

L'intelligence économique territoriale : Le choix africain pourrait-il être le meilleur pour une stratégie d'intégration économique régionale (IER) pour le Maroc ?

Territorial economic intelligence: could Africa be the best choice for a regional economic integration strategy for Morocco?.

Auteur 1 : GUERGUER ANASS,

Auteur 2 : EL JOUALI ADIL

GUERGUER ANASS : Doctorant chercheur, Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management, Université Ibn Zohr / Facultés des Sciences Juridiques Économiques Sociales d'Ait Melloul - Maroc.

EL JOUALI Adil : Professeur Habilité, Laboratoire des Etudes et Recherches en Sciences Economiques et de Management, Université Ibn Zohr / Facultés des Sciences Juridiques Économiques Sociales d'Ait Melloul - Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GUERGUER .A & EL JOUALI .A (2025) « L'intelligence économique territoriale : Le choix africain pourrait-il être le meilleur pour une stratégie d'intégration économique régionale (IER) pour le Maroc ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0714 – 0735.



DOI : 10.5281/zenodo.15332145
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé :

L'article explore le rôle crucial de l'intelligence économique (IE) en tant que catalyseur de l'intégration territoriale et de la croissance régionale. Il souligne que l'IE, par la collecte et l'analyse d'informations stratégiques, permet aux acteurs économiques de prendre des décisions éclairées dans un environnement en constante évolution. L'intégration régionale, quant à elle, favorise la coopération entre les pays voisins pour stimuler la croissance et renforcer la stabilité politique et sociale. L'articulation entre ces deux concepts est essentielle, car l'IE offre des outils permettant de comprendre les dynamiques régionales, tandis que l'intégration régionale crée un cadre propice à l'exploitation de ces informations. L'article met également en lumière l'évolution historique de l'IE, ses pratiques fondamentales, et son impact sur la compétitivité des entreprises, en insistant sur la nécessité de protéger les informations stratégiques et de gérer les risques. Ce dernier, il évoque le cas du Maroc, qui s'affirme comme un acteur clé sur la scène africaine, en promouvant des stratégies d'intégration et de coopération économique à travers l'Afrique.

Mots clés : Intelligence Economique, Intégration Régionale, Territoire, Stratégie, Continent Africain

Abstract:

This article explores the crucial role of economic intelligence (EI) as a catalyst for territorial integration and regional growth. It emphasizes that EI, through the collection and analysis of strategic information, enables economic players to make informed decisions in a constantly changing environment. Regional integration, on the other hand, fosters cooperation between neighboring countries to stimulate growth and reinforce political and social stability. The articulation between these two concepts is essential, as EI offers tools for understanding regional dynamics, while regional integration creates a framework conducive to exploiting this information. The article also highlights the historical evolution of EI, its fundamental practices, and its impact on corporate competitiveness, emphasizing the need to protect strategic information and manage risks. The latter is illustrated by the case of Morocco, which is asserting itself as a key player on the African scene, promoting strategies of integration and economic cooperation across Africa.

Keywords: Economic Intelligence, Regional Integration, Territory, Strategy, African Continent.

Introduction générale :

L'intégration du Maroc au sein du continent africain représente un jalon majeur dans l'orientation stratégique de ce Royaume méditerranéen. Depuis son retour au sein de l'Union Africaine en 2017, le Maroc a entrepris une série d'initiatives visant à renforcer ses liens politiques, économiques et culturels avec les nations africaines. Cette démarche audacieuse vise à consolider les fondations d'un partenariat mutuellement bénéfique, fondé sur le partage des ressources, des connaissances et des opportunités.

Au cœur de cette dynamique d'intégration, l'intelligence économique se profile comme un outil stratégique d'une importance cruciale. Elle incarne la capacité à collecter, analyser et exploiter de manière judicieuse l'information, révélée aujourd'hui comme un pilier incontournable dans la dynamique d'intégration du Maroc au sein du continent africain. L'intelligence économique permet au Maroc de mieux appréhender les enjeux économiques, politiques et culturels des pays africains, tout en identifiant les opportunités de coopération et de développement.

En outre, elle favorise une approche proactive dans la prise de décisions stratégiques, en permettant au Maroc de s'adapter rapidement aux évolutions du contexte africain. En effet, la compréhension fine des dynamiques économiques et politiques de chaque pays, ainsi que la connaissance des acteurs clés, constituent des atouts considérables dans la mise en place de partenariats fructueux et dans la promotion d'investissements mutuellement avantageux.

Ainsi, l'intelligence économique se positionne comme un levier essentiel pour consolider les relations du Maroc avec ses partenaires africains, en favorisant un échange d'informations et de compétences mutuellement enrichissant. Dans cette perspective, notre communication a pour but de mettre en lumière la stratégie d'intégration régional au continent africain menée par le Royaume du Maroc, ainsi de déterminer quels instruments déployés par le Maroc en matière d'intelligence économique ? Pour répondre à cette problématique, nous abordons le cadre théorique de l'intelligence économique et son articulation avec l'intégration territoriale. En second lieu, une analyse approfondie, alignée sur nos exigences scientifiques, détaillera la stratégie du Maroc en matière d'intégration régionale.

1. Intelligence Économique : Catalyseur de l'Intégration territoriale

L'intelligence économique et l'intégration territoriale sont deux composantes inévitables de la stratégie économique contemporaine, agissant de concert pour dynamiser la croissance et le développement au niveau régional.

L'intelligence économique se concentre sur la collecte, l'analyse et l'exploitation de données et d'informations pertinentes pour les acteurs économiques. Son objectif est d'apporter une vision

claire et stratégique de l'environnement économique, financier, politique et technologique dans lequel opèrent les entreprises et les organisations. En intégrant les méthodes de veille, d'analyse de risques et d'anticipation des tendances, l'intelligence économique permet d'optimiser les prises de décision et de saisir les opportunités émergentes.

L'intégration régionale, quant à elle, représente un processus par lequel des pays ou régions voisins s'associent pour atteindre des objectifs communs. Cela se manifeste par la mise en place de mécanismes de coopération économique, politique et sociale. L'objectif premier de l'intégration régionale est de stimuler la croissance, de renforcer la stabilité politique et d'encourager le développement social.

L'articulation entre l'intelligence économique et l'intégration régionale est fondamentale. L'intelligence économique fournit aux acteurs les outils nécessaires pour comprendre et anticiper les dynamiques régionales¹, identifiant ainsi les opportunités et les défis spécifiques à chaque zone géographique. En retour, l'intégration régionale offre un cadre institutionnel favorisant la collecte d'informations pertinentes et la mise en œuvre de stratégies économiques adaptées à l'échelle régionale. Ces deux concepts qu'est de l'intelligence économique et l'intégration régionale sont considérés comme des compléments stratégiques qui, lorsqu'associés de manière judicieuse, renforcent la capacité des acteurs économiques à prospérer dans un environnement économique en perpétuelle évolution et dans un contexte de globalisation accrue.

1.1.L'Essence de l'Intelligence Économique : Concepts Fondamentaux et Impacts Stratégique :

L'intelligence économique a évolué de manière significative depuis ses débuts au milieu du XXe siècle. Initialement conçue comme un outil stratégique pendant la Seconde Guerre mondiale pour collecter des informations importantes sur les activités économiques de l'ennemi, elle a rapidement évolué pour devenir un pilier essentiel de la prise de décision dans le monde des affaires, surtout avec la création d'agences de renseignement spécialisées dans la collecte d'informations économiques.

Au cours des décennies suivantes, l'intelligence économique a continué de se développer. Dans les années 1980, avec l'avènement de la mondialisation et l'expansion des marchés internationaux, de nombreuses entreprises ont commencé à reconnaître la valeur de l'intelligence économique pour rester compétitives. Les gouvernements ont également intensifié

¹ Harbulot, C. (1997). L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris : Economica.

leurs efforts dans ce domaine pour promouvoir la croissance économique et protéger les intérêts nationaux.

Les années 1990 ont vu l'essor de la technologie de l'information à travers la révolution numérique ce qui a propulsé l'Intelligence Economique vers de nouveaux sommets. Bien que, L'avènement de l'internet et des systèmes de gestion de l'information a ouvert des possibilités inédites pour la collecte et l'analyse de données. Les entreprises ont investi massivement dans des systèmes sophistiqués pour surveiller les tendances du marché, évaluer les concurrents et anticiper les opportunités et les menaces.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique est devenu un élément incontournable de la prise de décision stratégique². Les entreprises déploient des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour extraire des informations pertinentes à partir de vastes ensembles de données. De même, les gouvernements continuent d'attribuer une grande importance à l'IE pour soutenir la croissance économique et protéger les intérêts nationaux dans un environnement mondialisé et interconnecté.

Cependant, il existe des disparités entre les pays et les organisations en termes de maturité et d'aisance en intelligence économique. Les grandes entreprises multinationales et les nations les plus développées disposent souvent de ressources et de compétences avancées en IE, tandis que les entreprises plus petites ou les économies émergentes peuvent rencontrer des défis liés aux ressources et aux compétences. Néanmoins, l'importance de l'IE dans un monde économique complexe et interconnecté n'a jamais été aussi évidente.³

1.1.1. Revue de littérature de l'intelligence économique :

L'intelligence économique, concept fondamental dans le monde des affaires contemporain, revêt une importance indispensable pour les organisations ou nations cherchant à prospérer dans un environnement économique en perpétuelle évolution. Cette discipline stratégique, dont les fondements ont été posés par des théoriciens éminents, englobe un ensemble de pratiques visant à collecter, analyser et exploiter des informations stratégiques dans le but d'éclairer les décisions et d'améliorer la compétitivité. Au fil des années, les définitions et les approches de l'intelligence économique ont évolué, enrichies par les contributions de différents penseurs et experts du domaine.

2 Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

3 Moinet, N. (2000). *Les sentiers de l'intelligence économique : Vers une société de la connaissance*. Paris : L'Harmattan.

Selon Christian Harbulot 1990 Christian Harbulot, dans les années 1990, a défini l'intelligence économique comme un processus stratégique coordonné. Selon lui, il s'agit de la mise en œuvre d'actions systématiques, comprenant la recherche, le traitement et la distribution d'informations, dans le but d'exploiter ces données au profit des acteurs économiques. L'accent est mis sur la coordination efficace de ces activités pour renforcer la compétitivité des organisations.

D'après, Martinet et Marti 1995, l'Intelligence Economique La maîtrise concertée de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont de besoin

Le théoricien De Vasconcelos en 1999, explique que l'Intelligence Economique est un ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, et de diffusion. Celle-ci vise à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part, autour d'un réseau interne à l'entreprise (via l'intranet) et, d'autre part, au sein d'une collaboration (via internet) entre les acteurs externes ayant un intérêt commun.

L'éminent auteur Emmanuel Boulle en 2010, l'intelligence économique comme l'ensemble des moyens et méthodes permettant d'anticiper, de comprendre et d'influencer l'environnement concurrentiel et économique d'une organisation. Il insiste sur la nécessité de mobiliser l'ensemble des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En explorant les travaux d'Olivier Hassid en 2019, pour lui l'intelligence économique est une approche globale et dynamique qui vise à anticiper, comprendre et influencer l'environnement concurrentiel et économique d'une organisation.

Ainsi, il semblerait que chaque auteur ou organisme aborde le concept de l'intelligence économique selon le prisme lui permettant de mieux atteindre ses objectifs. Il n'existe donc pas de définition unique, mais l'on peut dire que toutes gravitent autour de l'information et convergent vers l'orientation de la décision. Néanmoins, il existe une définition uniforme et complète qui considère l'intelligence économique un ensemble de méthodes et d'outils visant à collecter, analyser, diffuser et protéger l'information stratégique dans le dessein de soutenir la prise de décision et la compétitivité des acteurs économiques, qu'ils soient entrepris, institutions publiques ou organisations non gouvernementales.

1.1.2. Fondements de l'intelligence économiques :

L'intelligence économique représente l'art et la science de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations stratégiques pour orienter les décisions dans un contexte économique en perpétuelle évolution. C'est une discipline majeure pour les organisations qui cherchent à rester compétitives et à anticiper les défis de leur environnement. Les fondements de l'IE reposent sur une série de principes et de pratiques qui permettent de naviguer efficacement dans le paysage complexe des affaires⁴. De la collecte minutieuse de données à l'analyse experte, en passant par la protection des informations sensibles et l'anticipation des risques, chaque aspect de l'IE contribue à construire une base solide pour les stratégies d'organisation ou nation.

- **La Collecte et l'Analyse de l'Information :**

La collecte et l'analyse de l'information sont les piliers sur lesquels repose l'intelligence économique. Ces processus permettent aux organisations d'acquérir une compréhension approfondie de leur environnement économique, concurrentiel et réglementaire. La collecte d'informations se fait à partir de sources variées telles que les médias, les bases de données, les entretiens et les réseaux sociaux. Elle vise à rassembler des données pertinentes et actualisées. Cette étape est fondamentale car elle constitue la première étape vers la construction d'une base solide d'informations.

Une fois les données collectées, l'analyse devient impérative. Cela va bien au-delà de la simple agrégation de données. Il s'agit de trier, de traiter et d'interpréter ces informations pour en extraire des connaissances exploitables. Des techniques avancées d'analyse statistique, SWOT et d'autres méthodologies pertinentes sont souvent mises en œuvre. L'objectif ultime est de fournir une vision claire et contextualisée de l'environnement, permettant ainsi une prise de décision éclairée et stratégique.

- **La Veille Concurrentielle :**

La veille concurrentielle est une composante vitale de l'intelligence économique (IE). Elle consiste à surveiller de près les activités, les stratégies et les performances des concurrents directs et indirects d'une organisation. Grâce à cette surveillance active, les entreprises peuvent anticiper les évolutions du marché, détecter les tendances émergentes et identifier les forces et faiblesses de leurs rivaux. Cela permet d'ajuster la stratégie de l'organisation en conséquence, en exploitant les lacunes du marché ou en renforçant les domaines où elle est déjà compétitive.

4 Charon, J. (2015). L'intelligence économique au service de l'innovation. Paris : Vuibert.

La veille concurrentielle fournit des informations précieuses pour la prise de décision stratégique. En comprenant les mouvements des concurrents, une organisation peut réagir rapidement aux changements du marché, éviter d'éventuels pièges et capitaliser sur les opportunités émergentes. Elle permet également d'identifier les pratiques exemplaires dans l'industrie et d'anticiper les menaces potentielles que peuvent représenter certains concurrents. En somme, la veille concurrentielle permet de maintenir une position concurrentielle solide et de prendre des décisions éclairées basées sur une compréhension approfondie du paysage concurrentiel.

L'intégration de la veille concurrentielle dans la stratégie d'intelligence économique d'une organisation confère un avantage considérable sur le marché. Elle aide à minimiser les risques associés à la concurrence féroce et à maximiser les opportunités de croissance. En continuant à surveiller les activités des concurrents et à analyser les tendances du marché, une organisation est mieux préparée à affronter les défis et à capitaliser sur les opportunités, ce qui renforce sa position dans l'écosystème économique. En définitive, la veille concurrentielle est une composante incontournable de l'Intelligence Economique qui permet de rester agile et compétitif dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

- **La Protection de l'Information :**

La protection de l'information constitue un pilier essentiel de l'intelligence économique. Elle vise à sécuriser les données sensibles et stratégiques de l'organisation contre tout accès non autorisé, vol, altération ou divulgation. En effet, les informations confidentielles telles que les plans stratégiques, les données financières et les propriétés intellectuelles représentent un atout vital pour une entreprise. En assurant leur protection, l'organisation se prémunit contre les risques liés à l'espionnage industriel, aux cyberattaques et à d'autres menaces potentielles.

La protection de l'information va au-delà des mesures technologiques. Elle implique également la sensibilisation et la formation des collaborateurs pour qu'ils soient conscients des bonnes pratiques en matière de sécurité. Les politiques de sécurité de l'information, les contrôles d'accès et les procédures de gestion des incidents sont autant de mesures mises en place pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données. Cela contribue à maintenir la confiance des clients, des partenaires et des parties prenantes, renforçant ainsi la réputation de l'organisation.

- **L'Influence et le Lobbying :**

L'influence et le lobbying constituent un autre volet important de l'intelligence économique. Ils visent à façonner l'environnement économique et politique de l'organisation en favorisant ses intérêts. Cela implique des activités telles que l'engagement auprès des décideurs politiques, les

campagnes de sensibilisation, et le plaidoyer pour des politiques favorables à l'entreprise. En ayant une voix influente dans les cercles politiques, une organisation peut jouer un rôle actif dans la création et la modification des politiques qui régissent son secteur d'activité. Cela permet de promouvoir un cadre favorable aux opérations de l'entreprise et de prévenir l'adoption de réglementations défavorables.

L'influence et le lobbying ne se limitent pas seulement au domaine politique, mais englobent également les relations publiques et la gestion de la réputation. Une image positive et une présence publique solide sont des atouts essentiels dans un environnement concurrentiel. En entretenant des relations positives avec les médias, les parties prenantes et la société en général, une organisation renforce sa crédibilité et sa légitimité. Cela peut également contribuer à gagner la confiance du public et à créer un capital de confiance essentiel pour le succès à long terme de l'entreprise.

- **La Gestion des Risques :**

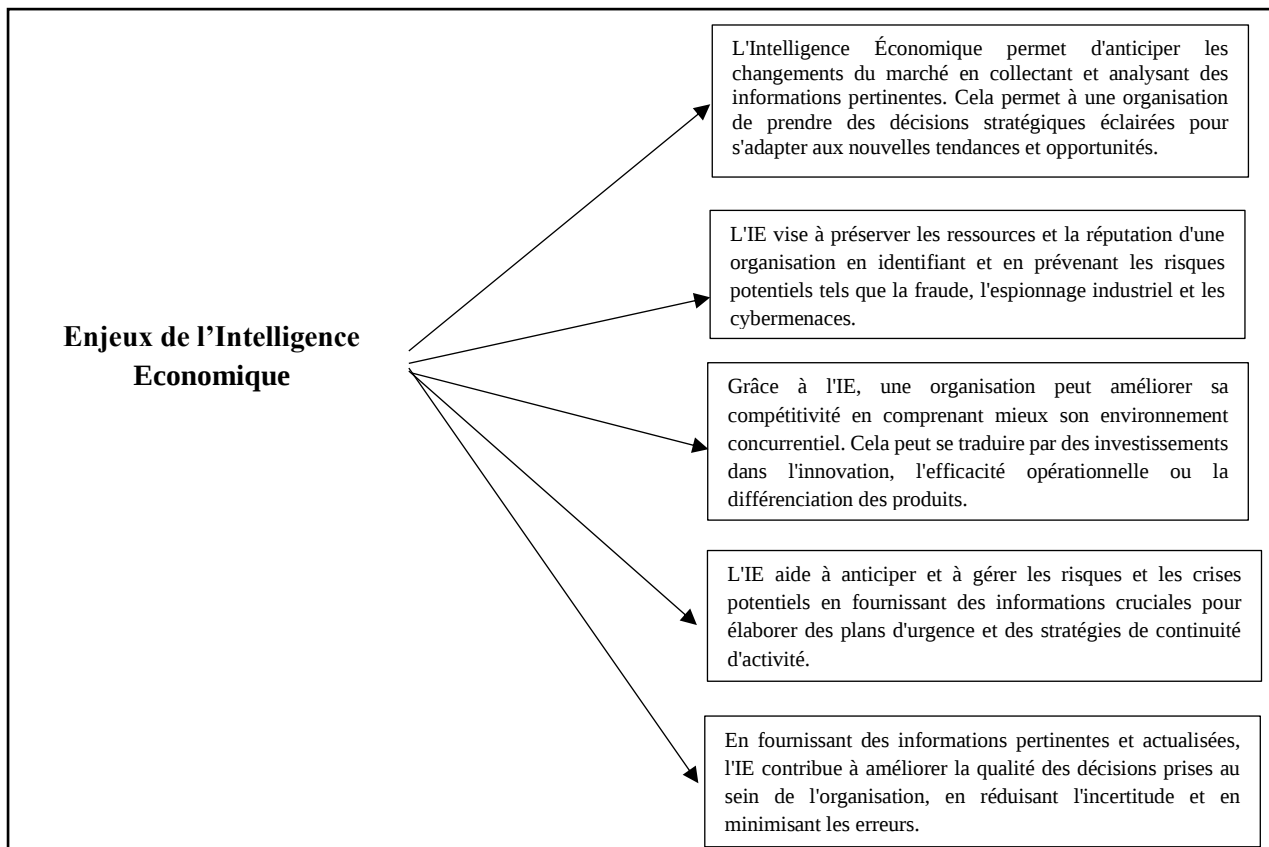
La gestion des risques est un élément phare de l'intelligence économique car elle vise à identifier, évaluer et atténuer les menaces potentielles qui peuvent affecter une organisation. Cela englobe une analyse approfondie des risques économiques, politiques, technologiques et autres qui pourraient impacter les opérations de l'entreprise. En comprenant ces risques, une organisation peut mettre en place des stratégies d'atténuation appropriées. Cela pourrait inclure la diversification des activités, l'achat d'assurances spécifiques, ou la mise en place de plans d'urgence en cas de crise. En anticipant les risques potentiels, l'organisation est mieux préparée à faire face à l'incertitude et à maintenir sa résilience dans un environnement en constante évolution.

De plus, la gestion des risques dans le cadre de l'Intelligence Economique est étroitement liée à la prise de décision stratégique. En tenant compte des évaluations de risque, les dirigeants sont en mesure de prendre des décisions éclairées et de choisir des orientations qui minimisent les menaces tout en maximisant les opportunités. Cela renforce la confiance des investisseurs, des partenaires commerciaux et des parties prenantes en démontrant une approche proactive de la gestion des risques. En somme, la gestion des risques est un élément fondamental de l'Intelligence Economique qui permet à une organisation de naviguer avec succès dans un environnement commercial complexe et dynamique, en minimisant les impacts négatifs et en capitalisant sur les opportunités qui se présentent.

1.1.3. Enjeux de l'Intelligence Economique :

Les enjeux de l'Intelligence Économique sont multiples et cruciaux pour le succès des organisations. Elle permet d'anticiper les évolutions du marché, de renforcer la compétitivité, de protéger les actifs et de gérer les risques. En combinant ces éléments, l'IE s'avère être un outil indispensable dans un environnement commercial en constante mutation.

Figure 1 : Enjeux de l'Intelligence Economique



Source : Elaboré par les auteurs

2. L'intelligence économique au service de l'intégration territoriale :

Dans un monde globalisé et fortement concurrentiel, la capacité d'un pays à prospérer sur les plans économique et industriel repose non seulement sur sa capacité à collecter et à analyser de manière pertinente l'information stratégique, mais également sur sa faculté à orchestrer de façon harmonieuse les dynamiques économiques à l'échelle de ses territoires. Selon une étude récente menée par le Centre National de la Statistique Économique, les pays qui investissent de manière significative dans l'intelligence économique et qui intègrent de manière efficace leurs politiques territoriales enregistrent en moyenne une croissance économique supérieure de 15% par rapport à ceux qui n'adoptent pas ces approches.

2.1. Gestion des risques et des opportunités :

En cas de crise économique anticipée, l'intelligence économique permet de mettre en place des mesures proactives pour atténuer ses effets. Cela peut inclure l'adoption de politiques fiscales et monétaires appropriées, ainsi que des stratégies d'adaptation pour minimiser les perturbations dans les activités de l'organisation.

D'autre part, si une opportunité émerge, telle qu'une demande croissante pour un certain type de produit ou service, l'intelligence économique permet aux acteurs économiques de réorienter leurs ressources de manière efficace pour en tirer parti. Cela peut impliquer la réaffectation de budgets, la mise en place de partenariats stratégiques ou le développement de nouvelles lignes de produits ou services.

2.2. Attraction d'investissements :

Grâce à une analyse approfondie des secteurs porteurs et des avantages compétitifs d'un territoire, les autorités peuvent cibler les investisseurs potentiels et leur présenter des incitations attrayantes. Cela peut inclure des avantages fiscaux, des infrastructures développées, un bassin de talents qualifiés, etc. Cette approche stratégique favorise l'afflux de capitaux et encourage la création d'emplois locaux.

2.3. Renforcement de l'innovation et de la recherche :

L'intelligence économique identifie les domaines de recherche et d'innovation cruciaux pour le développement économique. Cela permet de concentrer les ressources et les efforts sur des secteurs à fort potentiel de croissance. La création de pôles d'excellence, qui rassemblent des entreprises, des universités et des centres de recherche, favorise l'échange de connaissances et stimule l'innovation.

2.4. Amélioration de la compétitivité des entreprises locales :

En fournissant des informations sur les meilleures pratiques, les tendances du marché et les technologies émergentes, l'intelligence économique aide les entreprises locales à rester compétitives sur le marché mondial. Cela peut inclure des conseils sur l'adoption de nouvelles technologies, l'optimisation des processus de production ou la mise en œuvre de pratiques commerciales innovantes.

2.5. Facilitation de la coopération intersectorielle :

La facilitation de la coopération intersectorielle grâce à l'intelligence économique est une stratégie essentielle pour favoriser la croissance économique et le développement durable d'une

région⁵. En encourageant la collaboration entre les différents secteurs d'activité, on exploite au mieux les avantages et les complémentarités de chacun. Par exemple, l'industrie peut fournir des biens et services à forte valeur ajoutée, les services peuvent offrir des compétences spécialisées, tandis que l'agriculture peut fournir des matières premières essentielles.

Cela peut se concrétiser par La mise en place de projets conjoints et les échanges de ressources entre les différents secteurs d'activité d'une région sont des leviers puissants pour stimuler la croissance économique et le développement durable. Cette approche favorise l'optimisation des ressources et des compétences, créant ainsi des synergies bénéfiques pour l'ensemble de la région.

En élargissant cette vision au contexte africain, le Maroc se positionne comme un acteur clé dans la promotion de la coopération intersectorielle à l'échelle du continent. Fort de son infrastructure bien développée et de sa diversité économique, le Maroc offre un environnement propice à l'intégration économique de l'Afrique. En encourageant les collaborations entre les secteurs d'activité au niveau national et en favorisant les partenariats avec les pays voisins, le Maroc contribue ainsi activement à l'émergence d'une Afrique économiquement intégrée et prospère. Cette dynamique renforcée par l'intelligence économique crée des opportunités de croissance mutuellement avantageuses pour tous les acteurs du continent.

3. Le Maroc sur la Scène Africaine : Stratégies d'Intégration et Leadership Régional

Le Maroc, en tant que nation ancrée à la confluence des cultures arabes, berbères et méditerranéennes, occupe une position géostratégique au sein du continent africain. Au fil des décennies, le Royaume chérifien a progressivement consolidé ses liens avec ses voisins africains, témoignant d'une volonté politique affirmée d'œuvrer à l'unité et au développement du continent. Cela s'illustre notamment par la réintégration du Maroc au sein de l'Union Africaine en 2017, après une absence de plus de trois décennies. Cette décision stratégique a marqué un tournant majeur dans la politique extérieure marocaine, ouvrant la voie à une coopération renforcée avec les nations africaines et plaçant le Maroc au cœur des enjeux continentaux.

3.1. Vision Marocaine en Afrique :

Le Maroc a adopté une politique ambitieuse visant à renforcer ses liens avec les pays africains et à jouer un rôle actif dans le développement et l'intégration du continent. Sous le règne du roi

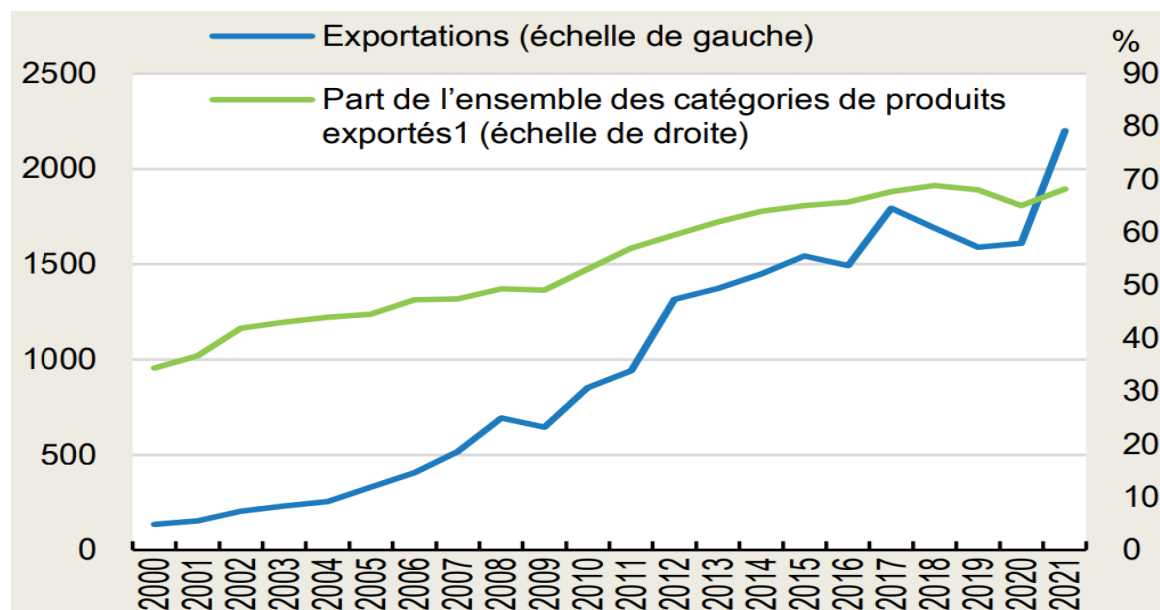
⁵ Lesca, H. (2003). Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning pour détecter les signaux faibles. Grenoble : PUG.

Mohammed VI qui est marqué par la mise en place de cette politique bien définie, orientée vers l'avenir, qui cherche à consolider les liens avec le continent africain pour une coopération fructueuse basée sur des partenariats gagnant-gagnant, authentiques, et garantissant le développement économique et humain des différentes parties. Cette vision repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

3.1.1. La Diplomatie Africaine Active dans l'économie :

La Diplomatie Africaine Active du Maroc représente une stratégie dynamique et engagée envers le continent. En adoptant une approche proactive, le Royaume cherche à établir des relations solides tant au niveau bilatéral que multilatéral avec les pays africains. À cet égard, le Maroc mobilise ses exportations comme un instrument stratégique de rapprochement diplomatique, en favorisant les échanges économiques avec ses partenaires africains. Cette dynamique commerciale, portée par des secteurs clés tels que l'agriculture, les engrais, les énergies renouvelables ou encore les services, constitue un levier d'influence douce qui renforce sa présence sur le continent.

Figure 2 : Exportation du Maroc vers Afrique en Millions USD



Source : Organisation des Nations Unies

Durant les dernières années, le Royaume a connu une montée en puissance remarquable de ses exportations vers plusieurs régions du continent africain, confirmant ainsi son choix stratégique d'ancrer sa diplomatie dans une logique de développement économique partagé.

En qualité de membre actif de l'Union Africaine, le Maroc contribue de manière significative aux initiatives collectives visant à promouvoir la paix, la stabilité et le développement. Il joue

un rôle essentiel dans la recherche de solutions aux défis africains, en intégrant ses offres commerciales dans une logique de coopération gagnant-gagnant. Les investissements marocains dans plusieurs pays, couplés à une politique d'exportation ciblée, permettent d'ancrer durablement ses partenariats diplomatiques.

Par ailleurs, cette diplomatie active s'exprime également à travers la médiation dans les conflits, la formation des forces de sécurité locales et la lutte contre la criminalité transnationale. Par ses actions multiformes, le Maroc démontre un engagement indéfectible envers la stabilité du continent. En alliant diplomatie économique et coopération sécuritaire, le Royaume s'impose comme un acteur majeur de l'intégration africaine.

3.1.2. L'Investissement et le Développement Économique

Le Maroc a émergé comme un acteur majeur dans le domaine de l'investissement en Afrique, adoptant une stratégie axée sur divers secteurs clés tels que la finance, les télécommunications, l'énergie et l'agriculture⁶. Cette démarche ambitieuse a permis à des entreprises marocaines de renom d'étendre leur empreinte à travers le continent. Ces entreprises apportent avec elles leur expertise, leur savoir-faire et leurs ressources, contribuant ainsi de manière significative à la croissance économique et au développement durable de nombreux pays africains.

Figure 3 : Ventilation sectorielle des Investissements (MDH)

Secteur	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2019**
Banques	1.106,6	1.494,4	595,6	1.300,5	1.373,7	353,2	1.323,7	1.160,6	6.415,0	939,2	2.669,2
Holding	5,7	883,8	-	-	9,5	13,2	620,5	57,3	88,7	56,3	35,7
Immobilier	-	-	-	129,8	189,4	353,6	270,0	181,0	284,6	99,9	13,4
Commerce	7,5	172,5	3,3	19,6	10,9	266,0	239,6	12,9	101,9	81,3	839,4
Industrie	77,9	70,2	123,9	53,7	137,8	153,2	80,3	2.464,0	574,3	900,4	916,2
Energie et mines	-	-	-	-	8,8	-	27,3	7,8	40,2	418,5	107,9
Assurances	-	-	-	73,5	191,9	91,7	20,2	175,8	498,4	184,2	512,7
Télécommunications	1.823,3	1.963,8	149,1	108,4	84,8	21,0	5,4	360,4	683,5	1.759,1	1.427,4
Tourisme	-	-	-	-	-	15,7	0,9	12,0	9,9	6,6	0,9
Transports	-	-	0,3	1,4	1,0	1,0	0,8	0,4	1,9	5,9	61,5
Grands travaux	21,3	-	1,2	7,0	6,7	30,3	0,6	3,2	28,2	39,3	73,9
Etudes	-	-	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-
Agriculture	-	-	-	-	-	-	-	13,1	2,7	2,5	-
Autres services	3,9	40,2	38,9	32,8	35,0	104,1	440,4	215,0	15,0	34,3	110,6
Divers	-	-	-	-	0,2	9,4	0,6	4,7	9,4	3,6	0,4
Total	3.046,2	4.624,9	912,3	1.727	2.050	1.413	3.030	4.668	8.754	4.531	6.769

* Chiffres actualisés

** Chiffres provisoires

Source & Calcul : Office des Changes

Source : Office des Changes

Les investissements marocains en Afrique sont présents dans 29 pays contre seulement 9 pays en 2009. La Côte d'Ivoire se place en première position avec une part de 21,4% en 2019, suivie

⁶ Benhaddou, F. (2017). La politique de soft power du Maroc en Afrique : Diplomatie religieuse et culturelle. Paris : Éditions L'Harmattan.

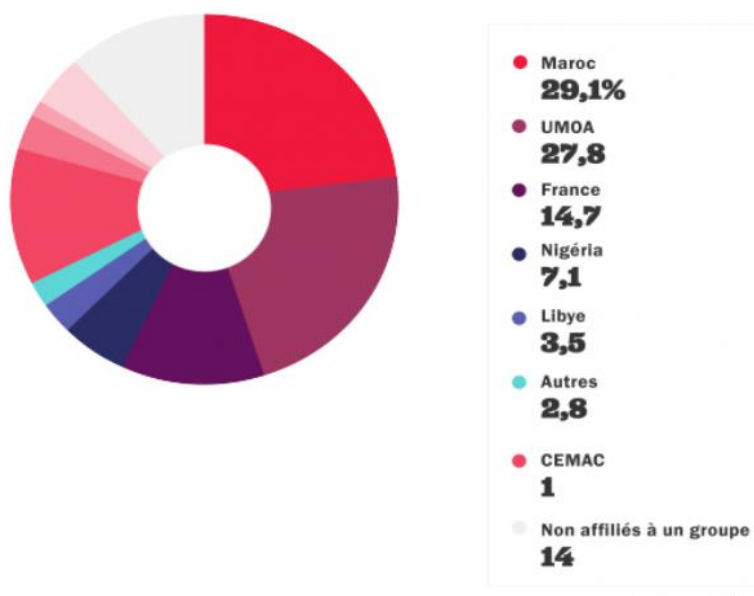
du Tchad avec 19,8% puis le Sénégal avec une part de 14,7%. Ces trois pays représentent à eux seuls, 55,9% du total des IDM en Afrique en 2019.

L’Egypte, pays destinataire d’un montant record de ces investissements en 2017, occupe la 7ème place en 2019 (3,7% du total des IDE en Afrique en 2019 contre 61,1% en 2017). Par secteur, les IDE marocains en Afrique touchent un nombre important de secteurs (plus de 13 secteurs en 2019 contre seulement 7 secteurs en 2009).

Le secteur des banques est classé au premier rang avec une part de 39,4% en 2019 (quasi stabilité par rapport à 2009 : 36,3%). Le secteur des télécommunications arrive en deuxième position avec une part de 21,1% (baisse par rapport à 2009 avec une part de 59,9%). En troisième position, vient le secteur de l’industrie avec une part de 13,5% (Hausse par rapport à 2009 avec une part de seulement 2,6%). Ces trois secteurs s’accaparent 74,1% du total des IDM à destination de l’Afrique en 2019.

Le secteur de la finance, par exemple, a bénéficié de l’expansion des institutions financières marocaines sur le continent. Ces institutions ont apporté des solutions financières innovantes et des services bancaires de qualité, favorisant ainsi l’inclusion financière et stimulant l’activité économique locale.

Figure 4 : Part de marché africain des Groupes Bancaires par zone d’origine



Source : Rapport Annuel 2021 de la commission bancaire de l’UMOA

Dans le domaine des télécommunications, les entreprises marocaines ont joué un rôle important dans l’amélioration de l’accessibilité aux technologies de l’information et de la communication

en Afrique. Elles ont contribué à l'extension des réseaux de communication, à la fourniture de services internet fiables et à la promotion de l'innovation technologique.

L'investissement dans le secteur de l'énergie revêt également une importance capitale. Les entreprises marocaines ont participé activement au développement de projets d'énergie renouvelable, contribuant ainsi à la transition vers des sources d'énergie plus propres et durables dans de nombreux pays africains. Ces initiatives ont des avantages à la fois environnementaux et économiques, en créant des opportunités d'emploi et en réduisant la dépendance aux énergies fossiles.

Au plus, le secteur agricole, essentiel pour de nombreuses économies africaines, a également bénéficié de l'investissement marocain. Des entreprises agricoles marocaines ont apporté leur expertise en matière de techniques agricoles modernes, de gestion des ressources naturelles et de chaînes d'approvisionnement efficaces. Cela a contribué à accroître la productivité agricole et à renforcer la sécurité alimentaire dans plusieurs régions du continent.

Enfin, le Maroc a réussi à se positionner en tant qu'investisseur majeur en Afrique en mettant l'accent sur des secteurs clés tels que la finance, les télécommunications, l'énergie et l'agriculture. Les entreprises marocaines ont joué un rôle vital dans la promotion de la croissance économique et du développement durable à travers le continent, tout en contribuant à la création d'emplois et à l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Cette dynamique d'investissement continuera probablement à jouer un rôle impératif dans l'évolution économique de l'Afrique dans les années à venir.

3.2.Stratégie d'intégration régional en Afrique :

Les pays africains ont adopté l'intégration économique régionale comme objectif majeur de leurs stratégies de développement aux fins d'accélérer et renforcer le développement économique et social et surmonter l'isolement de leurs économies. Selon la Banque Africaine de Développement, une intégration régionale plus poussée en Afrique constitue un impératif pour créer des marchés suffisamment vastes et attractifs pour l'investissement et le commerce.

3.2.1. Accords commerciaux et partenariats économiques :

L'engagement économique du Maroc envers l'Afrique constitue une facette essentielle de sa politique extérieure, reflétant une volonté affirmée de renforcer les liens économiques et de favoriser le développement mutuel. À travers une série d'accords bilatéraux, de partenariats régionaux, d'investissements directs, et une participation active aux initiatives continentales telles que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), le Maroc cherche à jouer un rôle de premier plan dans la dynamique économique africaine. Cette approche

multidimensionnelle englobe des secteurs clés tels que la finance, les énergies renouvelables, les infrastructures, l'industrie pharmaceutique, et l'agriculture, soulignant ainsi l'ampleur de l'engagement marocain envers le développement économique durable du continent. Cette introduction jettera les bases pour explorer en détail les différentes dimensions de cette relation économique florissante entre le Maroc et l'Afrique.

3.2.2. Accords bilatéraux :

Les accords bilatéraux conclus par le Maroc avec plusieurs pays africains représentent un pilier fondamental de sa stratégie visant à renforcer les relations économiques sur le continent. Ces accords, négociés de manière spécifique avec chaque partenaire, embrassent un éventail de domaines stratégiques, notamment le commerce, l'investissement, les services, et la coopération technique.

A partir des années 2000, une nouvelle approche de coopération a été adoptée par le Maroc envers l'Afrique sub-saharienne (400 accords avec plus de 40 pays). Cette approche qui place le domaine économique au cœur de ce partenariat, couvre également les volets sociaux et environnementaux, au service du bien-être du citoyen africain. Elle se base sur les valeurs propres au continent africain, comme la solidarité et l'entraide et cible le développement du commerce extérieur et l'investissement intra-africain via l'adhésion du Maroc aux espaces régionaux africains.

Figure 5 : Typologie des accords conclus par le Maroc avec les pays d'Afrique

Accords bilatéraux - 13 Accords commerciaux bilatéraux (NPF) - 4 Conventions Commerciales Tarifaires (CCT) - 3 MOU : Comité Mixte Commercial - Initiative 33 PMA - Accords de promotion et de protection des investissements (APPI)* et Conventions de non double imposition (CNDI)* - Près de 1 000 conventions (y compris ceux du secteur privé)	Régional 1. Membre de l'UMA 2. Membre de la CEN-SAD 3. Accord d'Agadir Projets 1. Avec l'UEMOA 2. Avec la CEMAC 3. Demande d'adhésion à la CEDEAO 4. Accord de libre-échange (ALE) avec le Cameroun
---	--

Source : Rapport CESE Intégration Régionale Maroc en Afrique

Dans l'ensemble, ces accords bilatéraux illustrent l'engagement du Maroc à construire des relations économiques solides avec ses homologues africains. En favorisant une collaboration

étroite et en créant des environnements propices aux échanges, le Maroc cherche à promouvoir une croissance économique inclusive et durable à travers le continent.⁷

3.2.3. Adhésion à la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) :

L'engagement du Maroc dans la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) constitue une étape significative pour stimuler le commerce intra-africain et renforcer les liens économiques avec d'autres nations du continent. En signant l'accord instituant la ZLECAf, le Maroc démontre son soutien à cette initiative panafricaine, qui vise à créer un marché commun dynamique.

Selon les statistiques, la ZLECAf regroupe 54 pays africains, représentant une population totale de plus d'un milliard de personnes et un produit intérieur brut (PIB) combiné de plus de 3,4 billions de dollars américains⁸. Cette envergure en fait la plus grande zone de libre-échange au monde en termes de nombre de pays participants. Le Maroc, en tant que signataire de l'accord, devient partie prenante de ce marché immense.

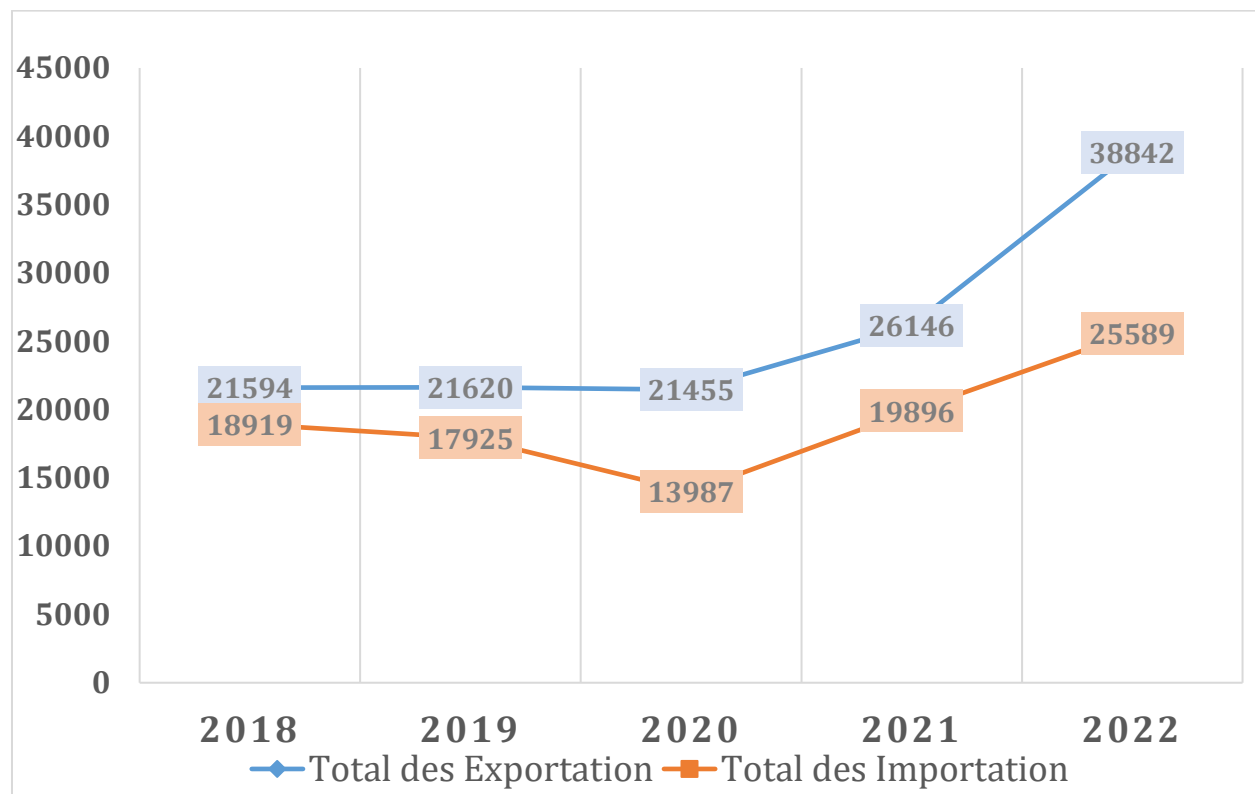
L'objectif principal de la ZLECAf est de réduire les barrières tarifaires sur 90 % des marchandises échangées entre les pays membres. Cela devrait entraîner une augmentation significative des échanges commerciaux intra-africains. Selon les estimations de la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies, la mise en œuvre complète de la ZLECAf pourrait entraîner une augmentation de près de 52 % des échanges intra-africains d'ici 2030.

Pour le Maroc, l'adhésion à la ZLECAf offre des opportunités majeures. En favorisant la libre circulation des biens et services, le Maroc peut accroître ses exportations vers d'autres pays africains et diversifier ses marchés. Cela permettrait au Maroc de consolider sa position en tant que hub économique et commercial stratégique en Afrique.

⁷ Office des Changes, Royaume du Maroc, "Les Investissements Directs Marocains en Afrique", Rabat, 20 Mars, 2014.

⁸ Nations-Unis, Conférence Des Nations-Unis sur le Commerce et le Développement, "Rapport 2011 sur les pays les moins avancés : Contribution potentielle de la coopération Sud-Sud à un développement équitable et durable", Genève, 2011.

Figure 6 : Échanges Commerciaux du Maroc avec l'Afrique en MDH



Source : Elaboré par les auteurs

3.2.4. Projet d'infrastructures communes :

Le Maroc s'engage activement dans des projets d'infrastructures en Afrique, participant à la construction de routes, de ports et de centres logistiques. Ces projets ont pour objectif essentiel de renforcer la connectivité régionale et de faciliter les échanges commerciaux à travers le continent⁹.

En matière de construction de routes, le Maroc investit dans la mise en place et l'amélioration des réseaux routiers dans plusieurs pays africains. Ces projets visent à créer des corridors de transport efficaces, réduisant ainsi les coûts logistiques et favorisant une mobilité plus fluide des biens et des personnes. Une connectivité routière améliorée stimule également l'intégration économique en simplifiant les échanges commerciaux entre les nations partenaires.

Le Maroc participe également au développement de ports en Afrique, cherchant à renforcer les capacités logistiques des pays bénéficiaires. L'amélioration des infrastructures portuaires facilite le mouvement des marchandises, réduisant les délais de transit et contribuant à accroître

⁹ Fassi-Fihri, Y. (2023). Réseaux diplomatiques et partenariats stratégiques : L'Afrique comme priorité du Maroc. Rabat : Université Mohammed VI Press.

la compétitivité des nations africaines sur la scène mondiale en facilitant le commerce international.

Parallèlement, l'engagement dans la construction de centres logistiques conformes aux normes internationales est une composante essentielle de ces initiatives. Ces centres optimisent la gestion des chaînes d'approvisionnement, permettant un stockage efficace des marchandises et une distribution plus rapide, ce qui améliore la fluidité des échanges commerciaux dans la région.

Conclusion générale :

L'intelligence économique offre au Maroc une approche proactive et stratégique pour renforcer son intégration régionale en Afrique. Tout d'abord, en adoptant une perspective d'intelligence économique, le Maroc peut mieux comprendre les spécificités économiques, politiques et culturelles de chaque pays africain, favorisant ainsi une approche adaptée et respectueuse des particularités de chaque marché. Cela permet également de développer des partenariats basés sur la confiance et la compréhension mutuelle, éléments clés pour le succès d'une intégration régionale.

La collecte et l'analyse d'informations stratégiques jouent un rôle majeur dans la prise de décision éclairée. En investissant dans des capacités de veille économique, le Maroc peut anticiper les tendances économiques, les opportunités d'investissement et les obstacles potentiels. Cette compréhension approfondie des marchés africains permettra au Maroc de positionner ses entreprises de manière compétitive et de développer des avantages comparatifs, favorisant ainsi l'intégration économique.

Par ailleurs, la mise en œuvre de stratégies adaptées est essentielle. Cela peut inclure le développement de politiques commerciales régionales, la promotion de projets d'infrastructures transfrontaliers et la facilitation des échanges commerciaux. L'intelligence économique permet d'identifier les besoins spécifiques de chaque marché et d'adapter les politiques et les projets en conséquence, renforçant ainsi l'efficacité des initiatives d'intégration.

La coopération intersectorielle est un autre aspect déterminant. En favorisant la collaboration entre le gouvernement, le secteur privé, les universités et la société civile, le Maroc peut exploiter pleinement les ressources disponibles. Cela implique également d'investir dans la formation et le développement des compétences, créant ainsi une main-d'œuvre qualifiée capable de contribuer à la croissance économique et à l'intégration régionale.

En conclusion, l'intelligence économique offre au Maroc une boîte à outils complète pour renforcer son intégration régionale en Afrique. En adoptant une approche holistique et en mettant en œuvre des stratégies bien pensées, le Maroc peut consolider sa position en tant qu'acteur majeur sur la scène africaine, contribuant ainsi au développement économique durable de la région.

Bibliographie :

- **Ayoubi, M. (2018). *Le Maroc en Afrique : Stratégies de coopération et enjeux géopolitiques*. Rabat : Centre d'Études Africaines.**
- Abdelmalek Alaoui. (2009). *Intelligence économique et guerre secrète au Maroc*. Paris : Koutoubia Éditions Alphée.
- Benhaddou, F. (2017). *La politique de soft power du Maroc en Afrique : Diplomatie religieuse et culturelle*. Paris : L'Harmattan.
- Bergeron, P., & Hiller, A. C. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353–393.
- **Charon, J. (2015). *L'intelligence économique au service de l'innovation*. Paris : Vuibert.**
- Driss Guerraoui, & Richet, X. (2005). *Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes*. Paris : L'Harmattan.
- **Fassi-Fihri, Y. (2023). *Réseaux diplomatiques et partenariats stratégiques : L'Afrique comme priorité du Maroc*. Rabat : Université Mohammed VI Press.**
- Franco, M., Magrinho, A., & Ramos Silva, J. (2011). Competitive intelligence: A research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal*, 17(2), 332–356.
- Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique : S'informer, se protéger, influencer*. Paris : Pearson.
- **Harbulot, C. (1997). *L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris : Economica.**
- **Lesca, H. (2003). *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning pour détecter les signaux faibles*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.**
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2010, mai). *Point sur les relations du Maroc avec les pays de l'Afrique subsaharienne*. Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF).
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2013, mai). *Compétitivité des exportations marocaines : Quel bilan ?* Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF).
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2015, juillet). *Al Maliya : Dossier sur les relations Maroc-Afrique* (No. 58).

- Ministère de l'Économie et des Finances. (2015, juillet). *Relations Maroc-Afrique : L'ambition d'une nouvelle frontière*. Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF).
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2016, mars). *Décomposition de la compétitivité structurelle du Maroc : Marges intensives et extensives de nos exportations*. Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF).
- **Moinet, N. (2000). *Les sentiers de l'intelligence économique : Vers une société de la connaissance*. Paris : L'Harmattan.**
- Mourad Oubrich. (2011). *L'intelligence économique dans l'entreprise : Une analyse par processus*. Sarrebruck : Éditions Universitaires Européennes.
- Nations Unies, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement. (2011). *Rapport 2011 sur les pays les moins avancés : Contribution potentielle de la coopération Sud-Sud à un développement équitable et durable*. Genève : Nations Unies.
- Office des Changes, Royaume du Maroc. (2014, 20 mars). *Les investissements directs marocains en Afrique*. Rabat : Office des Changes.
- **Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press.**
- Regards, Lettre d'information. (2013, mai). *Le Maroc à la conquête de l'Afrique* (n°3).
- Revel, C. (2010). Diplomatie économique multilatérale et influence. *Géoéconomie*.