

Le rôle de l'intelligence économique dans le renforcement du capital humain : leçons d'un benchmark africain

The role of economic intelligence in strengthening human capital: Lessons from an African benchmark.

Auteur 1 : ARAB Younes

Auteur 2 : BOUNAHR Imane

ARAB Younes, Docteur en sciences économiques et de gestion,
Université Hassan II de Casablanca, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia

BOUNAHR Imane, 0009-0002-0810-4640, Docteur en sciences économiques et de gestion,
Université Hassan II de Casablanca, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia

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 : ARAB .Y & BOUNAHR .I (2025). « Le rôle de l'intelligence économique dans le renforcement du capital humain : leçons d'un benchmark africain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0972– 0997.



DOI : 10.5281/zenodo.15800895
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans un contexte mondial marqué par la transition vers une économie fondée sur la connaissance, le développement du capital humain et l'intégration de l'intelligence économique (IE) s'imposent comme deux leviers stratégiques pour les pays en développement. Cet article examine comment l'IE peut être mobilisée dans les politiques publiques marocaines afin de renforcer l'efficacité des dispositifs de formation, d'innovation et de gouvernance de l'information. L'étude adopte une approche qualitative et comparative, fondée sur une grille d'analyse inspirée du benchmarking. L'échantillon retenu porte sur quatre pays africains, le Maroc, le Rwanda, le Ghana et l'Ouganda, sélectionnés pour leurs avancées en matière de gouvernance stratégique, de formation et d'innovation. L'objectif est de comparer la situation du Maroc à celle de ces pays afin d'identifier des bonnes pratiques et des modèles intégrés susceptibles d'enrichir les politiques nationales. Les résultats révèlent que, malgré des initiatives significatives engagées par le Maroc, des défis persistent, notamment en matière de coordination entre politiques éducatives, dispositifs de veille stratégique et besoins économiques. À l'inverse, les pays étudiés présentent des approches plus cohérentes et interconnectées. L'article propose ainsi des pistes d'amélioration concrètes, inspirées de ces expériences africaines, pour renforcer l'impact des politiques de développement du capital humain par une mobilisation plus efficace de l'intelligence économique.

Mots clés : intelligence économique (IE) ; capital humain ; benchmark international ; veille stratégique ; Afrique.

Abstract

In a global context marked by the transition to a knowledge-based economy, the development of human capital and the integration of economic intelligence (EI) have emerged as two strategic levers for developing countries. This article explores how EI can be leveraged within Moroccan public policies to enhance the effectiveness of training systems, innovation processes, and information governance. The study adopts a qualitative and comparative approach, based on an analytical framework inspired by benchmarking. The selected sample includes four African countries, Morocco, Rwanda, Ghana, and Uganda, chosen for their progress in strategic governance, education, and innovation. The aim is to compare Morocco's situation with these countries in order to identify best practices and integrated models that could inform and enrich national policies. The findings reveal that, despite significant initiatives undertaken by Morocco, challenges remain, particularly in coordinating educational policies, strategic intelligence systems, and economic needs. In contrast, the countries studied exhibit more coherent and integrated approaches. The article thus proposes concrete recommendations, inspired by these African experiences, to strengthen the impact of human capital development policies through more effective use of economic intelligence.

Keywords: Economic intelligence (EI); human capital; international benchmarking; strategic monitoring; Africa.

Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation, marqué par la digitalisation, l'innovation rapide et la complexification des décisions stratégiques, les pays sont appelés à renforcer leur capital humain pour rester compétitifs et résilients. Composé des compétences, des connaissances et des aptitudes des individus, le capital humain est désormais reconnu comme un levier fondamental de performance et de transformation économique.

Parallèlement, l'intelligence économique (IE) s'impose comme une fonction stratégique, dédiée à la veille, à l'anticipation et à l'aide à la décision. Elle regroupe l'ensemble des pratiques visant à collecter, analyser, protéger et valoriser l'information stratégique au service de la compétitivité des organisations et des territoires.

Face à la transition vers une économie fondée sur la connaissance, les pays en développement sont confrontés à un double défi : renforcer leur capital humain tout en développant des capacités d'intelligence stratégique pour anticiper les ruptures technologiques, faire face à la concurrence mondiale et adapter leurs systèmes éducatifs aux besoins évolutifs du marché.

Au Maroc, malgré les efforts engagés dans les réformes de l'éducation et de la formation, les politiques de développement du capital humain peinent encore à s'inscrire dans une approche intégrée d'intelligence économique. À la différence du Maroc, certains pays africains tels que le Rwanda, l'Ouganda ou le Ghana ont su élaborer des stratégies cohérentes, combinant développement des compétences, dispositifs de veille stratégique et soutien à l'innovation, dans une logique de renforcement de leur compétitivité nationale.

Dans ce contexte, une question centrale émerge : **comment l'intégration de l'intelligence économique dans les politiques publiques peut-elle devenir un levier stratégique de développement du capital humain au Maroc, à la lumière des expériences africaines comparées ?**

Pour y répondre, cette étude adopte une approche qualitative, fondée sur une méthode comparative. Elle repose sur l'élaboration d'une grille de benchmark permettant d'évaluer le niveau d'intégration de l'intelligence économique dans les politiques éducatives, de formation et de développement des compétences. Cette grille a été construite à partir d'exemples concrets tirés des expériences du Rwanda, du Ghana et de l'Ouganda, qui ont connu des avancées notables dans ce domaine. L'analyse vise à identifier les bonnes pratiques, les leviers transférables et les conditions de réussite susceptibles de renforcer l'impact de l'intelligence économique sur la formation du capital humain au Maroc.

L'article s'articule autour de cinq grands axes : la définition du cadre conceptuel, l'ancrage théorique articulant capital humain et intelligence économique, une revue de la littérature empirique sur les pratiques internationales, puis la présentation de la méthodologie, de la grille de benchmark et des résultats de l'analyse comparative.

1. Cadre conceptuel

1.1. Le capital humain : fondement du développement économique

Le capital humain est un concept central dans les sciences économiques, dont l'importance n'a cessé de croître à mesure que les économies se sont orientées vers la connaissance et l'innovation. Introduit dans le champ économique par (Schultz, 1961) et approfondi par (Becker, 1964), le capital humain désigne l'ensemble des connaissances, compétences, aptitudes et qualités personnelles acquises par les individus, qui peuvent être mobilisées dans le cadre de leurs activités économiques et sociales.

À la différence du capital physique (machines, infrastructures et équipements), le capital humain est immatériel, dynamique et cumulatif : il s'acquiert par l'éducation formelle (écoles, universités), la formation professionnelle, l'expérience de travail, mais aussi par des apprentissages informels ou continus. Il évolue tout au long de la vie et peut être enrichi ou déprécié selon les contextes économiques, sociaux ou institutionnels.

L'analyse du rôle du capital humain a connu un tournant majeur avec les théories de la croissance endogène, notamment les travaux de (Lucas, 1988; Romer, 1990), qui s'opposent aux théories classiques et néoclassiques de la croissance. Dans ces modèles, la croissance économique ne dépend pas seulement de facteurs exogènes (comme le progrès technique), mais elle est autogénérée par des mécanismes internes à l'économie, parmi lesquels figurent l'accumulation de capital humain et la diffusion des connaissances.

(Lucas, 1988) insiste sur le rôle des externalités liées au capital humain : les compétences d'un individu bénéficient à l'ensemble de la société par effet d'entraînement, stimulant ainsi la productivité, l'innovation et l'apprentissage collectif. (Romer, 1986), quant à lui, met l'accent sur le lien entre capital humain et progrès technologique, affirmant que la production de nouvelles technologies et idées dépend directement du niveau d'éducation et de compétences des individus.

Dans le champ du management, le capital humain est également envisagé comme un actif immatériel stratégique. (Bontis et al., 1999) définissent le capital humain comme l'intelligence collective, les savoir-faire, les aptitudes et la créativité des individus qui permettent à l'organisation de fonctionner, de se différencier et d'innover. Il est considéré comme un levier

de performance organisationnelle, dans la mesure où il génère des capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage continu.

Selon (Armstrong, 2006), le capital humain comprend l'ensemble des connaissances, compétences, attitudes et comportements que les individus développent, entretiennent et appliquent dans leur activité professionnelle. Il s'agit d'un capital vivant, non transférable, mais mobilisable dans des logiques de création de valeur. La motivation, l'implication et l'aptitude d'un individu à apprendre et à progresser constituent des éléments clés.

Il est utile de distinguer les différentes échelles d'analyse du capital humain.

✓ **Au niveau microéconomique**, deux grandes approches coexistent :

- L'approche économique classique l'assimile à un facteur de production au même titre que le travail ou le capital physique, influençant la productivité des individus.
- L'approche managériale considère le capital humain comme une ressource stratégique difficilement imitable, et donc source d'avantage concurrentiel durable pour les organisations.

✓ **Au niveau macroéconomique**, le capital humain est perçu comme un pilier fondamental de la croissance économique. Il agit sur la productivité globale des facteurs, stimule l'innovation technologique, favorise la diversification économique et réduit les inégalités. De nombreux travaux empiriques montrent qu'un niveau élevé d'éducation est associé à une croissance plus rapide, à condition que cette éducation soit de qualité et adaptée au tissu économique.

L'investissement dans le capital humain repose sur l'affectation de ressources financières, institutionnelles et sociales dans des domaines clés comme l'éducation, la formation professionnelle, la santé, la culture ou la recherche scientifique. Ces investissements, bien qu'ils nécessitent un effort à court terme, produisent des effets cumulatifs et multiples sur le long terme, notamment l'amélioration de la productivité individuelle, le renforcement de la cohésion sociale, une meilleure adaptabilité face aux crises et la hausse de l'innovation. (Kucharčíková, 2011) souligne que le capital humain constitue un levier essentiel de compétitivité pour les États comme pour les entreprises. Sa valorisation passe non seulement par la formation initiale, mais aussi par l'apprentissage tout au long de la vie, la gestion des talents, la reconnaissance des compétences informelles et l'articulation entre savoirs académiques et besoins économiques.

1.2. L'intelligence économique (IE) : un levier stratégique de pilotage

L'IE désigne l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information stratégique, à destination des acteurs économiques, afin de leur permettre d'anticiper les évolutions, de réduire les incertitudes et de prendre des décisions éclairées (Martre et al., 1994). Elle repose sur trois piliers complémentaires : la veille stratégique (technologique, concurrentielle, réglementaire, etc.), la sécurité économique (protection des données sensibles) et l'influence (capacité à agir sur l'environnement via la communication, la diplomatie économique ou le lobbying).

Dans un contexte mondial caractérisé par l'instabilité géopolitique et la surcharge informationnelle, selon (Tavera Romero et al., 2021), la Business Intelligence (BI) joue un rôle clé dans l'IE en facilitant la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations stratégiques. Elle aide les organisations à anticiper les évolutions, sécuriser leurs données et prendre des décisions éclairées. En transformant l'information en connaissance, la BI renforce la compétitivité et la capacité d'adaptation dans un environnement incertain.

Appliquée au domaine de l'éducation et du développement du capital humain, l'IE devient un outil de pilotage stratégique. Elle permet d'anticiper les besoins en compétences, de réformer les programmes de formation en fonction des évolutions économiques, de renforcer l'adéquation entre formation et emploi, et d'orienter les investissements éducatifs vers les secteurs porteurs. En d'autres termes, elle contribue à aligner les politiques de développement du capital humain avec les dynamiques d'innovation et de compétitivité à l'échelle nationale et internationale.

Aujourd'hui, l'information constitue un actif immatériel de première importance, au même titre que le capital financier ou technologique. Sa maîtrise devient un facteur clé de performance, d'adaptation et de résilience. À ce titre, l'IE ne concerne pas uniquement les entreprises privées, mais aussi les États, les établissements d'enseignement, les institutions publiques et les organisations internationales.

De nombreuses recherches ont démontré les bénéfices concrets associés à l'IE et la BI : amélioration des performances organisationnelles, meilleure allocation des ressources, renforcement des relations partenariales, réduction des coûts et des risques, stimulation de l'innovation et obtention d'un avantage concurrentiel durable (Jalil et al., 2019; Maune, 2019). Les apports théoriques de la littérature permettent d'approfondir cette compréhension. (Moinet & Guilhon, 2016) identifient trois fonctions fondamentales : s'informer par la veille, se protéger via la sécurité des données sensibles, et agir sur l'environnement pour influencer les décisions

et les normes. Ils soulignent également le rôle de l'IE dans la gestion stratégique des compétences et le développement des talents. (Harbulot, 2012) insiste quant à lui sur l'importance d'un management de l'information adapté aux enjeux contemporains, tels que l'extraterritorialité du droit, l'espionnage économique ou les attaques informationnelles, plaidant pour une véritable souveraineté informationnelle.

Dans une perspective plus stratégique, (Jean-Louis Levet, 2001) conçoit l'intelligence économique comme une capacité de lecture et d'anticipation de l'environnement, permettant la création de connaissances nouvelles pour guider la décision dans un monde globalisé. De manière complémentaire, (Baumard, 1991) met en lumière la dimension politique de l'information, en analysant la veille comme une technologie du pouvoir, au service des stratégies d'influence et de domination informationnelle.

Enfin, (Cohen, 2007) propose une approche intégrée de l'intelligence économique stratégique (IES), qu'il décrit comme un processus structuré de production et de diffusion de connaissances utiles au management stratégique. Ce dispositif vise à anticiper les risques et les opportunités, tout en appuyant les actions concrètes à mener pour renforcer la compétitivité. L'IES implique non seulement un travail d'analyse en profondeur, mais aussi la mise en place de réseaux collaboratifs, de moyens humains et technologiques adaptés, et une organisation en capacité de transformer l'information en décision pertinente.

En ce sens, l'IE s'impose comme un levier incontournable de gouvernance pour les systèmes éducatifs et de formation, dans la mesure où elle permet d'aligner les stratégies d'apprentissage et d'innovation sur les dynamiques économiques, sociales et géopolitiques actuelles.

1.3. L'intégration de l'intelligence économique dans les politiques de développement du capital humain

La convergence entre l'IE et le capital humain s'inscrit dans une approche systémique de la gouvernance publique. Dans les pays qui ont adopté cette approche, l'IE devient un outil au service :

- ✓ de la planification stratégique de l'éducation ;
- ✓ de la veille sur les compétences émergentes ;
- ✓ de la cartographie des besoins sectoriels ;
- ✓ et de la co-construction des formations avec les entreprises et les clusters.

L'intégration de l'IE dans les politiques de développement du capital humain constitue aujourd'hui un enjeu stratégique pour les pays en quête d'un modèle de croissance durable fondé sur la connaissance. Plusieurs travaux ont souligné l'importance de mobiliser l'IE pour

orienter la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques éducatives, de formation et de renforcement des compétences. En Haïti, par exemple, (Calice & Providence, 2019) ont montré comment l'IE, appliquée à la territorialisation des politiques éducatives, permet d'adapter les réponses publiques aux réalités locales, en s'appuyant sur des données fiables et contextualisées. De même, les auteurs insistent sur le rôle de l'IE dans la mobilisation des savoirs formels et informels pour alimenter la décision publique dans les domaines sociaux et éducatifs. À l'échelle africaine, la (Banque mondiale, 2022) et l'(OCDE, s. d.) insistent sur la nécessité d'un pilotage plus informé des réformes éducatives, en promouvant une approche fondée sur l'analyse des données et la prospective stratégique. En Algérie, une étude a été menée par (Harrar & Ghomari, 2018) met en avant l'importance d'une politique publique d'intelligence économique au service de la compétitivité des entreprises, qui implique nécessairement un effort soutenu en matière de développement du capital humain, notamment à travers la formation continue, la veille stratégique et la culture de l'innovation. Ces expériences convergent vers une même conclusion : la mise en œuvre efficace de l'intelligence économique, en tant qu'outil de gouvernance et d'anticipation, représente un levier essentiel pour améliorer la qualité du capital humain, renforcer l'employabilité et accroître la résilience des systèmes éducatifs dans un contexte de transformations rapides et d'incertitudes croissantes.

2. Cadre théorique : théories mobilisables

L'IE, en tant qu'outil d'aide à la décision stratégique, s'inscrit dans un cadre théorique pluridisciplinaire qui éclaire son rôle dans le développement du capital humain. Plusieurs approches conceptuelles permettent de structurer cette articulation.

Tout d'abord, la théorie du capital humain élaborée par (Becker, 1964) constitue une base essentielle. Elle postule que les investissements dans l'éducation, la formation ou encore la santé permettent d'accroître la productivité individuelle, constituant ainsi une forme de capital au même titre que les biens matériels. L'IE peut ici jouer un rôle fondamental en orientant ces investissements de manière stratégique, en identifiant les domaines de compétences prioritaires et les besoins futurs des marchés du travail, renforçant ainsi l'efficacité des politiques publiques. En complément, (Barney, 1991) considère que les ressources internes d'une organisation ou d'un pays, notamment son capital humain, sont une source d'avantage compétitif durable si elles sont rares, précieuses, difficilement imitables et non substituables. L'IE, en favorisant la veille stratégique sur les talents, la gestion des compétences et la

sécurisation des savoirs, participe à la valorisation du capital humain comme ressource stratégique clé.

La théorie de la gestion des connaissances, notamment celle de (Nonaka et al., 1995), met en avant le processus de conversion entre connaissances tacites et explicites à travers le modèle SECI (*Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation*). Cette dynamique est particulièrement pertinente dans le cadre des politiques de développement du capital humain, car l'IE facilite la circulation, l'organisation et la transformation de l'information en savoir stratégique utile, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Par ailleurs, les théories des systèmes d'intelligence, comme celle de (Boisot, 2016), analyse comment les organisations collectent, interprètent et exploitent l'information pour s'adapter à leur environnement. Dans une logique systémique, l'IE peut être conçue comme un véritable système de pilotage pour les institutions éducatives et les décideurs publics, permettant une meilleure réactivité et une anticipation face aux mutations technologiques et économiques.

Enfin, l'approche par les capacités dynamiques, proposée par (Teece et al., 1997), souligne l'importance pour une organisation de savoir recomposer et renouveler ses compétences pour s'adapter à un environnement en constante évolution. L'IE joue ici un rôle de catalyseur, en fournissant les informations stratégiques nécessaires à l'actualisation des référentiels de compétences, à la révision des programmes de formation et à l'accompagnement des transitions professionnelles.

Ainsi, l'intégration de l'IE dans les politiques de développement du capital humain repose sur un socle théorique solide, comme la valorisation des savoirs, l'anticipation stratégique et l'adaptation permanente. Ce cadre permet de mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels l'IE peut contribuer à la construction de compétences durables, en particulier dans un contexte africain en quête d'un développement inclusif et compétitif.

3. Revue de la littérature empirique

Plusieurs recherches récentes mettent en lumière le rôle croissant de l'IE dans le renforcement de la compétitivité des organisations et des territoires, en particulier dans un contexte économique marqué par l'incertitude, l'interconnexion et l'évolution rapide des technologies. (Minodora & Cioc, 2012) soulignent que, bien que l'intelligence économique ait longtemps été pratiquée de manière informelle, elle s'impose aujourd'hui comme un outil stratégique structuré pour surveiller l'environnement concurrentiel. L'étude montre que la mise en place d'un système organisé d'IE permet non seulement de regrouper diverses pratiques comme la veille, la sécurité informationnelle ou encore le lobbying, mais aussi d'orienter les comportements

stratégiques des organisations en fonction de leurs capacités à exploiter ces pratiques. Les auteurs distinguent trois catégories de pratiques, individuelles, relationnelles et synergétiques, qui influencent la posture stratégique adoptée par les entreprises.

Dans une perspective plus contemporaine, (Douhid et al., 2024) explorent les défis liés à l'émergence de la gouvernance 2.0, caractérisée par une plus grande ouverture, une interconnectivité accrue, mais aussi des vulnérabilités nouvelles, notamment en matière de cybersécurité et de confidentialité des données. L'étude met en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs d'IE par une dimension stratégique, permettant aux organisations de mieux anticiper les mutations de leur environnement. Ainsi, l'IE devient un levier central pour faire face aux enjeux de la gouvernance moderne.

Dans le contexte sud-africain, (Strauss & du Toit, 2010) plaident pour une intégration plus poussée de la veille concurrentielle dans les stratégies des entreprises, afin d'améliorer leur positionnement dans un environnement économique globalisé. À travers une enquête menée auprès de professionnels de la veille dans des entreprises sud-africaines, les auteurs identifient des compétences clés, telles que le réseautage, la recherche d'information et l'analyse, comme étant sous-développées malgré leur importance stratégique. L'étude révèle également un écart notable entre les compétences perçues comme essentielles et celles réellement maîtrisées par les acteurs interrogés.

Au niveau territorial, (Alla et al., 2023) analysent le rôle de l'intelligence économique territoriale (IET) dans le développement et le positionnement stratégique des régions. En se concentrant sur le cas de la région Fès-Meknès, les auteurs soulignent une sous-exploitation des potentialités locales. Ils appellent à une mobilisation de l'IET pour construire une stratégie de spécialisation territoriale intelligente et durable, afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité régionales. Cette approche suppose une connaissance fine des ressources disponibles et un repositionnement stratégique cohérent avec les objectifs de développement à long terme.

Dans une approche plus théorique, (Oubrich Mourad, 2007) insiste sur l'importance de l'IE en tant que processus de création de connaissances. Face à la complexité croissante de l'environnement, l'auteur propose un modèle intégratif permettant de mieux appréhender cette complexité à travers l'analyse stratégique et le traitement de l'information. Il présente également un cadre conceptuel destiné à accompagner les décideurs dans l'exploitation de l'IE pour orienter leurs choix stratégiques, en insistant sur la capacité de cette démarche à générer un avantage compétitif fondé sur la connaissance.

Le (CIGREF, 2003) aborde quant à lui l'évolution du management de l'information stratégique, qui s'impose comme un prolongement naturel de l'IE dans les organisations modernes. Cette étude met en évidence le rôle central des systèmes d'information dans la structuration et le développement d'une culture informationnelle partagée, soulignant son potentiel à devenir un acteur clé de cette transformation stratégique. (Eyadat et al., 2025) proposent une analyse comparative de l'impact des stratégies de veille stratégique sur l'évaluation des entreprises en Californie et en Jordanie. En mobilisant le cadre théorique de la *Resource-Based View* (RBV) ou l'approche fondée sur les ressources, l'étude révèle une perception très contrastée entre les deux contextes. En Californie, la veille stratégique est perçue comme un levier majeur d'amélioration de la performance et de la compétitivité. À l'inverse, en Jordanie, son impact est jugé plus limité, ce qui témoigne de disparités dans l'appropriation de l'IE selon les contextes institutionnels et économiques.

Enfin, (Laghmam, 2020) souligne que le Maroc cherche à renforcer son attractivité et à se positionner de manière distinctive dans un contexte de concurrence internationale exacerbée. Dans cette perspective, l'IE est présentée comme un levier stratégique permettant non seulement de valoriser les ressources nationales, mais également de se prémunir contre les menaces concurrentielles. L'auteur met en évidence le rôle central du territoire dans cette dynamique, en insistant sur l'importance d'une mobilisation coordonnée des acteurs territoriaux autour d'une stratégie de développement fondée sur l'IE. Une telle approche territorialisée viserait à attirer et à fidéliser les investissements, contribuant ainsi à la construction d'une économie plus robuste et résiliente face aux incertitudes conjoncturelles et structurelles.

4. Méthodologie de recherche

Dans une optique de contribution scientifique, cette recherche se propose de combler un vide identifié dans la littérature, en examinant de manière intégrée le rôle de l'IE dans le renforcement du capital humain, en particulier dans le contexte africain. En effet, bien que les deux notions aient été largement étudiées séparément, l'IE comme levier de compétitivité et de performance stratégique, et le capital humain comme moteur de développement économique et social, peu d'études empiriques se sont penchées sur leur articulation systémique, notamment dans les politiques publiques et les dispositifs de formation.

Cette recherche adopte un positionnement épistémologique constructiviste, considérant que les politiques de formation, d'innovation et de gouvernance de l'information sont des constructions sociales contextualisées. Le raisonnement suivi est de nature inductive, visant à comprendre et interpréter des configurations nationales différenciées plutôt qu'à tester des hypothèses

généralisables. Ainsi, l'objectif est de faire émerger des logiques d'action, des régularités empiriques et des leviers d'amélioration, à partir d'une lecture croisée de plusieurs expériences africaines.

L'approche comparative par benchmark a donc été mobilisée, car elle permet d'identifier des mécanismes d'intégration de l'IE dans les politiques publiques, tout en révélant les écarts de mise en œuvre et les bonnes pratiques transférables. Cette méthodologie est particulièrement adaptée à une visée de recherche appliquée, en ce qu'elle facilite la formulation de recommandations concrètes pour les décideurs, en matière de développement des compétences, de gestion stratégique de l'information et d'adaptation des politiques éducatives aux enjeux de la transformation numérique.

4.1. Justification du choix des pays comparés

Le choix de comparer le **Maroc** à des pays africains tels que le **Rwanda**, l'**Ouganda**, ou encore le **Ghana**, repose sur une volonté d'identifier des **bonnes pratiques africaines** en matière d'intégration de l'IE dans les politiques de développement du **capital humain**, en particulier dans le secteur de l'éducation et de la formation.

Ces pays présentent des **caractéristiques pertinentes** pour un benchmark comparatif :

- ✓ **Rwanda** : reconnu pour son adoption proactive de politiques d'innovation, de gouvernance digitale et de gestion stratégique de l'information. Il est considéré comme un modèle de transformation post-conflit axée sur la connaissance et les compétences.
- ✓ **Ouganda** : a lancé plusieurs réformes visant à renforcer l'adéquation formation-emploi, et à intégrer les technologies de l'information dans le développement des compétences.
- ✓ **Ghana** : figure parmi les pays africains les plus avancés en matière de promotion de l'éducation entrepreneuriale et de développement d'écosystèmes de start-ups, souvent liés à la veille technologique et à l'IE (CNR, 2024).

Ces pays permettent ainsi d'élargir la réflexion, en mettant en lumière des stratégies innovantes **adaptées aux contraintes africaines**, tout en apportant des pistes concrètes d'inspiration pour le Maroc.

4.2. Justification de la méthodologie : analyse comparative par benchmark

L'analyse par **benchmark** est particulièrement adaptée dans un objectif de recherche appliquée visant à comparer des politiques publiques, en identifiant des leviers de performance, des écarts et des pratiques transférables. Ce choix est basé sur les justifications suivantes :

- ✓ Elle permet d'adopter une approche **comparative structurée** ;
- ✓ Elle met en valeur les **facteurs de réussite** dans différents contextes nationaux ;

- ✓ Elle facilite la formulation de **recommandations concrètes** pour les décideurs marocains en matière d'éducation, de formation et d'intelligence stratégique.

4.3. Construction de la grille de benchmark

Une **grille d'analyse multicritère** sera élaborée pour structurer la comparaison entre le Maroc et les pays sélectionnés. Cette grille reposera sur les axes suivants :

Tableau N°1 : construction d'une grille de benchmark pour l'analyse comparée des stratégies d'IE et de capital humain

Axe d'analyse	Indicateurs ou critères étudiés
Stratégies nationales d'intelligence économique	Existence de stratégies IE, observatoires, systèmes de veille
Politiques de développement du capital humain	Réformes éducatives, dispositifs de formation continue, programmes d'adéquation formation-emploi
Intégration de l'IE dans l'éducation	Formations en IE, inclusion dans les cursus, partenariats université-entreprise
Gouvernance et pilotage stratégique	Institutions impliquées, coordination intersectorielle, cadre législatif

Source : les auteurs

Cette grille permettra d'identifier les forces et faiblesses de chaque pays, les facteurs de succès, et les opportunités de transfert de bonnes pratiques vers le contexte marocain.

5. Résultats et discussion

Tableau N°2 : grille d'analyse comparative des dispositifs d'IE et de développement du capital humain

Axe de comparaison	Maroc	Rwanda	Ghana	Ouganda
Présence d'une stratégie nationale d'IE	Initiatives éparses (veille sectorielle, cybersécurité, innovation), mais pas de stratégie IE centralisée.	Intégrée dans la Vision 2050 et dans les plans de développement technologique (Gouvernement du Rwanda, 2020)	IE est partiellement intégrée dans les stratégies numériques et industrielles (Banque mondiale, 2020).	IE présente uniquement dans certains secteurs (sécurité, santé), mais sans stratégie globale (Ministère de la santé, 2020).
Institution chargée de l'IE	Pas d'agence IE dédiée, mais veille exercée par institutions comme la Commission Intelligence Économique de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), L'Institut Marocain d'Intelligence Stratégique (IMIS), Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), la Direction des Etudes et des	Rwanda Information Society Authority (RISA), collaboration avec le National Intelligence and Security Service.	Ministère de la Communication et de la Numérisation ; Centre ghanéen de promotion des investissements (GIPC).	Ministère de la Science, de la Technologie et de l'Innovation (MoSTI), mais mandat limité en IE (Uganda National ICT Policy, 2014)

	Prévisions Financières (DEPF).			
Lien entre IE et formation/éducation	Présence de masters en IE (Université Mohammed V de Rabat, Université Cadi Ayyad de Marrakech, IUR, ISCAE etc.). Peu d'alignement entre veille stratégique et formation professionnelle.	L'IE est intégrée dans les politiques de <i>digital literacy</i> et dans les plans de formation des cadres publics.	Programmes de formation en innovation et données stratégiques dans les universités comme l'université KNUST.	Faible intégration, programmes d'éducation à la cybersécurité émergents.
Formation des talents autour des enjeux d'information stratégique	Initiatives ponctuelles en universités et administrations. Pas d'approche systémique.	Formations continues en leadership, analyse stratégique et cybersécurité. Collaboration public-privé.	Programmes sur l'intelligence stratégique dans les pôles d'innovation et tech hubs.	Formation limitée aux besoins de secteurs spécifiques (santé, énergie).
Rôle des universités/centres de recherche	Activités de veille et valorisation (UM5R, CNRST), mais faible culture IE.	Université du Rwanda : projets IE appliquée à la santé, agriculture, cybersécurité.	KNUST, University of Ghana : labs technologiques axés sur veille et innovation.	Makerere University : recherches sur IE en santé publique et gestion des données.
Exemples d'outils d'IE ou plateformes de veille	Observatoires sectoriels, Open Data Maroc, plateformes du HCP.	IremboGov ¹ , Digital Rwanda, plateformes de veille	Ghana Open Data Initiative, National Data Centre, outils de veille	Uganda Open Data, Digital Health Strategy, initiatives locales dans les districts.

¹ IremboGov est une plateforme numérique rwandaise qui permet aux citoyens et aux étrangers d'accéder facilement aux services publics. Elle est accessible via un site web (www.irembo.gov.rw).

		géopolitique et économique.	concurrentielle (Agence nationale des technologies de l'information, 2012).	
Partenariats et coopération en IE	Coopération avec l'UE, la Chine, et la francophonie.	Coopération avec l'Estonie, la Corée du Sud, Microsoft et Smart Africa.	Collaboration avec la Banque mondiale et universités internationales.	Moins structuré, mais avec appui de l'UNESCO et d'ONG tech africaines.

Source : les auteurs

L'analyse comparative présentée dans le tableau 1 révèle des écarts significatifs entre le Maroc et les pays africains sélectionnés (Rwanda, Ghana et Ouganda), tant en matière de stratégie nationale d'intelligence économique (IE) que d'intégration de l'IE dans les systèmes éducatifs et les politiques de formation.

Le **Rwanda** se distingue comme l'un des pays africains les plus avancés en matière de vision stratégique. Grâce à des politiques claires portées notamment par le *Rwanda Development Board (RDB)*² et l'*Agence Rwandaise de Cybersécurité*, l'IE y est mobilisée comme un levier d'anticipation, de veille et de pilotage des politiques publiques, en lien étroit avec les priorités en matière de capital humain (éducation technologique, leadership, entrepreneuriat). Le pays a massivement investi dans le numérique, la veille technologique et les partenariats public-privé, afin de favoriser la montée en compétences et répondre aux besoins évolutifs du marché.

Le **Ghana**, quant à lui, a mis en place des dispositifs solides de veille technologique au sein de ses universités, et une stratégie nationale de transfert de connaissances et d'innovation, pilotée notamment par le *Council for Scientific and Industrial Research (CSIR)*. Des synergies sont développées entre centres de recherche, entreprises et agences publiques, dans le but d'orienter les formations vers des compétences clés. Toutefois, l'intégration formelle de l'IE dans les politiques éducatives demeure partielle, bien que la dynamique en matière de digitalisation et d'innovation soit prometteuse.

L'**Ouganda** affiche une volonté affirmée de transition vers une économie fondée sur la connaissance. Le pays s'appuie sur des dispositifs de veille concurrentielle dans certains

² RDB est une institution gouvernementale rwandaise chargée d'accélérer le développement économique du pays en favorisant la croissance du secteur privé et en attirant les investissements.

secteurs comme l'agrobusiness ou le numérique, et développe des programmes de renforcement des capacités à travers des partenariats internationaux. Cependant, l'articulation entre l'IE et les politiques publiques de développement du capital humain reste encore peu structurée.

Le **Maroc**, pour sa part, a amorcé plusieurs chantiers dans le domaine de la veille stratégique, de la digitalisation et du développement des compétences, notamment à travers la réforme du système éducatif et la stratégie nationale de digitalisation. Néanmoins, l'articulation entre les dispositifs d'intelligence économique et les politiques de développement du capital humain demeure limitée et souvent fragmentée entre différents secteurs ou institutions. La coordination entre les secteurs est insuffisante, et les formations en intelligence économique sont encore très limitées, sauf dans quelques initiatives isolées. Cette situation entrave le potentiel stratégique de l'IE pour anticiper les besoins du marché du travail et aligner les compétences avec les priorités économiques nationales.

Le benchmark met ainsi en lumière des modèles inspirants, notamment celui du Rwanda, qui intègre l'IE comme un outil structurant du développement des compétences. Le Maroc gagnerait à :

- ✓ renforcer la gouvernance interinstitutionnelle de l'intelligence économique,
- ✓ structurer une offre de formation en IE dans les filières stratégiques (enseignement supérieur, ingénierie, économie numérique),
- ✓ et mieux aligner les dispositifs de veille stratégique avec les dynamiques de montée en compétences dans les secteurs prioritaires.

Tableau N°3 : carte stratégique de l'intégration de l'IE dans le développement du capital humain

Pays	Formation à l'IE	Veille stratégique & technologique	Coordination publique-privée	Intégration dans l'éducation supérieure	Stratégie nationale explicite en IE
Maroc	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Faible
Rwanda	Élevé	Élevé	Élevé	Moyen	Moyen
Ouganda	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Faible
Ghana	Élevé	Moyen	Moyen	Moyen	Faible

Source : les auteurs

Le tableau 2 révèle une hétérogénéité marquée dans les niveaux d'intégration de l'IE dans les politiques éducatives et de développement des compétences en Afrique.

- ✓ Le Maroc présente une intégration relativement faible de l'IE dans le développement du capital humain. Malgré certaines initiatives ponctuelles, notamment dans l'enseignement supérieur, il n'existe pas de stratégie nationale claire en matière d'IE. Les formations spécialisées sont rares et peu coordonnées avec les besoins stratégiques du pays. La faiblesse de la coordination public-privé constitue un frein majeur à la diffusion de la culture IE.
- ✓ Le Rwanda se distingue par un haut niveau d'intégration de l'IE, notamment grâce à sa vision proactive de transformation digitale et d'innovation. Le gouvernement a su articuler la veille stratégique avec la montée en compétences, en s'appuyant sur des dispositifs structurés (comme la RDB) et une coopération public-privé solide. Des efforts sont visibles dans les programmes de formation et les politiques nationales d'innovation.
- ✓ L'Ouganda montre des efforts modérés en matière d'IE, principalement à travers sa politique scientifique et technologique. Cependant, la faible intégration dans les universités et l'absence d'une véritable stratégie d'alignement entre IE et développement des compétences limitent l'impact de ces initiatives. Il existe une volonté politique, mais les dispositifs restent encore en construction.
- ✓ Le Ghana affiche un niveau moyen à élevé d'engagement, notamment en matière de formation et d'innovation, avec un accent mis sur les technologies numériques. Des initiatives sont menées dans les universités et certains centres de recherche. Toutefois, l'absence d'une stratégie d'IE clairement définie à l'échelle nationale affaiblit la cohérence globale du dispositif.

En effet, les résultats de cette étude révèlent que le Maroc dispose de bases solides en matière de formation, de gouvernance et d'innovation, mais que l'intégration de l'IE dans les politiques de développement du capital humain demeure encore partielle et insuffisamment structurée. À la lumière des expériences du Rwanda, du Ghana et de l'Ouganda, il apparaît nécessaire de renforcer la dimension stratégique de l'information dans les politiques publiques marocaines. Cela implique une meilleure articulation entre les systèmes de formation, les besoins du marché du travail et les dynamiques économiques globales. Afin d'optimiser l'impact des politiques éducatives et de formation sur le développement du capital humain, plusieurs pistes

d'amélioration sont proposées dans le tableau ci-dessous, inspirées des bonnes pratiques internationales, mais adaptées au contexte institutionnel et socio-économique du Maroc.

Tableau N°4 : bonnes pratiques et pistes d'amélioration

Instaurer une gouvernance nationale de l'IE au service du capital humain	- Créer une instance nationale d'intelligence économique ou renforcer les structures existantes (exemple : veille stratégique au sein des ministères) pour coordonner la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information stratégique liée à l'éducation, à l'emploi et à l'innovation. - Intégrer des experts en IE dans les ministères de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, de la Formation professionnelle et de l'Industrie.
Renforcer l'articulation entre formation, emploi et besoins économiques	- Mettre en place un système de veille sectorielle pour anticiper les métiers d'avenir (comme cela se fait au Rwanda) et adapter en temps réel les curricula de formation initiale et continue. - Utiliser l'IE pour identifier les secteurs porteurs à fort potentiel de création d'emplois et orienter les formations vers ces secteurs.
Favoriser la culture de l'IE dans les institutions éducatives	- Intégrer des modules de veille, d'analyse stratégique et de gestion de l'information dans les programmes universitaires, notamment dans les filières d'économie, de gestion, d'ingénierie et de sciences sociales. - Former les enseignants et responsables académiques à la logique de pilotage par l'information stratégique.

Renforcer les synergies entre les acteurs publics, privés et académiques	- Créer des observatoires partenariaux (public/privé/université) sur le marché du travail. - Promouvoir une plateforme nationale de partage d'intelligence permettant aux entreprises, universités et administrations d'échanger des données stratégiques.
Protéger l'information stratégique et renforcer la sécurité économique	- Développer une politique de cybersécurité éducative, notamment autour des bases de données liées à la recherche, aux brevets et aux innovations. - Former les cadres des ministères et des établissements à la protection de l'information sensible et à la gestion des risques informationnels.
Mesurer et évaluer l'impact des politiques d'IE sur le développement du capital humain	- Mettre en place des indicateurs de suivi pour mesurer l'apport de l'IE dans l'orientation stratégique de la formation et de l'innovation. - Adopter une logique d'évaluation continue inspirée de l'approche résultats utilisée dans certains programmes ougandais.
Développer des compétences stratégiques chez les décideurs	- Organiser des cycles de formation pour les décideurs publics autour des enjeux de l'économie de la connaissance, de la veille stratégique et de la gestion de l'information dans un monde globalisé. - Encourager le leadership informationnel à tous les niveaux de l'administration et de la gouvernance territoriale.

Source : les auteurs

Conclusion

Dans un contexte mondial caractérisé par des mutations rapides et une concurrence accrue, le Maroc est appelé à renforcer sa capacité d'adaptation, de pilotage stratégique et d'innovation. L'IE, tout comme le développement du capital humain, constitue à cet égard un levier essentiel. L'articulation entre politiques éducatives, dispositifs de veille et besoins économiques devient ainsi un enjeu central pour construire une économie résiliente et informée.

À travers une analyse comparative impliquant le Maroc, le Rwanda, le Ghana et l'Ouganda, notre étude a mis en évidence des écarts notables en matière de gouvernance de l'information, d'intégration de l'IE dans les politiques éducatives, et de structuration des liens entre veille stratégique et développement des compétences.

Les résultats montrent que, malgré des avancées notables au Maroc (réformes éducatives, digitalisation et renforcement des compétences, etc.), l'intégration de l'intelligence économique dans les politiques publiques reste encore limitée, fragmentée et insuffisamment coordonnée. À l'inverse, certains pays comme le Rwanda se démarquent par des approches intégrées, alignées sur les priorités nationales en matière de compétitivité et de montée en compétences. L'exemple du Rwanda montre qu'une stratégie claire d'intelligence économique, soutenue par la digitalisation et une culture de veille, peut renforcer le développement humain. Ce modèle pourrait inspirer le Maroc dans la structuration d'une stratégie nationale en IE davantage connectée à ses politiques industrielles, éducatives et d'innovation. L'Ouganda et le Ghana, quant à eux, présentent des dynamiques prometteuses mais encore incomplètes.

Cette étude comporte néanmoins certaines limites. Le manque de données récentes et fiables pour certains pays africains a restreint la profondeur de l'analyse. De plus, les différences contextuelles, économiques, institutionnelles et historiques, rendent les comparaisons parfois délicates. Le déficit de travaux empiriques sur l'articulation entre IE et capital humain a également limité les références disponibles. Par ailleurs, l'approche essentiellement qualitative adoptée ici ne permet pas encore de quantifier l'impact de l'IE sur l'éducation, l'employabilité ou la performance des systèmes.

Malgré ces limites, cette recherche offre plusieurs contributions importantes. Sur le plan pratique, elle souligne la nécessité pour le Maroc de structurer une véritable stratégie nationale d'intelligence économique, intégrée à ses politiques de formation et d'innovation. Elle met en lumière l'intérêt de renforcer les dispositifs de formation en IE dans les établissements d'enseignement supérieur et de favoriser une meilleure coordination entre acteurs publics, privés et académiques. Sur le plan théorique, elle participe à combler un vide dans la littérature

en proposant une lecture croisée entre intelligence économique et capital humain, fondée sur un cadre multidimensionnel mobilisant les théories du capital humain, des ressources, des capacités dynamiques et de la gestion des connaissances.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives de recherche, notamment des études de cas approfondies sur des institutions ayant intégré l'IE dans leurs dispositifs de formation ou de gestion des talents seraient utiles. Des enquêtes quantitatives pourraient également permettre de mieux évaluer l'impact des pratiques d'IE sur les compétences stratégiques et l'innovation. L'élargissement du benchmark à d'autres pays africains ou émergents enrichirait la portée comparative de l'analyse. Enfin, le développement d'indicateurs pour mesurer l'intégration de l'IE dans les politiques de capital humain représenterait une avancée précieuse pour la recherche comme pour l'action publique.

BIBLIOGRAPHIE

Agence nationale des technologies de l'information. (2012). *Ghana Open Data Initiative*.
<https://data.gov.gh/>

Alla, L., Bentalha, B., & Elyoussfi, A. (2023). Intelligence territoriale et positionnement stratégique des régions au Maroc : Le cas de la région de Fès Meknes en perspective. In *Le concept de l'intelligence en sciences juridiques, économiques et sociales* (p. 215-237).
<https://hal.science/hal-04107659>

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Banque mondiale. (2020). *Ghana Digital Economy Diagnostic*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/523231597379719030/pdf/Ghana-Digital-Economy-Diagnostic-Stock-Taking-Report.pdf>

Banque mondiale. (2022). *Banque mondiale - Plan pour le Capital humain en Afrique - Bilan des trois premières années - Rapport d'activités*. <https://ahcp.worldbank.org>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*.
https://www.academia.edu/33010227/Strat%C3%A9gie_et_surveillance_des_environnements_concurrentiels

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition* [NBER Books]. National Bureau of Economic Research, Inc. <https://econpapers.repec.org/>

Boisot, M. (2016). *Information Space (RLE: Organizations)*. Routledge & CRC Press.
<https://www.routledge.com/Information-Space-RLE-Organizations/Boisot/p/book/9781138992474>

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)

Calice, G., & Providence, C. (2019). *Intelligence économique et territorialisation de la politique publique d'éducation en Haïti de 1980 à 2020*.

CIGREF. (2003). <https://www.cigref.fr/intelligence-economique-et-strategique>

- CNR. (2024, mai 29). *Govt's NEIP initiative transforms entrepreneurship landscape in Ghana*. <https://citinewsroom.com/2024/05/govts-neip-initiative-transforms-entrepreneurship-landscape-in-ghana/>
- Cohen, C. (2007). Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation. *Vie & sciences de l'entreprise*, 174175(1), 15-50. <https://doi.org/10.3917/vse.174.0015>
- Douhid, C., Abid, Y., & Chemlal, M. (2024). Strategic Intelligence as a Pillar of Economic Intelligence in the Era of Governance 2.0. *Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare: From Concepts to Applications*, 340-353. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65014-7_31
- Eyadat, A. A., Abdellatif, H., Almuhan, M., & Al-Bataineh, T. (2025). The influence of business intelligence (BI) strategy on enterprise evaluation: A comparative analysis of California state and Jordanian markets. *Business Information Review*, 42(1), 37-46. <https://doi.org/10.1177/02663821241311806>
- Gouvernement du Rwanda. (2020). *Vision 2050*. https://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Minecofin/Publications/REPORTS/National_Development_Planning_and_Research/Vision_2050/English-Vision_2050_Abridged_version_WEB_Final.pdf
- Harbulot, C. (2012). *Manuel d'intelligence économique*. SHS Cairn.info. <https://shs.cairn.info/manuel-d-intelligence-economique--9782130591405>
- Harrar, S., & Ghomari, S. (2018). Politique publique d'intelligence économique au service de la compétitivité des entreprises algériennes. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/191>
- Jalil, N. A., Prapinit, P., Melan, M., & Mustaffa, A. B. (2019). Adoption of Business Intelligence - Technological, Individual and Supply Chain Efficiency. *2019 International Conference on Machine Learning, Big Data and Business Intelligence (MLBDBI)*, 67-73. <https://doi.org/10.1109/MLBDBI48998.2019.00021>
- Jean-Louis Levet. (2001). *L'intelligence économique - Jean-Louis Levet - Librairie Eyrolles*. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-intelligence-economique-9782717842784/>
- Kucharčíková, A. (2011). *HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES*. <https://www.semanticscholar.org/paper/HUMAN-CAPITAL-%E2%80%93-DEFINITIONS-AND-APPROACHES->

- Laghmam, I. (2020). L' intelligence économique au service du territoire : Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3). <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/365>
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Martre, Clerc, & Harbulot. (1994). *Intelligence économique et strategie des entreprises* | *vie-publique.fr*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/29146-intelligence-economique-et-strategie-des-entreprises>
- Maune, A. (2019, septembre 1). *Competitive intelligence as a game changer for Africa's competitiveness in the global economy*. | *EBSCOhost*. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:141872831?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gc d:141872831>
- Ministère de la santé. (2020). *The Uganda Health Information and Digital Health Strategic Plan 2020/21-2024/25* | *MOH Knowledge Management Portal*. <https://library.health.go.ug/health-information-systems/digital-health/uganda-health-information-and-digital-health-strategic>
- Minodora, U., & Cioc, M. (2012). The Economic Intelligence Practices and Their Impact on the Organization's Strategic Behavior. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13(2), 211-223.
- Moinet, N., & Guilhaon, A. (2016). *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OCDE. (s. d.). *Capital humain et politiques éducatives*. Consulté 2 juin 2025, à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/themes/capital-humain-et-politiques-educatives.html>
- Oubrich Mourad. (2007). *L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances* | *Request PDF*. https://www.researchgate.net/publication/45704754_L'intelligence_economique_un_outil_de_management_strategique_oriente_vers_le_developpement_de_nouvelles_connaissances
- RISA. (s. d.). *Rwanda Information Society Authority (RISA)*. <https://www.risa.gov.rw/>
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.

- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Strauss, A. C., & du Toit, A. S. A. (2010). Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. *Aslib Proceedings*, 62(3), 302-320. <https://doi.org/10.1108/00012531011046925>
- Tavera Romero, C. A., Ortiz, J. H., Khalaf, O. I., & Ríos Prado, A. (2021). Business Intelligence: Business Evolution after Industry 4.0. *Sustainability*, 13(18), 10026. <https://doi.org/10.3390/su131810026>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Uganda National ICT Policy. (2014). *Uganda's National ICT Policy (2014) | Digital Watch Observatory*. <https://dig.watch/resource/ugandas-national-ict-policy-2014>