politique nécessaire au déploiement d'une telle stratégie de double perspective nécessite le déploiement d'une capacité singulière impliquant l'ensemble des opérateurs publics et privés en charge de la filière services à valeur ajoutée. Le même raisonnement, à l'évidence, peut s'appliquer à d'autres secteurs pour lesquels le Maroc dispose d'un positionnement international reconnu : par exemple le tourisme dans ses différents segments ; le textile, avec ses évolutions récentes vers davantage de valeur ajoutée, ou l'agro-industrie. Mais l'ambition de ce texte n'est pas d'aller plus en avant dans la considération d'expertises et de spécialisations

sectorielles. L'information dont nous disposons ici est insuffisante, et des analyses approfondies doivent être entreprises. Ce que l'on peut suggérer ici, c'est la considération de la notion de capacité dynamique comme instrument politique de décision, de manière générique, tant au plan de décision publique que de la décision privée. Sur ce plan, et en considérant les grandes évolutions des systèmes socioéconomiques, et de la manière dont les nations les plus compétitives au plan mondial articulent leurs choix stratégiques, on peut énoncer un certain nombre de capacités dynamiques, à considérer par les acteurs privés et publics au Maroc.

A titre de première approche, on peut considérer qu'une dizaine de capacités dynamiques méritent d'être considérées, les deux premières ayant un caractère davantage individuel que collectif :

### 1. L'entrepreneuriat individuel

Si l'entrepreneuriat ne se décrète pas, on peut avancer l'argument que ses conditions d'émergence peuvent être facilitées. Dans un système socioéconomique mondial où les facteurs de succès sont dominés par la réactivité et l'agilité, il est clair que la dimension entrepreneuriale est essentielle. Le renforcement des capacités entrepreneuriales au Maroc est donc une condition essentielle au succès du pays au plan mondial.

### 2. Le capital-risque

Le capital-risque est à la fois ressource et processus. Il s'agit ici d'une capacité complémentaire de la précédente. Le renforcement des capacités du Maroc en termes de capital risque est important, ceci afin de permettre aux entrepreneurs individuels d'émerger, en particulier dans les secteurs de haute technologie, ce qui, chemin faisant, permettra au Maroc de disposer de compétences technologiques autonomes, complémentaires à celles que favorise l'investissement direct étranger.

### 3. Une stratégie de portefeuille pour la propriété intellectuelle

Un cadre légal existe au Maroc pour la propriété intellectuelle, en phase avec les principales normes observables au plan

international. La propriété intellectuelle fait partie des grands champs de bataille mondiaux pour les dix prochaines années (cf. les discussions en cours aux USA sur la réforme du régime du brevet). Dans ce contexte, toutes les nations sont à la recherche de leviers leur permettant de tirer parti des rentes directes et indirectes que permet le déploiement d'une stratégie de portefeuille de propriété intellectuelle. La stratégie du Maroc est à réévaluer à l'aune de ces grandes évolutions, y compris s'agissant de la protection et de la valorisation de ses savoirs traditionnels (création artisanales, stratégie de mini brevets, stratégies de marque...).

#### 4. L'accès à des réseaux scientifiques de classe mondiale

Dans un monde globalisé, la disposition d'un positionnement compétitif de classe mondiale nécessite l'accès à des ressources elles-mêmes de classe mondiale, en particulier de nature scientifique. Le Maroc, eu égard à son positionnement spécifique, peut accéder à de telles ressources, notamment en Europe (via le programme-cadre, que de nombreuses entreprises y compris européennes utilisent pour constituer un capital social scientifique et technique), mais également aux USA (en tirant parti des accords de libre échange signés avec ce pays) et en Asie.



Figure 2: Les capacités dynamiques du Maroc.

## 5. Le développement de processus « quadruple hélice »

Dans l'économie de l'immatériel, les stratégies qui réussissent sont celles qui articulent de manière intelligente sphère entrepreneuriale, sphère publique (l'Etat et les collectivités territoriales), sphère universitaire au sens large et sphère sociétale (la société civile). Autrement dit, une perspective « quadruple hélice ». Une telle articulation est rendue nécessaire par l'importance de l'innovation tous azimuts, y compris dans sa dimension sociale. Pour les dirigeants publics et privés, une telle exigence nécessite une revisite de leurs modes de pensée et d'action, qui doivent être pensés et déployés de manière intégrée, y compris s'agissant des instruments de pilotage de cette intégration.

## 6. Le développement de processus communautaires

La communauté en tant que mode d'organisation est au cœur de la transformation des systèmes socioéconomiques mondiaux (voir supra). Le Maroc se doit donc de définir et de mettre en œuvre des processus axés sur la formation de communautés de différentes sortes, tant au plan national, qu'au plan international, en liaison avec les choix stratégiques du pays en termes sectoriels, techniques et scientifiques.

## 7. Le développement d'actifs immatériels nationaux (hors propriété intellectuelle)

Quels sont les principaux actifs immatériels du Maroc (hors ceux relatifs à la propriété intellectuelle) ? La définition d'une liste d'actifs relativement restreinte est essentielle, notamment dans la perspective de mobilisation des énergies des jeunes chercheurs, entrepreneurs et citoyens. Ces actifs sont constitués de succès actuels ou à venir dans les différents domaines techniques, scientifiques et managériaux : une découverte scientifique par exemple, la pénétration d'un marché étranger lointain dans un marché spécifique (les logiciels ?), le développement d'une marque textile (les Zara du Maroc ?), autant d'éléments susceptibles de renforcer l'image du Maroc dans le monde ainsi que la confiance des marocains eux-mêmes dans leur capacité d'innovation et de développement.

#### 8. La construction d'une diaspora scientifique, technique et managériale

Les diasporas constituent un levier essentiel de la compétitivité internationale, comme en témoigne l'exemple de la Chine, de l'Inde, ou d'Israël. Ces pays disposent de diasporas scientifiques, techniques et entrepreneuriales en dehors de leurs frontières, en particulier aux USA. Ils utilisent l'infrastructure universitaire, ainsi que les opportunités de financement (notamment en Californie) disponibles pour renforcer leur capital immatériel propre. Le Maroc, commence à disposer d'une diaspora de ce type en Europe. C'est un levier essentiel au développement du pays, qu'il convier d'articuler de manière plus systématique aux capacités propres du Maroc, en particulier dans la perspective de constitution de capacités de recherche autonomes de classe mondiale.

#### 9. La valorisation de la diaspora scientifique, technique et entrepreneuriale

Ce point découle du précédent. Les capacités créatives autonomes doivent être articulées aux diasporas constituées au plan mondial.

#### 10. La projection de l'image du Maroc vers le monde

Le système capitaliste mondial, grâce notamment aux technologies de l'information et de la communication (le portable & Internet) se caractérise par un rétrécissement de l'espace et du temps disponibles. D'une certaine manière, l'espace et le temps tendent à être confondus. De ce fait, les stratégies qui vont réussir seront nécessairement des stratégies de projection sur cet espace-temps ainsi constitué. Pour le Maroc, la valorisation de son capital immatériel doit se faire par projection d'une image singulière vers le Monde. Des capacités dynamiques – autrement dit des processus- spécifiques pour cette projection doivent être définis et déployés.

## 5- Conclusion

Dans ce chapitre, j'ai essayé de mettre en évidence l'importance de la communauté comme perspective de réflexion et de décision, ainsi que, l'importance de la notion de capacité dynamique comme levier d'action pour les responsables publics et privés. Pour le Maroc spécifiquement, le développement de capacités entrepreneuriales, la constitution d'actifs immatériels spécifiques, la projection d'une image singulière sur le monde, le développement de diasporas scientifiques, techniques et entrepreneuriales, et le déploiement d'une approche de type « quadruple hélice » apparaissent comme celles des capacités devant être considérées avec une particulière attention par les responsables marocains, tant publics que privés. Naturellement, les éléments présentés ici doivent être considérés comme exploratoires. Ils ne sont destinés qu'à contribuer à stimuler la réflexion et l'action à venir au Maroc sur sa stratégie, dans un domaine clé en émergence : la valorisation de son capital immatériel.

### Références

Bounfour.A. (2007), "Dynamic Capabilities and Finland New Path", in Stähle, P. (Ed) (2007), Five Steps for Finland's Future. The New Club of Paris report of the Round table with Prime Minister of Finland. Tekes. Technology Review 202/2007. Téléchargeable du site web du New Club of Paris : [www.the-new-club-of-paris.org](http://www.the-new-club-of-paris.org)

Bounfour. A. (2006) (sous la direction de), Capital immatériel, connaissance et performance. Paris, L'Harmattan.

Bounfour. A. Edvinsson, L. (Eds.) (2005), Intellectual Capital for Communities, Nations, Regions and Cities, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.

Bounfour.A.(2003), The Management of Intangibles, The Organization's Most Valuable Assets. Routledge, Londres et New York.

Bounfour . A. (1998), Le Management des Ressources Immatérielles, Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Dunod, Paris.

Teece , D. , Pisano, G, Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, 18(7), pp 509-533.



# Partie III :

**Le point de vue interne :  
le diagnostic et les propositions  
des experts Marocains**

## **11. Allocution - M. Mohamed BENCHABOUN, Directeur de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT)**

Il est important de rappeler quelques réalisations de notre économie durant les dernières années avant d'évoquer certaines initiatives lancées par les pouvoirs publics dans le sens de l'insertion progressive de notre pays dans l'économie du savoir. L'ouverture de notre pays à l'international avec la réduction des protections tarifaires depuis quelques années et la programmation de la zone de libre échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2012, sont naturellement des éléments porteurs de beaucoup d'espoir mais, en même temps, de menaces si un certain nombre d'actions appropriées ne sont pas menées. Je pense à l'augmentation de la productivité du travail, l'amélioration des processus, l'augmentation de la qualité, l'allègement des procédures administratives, et particulièrement celle concernant le commerce extérieur, le développement de productions à haute valeur ajoutée qui nécessitent des niveaux de qualification élevés et des infrastructures évoluées en matière de technologie de l'information.

Depuis quelques années, l'économie marocaine montre beaucoup moins de vulnérabilité face aux aléas climatiques ou encore aux chocs externes comme les variations brutales des prix du pétrole. La croissance du PIB est désormais plus soutenue et l'économie nationale s'est diversifiée avec une plus importante tertiairisation. Ces résultats sont le fruit d'un certain nombre de réformes telles l'amélioration du cadre macro et micro-économique et l'assainissement d'un bon nombre d'entreprises. Il s'agit également de l'amélioration de la compétitivité du secteur orienté vers l'exportation afin de gagner des parts de marché au niveau international. Le Maroc a développé une nouvelle approche du tourisme, du développement régional, du développement industriel avec notamment le programme « Émergence », ou encore tout ce qui a trait aux technologies de la communication et de l'information. Cette vision a été soutenue par une accélération du rythme de construction des infrastructures de base ainsi que le lancement de grands chantiers structurants pour notre économie. Toutes ces avancées ne peuvent occulter le fait que nous sommes

au début d'une nouvelle ère, marquée par une économie basée sur la connaissance. L'immatériel est et doit être au cœur de la stratégie des entreprises qui créent de la valeur. Une étude datant de Mars 2007 réalisée par Ernest & Young fait ressortir que 60 % de la valeur des entreprises cotées (sur une centaine retenues comme échantillon) s'explique par leur capital immatériel.

Dans le secteur des télécommunications, comme celui des médias et des loisirs, plus de la moitié de la valeur des entreprises s'explique par l'immatériel.

Dans les télécoms, les actifs concernés sont notamment les marques, les bases de données et les licences ! On est loin des actifs corporels qui constituaient la richesse des entreprises traditionnelles.

De manière générale, le capital immatériel comprend deux composantes, la première ayant trait au capital humain qui repose sur le savoir-faire, les compétences, et de l'autre côté, nous avons ce que l'on appelle le capital structurel interne et externe.

Par capital externe, nous entendons le capital client, la marque, la réputation, la propriété industrielle. La capitalisation interne, elle, concerne d'un côté la formalisation des processus, la formalisation des systèmes d'information, les rôles et les responsabilités de chacun, le portefeuille des technologies, des procédures et des méthodes.

Or, nous constatons dans notre pays que le secteur privé, et notamment les PME, souffrent du caractère « classique » pour ne pas dire anachronique de leur organisation, de leurs méthodes de gestion et de leur mode de fonctionnement. C'est à ce niveau que les efforts devront être faits.

Le pilier de construction de cette nouvelle économie est l'éducation et la formation, mais également le cadre législatif et réglementaire, en particulier, ce qui a trait au climat des affaires et à la gouvernance. Enfin, les infrastructures de base dédiées spécifiquement à l'information et à la communication.

Dans le chapitre de l'éducation et de la formation, le Maroc a enregistré des résultats quantitatifs relativement intéressants, en témoigne l'évolution du taux de scolarisation par exemple qui, dans le primaire, est passé de 69% en 98 à 93% aujourd'hui. Ceci ne nous dispense pas de la bataille pour la qualité de l'enseignement ! La réduction de l'abandon scolaire et de la lutte contre l'analphabétisme sont l'objet d'actions en cours. Les technologies de l'information représentent aujourd'hui un moyen recommandé pour accompagner la formation des élèves et la rendre plus efficace. Cette technologie apporte un avantage indéniable à l'épanouissement de l'élève, qui dans son processus d'apprentissage, trouve un environnement propice à la construction de ces connaissances et est disposé à les partager.

Ainsi, le programme GENIE vise à équiper, à fin 2009, tous les établissements scolaires. Une enveloppe de 1 milliard de dirhams a été dédiée à cet effet. Dans peu de temps, le processus de déploiement en cours touchera 2000 établissements scolaires, soit près de 30.000 ordinateurs qui seront installés dans les établissements publics.

En matière d'encadrement, le Maroc, conscient de la nécessité de se doter des profils adaptés aux exigences de la nouvelle économie, a lancé un certain nombre de projets, telle l'initiative qui vise à former dix mille ingénieurs à l'horizon 2010, soit une augmentation de 130 % par rapport au nombre d'ingénieurs que le Maroc a formé depuis l'indépendance (4300 ingénieurs). Des moyens additionnels ont été dégagés par les pouvoirs publics pour réaliser ce saut quantitatif et qualitatif, des conventions signées entre les parties en impliquant les établissements de formation et les universités.

Dans le domaine des infrastructures des télécommunications, le Maroc a enregistré, à travers le processus de libéralisation du secteur, une ouverture de tous les services à la concurrence et l'élimination des monopoles par l'attribution de licences, notamment à 3 opérateurs locaux.

Le taux de pénétration aujourd'hui des services Télécoms est de 60%, il devrait frôler les 70 % à la fin de l'année. Les nouvelles

technologies mobilisées dans le cadre de ces nouvelles licences permettront de généraliser progressivement l'Internet, sachant que le réseau fixe actuel couvre un foyer sur cinq. Malgré l'extension notable de la couverture géographique, 7% de la population marocaine n'a accès à aucun service de télécommunication. Les pouvoirs publics ont lancé un programme dénommé PAC, qui vise à couvrir la totalité de ces zones à l'horizon 2011.

La nouvelle loi sur les télécommunications, promulguées fin 2004, a prévu de consacrer 0,25 du chiffre d'affaire à la recherche et développement dans le secteur des technologies de l'information, ce qui représente une enveloppe dépassant 50 millions de dirhams par an.

D'ores et déjà, plusieurs dizaines de projets ont été validés par la commission créée à cet effet, ce qui a généré une dynamique de recherche au sein des universités et des écoles d'ingénieurs.

D'autre part, et cela mérite d'être souligné, le secteur privé a participé pour la première fois à un appel à projets.

Dans le cadre du contrat « Progrès », signé entre l'état et les professionnels des TIC, un fonds dédié à l'innovation a été créé dans le but de garantir 50% du risque encouru par les projets considérés comme innovants.

Je terminerai mon propos en disant : l'action des pouvoirs publics visant à insérer le Maroc dans l'économie du savoir ne doit pas se limiter au secteur dont je viens de parler ou à préparer des compétences. L'ambition devrait être de faire évoluer tous les secteurs en relevant en continu le niveau des compétences humaines et en insistant sur la réforme des outils et des méthodes de gestion -notamment pour les PME- qui doivent s'approprier les nouvelles technologies et les attributs de la modernité.

## **12. « L'importance de l'information et de l'organisation dans la valorisation du capital immatériel » - M. Ahmed IBRAHIMI, Inspecteur Général, Haut Commissariat au Plan**

Les enjeux pour le Maroc, dans un environnement en mutation, qui voit l'émergence de l'économie du savoir sont évidents. Dans cette perspective, le Haut Commissariat au Plan s'intéresse particulièrement au lien entre le savoir et la compétitivité, avec bien entendu, la question de l'information qui est au centre de l'économie du savoir.

Nous avons évoqué précédemment la question de l'avantage compétitif par rapport à l'avantage comparatif et fait la relation avec la notion de valeur issue de la valorisation du capital immatériel. Rappelons à cet égard que le processus de création de valeur est complexe car il ne se limite pas à un domaine ou un secteur en particulier ; Il y a différents types de savoir et différentes modalités d'accès au savoir : savoir transmis par le système éducatif et de formation, savoir ancestral, savoir résultant de la recherche et du développement, savoir collectif produit par la culture et potentiellement valorisable, savoir découlant de ce que l'on appelle la veille stratégique et qui est issu de l'environnement, celui-ci étant un gisement permanent d'idées et de créations de l'esprit.

Quid alors de l'accès à l'information ?, l'accès à celle-ci et son utilisation soulève autant des problèmes éthiques, juridiques que techniques. Concrètement, outre les problèmes cités, il y a la question de la fiabilité et la pertinence de l'information. Celle-ci est d'abord fonction de l'objet, parfois elle est disponible mais non accessible, parfois elle l'est, mais parfois il faut la chercher pour ne pas dire quasiment la créer ! Enfin, la diffusion étant l'élément de fructification de l'information, il faut constamment se poser la question « comment la transmettre ? ». Enfin, l'information existe souvent à l'état brut et il est alors nécessaire de la traiter, la compléter pour la rendre exploitable. Par conséquent, le système de gestion de l'information doit inclure la chaîne de valeur suivante: repérage, collecte, traitement, diffusion et mise à jour ! Ce n'est que lorsqu'on a valorisé et qu'on s'approprie l'information que

l'on peut passer à la phase de l'action. Il est utile de rappeler en outre que le gestionnaire ou l'exploitant de l'information doit interagir avec son environnement, d'où l'extrême importance des «réseaux».

A ce propos, un concept relativement récent, et qu'il faut intégrer, est celui de l'intelligence économique ; lequel s'applique autant aux Etats, qu'aux régions ou aux entreprises et administrations. Un tel système est essentiel, non seulement pour la décision immédiate, mais aussi dans une vision prospective.

Concernant les aspects pratiques liés à l'information et à la communication ; celle-ci ne consiste pas simplement en un ensemble de données organisées mais c'est également un corps de procédures !, le système d'information doit donc nécessairement être complété par un système de gestion adapté. Les questions de stockage, de traitement et de circulation sont pour ainsi dire résolues « mécaniquement ». En revanche, les aspects éthiques et philosophiques nous mettent en face de l'humain avec ses parti-pris et sa subjectivité, et ceci détermine certains choix : Faut-il un système ouvert ou fermé? Peut-on ou non envisager des alliances ? Quel est le degré de confidentialité perçu comme étant nécessaire ?...

La gestion des systèmes d'intelligence économique soulève ce type de questions au-delà des aspects techniques. Ces différentes interrogations ont d'ailleurs marqué la nature du système et les choix qu'ont fait différents pays.

Enfin, il est intéressant de méditer sur la question de l'intégration, à savoir que la préoccupation en matière d'intelligence économique se doit d'être globale et donc lier le «national» au «territorial» et au «sectoriel». Nous avons beaucoup d'expériences sur les cellules et les structures de gestion de l'information, mais il y a parfois une non optimisation des ressources physiques et humaines alors qu'il faut avant tout chercher la qualité du système, qui est souvent liée à des structures légères et réactives mais en forte interaction avec leur environnement.

### 13. «La gestion de l'infrastructure des télécommunications» - M. Ahmed KHAOUJA, Directeur Central de la Concurrence et du Suivi des Opérateurs, ANRT

Indépendamment de leur caractère crucial dans une économie immatérielle, les télécommunications font partie du réseau d'infrastructures indissociables du développement d'un pays, au même titre que les routes, les ports ou l'énergie. A cet égard, le Maroc a fondamentalement modifié le territoire en cohérence avec ses choix économiques.

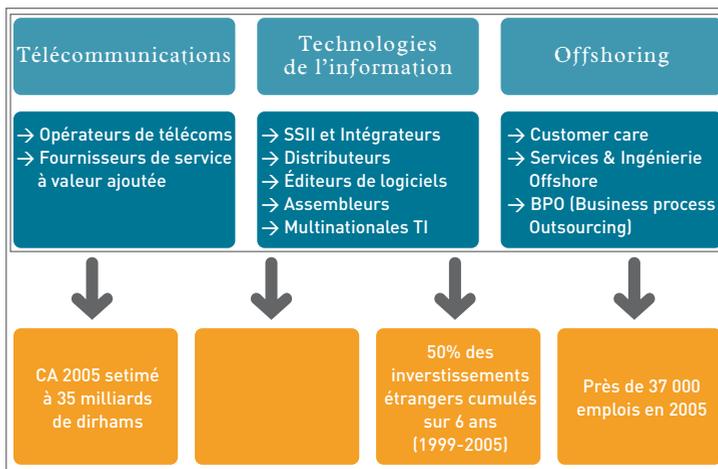


Fig 1. Aperçu du secteur des TIC.

Au niveau mondial, les télécoms représentent un marché de plusieurs milliards de dollars, mais le chiffre le plus important à retenir, c'est que 80 % de ce marché est représenté par les services et 20% seulement consiste en équipements ; le microprocesseur, qui est l'outil de base dans les communications aujourd'hui, ne représente plus beaucoup comparativement à l'information qui est à l'intérieur et qui représente la véritable matière première! Ce n'est donc pas un hasard si les télécoms ont constitué un volet important du GATT et plus tard, de l'OMC.

1-Selon une étude faite par le cabinet E&Y, le poids de l'immatériel par rapport aux actifs corporels dans les télécoms représente plus de 65%. Les télécoms consistent essentiellement en services. Pour en revenir au Maroc, c'est dans les années 70/80 qu'on est passé de la technologie analogique à la

technologie numérique. Actuellement, le réseau est numérisé à 90%. On est en train d'assurer le passage au protocole IP (sur lequel fonctionne Internet), ce qui va ouvrir de nouvelles perspectives. En fait, le vrai changement qui a révolutionné les télécoms durant les deux dernières décennies, concerne la miniaturisation et l'intégration de plus de composantes sur des espaces plus limités.

La numérisation s'inscrit dans ce changement, car on gagne en puissance depuis 1963 et on va vers des ordinateurs de plus en plus intelligents et de plus en plus puissants en termes de capacité de traitement.

Dans la foulée des réformes induites par la mondialisation, l'évolution du cadre réglementaire depuis 1998 a permis le passage d'une situation de monopole à une situation de concurrence avec interconnexion des réseaux.

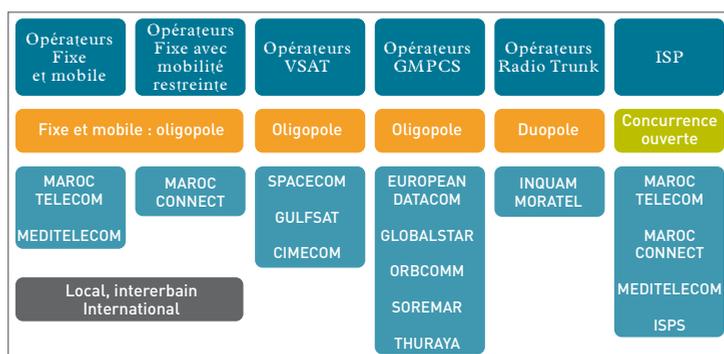
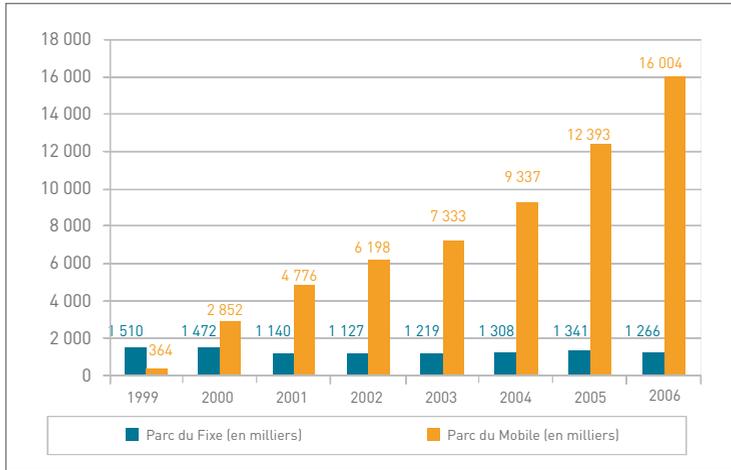


Fig 2. Les acteurs du secteur privé du secteur de télécommunications.

Aujourd'hui, le paysage des télécoms au Maroc compte trois opérateurs globaux plus d'autres opérateurs satellitaires, 16 millions d'abonnés mobiles, près de quatre millions d'internautes, 8000 cybercafés, 46000 téléboutiques et 235 centres d'appel déclarés à l'ANRT. Le chiffre d'affaire annuel connaît un taux de croissance de l'ordre de 20% et à l'horizon 2012, la contribution du secteur au PIB sera de l'ordre de 12%.

Fig 3. Téléphonie fixe et Mobile.



Le parc des abonnés mobiles est en permanente évolution, contrairement à celui du fixe.

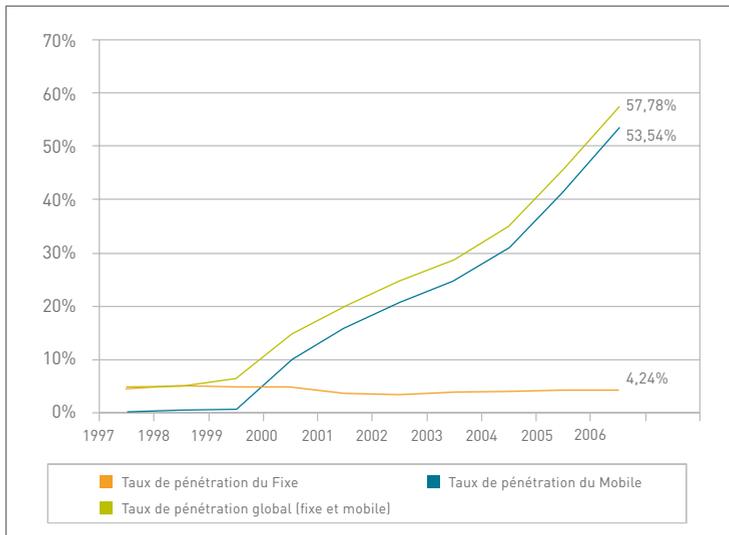
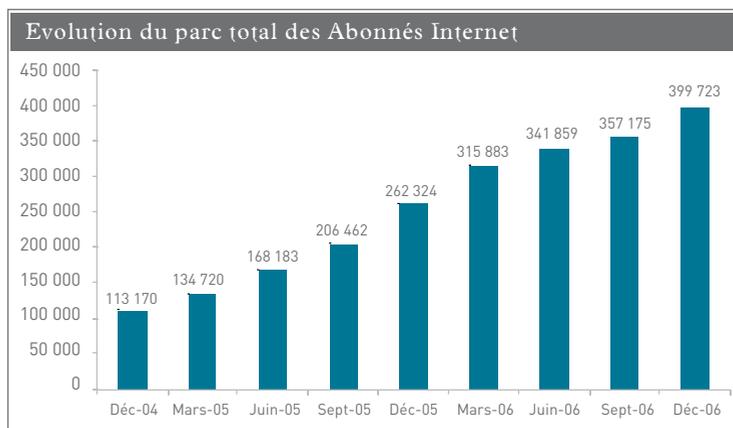
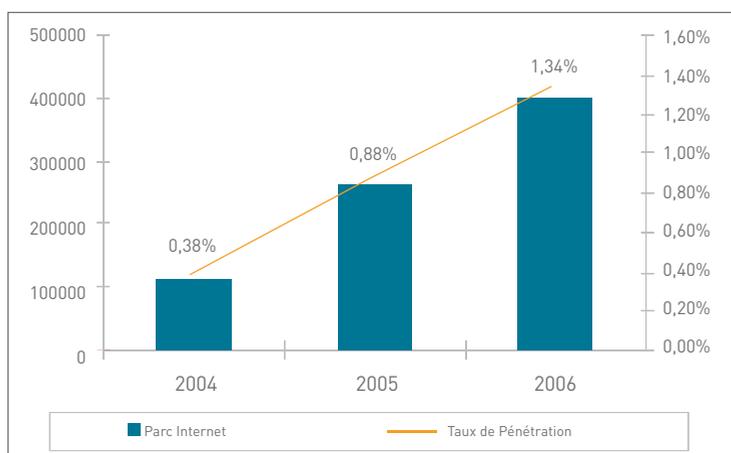


Fig 4. Marché de l'Internet.

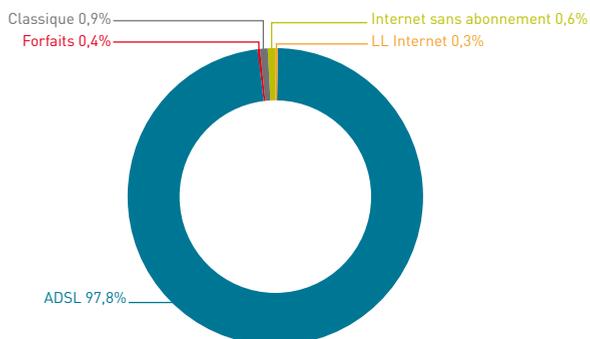


Le marché de l'Internet connaît un important développement malgré une faible pénétration.



L'ADSL prédomine comme mode d'accès à Internet.

### Répartition des abonnés Internet par Mode d'accès à fin Décembre 2006



#### **14. « Les réseaux de recherche scientifique au Maroc » - M. Saïd BELCADI, Directeur, Centre National de Coordination de la Recherche Scientifique et Technique**

Le système national de recherche est bien évidemment une composante essentielle du capital immatériel de la Nation. Ma contribution consiste à présenter les éléments de ce système de recherche et sa configuration, à savoir : les réseaux de recherche scientifique au Maroc.

Mais avant de parler des réseaux de recherche, je voudrais donner tout d'abord quelques données chiffrées sur le potentiel national en la matière.

Aujourd'hui, il y a 15 universités au Maroc, 14 publiques et 1 semi privée.

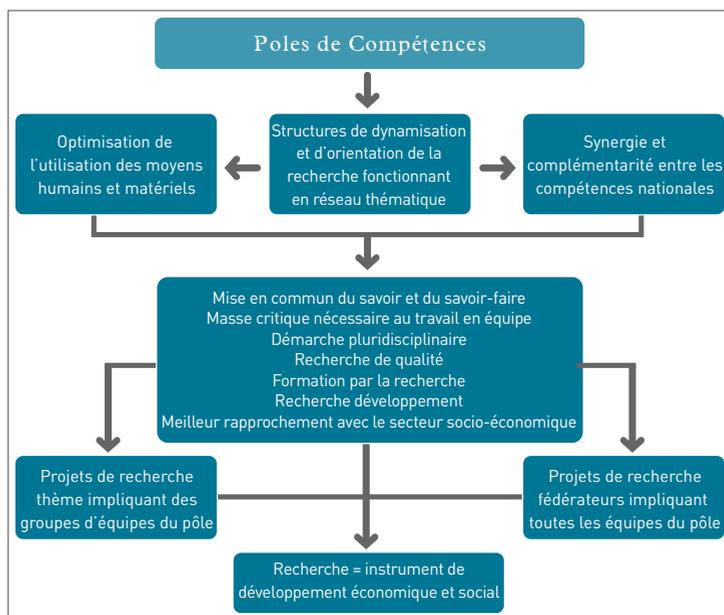
Au sein de ces universités, il y a une centaine d'établissements d'enseignement supérieur.

A cela s'ajoute une cinquantaine d'établissements de formation des cadres ou de formation d'ingénieurs ou de techniciens spécialisés, dont une dizaine est impliquée dans des programmes de recherche. Il faut également ajouter une dizaine d'établissements publics qui se consacrent à la recherche et au développement.

Au total, en termes de ressources humaines, l'effectif mobilisé est de 13500 enseignants-chercheurs et autant de doctorants et thésards dans les différents domaines.

Afin de tirer avantage de ce potentiel de recherche, il a fallu l'organiser, notamment, en créant un certain nombre de réseaux de recherche, qui sont en fait des réseaux thématiques de recherche baptisés « pôles de compétences ».

Il y en a actuellement 17 et ils fonctionnent sous forme de réseaux qui mettent en commun le savoir et le savoir-faire développés dans chacun des laboratoires et au sein des équipes de recherche.



Stratégiquement, l'intention est d'atteindre des masses critiques en termes d'énergie, favoriser la transversalité nécessaire au travail en équipe et systématiser la démarche pluridisciplinaire. L'objectif étant d'aboutir à un processus de recherche qui soit au standard qualitatif international et de contribuer à un meilleur rapprochement avec les secteurs socio-économiques.

Chacun de ces réseaux a été impliqué dans un projet de recherche fédérateur qui implique le maximum d'équipes du pôle de recherche. Le fonctionnement des réseaux n'est pas quelque chose de simple, il faut les organiser et les structurer. C'est pour ça que nous avons imaginé toute une organisation pour les rendre opérationnels et efficaces. Relié à un établissement universitaire, chaque réseau dispose d'un comité de suivi, qui est l'organe décisionnel du pôle, et dans chaque réseau, il y a un coordonnateur national et des coordonnateurs locaux.

En fait, un réseau comprend des laboratoires d'établissements universitaires tels que ceux de Rabat, Casablanca, Fès ou Meknès, mais il y a un point focal qui est désigné et qui est domicilié dans une ville ou dans une université choisie d'un commun accord. Ce fameux point focal est le point d'entrée du réseau et c'est lui qui organise la communication au sein du réseau. Quant au secrétariat permanent du réseau, il en constitue l'organe exécutif.

Chaque réseau se réunit une fois par an pour faire le bilan de ses activités et définir les orientations futures.

Pour leur fonctionnement, les différents réseaux disposent d'un certain nombre de moyens fournis en premier lieu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, mais des ressources sont également issues de contrats liant ces réseaux aux différentes entreprises marocaines ou autres donneurs d'ordres.

En outre, disposant de la masse critique nécessaire, ces réseaux ont une certaine visibilité à l'extérieur du Maroc et arrivent aisément à développer une coopération à l'échelle internationale. En matière d'offres de services de ces réseaux, il y a de la formation continue qui est proposée, des études, de l'expertise, du conseil, de l'information, mais aussi des actions de veille, d'audit technologique et de transfert de technologie.

Les bénéficiaires sont les départements ministériels, les établissements et les entreprises publiques et privées.

Le mécanisme juridique est donc basé sur des accords, des conventions et des contrats spécifiques. Chaque réseau peut se voir financer dans le cadre d'un projet fédérateur et le montant peut atteindre 4 millions de dirhams.

Le panorama actuel des réseaux constitués est le suivant :

- Le MISOBIOIP, qui est un pôle de compétences en microbiologie du sol et biotechnologie des plantes. Le projet fédérateur est l'utilisation des biotechnologies pour la protection et l'amélioration de la production des plantes d'intérêt économique ;
- Le deuxième réseau est domicilié à Casablanca et le projet fédérateur en est le développement et l'amélioration de la qualité et de la productivité ;
- Le Troisième pôle de compétence est axé sur l'eau et l'environnement ;
- Il y a un pôle de compétences dédié au domaine de l'économie ;
- Un pôle spécialisé dans le domaine de l'électrochimie ;
- Un pôle dans le domaine de la matière condensée et des modélisations de systèmes, qui travaille sur les propriétés physiques de matériaux, élaboration, caractérisation et modélisation ;

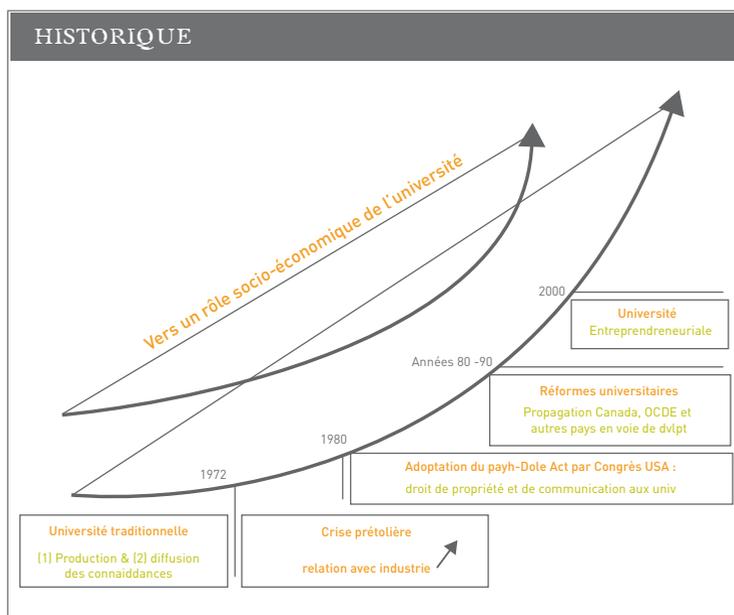
- Un pôle de compétences neurogénétique, qui travaille sur les études cliniques, l'électrophysiologie, anatomopathologie, biochimie et génétique. Ce dernier a été reconnu comme un centre d'excellence lors d'une évaluation du système de recherche international faite par l'Union Européenne ;
- Un pôle de compétence dans le domaine de la pharma-cochimie, qui travaille sur un certain nombre de composés ayant des propriétés intéressantes sur le plan pharmacologique.
- Un pôle de compétence dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Ce pôle de compétence est très associé au monde de l'économie puisque plusieurs entreprises sont membres de ce pôle.
- Un autre pôle qui est très intéressant, pour tout ce qui touche au développement régional, c'est le réseau d'étude et de recherche sur le développement et l'aménagement local et régional. Domicilié à Rabat, il travaille sur les systèmes territoriaux et l'articulation du local et du régional.
- Il y a un pôle qui travaille sur les plantes médicinales et aromatiques, et là, je voudrais rappeler que le Maroc a un réel potentiel en la matière, grâce à sa biodiversité. A cet égard, le Maroc est considéré comme le 2ème pays, après la Turquie, à avoir des ressources intéressantes dans la région méditerranéenne dans ce domaine là.
- Il y a un pôle de compétences dans le domaine de la physico-chimie des matériaux.
- Les sciences de la mer ne pouvaient pas être en reste. Là aussi, il existe un réseau qui comprend presque toutes les universités situées en zone côtière. Le Maroc a un littoral de plus de 3000 km de côtes. Il est important que ces côtes soient étudiées sur le plan scientifique et qu'elles soient valorisées dans l'optique du développement durable.
- Il y a un réseau dans le domaine de la mécanique et du numérique qui est très impliqué dans le processus de modélisation en mécanique.
- Dans le domaine de l'espace, il y a un projet qui est actuellement domicilié à l'école de Mohammedia d'ingénieurs.
- Enfin, le dernier vient d'être créé dans le domaine du patrimoine culturel et est domicilié à Fès.

Afin de vous donner une idée sur la composition d'un pôle, prenons le cas de ce dernier pôle de conservation du patrimoine. Il comprend 7 universités membres, 18 structures de recherche, 175 enseignants-chercheurs. Ce pôle est impliqué dans 11 projets de coopération euro-méditerranéenne et dans 29 projets de coopération bilatérale, notamment avec la France, la Belgique, l'Italie, le Canada et l'Espagne. Sa production scientifique est de 225 publications à référencer.

Ces réseaux de recherche peuvent, à priori, sembler avoir un caractère académique. Ce n'est qu'une impression car le souci de «valorisation des recherches» est permanent. Un bref historique permettrait peut être de mieux saisir le changement d'orientation.

Avant le début des années 70, l'université travaillait, de façon traditionnelle, à produire et à diffuser des connaissances et puis à partir de la crise pétrolière, les relations avec l'industrie se sont développées un peu partout dans le monde et cela a amené l'université à changer ! L'évolution a commencé aux Etats-Unis, où le congrès a adopté une loi qui permet aux universités d'agir comme des entreprises. Cette façon de faire a été également reproduite dans d'autres pays, notamment au Canada, dans les pays de l'OCDE, et dans certains pays en voie de développement. On peut dire qu'à partir de l'année 2000, l'université est devenue une université entrepreneuriale un peu partout dans le monde et pas uniquement dans les pays développés.

Qu'en est-il du Maroc ? Là encore, il y a une réforme de l'université marocaine qui l'amène à assumer de plus en plus un rôle socio-économique dans le pays et on pourrait dater ce changement autour de l'année 1999, puisque c'est à ce moment là qu'a été publiée la charte de la «COSEF». En effet, il y a eu un colloque national sur l'enseignement et une charte a cristallisé le consensus de tous les acteurs concernés sur la politique à mener en matière d'enseignement. C'est dans ce cadre que le rapprochement université-entreprise a été retenu comme une priorité.



Enfin, pour l'enseignement supérieur, la loi « 0100 » confie un rôle essentiel à l'université dans le développement du pays. C'est d'ailleurs suite à la promulgation de cette loi que dans le cadre de la coopération avec la France, a été dégagé un fonds de financement prioritaire et prévu un programme national de valorisation de la recherche scientifique. Dans la foulée, on a notamment lancé un réseau marocain d'incubation et d'essaimage. Ce réseau, baptisé RMIE, a été créé en 2002 conjointement par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique d'une part, et le Ministère de l'Industrie d'autre part. Les partenaires de ces réseaux sont l'association « recherche et développement », la fondation de la banque populaire, l'OMPIC et le fonds d'amorçage SINDIBAD.

Ce réseau a bénéficié d'un appui de la coopération Française et dans ce cadre là, il a été créé une dizaine d'incubateurs à Rabat, dans les écoles d'ingénieurs, notamment : l'IMPT, l'EMI, l'ENIM, et aussi dans certaines universités comme celle de Marrakech, AL AKHAWAYNE à Ifrane, ou même en dehors de l'université, au sein du TECHNOPARK de Casablanca.

En fait, l'objectif recherché dans le réseau, c'est de développer le processus de création d'entreprises innovantes au Maroc, de sensibiliser au partenariat, de soutenir l'émergence de projets originaux porteurs d'innovations, d'apporter une composante

internationale à l'activité du réseau, une certaine visibilité à l'étranger, de mutualiser les ressources et professionnaliser les pratiques des incubateurs membres des réseaux, etc. La mutualisation des moyens au profit de tous les incubateurs créés à travers le royaume a permis, en particulier, de renforcer les compétences managériales des porteurs de projets. Un premier bilan, certainement trop précoce, fait ressortir 70 projets candidats, suite à des appels d'offres, dont un peu moins d'une trentaine ont été soutenus. Le nombre de projets qui sont en incubation aujourd'hui est de 24, et il y a déjà 5 entreprises créées grâce à l'appui que leur a apporté le réseau.

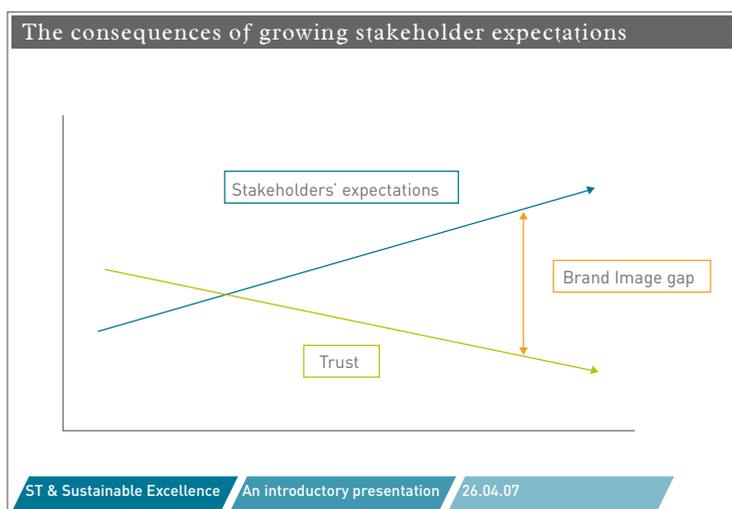
A côté de ça, le réseau a assuré des actions de formation à l'accompagnement de projets ; il y a eu 55 journées de formation pour les accompagnateurs, et 37 journées de formation pour les porteurs de projets.

Cette opération pilote et ses résultats nous ont paru encourageants, et nous sommes en train de travailler en ce moment à la pérennisation du réseau, en le structurant davantage et en repérant de nouveaux partenaires pour en faire un véritable outil de création d'entreprises innovantes dans le pays.

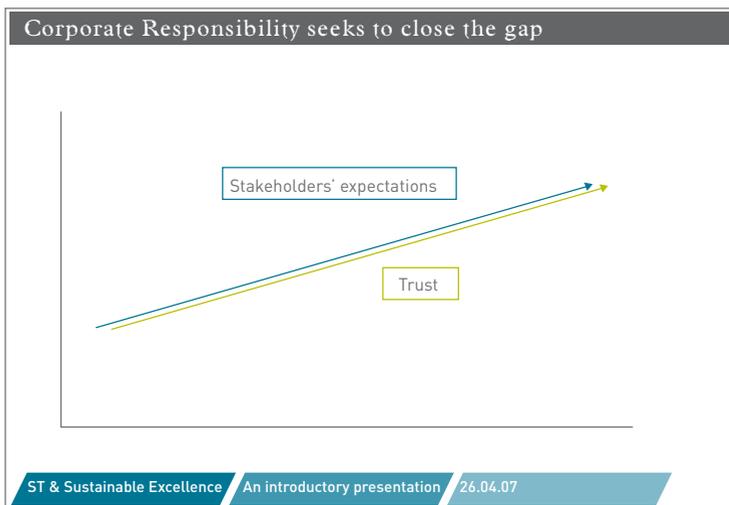
Enfin, il y a un réseau qui me semble particulièrement digne d'intérêt, c'est le RDT : Réseau de Diffusion Technologique, lequel est piloté par le Ministère de l'Industrie et auquel est associé le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ce système est conçu pour faire émerger des besoins technologiques de l'entreprise, et orienter celle-ci vers les compétences et sources d'expertise adéquates. A ce jour, au bout de moins de trois années de fonctionnement, 221 entreprises ont été repérées et 80 contrats de prestation ont été signés depuis 2003, 47 intervenants RDT ont été mobilisés dont 30% sont issus des universités. A terme, ce réseau fusionnera avec le réseau de génie industriel pour ne faire qu'un seul réseau d'intervention auprès des entreprises ; ce dernier vise l'amélioration de la productivité, de l'efficacité, et du contrôle des coûts. Il s'intéresse à la conception, l'amélioration et l'opérationnalisation du système intégré de ressources humaines, matérielles et outils technologiques en vue d'une meilleure performance. Ce réseau a été mis en place avec les universités marocaines et il a déjà, à son actif, une multitude d'actions allant du management de la maintenance au calcul des taux de rendement en passant par l'analyse des temps non productifs, etc.

## 15. «La gestion du capital intellectuel : cas d'entreprise» - M. Mohamed LASRY, Membre du Conseil National de l'Entreprise de la CGEM

En tant que représentant de la CGEM à cette rencontre sur le capital immatériel. Je me suis permis de prendre comme exemple le cas de l'entreprise pour laquelle je travaille. Le capital immatériel, plusieurs orateurs qui m'ont précédé l'ont clarifié, porte sur les actifs incorporels et les valeurs non monétarisées de l'entreprise. Or, sous cette définition, on peut mettre plusieurs éléments qui n'ont pas à priori de valeur marchande, mais qui ont cependant un impact certain sur l'image de l'entreprise et sa perception par son environnement !

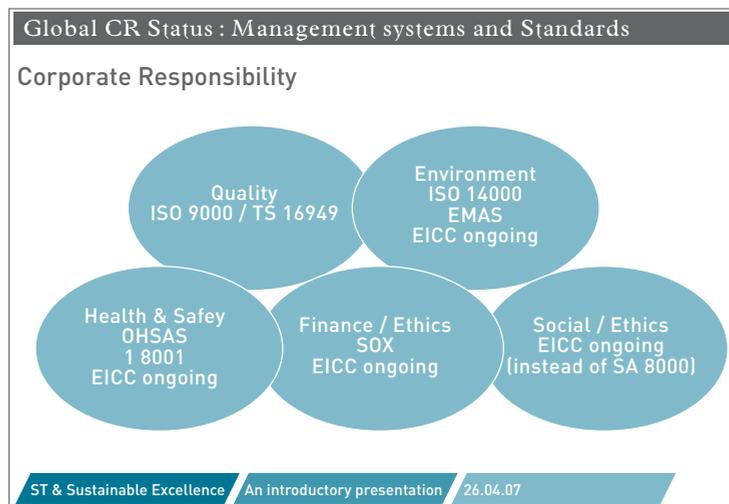


Au niveau de notre compagnie, nous avons estimé que les valeurs intégrées et respectées par tous les collaborateurs, sont partie intégrante du capital immatériel. C'est ainsi que nous avons initié un programme baptisé « l'excellence durable ».



Dans les années 90, nous avons lancé un programme intitulé TQM ou « total quality management ». Par la suite, on a travaillé sur l’environnement, car il est important de démontrer son souci de l’écosystème.

Plus tard, on a axé nos efforts sur la sécurité des personnes «health, safety and security in the workplace» et puis maintenant, on travaille sur la responsabilité sociale de l’entreprise !



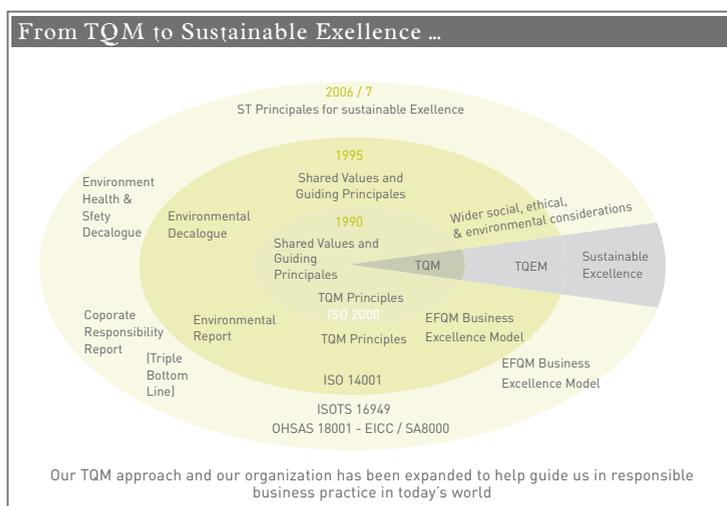
Dans un souci de concision, je dirais que le programme d’excellence durable tourne autour de 3 principes :

1. L'intégrité
2. Le personnel
3. L'excellence

L'objectif étant d'avoir une culture d'entreprise qui confère à celle-ci une identité propre, qui mobilise ses collaborateurs et valorise son image externe.

Cette vision, accompagnant la volonté de créer de la valeur pour nos actionnaires, a permis de créditer l'entreprise d'un certain nombre de labels internationalement reconnus :

- Une certification ISO 9000 ;
- La conformité à la norme ISO 14001 ;
- Prix de l'UFQ ;
- Conformité à la norme OHSAS18001 ;
- Conformité à la SA8000.



Ces labels se sont accompagnés de réalisations concrètes, telles que l'utilisation d'énergies renouvelables ou bien la plantation de 5000 hectares dans la forêt de la Maamoura, ou encore le projet de centrales éoliennes au Maroc.

En termes de santé et de sécurité, outre la médecine préventive dans nos usines, quand il y a un accident de travail, le président lui-même en est informé, c'est à dire qu'il est alerté qu'il y a eu quelque part sur la planète un accident de travail, et immédiatement, il y a une information de tous les sites à destination des 55000 salariés dans le monde.

L'alphabétisation numérique est aussi dans nos préoccupations. Nous avons lancé, dans le monde entier, ce qu'on appelle la réduction de la fracture numérique, et au Maroc, nous avons formé 20000 personnes à l'usage de l'informatique.

Nous avons, en outre, créé des centres informatiques dans des villes comme Casablanca, Rabat, Kénitra, mais nous avons aussi été à Taroudant, Elhajaeb, Azrou, Errachidia, Rissani, etc.

Voilà un certain nombre d'actions qui ne figurent au bilan que par le coût qu'elles ont engendré, alors que le «retour sur investissement» en est important et vient accroître l'actif incorporel de l'entreprise !

Cette culture d'entreprise inclut bien évidemment le souci permanent d'innovation. Celle-ci est implicitement partie intégrante de notre culture. En revanche, comme il ne suffit pas d'être créatif, nous insistons énormément sur la diffusion et le partage des idées.

Ainsi, sous réserve d'un criblage, tant éthique que professionnel, les spécialistes qui gèrent la base des données, sont en charge de l'intégration de toute nouvelle information dans le système pour qu'elle puisse être consultée. De ce fait, toute innovation sur un site est automatiquement généralisée aux autres sites et avec ça, on favorise l'émulation et c'est à qui innovera le plus pour améliorer la productivité, le rendement, la qualité, la sécurité, le coût de revient, etc.

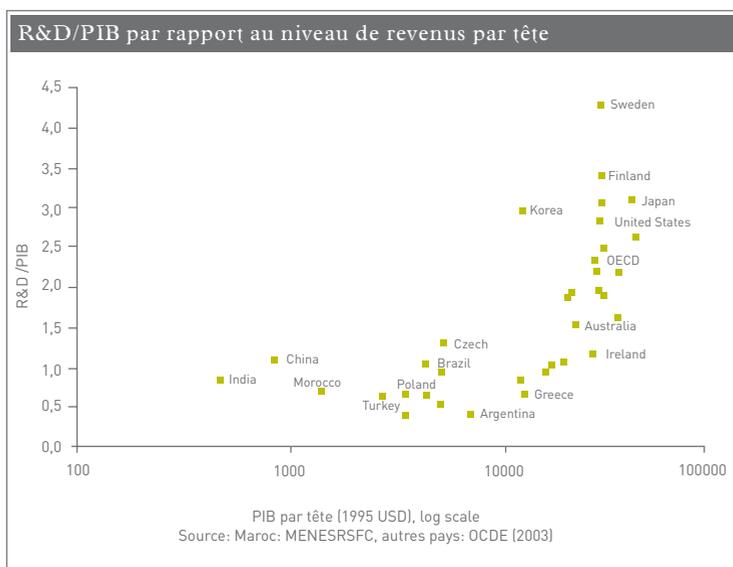
Cette politique a également bénéficié à nos fournisseurs. Ce sont des entreprises dont nous avons besoin !, mais il faut qu'elles soient en bonne santé financière, qu'elles améliorent en permanence leur produit, leur organisation, et donc il est important de dialoguer avec eux et de les inciter à innover !

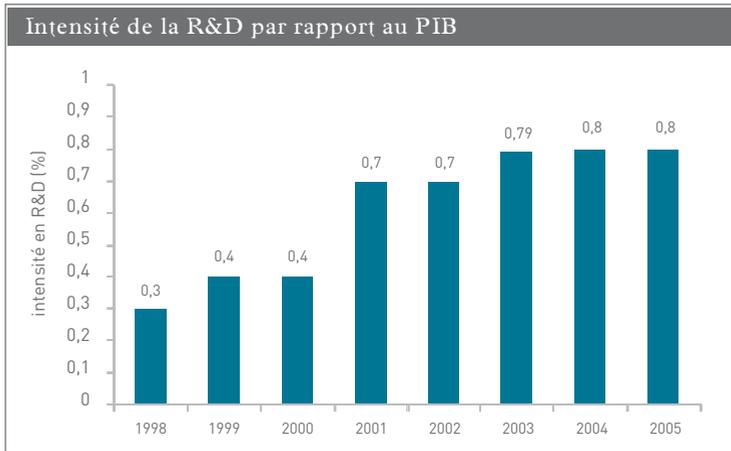
## 16. «Capital Immatériel : facteur de compétitivité du Maroc» - M. Nizar BARAKA, Directeur Adjoint à la Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère des Finances et de la Privatisation

Dans notre département, nous nous inscrivons dans cette logique de la richesse immatérielle qui représente certainement l'une des sources principales de croissance dans notre pays, dans un contexte de mondialisation où le savoir, la connaissance, l'innovation deviennent des facteurs de compétitivité internationale.

Comment donc appréhender le capital immatériel ? Sur le plan macro-économique, et devant la rareté des ressources physiques, il est certain que la croissance de notre économie passe, entre autres, à travers l'amélioration de la productivité, l'amélioration du rendement social, la créativité et la facilité de communication ...autant d'aspects éminemment qualitatifs.

Etsur le plan micro-économique, il devient essentiel de se positionner sur des activités à forte valeur ajoutée, où la matière première est d'abord l'intelligence et la connaissance ! Si les circonstances historiques ont fait rater la révolution, l'un des paramètres permettant de situer l'immatériel dans l'économie marocaine est la part de la recherche dans les dépenses ; comparativement à des pays émergents, on pourrait dire que le niveau des budgets alloués à la recherche est relativement satisfaisant et place honorablement le Maroc dans la carte régionale.



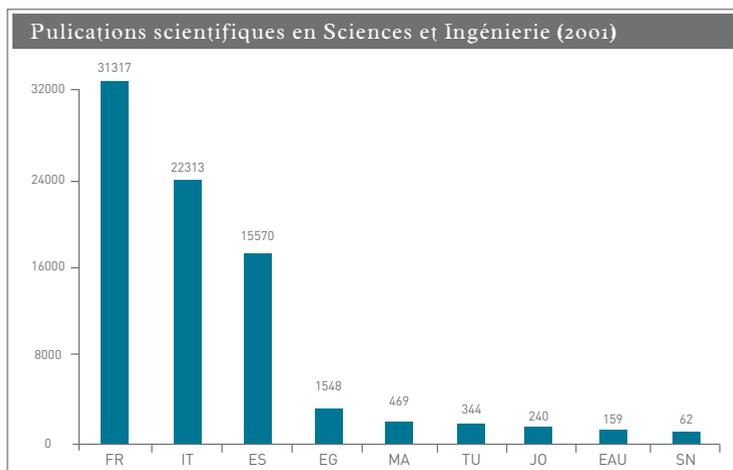


Il n'en demeure pas moins que ce niveau reste faible dans l'absolu, et que la recherche reste essentiellement l'œuvre du secteur public, alors que la contribution du secteur privé reste insignifiante, contrairement à ce qui se passe dans des pays comme la Turquie ou l'Inde.

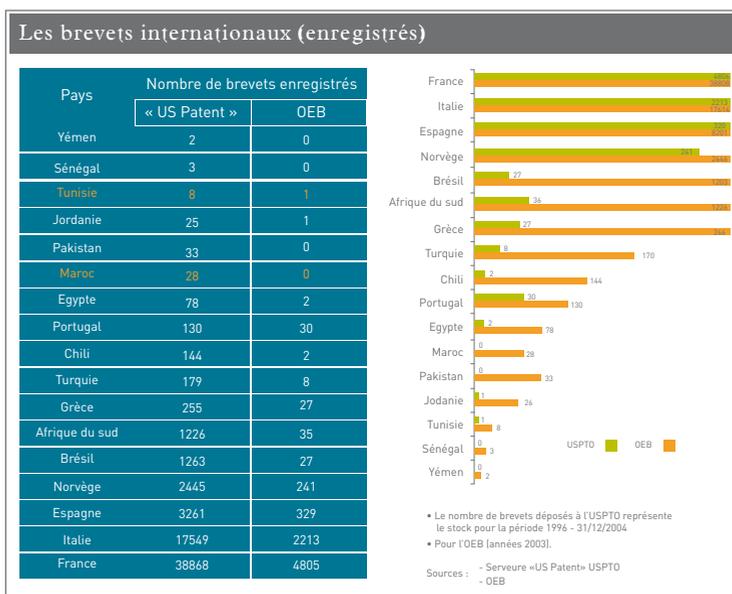
Ce poids de la recherche peut aussi être cerné à travers la nature des exportations ; au Maroc, celles-ci sont à faible teneur scientifique et faible contenu technologique. 63% de nos exportations comprennent une technologie faible ou élémentaire contre à peine 9% qui sont à fort contenu technologique.

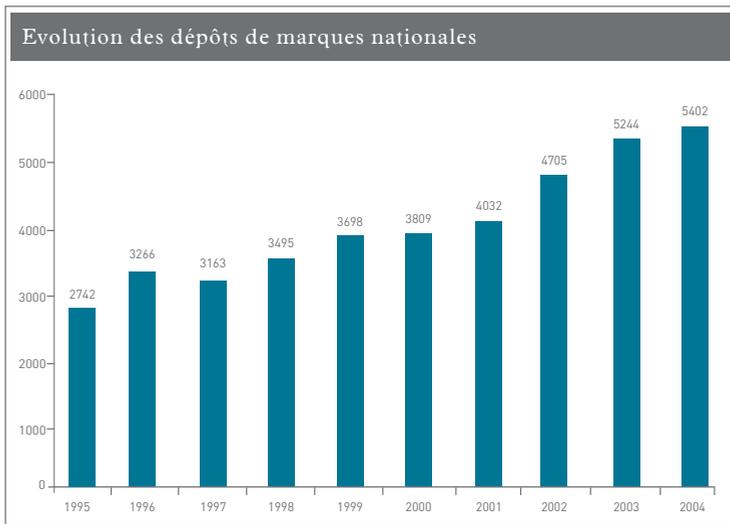
Certes, il y a de nouveaux secteurs à dimension immatérielle intéressante qui commencent à apparaître, mais force est de constater qu'à ce jour, nous sommes encore loin des niveaux que le capital immatériel devrait représenter dans la richesse nationale.

Un autre indicateur intéressant serait le volume des publications scientifiques. Le Maroc se situe à un niveau modeste, bien que supérieur à celui de la Tunisie ou la Jordanie (469 publications en 2001 par exemple).



En matière de brevets, le Maroc réalise un meilleur score que la Tunisie avec 28 brevets qui sont enregistrés, mais il est nettement en dessous des réalisations de l’Egypte ou de la Turquie. Cependant, avec le perfectionnement du cadre juridique, la tendance est à l’accroissement des dépôts au titre de la propriété intellectuelle.





Finalement, quelles sont les opportunités et contraintes du Maroc par rapport à cet enjeu qu'est l'amélioration de la compétitivité à travers le capital immatériel ?

Il est clair que l'ouverture de l'économie nationale, via les accords de libre-échange, est un moyen de se positionner sur des marchés internationaux et de favoriser les transferts intellectuels via les investissements étrangers. Dans le même ordre d'idées, l'amélioration du cadre macro-économique, la qualité de la sécurité juridique, l'adoption de normes internationales et la démonopolisation et la privatisation de certaines activités vont dans le sens de la promotion du capital immatériel. En outre, nous vivons une transition démographique favorable à cet égard et nous avons retenu un plan « Emergence » qui va tirer vers le haut toute une grappe d'activités économiques, sollicitées d'intelligence et de savoir faire.

A l'opposé, des contraintes importantes subsistent, dont la principale reste l'analphabétisme ! Certes, il y a indéniablement des efforts importants qui sont fait dans ce sens, mais le taux d'analphabétisme demeure élevé (39%) ! En plus, il y a un faible rendement du système éducatif puisque le cumul des effectifs d'enfants scolarisés, qui quittent le système à un niveau ou un autre sans qualification, représente 75% et il y en a seulement 10% qui terminent un cursus supérieur. Ceci représente une énorme déperdition d'énergie et un coût d'opportunité incalculable !

Sur le terrain de l'entreprise, il est évident que l'effectif des ingénieurs dans les différents secteurs économiques est insuffisant. Le plan national d'accroissement du rythme de formation des ingénieurs est donc essentiel ; il est évident que les performances de notre économie ne seraient pas les mêmes selon que l'on mobilise 40000 ou 4000 ingénieurs !

Par conséquent, l'investissement dans la formation de haut niveau, la promotion du savoir et de la recherche et l'innovation sont les clés de l'accès à l'économie immatérielle.

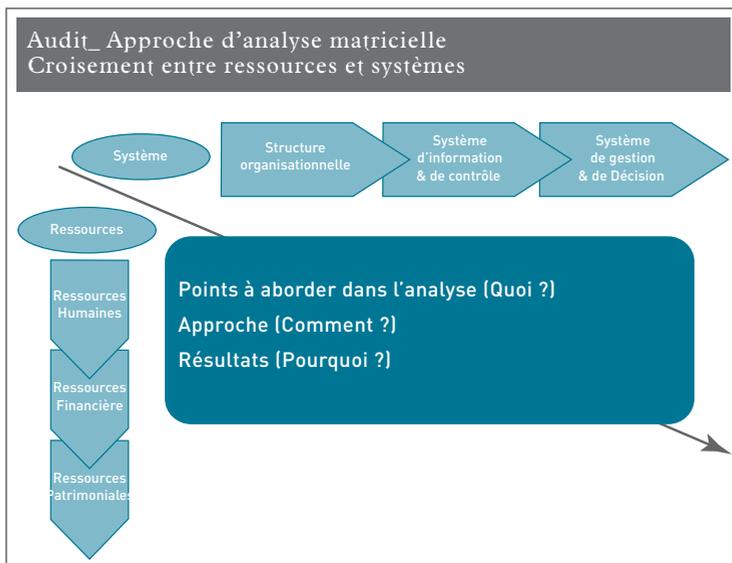
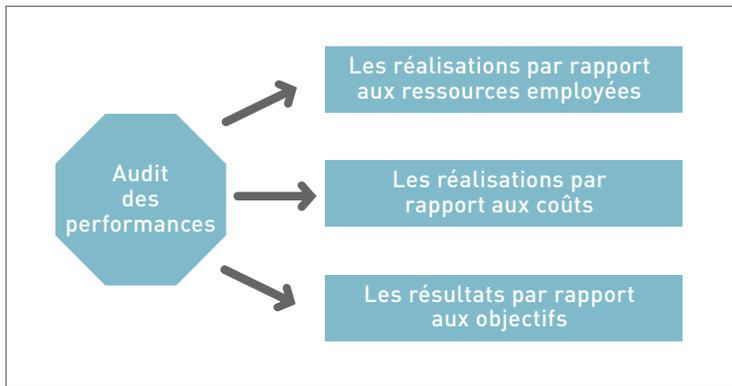
Il y incontestablement des initiatives gouvernementales dans ce sens, mais il y probablement des progrès à réaliser en matière de cohérence et de coordination devant la multitude des actions et des acteurs. Il y a également besoin d'une spécialisation territoriale au lieu de standardiser les politiques territoriales.

Enfin, l'investissement dans les ressources humaines doit être un axe majeur car le capital immatériel est indissociable du capital humain. Ce capital humain doit inclure également les compétences expatriées, ou ce qu'on appelle communément la diaspora. Il ne s'agit plus de raisonner par rapport à la « fuite des cerveaux », mais plutôt en termes de mobilité des compétences et de circulation des idées.

## 17. «L'audit de gestion des actifs incorporels» - M. Mohammed BASTAOUI – Président de Section à la Cour des Comptes

La cour des comptes se doit d'être associée à la réflexion sur le capital immatériel des entités, qu'elles soient publiques ou privées.

En tant qu'auditeur, je ne peux que confirmer la difficulté de comptabilisation de l'immatériel. On est beaucoup plus à l'aise lorsqu'il s'agit d'actifs tangibles, autant dans les organisations privées que publiques.



Je plaiderai donc pour que les comptes de la nation, ainsi que les comptes sociaux présentés par les entreprises, fassent dorénavant une place à part aux actifs immatériels.

En tant qu'auditeur, mon souhait est que les gestionnaires s'intéressent à cette forme de richesse pour pouvoir l'inventorier, la valoriser et l'accroître dans le patrimoine de leurs organisations. L'exercice, qui consiste à inventorier le capital intellectuel, n'est certainement pas le plus simple car on a tendance à le réduire à la recherche et à ses fruits. Or l'effort de recherche est déjà formalisé et donne lieu à des ratios, pourcentages, etc., permettant des comparaisons dans le temps et par rapport aux mêmes indices à l'échelle internationale. Ma proposition est donc d'aller au-delà de cette approche restrictive pour englober également le capital humain, qui traduit l'existence d'une force de réflexion et d'action, le capital structurel, qui comprend les acquis incorporels ayant une valeur, et le capital organisationnel qui traduit la valeur ajoutée de l'organisation, des processus et procédures. Cette perception est beaucoup plus large que la vision du capital intellectuel généralement adoptée.

Ce capital intellectuel ainsi appréhendé doit être géré et pour ce faire, il faudra :

1. Identifier les ressources (compétences) et les secteurs clés à forte teneur immatérielle
2. Mettre en œuvre une démarche pour enrayer la perte potentielle de capital intellectuel due à sa non exploitation et sa non valorisation.
3. Veiller à la reproduction de la valeur : veiller à ce que ceux qui s'arrêtent de produire soient relayés (individus, entreprises, administrations). A cet égard, on pourrait illustrer ce phénomène de « non reproduction » par une entreprise publique qui, avec l'opération de départs volontaires, a vu partir quatre directeurs dans la même semaine, sans que soit mis en place un système pour préserver l'expertise portée par ces directeurs et en assurer la pérennité au sein de la structure.

Afin donc de pouvoir accumuler le capital immatériel, des techniques comptables adaptées pourraient aider autant le gestionnaire que l'auditeur. Des pays comme l'Australie, le Japon, et l'Allemagne ont mis en place certaines normalisations comptables pour pouvoir intégrer ce capital immatériel dans les bilans des sociétés, mais cela n'est pas obligatoire, cela reste dans le domaine des recommandations. En revanche, il y a un gros espoir issu de la refonte du système comptable international avec ses nouvelles normes. L'IFAC (International Federation of Accountants) a d'ailleurs mis en place un système comptable permettant de mieux cerner la richesse immatérielle et qui a, semble-t-il, fortement intéressé MICROSOFT qui l'a adopté.

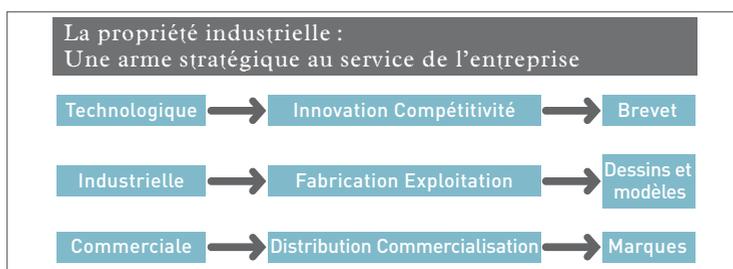
En conclusion, force est de constater qu'actuellement au Maroc, on ne peut pas véritablement auditer le capital intellectuel et ce, ni dans le secteur privé ni dans le secteur public. Il est donc impératif de revoir le système comptable si on veut le mettre en cohérence avec les exigences de la gestion du capital immatériel.

## 18. « La protection juridique de la propriété intellectuelle et des actifs incorporels au Maroc » - Mme Karima FARAH, Chef du Service des Marques, Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC)

Par rapport au thème du capital immatériel, il est important de s'intéresser à l'historique et aux nouveaux développements qu'a connu la propriété industrielle au Maroc ces deux dernières années.

La propriété intellectuelle se présente sous ses divers aspects, brevets, droits d'auteurs liés aux œuvres littéraires et artistiques, propriété industrielle comprenant les modèles, les marques, les dessins, etc.

Pourquoi les droits de propriété intellectuelle doivent-ils être protégés? Au-delà de la préservation des droits, l'objectif est d'abord l'encouragement et la reconnaissance du travail de création, afin de stimuler l'innovation technique dans le cadre de la concurrence loyale, tout en assurant la protection du consommateur.

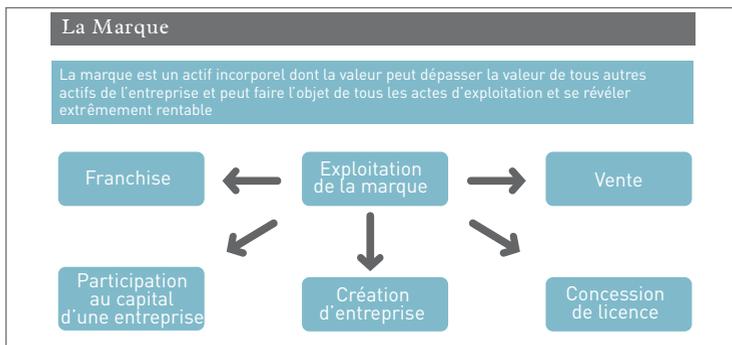


Le brevet d'invention se matérialise par un ensemble de documents juridiques et documents techniques qui garantissent au titulaire la protection de son invention, produit, appareil ou procédé.

Le modèle est une forme plastique associée, ou non, à des couleurs. Ca peut être un modèle de chaise, de voitures ou de carrosserie de moto.

La durée de protection pour les brevets est de 20 ans. Pour les marques, elle est de 10 ans renouvelables indéfiniment et pour les modèles, c'est 5 ans renouvelables deux fois.

La marque, quant à elle, est un signe de représentation graphique pour distinguer un produit ou service. C'est un actif incorporel dont la valeur peut dépasser de loin l'actif physique d'une entreprise. Elle peut faire l'objet d'une exploitation directe, comme elle peut être exploitée par des tiers par différents types d'accords : franchise, concession de licence, co-propriété de la marque (co-branding) ou par vente de la marque. La valeur de la marque sur le marché est très importante, elle permet à l'entreprise de différencier ses produits et services en les rendant plus facilement reconnaissables par les consommateurs. Elle contribue directement à la création d'une image et d'une réputation ; c'est l'exemple même du capital immatériel à protéger.



Ces deux dernières années, le cadre juridique marocain a connu de très grands développements, à savoir la loi 97 relative à la protection de la propriété industrielle qui est entrée en vigueur en septembre 2004, et qui a été complétée et modifiée par la loi 9205 en février 2006.

Ce développement de l'arsenal juridique marocain a introduit des mesures importantes, telles l'opposition en matière de marque, les mesures aux frontières, la détention par le registre national des indications et des appellations d'origine, etc.

L'acquisition de tels droits au Maroc se fait à travers la demande officielle auprès de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, soit auprès de délégations régionales de l'OMPIC, qui sont au nombre de 28 à travers le territoire Marocain.

Les demandes d'enregistrement régulièrement déposées sont publiées au cours de la deuxième et la quatrième semaine de chaque mois. Durant les deux mois qui suivent cette publication, une opposition peut être faite sur les demandes publiées. Hors ce délai, c'est la procédure auprès des tribunaux qui devient le recours. La vigilance du propriétaire des droits se traduira ensuite par la qualité de sa veille pour repérer les usages illicites, les copies et contrefaçons, etc.

Quand la marque a une portée internationale et dépasse ainsi les frontières, il faut la protéger à l'étranger via le protocole de MADRID. C'est un système qui organise la protection de la propriété industrielle au niveau de 80 pays, incluant les Etats-Unis et l'Union Européenne. Ce système permet de demander la protection d'une marque dans plusieurs pays grâce à une seule demande auprès d'un seul pays membre du protocole.

En conclusion, le dispositif relatif à la protection de marque au Maroc est opérationnel et il est aligné sur les standards internationaux. A l'entreprise d'en faire un outil de dynamisation de l'innovation et de la créativité.

## **LE MOT DE LA FIN : LA CULTURE COMME RICHESSE IMMATÉRIELLE**

**Noureddine ELHACHAMI**

**Directeur du centre d'analyses socio-économiques  
Fondation ONA**

La prophétie d'Herbert MARCUSE dans « l'homme unidimensionnel » pourrait sembler comme étant corroborée par le phénomène de la mondialisation, en ce sens que celle-ci suscite des angoisses par rapport au « nivellement » des cultures et la standardisation des comportements !. Or, tout tend à prouver que les particularités culturelles qui fondent entre autres éléments l'identité des communautés humaines, demeurent des éléments de différenciation très nets ! Et ce, en dépit des brassages ethniques, des mécanismes d'acculturation, des métissages culturels et des syncrétismes.

Cela ne veut pas dire non plus qu'il n'y ait pas de mouvement de standardisation de certaines normes ou l'universalité de certaines valeurs !, il en est ainsi du rapport aux droits humains, le rapport à l'environnement, le rapport à l'enfant, le rapport au genre, etc.... La Conférence générale de l'UNESCO qui a adopté en 2001 la Déclaration universelle sur la diversité culturelle, fait de la diversité culturelle une richesse partagée par l'humanité parce qu'elle est justement basée sur la différence !. Cette déclaration énonce que « la culture prend des formes diverses à travers le temps et l'espace. Cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité. Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant. En ce sens, elle constitue le patrimoine commun de l'humanité et elle doit être reconnue et affirmée au bénéfice des générations présentes et des générations futures ».

De ce fait, au-delà de la nécessaire coexistence harmonieuse basée sur un rapport positif à l'altérité, la diversité culturelle se traduit également par une différence dans les manières de penser, de sentir et d'agir qui caractérisent les peuples (définition inspirée du discours Durkheimien). Or, ces différences se traduisent également dans l'expression de la sensibilité !, que celle-ci se révèle dans la littérature, les arts plastiques, l'architecture, le théâtre, la chanson ou le cinéma !

Interrogeons-nous donc sur notre apport au monde en même temps que sur notre rapport au monde !. Et, pour rebondir sur les idées du

Professeur EDVINSSON et son concept de « uniqueness », commençons d'abord par nous approprier notre culture sans complexe d'aucune sorte, sans évocation nostalgique ni lecture revancharde. Prenons conscience de sa dimension stratégique et « gèrons-là » comme une ressource précieuse, susceptible de gagner de la valeur et générer de la richesse.

Sa mise en valeur et son positionnement noble sur le marché suppose un effort aussi soutenu que méthodique dans les domaines suivants :

- L'inventaire de la richesse culturelle
- Son enrichissement par la recherche
- Sa préservation par l'inventaire et l'archivage, notamment en ce qui concerne le patrimoine oral
- La prise en compte et la protection juridique des droits culturels
- L'exploitation économique de l'investissement culturel

A condition d'être innovateurs et entrepreneurs, notre culture est un champ extraordinaire de création de valeur et dont la production est éminemment immatérielle !.

Notre contribution à l'économie immatérielle passe déjà par le cachet culturel que nous imprimons au tourisme, au bâtiment, aux textiles, à la cuisine, etc...

L'artisanat à cet égard, au-delà des produits, est d'abord le véhicule d'une civilisation, un art de vivre, une façon d'être, bref... une culture !.

Mais on constate que ce même artisanat, par le talent des porteurs de savoir, de compétences particulières (plasticiens, designers, dessinateurs, stylistes...) a gagné en diversité de l'offre et en valeur de la production !.

Pourquoi n'en serait-il pas ainsi de l'architecture et de la décoration d'intérieur ? de la littérature qui vit dans le paradoxe d'une édition limitée malgré une création profuse ? de la chanson qui demeure confinée dans un rôle récréatif peu rémunérateur au lieu d'être gérée dans une chaîne de valeur allant du parolier au distributeur international en passant par le compositeur et l'interprète ?

Dans perspective, les arts contemporains ne doivent pas être oubliés ; la jeunesse Marocaine a du talent, il existe deux écoles supérieures d'arts plastiques, des sections spécialisées dans l'enseignement secondaire et des galeries ainsi que des institutions telles que la fondation ONA dont le rôle est essentiel dans la valorisation et la promotion de la production artistique.

Le pays qui a vu naître les Gharbaoui, Cherkaoui, Kacimi, Benyssef, Belkahia, Chebâa, Melehi et bien d'autres, peut légitimement aspirer aux cimes des grandes capitales mondiales.



# Annexes

# 1 - Présentation du Nouveau Club de Paris

Le « Nouveau Club de Paris » a été fondé par un réseau international de chercheurs, d'experts et de décideurs. L'intérêt premier du Club est l'identification de nouvelles visions aux antipodes des paradigmes classiques en matière de capital immatériel pour les nations, les régions et les communautés, ainsi que la promotion des échanges d'expertise, le transfert de savoir et le dialogue entre les pays. Si le Club de Rome, à l'époque de sa création, se préoccupait principalement des limites de nos ressources naturelles ; pour le Nouveau Club de Paris, en revanche, les ressources intellectuelles ont un potentiel de valorisation illimitée !

Environ 50 membres fondateurs ont déjà adhéré à cette initiative : M. Tanaka, Directeur de Science et de Technologie, OECD, J Van der Meer, Banque Européenne d'Investissement, Pr. Teece, Université de Californie à Berkeley, Pr. Lev, Université de New York, Pr. Hanado, Université Waseda, M. Sumita, Directeur, METI, Pr. Wu, Centre de recherche de Taiwan sur le Capital Intellectuel, Pr. Nick Bontis, Université Mc Master, Pr. Mouritsen, Ecole Commerciale de Copenhague, Pr. Karl-Eric Sveiby, Ecole suédoise d'Economie et de gestion, Finlande.

De plus, plusieurs branches ont été initiées au niveau national, à savoir au Japon (avec plus de 80 membres), Finlande, France, Allemagne, Suède, Autriche, Croatie, Portugal et Brésil.

Le Nouveau Club de Paris coopère régulièrement avec de grandes institutions nationales internationales (OCDE, Banque Mondiale, Commission européenne, METI, BNDES) à l'organisation de manifestations scientifiques et au développement de nouveaux instruments publics destinés à valoriser le capital immatériel des nations, des régions, des villes et des communautés. Il organise régulièrement des tables rondes pour les gouvernements dans le domaine des politiques de valorisation du capital immatériel : la première fut organisée avec M. Matti Van HANEN, Premier Ministre de Finlande.

Président : Pr Leif Edvinsson, Université de Lund

Vice-Président : Pr Ahmed Bounfour, Université Paris-Sud

Secrétaire Général : Pr Guenter Koch

Site web: [www.the-new-club-of-paris.org](http://www.the-new-club-of-paris.org)

## 2 - The Manifesto of «The New Club of Paris» on the Knowledge Society and Its Economic Foundations

(Final version, as having been decided by the General Assembly of «THE NEW CLUB OF PARIS» on June 28th, 2006)

*Our society is undergoing a dramatic transition from the industrial & information age towards a new era of brainpower industries, associated with upheavals in the global structure of the economy and accompanied by far-reaching demographic shifts and a transformation of social systems.*

- A major challenge of such changes is that our economy is increasingly transforming into an «intangible» economy which is described as a «knowledge based economy».
- Indicators of this development at the time when this manifesto is issued initially are:
  1. the new relation between material (e.g. manufacturing) and nonmaterial (e.g. services) resources;
  2. the sharing of commonly available knowledge such as open source information;
  3. the insight that global competition can lead to rapid relocation of economic activities such as software, media creativity, healthcare and «mind-intensive» industries;
  4. the radical change in work structure causing everyone to continuously change profession and type of employment throughout their working life, inducing lifelong learning and flexibility;
  5. the increasing «knowledge divide», within societies, as well as among nations on a more global scale.

- The move towards the knowledge society and knowledge economy affects both the micro-economic and macro-economic dimensions. This change, which is deeper than often stated, does not even preserve «traditional» industries. The knowledge economy has an impact on the value creation process, fundamentally altering the organisation of work, creating new forms of borderless cooperation and intercultural exchange.
- Politics has acknowledged this change at best in its rhetoric dimension, but has not addressed its true policy implications. Standard slogans about competitiveness, maintenance and creation of workplaces, as well as safeguarding social standards, are the vocabulary of yesterday. The strategies propagated to recover from recessions are generally lacking in imagination and the courage to enter into the new paradigms of the knowledge society and economy. As a consequence, a new, deeper understanding of leadership is also missing.
- We are aware that after a - still ongoing - period of concerns about ecological challenges and environmental issues, which was also addressed by the «Club of Rome», we now enter a phase of concerns about available and not yet developed knowledge, education, creativity, and innovation capabilities. In brief, what should be named: the paradigm of an «economy of the intangibles».
- This means that the intellectual, social and cultural issues require much higher attention. They are the determinants of «Third Phase Industries» based on creativity, software, media, finance, services, and more generally combined intelligence. Which are more representative of today→s developed economies and which produce more value than traditional manufacturing per se. They are of decisive importance to the development of all sectors, including traditional ones. Only through careful and sustainable utilization of the new, nonmaterial resources we will be in a position to better organize material and energy resources which are increasingly in short supply.
- In a word: the «Ever More» of the current economic model of the Western industrial society has outlived its legitimacy. What matters are not mere survival strategies or linear expansion, but rather sustainable preservation and development of

our prosperity. In order to master the future, we need more intelligent modes of cultivation and exploitation, and a new balance between material and nonmaterial resources.

- Intellectual capital (comprising assets such as human abilities, structural, relational and innovation capital, as well as social capital) founded on clear, practiced values such as integrity, transparency, cooperation ability and social responsibility, constitute the basic substance from which our future society will nurture itself.
- «The New Club of Paris» is an organization open to everyone who is qualified to make contributions by scientific work or who has proven his / her competence by personal commitment. It is an association of scientists and «intellect entrepreneurs» dedicated to research and promotion of the idea of supporting the transformation of our society and economy into a knowledge society and a knowledge economy. By analogy, as we are convinced that a healthy, well-maintained and integrated environment is a precondition for sustainable welfare and for quality of life, «The New Club of Paris» endorses a healthy, respected and high quality world of intellectual and cultural living.
- In public we address decision-makers, specifically in politics, to embark on the new knowledge paradigm and to engage in developing new strategies which go far beyond the repetition of «old recipes» to «make the future», or variations on the same theme. In the new understanding of the knowledge society & economy they will engage in a development driven by imagination, creativity and courage towards better intellectual, cultural and social conditions and towards a sustainable, dynamic economy.
- In practice we support all movements and projects towards better education (systems), more vibrant innovation (systems) and better understanding of the imminent knowledge society and economy. We appeal for higher investments in brains rather than bricks, thereby avoiding misallocations in investments.

Paris, June 28th, 2006

[www.the-new-club-of-paris.org](http://www.the-new-club-of-paris.org)

## 3 - Présentation de la Fondation ONA

### **Philosophie (Mission)**

Existant depuis 1986, la Fondation ONA se veut une plate-forme d'action, d'échange et de découverte. Elle traduit en permanence sur le terrain, par des initiatives originales, l'engagement citoyen du Groupe ONA.

Depuis qu'elle a été déclarée association d'utilité publique en 1988, la Fondation ONA a développé une véritable compétence en matière de management de projets socio-culturels.

La Fondation favorise en outre directement ou indirectement l'activité culturelle, en organisant une multitude d'expositions et en parrainant de nombreux projets allant de l'édition à la production audiovisuelle. Au fil du temps, elle a d'ailleurs constitué un véritable trésor pictural issu de différents mouvements des arts plastiques et que les visiteurs peuvent admirer dans l'espace aménagé à cet effet et qui porte le nom de « Villa des Arts ».

Aujourd'hui, tout en perpétuant sa tradition de mécène, la Fondation ONA entend intégrer de nouvelles considérations dans son approche, ainsi :

- la diversité culturelle étant essentielle dans le rapprochement des peuples, la Fondation ONA envisage de contribuer encore plus au rayonnement international de l'expression littéraire et artistique marocaine
- le besoin de réfléchir et d'agir pour une meilleure performance économique des entreprises, a incité la Fondation à animer un think tank, conçu pour être à la fois un observatoire de l'environnement socio-économique et un forum de compétences, qui se penchera sur des thèmes clés par rapport au développement du Maroc.

## Démarche

La démarche de la Fondation consiste à « faire », « faire faire » et « faire savoir ». L'objet du « faire » est l'animation des espaces d'exposition et d'activité culturelle. L'objet du « faire faire » est de promouvoir la création littéraire et artistique ainsi que les actions à caractère social par le biais de partenariats appropriés. Enfin, l'objet du « faire savoir » est la valorisation et la promotion des talents par la médiatisation, l'aide à la publication et la gestion d'événements ponctuels.

### **Un centre d'Analyses Socio-économiques : pour une pensée positive !**

La mise en place de ce centre traduit la volonté de la Fondation ONA de mettre « l'économic intelligence » au service du processus de prise de décision, tant au niveau micro qu'au niveau macro-économique. Dans cette optique, le centre d'analyses socio-économiques est d'abord un observatoire des évolutions de l'environnement tant national qu'international, susceptibles d'être prises en compte dans la stratégie de développement socio-économique du Maroc.

En effet, soucieuse de la performance du tissu économique national, la Fondation cherche à fédérer des compétences complémentaires dans le cadre d'espaces de réflexion multiples, où l'approche académique des chercheurs croiserait la démarche empirique des gestionnaires, en vue de susciter des débats porteurs de progrès et d'espoir.

## 4 - Biographies des experts extérieurs



### 1. Docteur Jean-Eric Aubert

Titulaire d'un Diplôme d'Etudes Supérieures en Sciences Economiques et Docteur de troisième cycle en Mathématiques Appliquées des universités de Paris. Il est expert principal à l'Institut de la Banque mondiale. A ce titre, il a été chargé du programme sur l'Economie du savoir («Knowledge for Development»  
[jaubert@worldbank.org](mailto:jaubert@worldbank.org)



### 2. Professeur Ahmed Bounfour

Docteur d'Etat de l'université Paris-Dauphine, professeur des universités à l'université Paris-Sud 11, coordinateur et fondateur de la Chaire européenne de l'immatériel, et expert international auprès d'entreprises et d'institutions internationales, a publié notamment: The Management of Intangibles, The Organisation's Most Valuable Assets, Routledge, Londres et NY (2003), Intellectual Capital for Communities, Nations, Regions and Cities, Elsevier-Butterworth-Heinemann, Burlington, MA (2005) (en coll.), Capital Immatériel, Connaissance et Performance , L'Harmattan, Paris, 2006, Organisational Capital: Modelling, Measuring, Contextualising, Routledge, Londres, 2008.  
[Ahmed.bounfour@u-psud.fr](mailto:Ahmed.bounfour@u-psud.fr)



### 3. Professor Leif Edvinsson

He graduated from the University of California, Berkeley, USA, as MBA and Lund University, Sweden, as civilekonom. He is the author of numerous articles on the service management and on Intellectual Capital. In January 1998, he received the prestigious Brain Trust «Brain of the Year» award, UK. In 2006 was listed in a book by London Business Press, as one of The 50 Most influential Thinkers in the World.

[leife@unic.net](mailto:leife@unic.net)



### 4. Docteur Dominique Guellec

Dominique Guellec est économiste senior à la Division des Analyses Économiques et des Statistiques de l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques). Il a été chef économiste de l'Office Européen des brevets en 2004 et 2005. A côté de nombreux rapports et articles, il a publié, ou co-publié, plusieurs ouvrages, dont «les nouvelles théories de la croissance» (la Découverte), «économie de l'innovation» (la Découverte), et en 2007 «the economics of the European patent system» (Oxford University press).

[dominique.guellec@oecd.org](mailto:dominique.guellec@oecd.org)



## 5. Professor Günter Koch

He is currently the Managing Director of the Central European Institute of Technology ([www.ceit.at](http://www.ceit.at)) and guest professor at the Danube University. He acts also as a consultant to governments, banks, industries, in specific software dependant industries. He is also active as a member of the board of the Association of the Austrian Software Industry.

[koch@execupery.com](mailto:koch@execupery.com)



## 6. Professor Pirjo Ståhle

- Professor at Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics.
- Pioneer of Knowledge Management and Intellectual Capital in Finland:
- Has worked as an expert for the Finnish government(s)

Published the first Finnish book of Knowledge Management (1999 with M.Grönroos).

[pirjo.Stahle@tse.fi](mailto:pirjo.Stahle@tse.fi)

## 5 - Glossaire

- BNDES** : Brazilian Development Bank
- BTP** : Bâtiments et Travaux Publics
- CGEM** : Confédération Générale des Entreprises Marocaines
- COSEF** : Commission Spéciale pour l'Education et la Formation
- EMI** : Ecole Mohammedia d'Ingénieurs
- ESSEC** : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
- FDI**: Foreign Direct Investment
- FOMAN**: Fonds de Mise à Niveau
- GAT** : General Agreement on Trade
- GDP** : Gross Domestic Product
- GNP** : Gross National Product
- HPS** : Entreprise spécialisée dans les solutions sécurisées de paiement électronique
- ICT** : Information and Communication Technology
- IMI** : Ecole d'Ingénierie, Mathématiques et Informatique
- IMPT** : Institut Marocain des postes et télécommunications
- INDH** : Initiative Nationale de Développement Urbain
- INI** : Institut Nationale d'Informatique
- KAM** : Knowledge Assessment Methodology
- KDI** : Knowledge Development Index
- METI** : Ministry of Economy, Trade and Industry
- NTIC** : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
- OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- OMPIC** : Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
- PROGRAMME GENIE** : Stratégie, développée par le Gouvernement Marocain, ayant pour objectif la généralisation des TIC dans l'enseignement scolaire public
- R&D** : Recherche et Développement
- RDT** : Réseau de Diffusion Technologique
- TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication
- WBI** : World Bank Institute
- WTO** : World Trade Organisation
- Zone MENA** : Région Afrique du Nord – Moyen Orient



Dépot légal: 2008 / 0733 - ISBN: 9954-8946-0-8  
Achévé d'imprimer en Mars 2008



## Centre d'analyses socio-économiques Pour une pensée positive

Le centre d'analyses socio-économiques permet à la Fondation ONA d'opérer en tant qu'observateur des évolutions de l'environnement tant national qu'international.

La mise en place de ce centre traduit la volonté de la Fondation de mettre l'« economic intelligence » au service du « processus de prise de décision » tant au niveau micro qu'au niveau macro-économique.

En effet, soucieuse de la performance du tissu économique national, la Fondation cherche à fédérer des compétences complémentaires dans le cadre d'espaces de réflexion, où l'approche académique des chercheurs croiserait la démarche empirique des gestionnaires, en vue de susciter des débats porteurs de progrès et d'espoir.

D'autre part, en cohérence avec le contexte actuel qui impose une extraversion de l'économie marocaine, la Fondation ONA oeuvre également pour favoriser les alliances et les partenaires susceptibles d'élargir le terrain de la coopération et des échanges économiques internationaux.