



**HAL**  
open science

# Intelligence territoriale et positionnement stratégique des regions au Maroc : Le cas de la région de Fès Meknes en perspective

Lhoussaine Alla, Badr Bentalha, Atif Elyoussfi

## ► To cite this version:

Lhoussaine Alla, Badr Bentalha, Atif Elyoussfi. Intelligence territoriale et positionnement stratégique des regions au Maroc : Le cas de la région de Fès Meknes en perspective. Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales, pp.215-237, 2023, 978-9920-9012-4-6. hal-04107659

**HAL Id: hal-04107659**

**<https://hal.science/hal-04107659>**

Submitted on 26 May 2023

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

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

## **CHAPITRE 10**

### **INTELLIGENCE TERRITORIALE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES REGIONS AU MAROC : LE CAS DE LA REGION DE FES- MEKNES EN PERSPECTIVE**

### **TERRITORIAL INTELLIGENCE AND STRATEGIC POSITIONING OF REGIONS IN MOROCCO: THE CASE OF THE FEZ-MEKNES REGION IN PERSPECTIVE**

**LHOUSSAINE ALLA**

**ORCID : 0000-0002-7238-1792**

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès  
Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Fès, Maroc  
[lhousseine.alla@usmba.ac.ma](mailto:lhousseine.alla@usmba.ac.ma)

**BADR BENTALHA**

**ORCID : 0000-0003-1339-542X**

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès  
Ecole Nationale de Commerce et Gestion de Fès, Maroc  
[bentalhabadr@gmail.com](mailto:bentalhabadr@gmail.com)

**ATIF ELYOUSSFI**

Centre Régional d'Investissement Fès-Meknès, Maroc  
[atif.elyoussfi@gmail.com](mailto:atif.elyoussfi@gmail.com)

## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

### **RESUME**

A l'ère de la mondialisation et de la globalisation des économies, et l'intensité de la compétition intra et inter régions que cela génère, les acteurs du développement territorial sont, plus que jamais, interpellés à l'inscrire dans un processus d'intelligence collective et de bonne gouvernance, pour produire un service local de qualité et mieux satisfaire les besoins et attentes tant des consommateurs que des investisseurs. Il s'ensuit que la définition et la mise en œuvre du positionnement stratégique du territoire devient un véritable enjeu pour les responsables territoriaux afin d'améliorer l'attractivité de leur région et d'en déclencher et booster un processus vertueux du développement local tant fiable, équitable et vivable. Ce qui suppose, entre-autres, une bonne connaissance du potentiel territorial, avant sa capitalisation au service d'un avantage concurrentiel durable pour la région, susceptible de garantir la satisfaction des besoins toutes les autres parties prenantes, tout en se démarquant des offres des régions concurrentes, via l'intelligence économique territoriale (IET). Par cette recherche, nous visons mettre en évidence la place et le rôle de l'IET comme levier d'adoption de stratégie de spécialisation territoriale intelligente et durable (4S) pour une région donnée, pour mieux façonner et promouvoir son positionnement stratégique. Pour traiter cette problématique, nous avons adopté une approche prospective pour une stratégie intégrée de positionnement territorial compétitif et performant, précédée par le diagnostic territorial et l'analyse de la vision stratégique territoriale de la Région. Comparativement aux ambitions liées à la vision de développement socio-économique de la Région Fès-Meknès, son positionnement stratégique actuel témoigne de la sous-exploitation de ses nombreuses potentialités et ressources distinctives. La perspective 2030 met l'intelligence économique territoriale au cœur de la nouvelle stratégie de positionnement territorial, avec la redéfinition des rôles des CRI (Centre Régional d'Investissement), la nouvelle charte d'investissement.

**Mots clés : Intelligence territoriale, veille économique, 4S, positionnement marketing territorial, gouvernance territoriale, Marketing Territorial.**

### **ABSTRACT**

In the context of globalization of economies and the intensity of intra and inter-regional competition that this generates, territorial development actors are more challenged than ever to inscribe it in a process of collective intelligence and good governance, in order to produce a quality local service and better satisfy the needs and expectations of both consumers and investors. It follows that the definition and implementation of the strategic positioning of the territory becomes a real challenge for territorial leaders in order to improve the attractiveness of their region and to trigger and boost a virtuous process of reliable, equitable and liveable local development. This supposes, among other things, a good knowledge of the territorial potential, before its capitalization in the service of a sustainable competitive advantage for the region, likely to guarantee the satisfaction of the needs of all the other stakeholders, while standing out from the offers of the competing regions, via the territorial economic intelligence (TEI). Through this research, we aim to highlight the place and role of territorial economic intelligence as a lever for the adoption of a smart and sustainable territorial specialization strategy (4S) for a given region, in order to better shape and promote its strategic positioning. To deal with this issue, we adopted a prospective approach for an integrated strategy of competitive and performing territorial positioning, preceded by the territorial diagnosis and the analysis of the strategic territorial vision of the Region. Compared to the ambitions linked to the vision of socio-economic development of the Fez-Meknes Region, its current strategic positioning testifies to the under-exploitation of its numerous potentialities and distinctive resources. The 2030 perspective puts territorial economic intelligence at the heart of the new territorial positioning strategy, with the redefinition of the roles of the CRIs (Regional Investment Centre), the new investment charter.

**Keywords : Territorial intelligence, economic watch, 4S, territorial marketing positioning, territorial governance, Territorial Marketing.**

## **1. INTRODUCTION**

Par-delà les questions de la concurrence territoriale pour l'attraction d'investisseurs industriels, le problème central qui résulte de l'implantation d'une firme dans un territoire, est celui des effets induits de long terme, qui vont conférer ou non au territoire une pertinence et une pérennité en tant qu'espace d'activité industrielle » (1). Du point de vue de l'action publique, il ne s'agit donc pas seulement de se préoccuper d'attirer des investissements, mais de leur pérennité ; et à défaut du maintien en un site, des acquis liés à la présence d'une entreprise sur un territoire durant une période donnée. Autrement dit, la question qui se pose aux acteurs locaux est comment combiner les dynamiques endogènes (internes au territoire) et les dynamiques exogènes (externes au territoire) pour favoriser de nouvelles approches d'ancrage territorial et ainsi développer de nouveaux actifs productifs.

Le territoire n'est plus seulement conçu comme un support, mais aussi comme un agent producteur de sites. C'est cette idée qui a amené les théoriciens de l'économie publique à s'intéresser à la façon dont les collectivités territoriales mettaient en place des stratégies destinées à se vendre comme des produits concurrentiels sur un marché. Dans un cadre de concurrence territoriale, la fonction d'offre de sites découle d'une logique d'offre de biens publics locaux de la part des collectivités territoriales à destination des consommateurs locaux. Celle-ci prend une forme spécifique et devient une production de sites capables de maintenir le positionnement d'un territoire.

L'action de transformation du territoire par le marketing, à travers cette communication, contribue à lui construire une image de marque. En réponse à la concurrence accrue entre les territoires, les acteurs locaux produiraient donc de l'espace et du discours sur l'espace, pour séduire les entreprises.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'élaboration d'une méthodologie de la démarche de marketing territorial. D'abord, suivant une progression en 3 étapes : phase analytique, puis stratégique et enfin opérationnelle (2). Puis une focalisation sur la notion de ressources en vue d'analyser la trajectoire des territoires étudiés suivant le niveau de développement du potentiel territorial, tant en terme quantitatif et qualitatif des ressources et des compétences, qu'en terme d'efficacité des approches et méthodes de leur organisation (3) (4).

Ainsi, les territoires se mettent continuellement en compétition afin d'élaborer les meilleures offres conformément au positionnement stratégique choisi, et de mener une stratégie marketing

## ***Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales***

efficace pour attirer les entreprises et les investissements les plus appropriés pour leur développement socio-économique. Ceci suppose « *une meilleure connaissance du marché de l'implantation, une analyse des décisions d'implantation prises par les entreprises, une compréhension de la dynamique concurrentielle entre les villes ou entre les territoires* » (5).

Actuellement, la relation territoire / entreprises est une relation « gagnant- gagnant », où les entreprises apportent aux territoires les ressources financières et les facteurs de leur stabilité, et les territoires apportent aux entreprises les conditions de leur développement et les chances de leur compétitivité. A travers cet article, nous proposons d'aborder la problématique du positionnement stratégique des territoires dans le contexte marocain, et nous tenterons de montrer la place et le rôle de l'intelligence territoriale en matière, afin de promouvoir un développement économique innovant, intégré et durable des territoires.

La problématique de recherche adoptée par cette réflexion est la suivante : **Dans quelle mesure le développement de l'intelligence économique territoriale contribue-t-il à l'élaboration d'un positionnement stratégique efficace pour une région, en l'occurrence la Région Fès-Meknès au Maroc ?**

Pour traiter cette problématique, nous procéderons tout d'abord au cadrage théorique des notions-clés de l'étude ainsi qu'à leurs interactions, en évoquant la question du positionnement des territoires, comme outil d'analyse des caractéristiques propres du territoire, et moyen d'attrait des entreprises et des investissements au sein du territoire, dans la perspective d'élaboration des stratégies 4S.

Enfin, et partant d'un diagnostic territorial basé sur une étude documentaire, nous mettrons l'accent sur la vision stratégique du tel positionnement pour la région Fès-Meknès, ainsi que les perspectives en la matière, notamment à la lumière des attentes du PDR 2022-2027.

## **2. REVUE DE LITTERATURE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES**

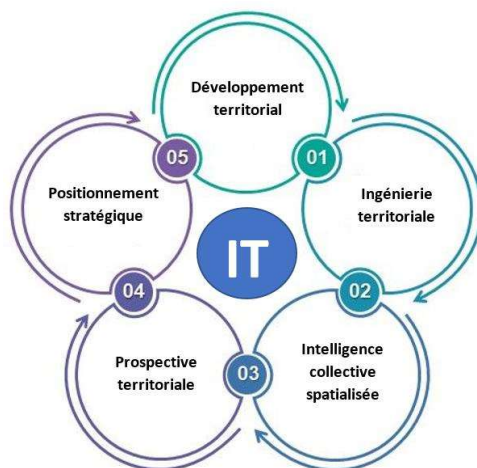
### **2.1. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE, UNE DECLINAISON DE L'IET SUR LE TERRITOIRE**

Dans une visée universaliste, l'intelligence territoriale (IET) peut être appréhendée comme « la science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale » (6). Partons de ce principe, l'IET peut s'appréhender comme une démarche à partir de ses dimensions *géographique* (7), *politique* (7) (8) et *économique* (8) (9).

## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

Il s'ensuit que l'IET s'inscrit dans une dynamique de développement territorial axée sur la l'ingénierie territoriale, l'intelligence collective, la prospective et le positionnement territoriaux (figure 1).

**Figure 1. Dynamique de l'IET**



**Source : Elaboré par les auteurs**

L'IET peut ainsi abordée comme une conjugaison de *l'ingénierie territoriale* (9)<sup>14</sup>, de *l'intelligence collective* (11)<sup>15</sup>(9)<sup>16</sup>, de *la prospective territoriale* (12)<sup>17</sup>(13)<sup>18</sup> et de *positionnement stratégique* (14).

Comme composante-clé d'un tel processus, le positionnement stratégique d'un territoire consiste (14) « à conférer à une offre territoriale des caractéristiques saillantes susceptibles de la rendre attractive aux yeux de la (ou des) cible(s), en la différenciant autant que faire se peut des offres des territoires concurrents » (p. 128).

<sup>14</sup> Pour l'auteur, « le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision ». Alors que l'intelligence est affaire de connaissances, l'ingénierie est affaire d'action et de compétences qui « agissent » sur la connaissance (10).

<sup>15</sup> Comme étant « l'inventivité et l'intelligence collectives pour bâtir des systèmes d'appui adaptés à leur mode de développement ».

<sup>16</sup> S'apparentant à un "apprentissage collectif spatialisé".

<sup>17</sup> En appréhendant le territoire à travers une vision dynamique et évolutive, permettant d'imaginer l'avenir et le futur du territoire désiré en isolant les trajectoires possibles.

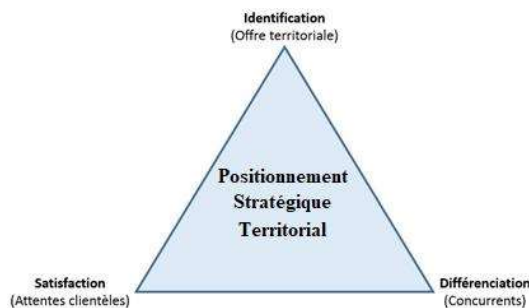
<sup>18</sup> En créant une culture de l'incertitude ace à l'avenir, une culture de projet, et en définitive, augmente la résilience des territoires et de ses communautés.

## **2.2. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE, LA PRIERE ANGULAIRE DE LA GOUVERNANCE DES TERRITOIRES**

La pluralité d'acteurs décisionnels concernés par le devenir d'un territoire soulève des enjeux de gouvernance pour la bonne définition et mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial. A la croisée d'enjeux économiques, sociaux et politiques, les procédés décisionnels de ces sphères distinctes, mais liées, peuvent parfois être différents, voire antagonistes. Cela complexifie la définition et l'adoption d'une stratégie commune. La structuration de la gouvernance est essentielle à la mise en place d'un marketing territorial efficient, permettant de faire converger les objectifs et attentes des acteurs locaux et des individus.

"Le positionnement est une démarche volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients" (15). Le Positionnement Stratégique Territorial (PST) s'appuie sur trois concepts importants en matière de marketing : l'identification, la satisfaction des besoins et la différenciation (Figure 2).

**Figure 2 : Le triangle d'or du positionnement marketing territorial**



Source : Les auteurs

Certes, le marketing aide à mieux dimensionner le territoire pour telle ou telle action, en aidant à dégager les atouts et les compétences des territoires (16). Cependant, il s'avère difficile de regrouper toute l'entité territoriale sous un même et seul positionnement (17). D'où, l'avantage d'établir une variété de positionnements en fonction des segments visés (18).

Ainsi, tout territoire doit se positionner en ciblant les profils d'entreprises qu'il entend convaincre. Comme pour les produits, le bon positionnement stratégique des territoires se

### ***Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales***

caractérisé par sa *pertinence*<sup>19</sup>, son *originalité par rapport aux axes des concurrents*<sup>20</sup> et par sa *crédibilité*<sup>21</sup> (19).

### **2.3. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE, POUR UNE SPECIALISATION COMPETITIVE DES TERRITOIRES**

Du fait de l'exposition des territoires aux effets de la compétitivité et de la mondialisation, le marketing territorial s'est installé au cœur des stratégies territoriales, afin de repenser l'attractivité des territoires et générer une dynamique socio-économique basée sur un meilleur positionnement stratégique, à la fois intelligent et durable.

L'originalité d'un tel positionnement s'apparente à capacité de différenciation par rapport aux autres territoires, grâce à une mise cohérence des atouts socio-économique spécifiques (ressources naturelles, technologiques, financières, humaines, ...) avec la marque et l'identité territoriales (histoire, culture, ...).

Cette stratégie de différenciation doit s'appuyer sur la définition d'une spécialisation sectorielle (sélection de secteurs porteurs), l'édification de projets fédérateurs (développement de grands projets constructifs locaux) et la création d'une marque territoriale (mobilisation du capital culturel et architectural).

La Stratégie de spécialisation intelligente se fonde sur trois critères principaux qui sont : 1) la sélection d'un nombre limité de priorités dans un contexte de mondialisation, 2) l'identification d'avantages comparatifs et compétitifs par mobilisation du potentiel d'innovation tourné vers les besoins du marché, 3) la recherche d'une masse critique par le tissage de liens pour une diversification entre activités ancrées en région et évolution vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée.

La stratégie des 4S se fonde sur trois critères principaux qui sont :

- 1) la sélection d'un nombre limité de priorités dans un contexte de mondialisation,
- 2) l'identification d'avantages comparatifs et compétitifs par mobilisation du potentiel d'innovation tourné vers les besoins du marché,

---

<sup>19</sup> Un positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels.

<sup>20</sup> Le territoire doit, s'il le peut, se positionner à partir d'une qualité qu'il est le seul à posséder, où il possède un degré supérieur à celui des concurrents.

<sup>21</sup> Le positionnement doit être en adéquation avec la réalité du produit, il ne pourra pas s'imposer s'il est en contradiction avec les caractéristiques du produit.



## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

3) la recherche d'une masse critique par le tissage de liens pour une diversification entre activités ancrées en région et évolution vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée.

Une stratégie de développement régional axée sur une véritable spécialisation intelligente et durable est généralement considérée comme plutôt bien adaptée au contexte local. En effet, la valorisation des atouts régionaux est envisagée dans une logique de différenciation et d'excellence, en lieu et place de logiques d'imitation et de politiques de rattrapage classiques.

Cependant, dans certains cas, la mise en œuvre d'une S4 semble prématurée au regard des enjeux socio-économiques territoriaux spécifiques et des besoins d'infrastructures de base.

Dans ce cas, le besoin de flexibilité et de réactivité de la part des pouvoirs publics, afin de faire concorder les évolutions technologiques et les capacités de l'écosystème innovant. D'où la nécessité d'encourager une démarche proactive sur la construction d'avantages compétitifs, en tentant de transformer les contraintes actuelles en opportunités. La promotion de singularités régionales en vue d'une différenciation marquée dans le contexte géostratégique peut conduire à l'élévation des qualifications locales pour une amélioration de la qualité des produits et services et un meilleur ciblage des marchés domestiques et extérieurs.

### **2.4. DEVELOPPEMENT DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

Conformément à notre problématique, l'étude de l'impact de l'intelligence économique territoriale sur l'efficacité de la stratégie de spécialisation régionale, nous adoptons les cinq propositions de recherche suivantes :

**Proposition 1:** L'adoption d'une démarche d'IET favorise le développement de l'avantage concurrentiel du territoire et des entreprises qui y sont installées (20) (22) (23) (24).

**Proposition 2:** L'adoption d'une démarche d'IET stimule l'attractivité du territoire en terme d'investissements (21) (25).

**Proposition 3:** L'adoption d'une démarche d'IET encourage la promotion de l'innovation au sein du territoire (23) (24) (26).

**Proposition 4:** L'adoption d'une démarche d'IET favorise le développement durable du territoire (27).

**Proposition 5:** L'adoption d'une démarche d'IET stimule la promotion de l'entrepreneuriat local au sein du territoire (23).

### 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1. ESQUISSE DE MODELE D'ANALYSE

La problématique ci-dessus et les propositions de recherche retenues nous mènent à adopter l'esquisse de modèle d'analyse suivant tentant de mettre en évidence l'impact positif des différents mécanismes d'IET sur l'efficacité du PST Figure 3) :

**Figure 3 : Esquisse de modèle d'analyse**



**Source : Auteurs**

Pour mieux opérationnaliser ce modèle, nous retenons les variables suivantes (tableau 1).

**Tableau 1 : Variables du modèle d'analyse**

<b>Mécanismes d'IET</b>	Veille territoriale (21)
	Information territoriale (24)
	Communication territoriale (25)
	Infrastructures territoriales (26)
<b>Positionnement stratégique territorial</b>	Attractivité des investissements (21) (26)
	Avantage compétitif (15) (19) (37)
	Promotion de l'innovation (27)(28)(32)(34)(38)
	Promotion de l'entrepreneuriat local (27)(28)(35)(36)
	Développement territorial durable (29) (30) (31)

**Source : Auteurs**

#### 3.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Comme tentative de proposition d'une stratégie intégrée de positionnement compétitif et performant de la Région Fès-Meknès, nous proposons une démarche méthodologique axée sur trois phase (figure 4).

**Figure 4. Design de l'étude**



**Source : Auteurs**

## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

Pour la phase du diagnostic, notre étude documentaire se base sur plusieurs sources, notamment :

- Recensement HCP et autres enquêtes (population et habitat, social, activité économique, consommation des ménages 'DAMM/DAMP', services publics et infrastructures, équipement des communes), Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) ;
- Données de performance économique ;
- Documentations et données Agences Urbaines et Direction Aménagement Territorial (SRAT, SDAU, SNAT, OPPAT, programmes thématiques, etc.) ;
- Plans stratégiques et rapports de commissions (CESE, CSMD, etc.) ;
- Rapport du Nouveau Modèle de Développement (NMD) ;
- Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD) ;
- Autres référentiels de données : Energie, Eau, Habitat, Education, Santé, etc.

Pour les phases 2 et 3, l'étude documentaire se base sur les PDR 2017-2021 et 2022-2027.

### **3.3. LA REGION FES-MEKNES, UN TERRAIN D'ETUDE A POTENTIEL PROMETTEUR**

Par son potentiel économique, ses infrastructures de base, son capital humain qualifié et attractif, la Région Fès-Meknès dispose d'un potentiel de ressources et de compétences notables et distinctives, susceptibles de lui conférer davantage de dynamisme et d'attractivité et d'assurer un développement socio-économique tant innovant que durable (Figure 5 et 6).

**Figure 5. Economie et infrastructures de base de la Région (21)**



**Figure 6. Indicateurs de développement du capital humain dans la Région (21)**



Si théoriquement l'apport du développement de l'intelligence territoriale par rapport à l'efficacité du positionnement stratégique des territoires, comme bien confirmé, du moins partiellement, par la mise en place des stratégies des 4S par plusieurs régions au sein de l'Union Européenne, se pose alors la question dans le contexte marocain et notamment dans la Région Fès-Meknès.

### **3.4. DES ELEMENTS DE STRATEGIE NATIONALE DE REGIONALISATION AXEE SUR DES PROJETS TERRITORIAUX INTEGRES AU MAROC**

De la vision royale aux recommandations du nouveau modèle de développement (NMD) en transitant par les dispositions de la Constitution de 2011, le développement territorial au Maroc reste tributaire de la mise en place d'une politique régionale clairement définie et réalisable en matière économique, sociale, culturelle et environnementale.

En effet, la réussite du chantier de la régionalisation avancée exige :

- La mise en place une stratégie régionale de développement et d'élaborer ses projets (plan de Développement Régional - PDR) dans le cadre des programmes de développement à long terme.
- L'instauration d'un nouveau mode de gouvernance territoriale et faire de la région la locomotive d'un développement intégré et durable.
- L'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité du territoire, de la croissance économique dans la région, de l'inclusion sociale et la valorisation des patrimoines culturels et naturels au sein du territoires.

Ensuite, le NMD recommande le développement des territoires durables et résilients, comme lieux d'ancrage du développement, à travers :

## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

- L'émergence du «Maroc des Régions » prospère et dynamique, via le développement des compétences et ressources des collectivités locales et la mise en place des écosystèmes intégrés d'impulsion économique au niveau des régions.
- La préservation des ressources naturelles du territoire (eau, minéraux, climat, ...), par la meilleure valorisation des ressources et la gestion rigoureuse de la rareté, le renforcement de la résilience des territoires au changement climatique, le renforcement de la gouvernance de ces ressources et leur déploiement opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD).
- L'assurance de réorganisation innovante des échelons territoriaux, par la reconnaissance des différentes unités territoriales de bases (métropoles, villes, compagnes, montagnes, oasis, ...), l'adaptation d'outils d'aménagement et le soutien de l'économie solidaire et familiale pour plus de résilience du territoire.
- La promotion de l'aménagement intégré des territoires, (habitat et cadre de vie, connectivité et mobilité, inclusion numérique, ...).

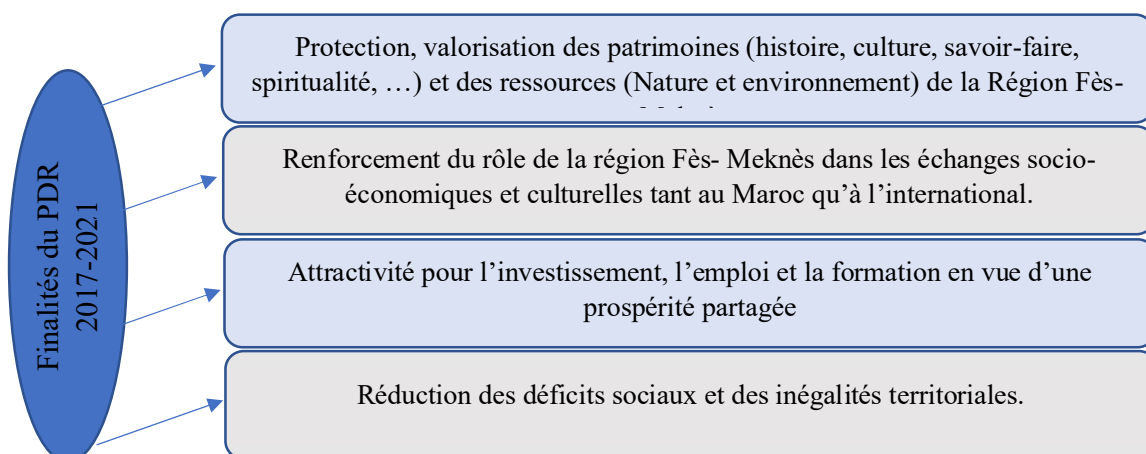
Enfin, les orientations de la Stratégie Nationale du Développement Durable tendent à renforcer ce choix stratégique du Royaume en faveur de la transition de ses territoires vers une économie verte et inclusive. Ce qui ouvre la voix pour le renforcement durable de la compétitivité des territoires, tout en assurant le développement humain et de la cohésion au sein de ces espaces, la systématisation de la prise en compte des enjeux environnementaux et la valorisation du patrimoine culturel et le respect de la diversité.

## **4. RESULTATS ET DISCUSSIONS**

### **4.1. VISION STRATEGIQUE POUR LE REPOSITIONNEMENT DE LA REGION FES -MEKNES**

Partons de l'âme du PDR 2017-2021, le Synopsis de la vision de développement stratégique de la Région Fès-Meknès s'articule autour de 5 axes (Figure 7) :

**Figure 7. Finalités du PDR 2017-2021 (21)**



**Source : Auteurs**

Cette vision implique une intervention coordonnée du Conseil Régional dans trois domaines stratégiques (Tableau 2).

**Tableau 2. Domaines d'actions stratégiques**

<b>Domaine</b>	<b>Principales actions</b>
<b>Domaine 1 : Transformation de la RFM en région d'accueil, une région attractive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures, transport et mobilité : Développement et renforcement des connexions intra et inter-régionales.</li> <li>• Formation et emploi des jeunes : Adapter les filières de formation au besoin du marché et de la région.</li> <li>• Protection de l'environnement et développement durable.</li> <li>• Sauvegarde et valorisation du patrimoine matériel et immatériel.</li> <li>• Développement du monde rural.</li> <li>• Renforcement des équipements structurants.</li> <li>• Mise à niveau urbaine.</li> <li>• Renforcement de l'aire métropolitaine Fès-Meknès.</li> </ul>
<b>Domaine 2 : Consolidation et mise en valeur des activités traditionnelles à fort potentiel de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion d'une agriculture intégrée en vue de la valorisation du potentiel de création de valeur ajoutée pour la Région.</li> <li>• Développement du secteur du tourisme dans toutes ses formes.</li> <li>• Modernisation et diversification de l'artisanat</li> </ul>

<b>Domaine 3 : Appui aux activités et diversification économique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement du secteur industriel.</li><li>• Promotion du secteur de la logistique.</li><li>• Appui à l'émergence de l'économie numérique.</li><li>• Renforcement du secteur des services ;</li></ul>
--	---

Source : Elaboré par les auteurs

#### 4.2. L'EVALUATION DU PDR 2017-2021, UN BILAN SOMMAIRE

Le bilan de la mise en œuvre de telle vision enregistre un état d'avancement satisfaisant, notamment en matière de projets prioritaires de la Région (Figure 8) :

**Figure 8 : Etat d'avancement des projets prioritaires de la Région Fès-Meknès (30)**



Le PDR 2017-2022 de la région de Fès-Meknès a pour objectif général de contribuer au développement économique et social de la région en mettant en place des stratégies et des programmes pour améliorer les secteurs de l'agriculture, du tourisme, de l'industrie, de l'éducation et de la formation. Le plan vise également à améliorer la qualité de vie des populations, en particulier celles en situation de précarité, à renforcer la gouvernance locale et à garantir la durabilité environnementale.

En termes de compétitivité économique, le PDR 2017-2022 de la région de Fès-Meknès a identifié plusieurs pistes de développement, notamment l'encouragement à l'investissement dans les secteurs porteurs de la région, la mise en place d'incitations fiscales pour les entreprises, le soutien aux start-ups et aux PME, l'amélioration des infrastructures de transport et le renforcement de la coopération entre les différents acteurs économiques de la région. Les chiffres de l'Observatoire régional du développement (ORD) montrent une augmentation de la création d'emplois dans certains secteurs économiques en 2019 et 2020, mais il est difficile de dire si cela est directement lié au PDR.

### *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

En termes d'amélioration des infrastructures, le PDR prévoit des investissements dans les secteurs des routes, de l'eau, de l'électricité et des télécommunications pour améliorer la connectivité et la mobilité dans la région. Certaines de ces améliorations ont déjà été constatées dans certains secteurs, notamment en matière de routes et de réseaux d'eau et d'assainissement.

Quant à la promotion de l'éducation et de la formation, le PDR de la région de Fès-Meknès met également en place des stratégies pour améliorer l'accès à l'éducation et à la formation de qualité, en particulier pour les populations rurales et celles en situation de précarité. Des investissements ont été faits dans la construction de nouvelles écoles et la modernisation des infrastructures existantes, ainsi que dans des programmes de formation pour les jeunes et les travailleurs. Selon l'ORD, les taux d'alphabétisation régionale se sont améliorés de manière générale, atteignant près de 80 % pour les jeunes de 15 ans et plus en 2020.

En conclusion, il est difficile d'évaluer directement l'efficacité du PDR de la région de Fès-Meknès sans des données plus précises et des études plus approfondies. Cependant, on peut noter quelques avancées dans certains secteurs identifiés par le PDR, notamment en matière d'infrastructures et d'accès à l'éducation et à la formation. Néanmoins, il reste encore du travail à faire pour atteindre les objectifs ambitieux du PDR à l'horizon 2022.

L'intelligence économique territoriale, en tant que processus de collecte et de traitement d'informations stratégiques pour améliorer le positionnement compétitif d'un territoire, peut jouer un rôle important dans l'amélioration du positionnement stratégique de la région.

Tout d'abord, l'intelligence économique territoriale peut aider à identifier les atouts et les faiblesses de la Région en termes de ressources économiques, de compétences et de marchés. Cette analyse permettrait de mettre en avant les secteurs clés pour le développement économique de la région, d'identifier les opportunités et les défis, et ainsi de déterminer les priorités d'action pour améliorer le positionnement concurrentiel de la région.

Ensuite, l'intelligence économique territoriale peut aider à renforcer les relations entre les différents acteurs économiques locaux et les institutions publiques, en leur permettant d'échanger des informations stratégiques et de collaborer sur des projets communs. Cette coopération peut favoriser la mise en place de clusters innovants, qui associent les compétences d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'organisations de soutien, visant ainsi à améliorer la compétitivité de la région sur les marchés mondiaux.



### *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

Enfin, l'intelligence économique territoriale peut jouer un rôle essentiel dans la promotion de la Région Fès-Meknès auprès des investisseurs et des partenaires économiques internationaux. L'analyse des enjeux économiques mondiaux, des tendances de la concurrence et des opportunités de marchés peut aider la région à développer des stratégies d'exportation ciblées et à attirer des investissements étrangers.

En somme, l'intelligence économique territoriale peut constituer un levier de développement territorial de premier ordre pour la Région Fès-Meknès, permettant à celle-ci d'identifier ses atouts et ses faiblesses, de renforcer ses clusters d'innovation et de se promouvoir auprès des partenaires économiques internationaux.

#### **4.3. VERS UNE REINVENTION DU POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE LA REGION**

Certes, la Région dispose de nombreux atouts aussi bien démographiques, géographiques, touristiques, agricoles, industriels, que patrimoniaux et culturels. Cependant, la mise en valeur de ces atouts ne peut pleinement exister sans un réel repositionnement stratégique par rapport à la forte dynamique de croissance et de développement que connaît le Royaume d'une part, et la nouvelle réorganisation des chaînes de valeurs mondiales d'autre part (39).

Dans cette perspective, le Centre Régional d'Investissement de Fès-Meknès lance une étude sur **la mise en place d'une stratégie de positionnement et de développement de la Région à l'horizon 2030**, qui vise à capitaliser sur les études et analyses territoriales, locales et sectorielles en particulier en s'appuyant sur le PDR et le SRAT de la Région de Fès-Meknès dans une perspective de répondre aux enjeux ci-après.

- Disposer d'informations complètes et actualisées sur les différentes composantes territoriales de la Région et d'un état des lieux pour les secteurs les plus importants ;
- Définir une vision réaliste avec des axes de développement économiques prioritaires de la Région ainsi que leurs implications stratégiques sur un horizon de moyen (5 ans), et long terme (10 ans) ;
- Définir un positionnement attractif de la Région sur le long terme ;
- Identifier les chantiers économiques prioritaires et définir les sous-stratégies de mise en valeur du potentiel Régional déclinées en chantiers et dossiers/projets ;
- Optimiser le développement économique de la Région par le biais de l'amélioration de la compétitivité de son économie en agissant sur son positionnement et attractivité ;

### *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

- Accompagner davantage les opérateurs économiques à mieux promouvoir leur offres et services ;
- Mettre en place une offre territoriale intégrée ;
- Mettre en cohérence les différentes stratégies et politiques publiques ;
- Drainer et attirer de nouvelles entreprises, activités et compétences ;
- Développer des écosystèmes et s'insérer dans la nouvelle réorganisation des Chaines de Valeurs Mondiales (CVM) ;
- Renforcer la mise en réseau de l'ensemble des acteurs territoriaux (administrations, et organismes publics, collectivités territoriales, entreprises, chambres professionnelles, organisation de la société civile, banques, médias...) à travers une organisation innovante et mutualisée automatisant le flux de prise de décision et d'une dynamique de partage ;
- Assurer l'appropriation du plan stratégique par les acteurs Régionaux et locaux.

En matière industrielle pour la perspective 2030, le positionnement stratégique de la Région doit se baser sur l'amélioration de la diversification des secteurs (agriculture des roses, d'olives et de figues de Barbarie, agriculture 4.0, agroalimentaire, automobile, électronique, chimie, énergies renouvelables, ), le développement des investissements dans les industries de pointe (industrie 4.0, automatisation et robotique), l'établissement d'un écosystème d'innovation (universités, centres de recherche, espaces de co-workings et incubateurs d'entreprises), l'amélioration des infrastructures (autoroutes, réseaux ferroviaires interconnectés, aéroports et ports secs), la mise en place d'un environnement favorable aux entreprises (réglementations, programmes d'incitations fiscales, subventions, ... ) et sur la formation et développement des compétences (formation professionnelle, formation aux métiers de demain, contractualisation, ...).

Ces stratégies pourraient aider la région de Fès-Meknès à atteindre une base économique solide et durable, stimuler la croissance économique et créer des emplois pour ses habitants.

#### **4.4. VERS UNE STRATEGIE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR LA REGION**

La démarche d'élaboration de la nouvelle stratégie de positionnement et de développement de la Région Fès-Meknès par les acteurs institutionnels locaux, sous la supervision du CRI, s'organise en deux phases fondamentales.

### **Phase 1 : Analyse de données préalables**

Sur la base de l'état des lieux et du Diagnostic, le prestataire pourrait procéder, entre autres, à une analyse statistique adéquate permettant de ressortir les provinces et préfectures ayant des caractéristiques identiques et de les classer par groupes afin de ressortir la vocation de chaque groupe et de proposer des scénarii de stratégies de développement provinciales et préfectorales.

### **Phase 2 : Elaboration de la vision stratégique de positionnement et de développement de la Région à travers :**

- **Préparation de la vision de positionnement et de développement Régional :** Un atelier de concertation avec les instances Régionales, provinciales, les départements sectoriels et collectivités territoriales devrait permettre sur la base du diagnostic de formuler la vision de développement Régionale (**en se basant sur une approche intégrée et multisectorielle** de développement économique permettant ainsi, de créer une liaison entre les actions de développement qui serait déclinée en objectifs stratégiques à moyen (2025) et long terme (2030) qui permettraient à la Région de se positionner rapidement dans une dynamique de compétitivité par rapport à son positionnement.
- **Définition du plan de mise en œuvre de la stratégie de positionnement et développement économique :** Certes, la spécialisation intelligente d'une région doit être conçue au regard du contexte global macroéconomique du Maroc. Cependant, son efficacité est conditionnée par le choix d'une spécialisation dans des domaines ou secteurs économiques spécifiques et promoteurs, la recherche d'une diversification des activités économiques, le potentiel de découverte entrepreneuriale, le rôle de l'innovation et du développement ses compétences et des talents.

## **4.5. DISCUSSION DES RESULTATS**

L'intelligence économique territoriale (IET) est un concept utilisé pour décrire la capacité d'une région à collecter, traiter, analyser et diffuser des informations économiques pertinentes pour l'amélioration de la compétitivité de la région. La mise en œuvre de l'IET peut avoir un impact significatif sur l'efficacité de la stratégie de spécialisation régionale.

En effet, la mise en œuvre de la stratégie de spécialisation régionale est rendue plus efficace par l'IET (40). Les auteurs ont identifié deux canaux à travers lesquels l'IET peut aider à augmenter l'efficacité de la stratégie de spécialisation régionale. Tout d'abord, l'IET permet aux décideurs régionaux d'avoir une meilleure compréhension des besoins des entreprises existantes

### *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

et des nouvelles opportunités. Ensuite, l'IET permet aux régions de communiquer plus efficacement sur leur identité et leur positionnement sur le marché.

De même, l'IET peut aider à renforcer la collaboration entre les acteurs locaux, y compris les entreprises, les universités et les organisations gouvernementales (33)(41). Cette collaboration peut favoriser le développement de projets d'innovation, de produits ou de services spécialisés dans la région. Les auteurs ont également noté que l'IET peut aider les régions à relever les défis liés à la mondialisation, tels que la concurrence internationale.

En revanche, certaines études ont souligné que la mise en œuvre de l'IET peut être difficile en raison d'un manque de collaboration et de coordination entre les acteurs locaux. La mise en œuvre de l'IET peut être affectée par des facteurs tels que la taille de la région, la présence de niches technologiques et la dispersion géographique des acteurs économiques locaux (42).

En somme, bien que la littérature soit unanime sur le fait que l'IET a un impact positif sur l'efficacité de la stratégie de spécialisation régionale, la mise en œuvre de l'IET peut encore être entravée par des facteurs tels que le manque de collaboration et de coordination entre les acteurs locaux, ainsi que la taille et la dispersion géographique de la région.

## **5. CONCLUSION**

Certes, la revue de littérature fait ressortir une grande variété des modèles théoriques de choix du positionnement stratégique territorial, D'abord le modèle de Michael Porter basé sur l'analyse des forces concurrentielles, ensuite le modèle de David Ricardo reposant sur le principe des avantages comparatifs, puis le modèle de la croissance endogène fondé sur l'idée que la croissance économique d'un territoire est liée à la capacité de celui-ci à produire des connaissances et à innover, en outre le modèle de l'attractivité territoriale établi sur la capacité d'un territoire à attirer et retenir les populations, les entreprises et les investissements, et enfin le modèle de la gouvernance territoriale : ce modèle repose sur la nécessité de construire des partenariats entre les acteurs publics et privés d'un territoire pour coordonner les stratégies de développement économique, social et environnemental à moyen et long terme.

Cependant, et dans tous les cas, l'efficacité du positionnement stratégique pour une région donnée passe par l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi, le contrôle et le réajustement continu de la stratégie de spécialisation territoriale à la fois intelligente et durable (4S). Ce qui suppose le développement d'une intelligence économique territoriale, permettant le bon diagnostic du

### *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

potentiel et de l'environnement, la définition de la vision stratégique, l'établissement des priorités, la gestion des risques, la gouvernance territoriale, le pilotage de la performance, etc.

Compte tenu de ses ressources spécifiques, la Région Fès-Meknès pourrait être positionnée comme un centre de l'industrie agroalimentaire et du tourisme au Maroc en capitalisant sur ses ressources naturelles, ses produits locaux et ses attractions touristiques populaires. Les investissements dans ces secteurs pourraient aider à stimuler la croissance économique de la région et créer des emplois pour les résidents locaux.

L'efficacité des 4S est appréhendée par la capacité du territoire à dynamiser un processus de découverte d'opportunités entrepreneuriales, par l'attractivité des investissements et la mobilisation de entreprises (GE, PME, TPE, ...) dans le tissu productif et commercial à travers tout le territoire. En ce sens, les autorités locales sont appelées à entreprendre des mesures d'accompagnement, notamment le regroupement d'entreprises en clusters ou par pôles de compétitivité, la restructuration du secteur informel, l'appui à l'économie sociale et solidaire, le développement des actions de formation et d'incubation des entrepreneurs, la politique active d'accompagnement – technique et/ou financier – des porteurs de projets innovants, ...

Le chantier d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie d'intelligence économique territoriale, comme corolaire de la définition du positionnement stratégique efficace fondé sur les 4S, doit être considéré comme une priorité nationale et locale pour tous les acteurs (institutionnels ou non, publics/privés, centraux/locaux, ...) afin de pouvoir donner l'opportunité pour chaque région de préciser ses spécificités, ses atouts et son positionnement en termes de secteurs prioritaires, de projets structurants, de formation, de recherche et d'innovation, ...

Nous considérons que le nouveau écosystème de gouvernance locale, principalement via le recadrage des acteurs institutionnels locaux comme le CRI (Loi 47-18), la nouvelle charte d'investissements, le NMD, la reconsidération de l'intelligence économique territoriale et des dispositifs de participation et déménagement des territoires, ..., sont des garants pour lancer les chantiers de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies 4S et donc du repositionnement stratégique efficace de la Région Fès-Meknès, en collaboration avec les autres régions du royaume dans le cadre du projet « Maroc des régions ».

Comme perspective de recherche, nous proposons étudier les indicateurs de pilotage de l'efficacité des stratégies de spécialisation intelligente et durable de la région Fès-Meknès,

## ***Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales***

notamment en matière de performance économique, d'innovation, de développement durable, de compétences et talents, et du bien-être. Comme seconde piste de recherche, nous suggérons analyser les perspectives de la bonne gouvernance de la stratégie des 4S dans la région à l'ère Fonds Mohammed VI pour l'Investissement et le 'Pacte National pour l'Investissement 2022-2026 ".

### **REFERENCES**

- (1) Colletis, G., Perrat, J., Pecqueur, B. et Zimmermann, J.B (1997), « Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espace et Sociétés*, n° spécial entreprise et territoire, n° 88 / 89, L'Harmattan, Paris.
- (2) Houllier-Guibert 1, C. E. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires: approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et management public*, (2), 35-49.
- (3) Rochette, C. (2012), L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire, *Gestion et Management Public*, 1, 1, p. 4-20.
- (4) Pecqueur, B. (2005), Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise, *Géographie, Économie, Société*, 7, 3, p. 255-268.
- (5) Kebir, T. A. M., & Nasr-Eddine, B. E. N. C. H. A. I. B. (2009), *Le marketing territorial, un outil de développement local : Cas des communes en Grand Tlemcen*, Mémoire de Magister, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, Algérie.
- (6) Girardot, J. J., Pascaru, M., & Ileana, I. (2007). International Conference of Territorial Intelligence, Alba Iulia 2006. Vol. 1, Papers on region, identity and sustainable development (deliverable 12 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union), Aeternitas, Alba Iulia, 2007.
- (7) Bertacchini, Y. (2007). Intelligence territoriale: Le territoire dans tous ses états. Coll. *Les ETIC*. Toulon: Presses technologiques.
- (8) Joyal, A. (2011, October). L'intelligence territoriale face aux exigences du développement durable: Exemples marocains et brésiliens. In " *Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires*" (p. 10).
- (9) Janin, C., & Grasset, É. (2009, July). Ingénierie, intelligence et culture territoriales: interrelations dans la construction des territoires. In *ILVIème Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)*.
- (10) Trognon, L. (2011), Penser la chaîne d'ingénierie territoriale. Dans *48ème Colloque ASRDLF*, Schoelcher, 6 au 8 juillet 2011.
- (11) Trognon, L., Lardon, S. et Payre, M. (2011), La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un ingenium territorial?. Dans IT-Gatineau 2011. 1ère *Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- (12) Thouément, H. et Charles, E. (2011), L'identité, frein ou moteur de développement territorial? Une méthodologie d'analyse. Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec. Dans IT-Gatineau 2011. 1ère *Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- (13) Marek, A., Breuer, C., & Devillet, G. (2011, October). Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province. In *1ère Conférence*

## ***Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales***

*Intercontinentale d'Intelligence Territoriale" Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires" (p. 9).*

(14) Meyronin, B. (2009), *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris, 259 p.

(15) Lendrevie, J. Et Levy, J. (2013), *Mercator*, Dunod.

(17) Proulx, M. U. et Tremblay, D. (2006), Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, 8(2), 239-256.

(18) Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002), Country equity and country branding : Problems and prospects , *Journal of Brand Management*, VOL.4-5, PP.294-315.

(19) Chirouze, Y. (2003). *Le marketing: études et stratégies*. Ellipses édition Marketing SA.

(20) Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2013). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 4(1), 1-41.

(21) Bounfour, A. (2010). Intellectual capital for communities. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 27-37.

(22) Gherardini, A. (2019). Intelligence économique territoriale et développement local: une revue de la littérature. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, (1), 113-132.

(23) Moriset, B. (2019). Intelligence économique, créativité et innovation territoriale. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, (1), 99-112.

(24) BOUNFOUR A., EDVINSSON L. (2005), *Intellectual Capital for Communities*. Nations, Regions, and Cities, Editions Elsevier, Oxford, p.365.

(25) LOUMMOU, B., & KETTANI, Z. (2020). Perception de l'apport de l'intelligence économique pour les PME exportatrices de la région Fès-Meknès: Résultats d'une étude qualitative exploratoire. *والتسيير الاقتصاد في الأبحاث ملفات*, 9(1), 109120.

(26) Lamrabet, M. (2021). The Territorial Big Data An innovative concept of Territorial Economic Intelligence. *Environmental and Water Sciences, public Health and Territorial Intelligence Journal*, 5(2), 621-631.

(27) Filali Meknassi, R. (2017). Les balises incertaines d'une transition de l'économie informelle à l'économie formelle. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (3), 34-43.

(28) COOKE, P., GOMEZ URANGA, M., & ETXEBARRIA, G. (1997), Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions, *Research Policy*, 26(4-5), pp.475-491.

(29) CRI Fès-Meknès (2021), Dossier d'Appel d'Offres Ouvert sur Offres de Prix N°10/2021 : Relatif à l'accompagnement à la réalisation d'une étude de mise en place d'une stratégie de positionnement et de développement économique de la région de Fès-Meknès.

(30) Nabigh, M. (2020). *Intelligence territoriale et développement régional: etude de la région de Dakhla-Oued Ed-Dahab au sud du Maroc: conception d'un modèle général pour la mise en place d'un dispositif d'intelligence territoriale régional* (Doctoral dissertation, Paris, HESAM).

(31) Haddad, M. (2008). *Intelligence territoriale et observatoires socio-économiques et environnementaux: un processus d'intelligence territoriale adapté (PITA) à l'observatoire de Menzel Habib au sud de la Tunisie* (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).

(32) (Desmarchelier et al., 2010).

(33) Bentahar, A., & Chadli, N. (2022). L'intelligence économique territoriale:«Un outil pour asseoir l'attractivité et la compétitivité de la région de l'Oriental». *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 10(1), 520-542.

(34) TOUATE, S., & Galiulina, A. (2022). Innovation ouverte au sein des clusters marocains, qu'en est-il de la motivation des employés à assimiler les nouvelles connaissances externes?. *Revue de Management et Cultures*, (7), 453-476.

## *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales*

- (35) Denieuil, P. N., & Crisetti-Largillière, M. (2003). Création d'entreprise et développement local: Capitalisation d'une expérience de promotion de l'emploi par la micro et petite entreprise au Maroc-Un guide pour l'action. *Création d'entreprise et développement local*, 1-300.
- (36) Bouhdiba, P. S. (2022). Etude d'évaluation de l'écosystème local favorable à la promotion de l'entrepreneuriat des femmes migrantes.
- (37) Torra, M. (2013). Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale. *Marché et organisations*, (2), 67-85.
- (38) Elouaer-Mrizak, S. et Picard, F. (2018). Évaluer les stratégies régionales d'innovation et innovation méthodologique: L'exemple de la Franche-Comté. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p.327-352. <https://doi.org/10.3917/reru.182.0327>.
- (39) CRI (2023), Dossier Spécial : Plantes médicinales et Aromatiques, Challenges et opportunités d'investissement, CRI News, N°21, Mars 2023,
- (40) Schindler, S., & Kanai, J. M. (2021). Getting the territory right: Infrastructure-led development and the re-emergence of spatial planning strategies. In *Planning Regional Futures* (pp. 75-98). Routledge.
- (41) Coussi, O., Krupicka, A., & Moinet, N. (2014). L'intelligence économique territoriale. Utopie des territoires ou territoire des utopies?. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (45), 243-260.
- (42) Muselier, R., Bonneau, F. (2020). L'intelligence économique territoriale: Une ambition des Régions françaises pour la compétitivité des entreprises et des territoires (p. 48)[Rapport]. *Régions de France*.