

L'intelligence économique territoriale : « Un outil pour asseoir l'attractivité et la compétitivité de la région de l'Oriental »

Abdelrhani, BENTAHAR

Enseignant chercheur

Université Mohammed Premier, Faculté des sciences Juridiques
économiques et sociales, Oujda

06 33 17 36 37

bentaharhani@yahoo.fr

Nadia, CHADLI

Enseignant chercheur

Université Mohammed Premier, Faculté des sciences Juridiques
économiques et sociales, Oujda

06 29 78 04 67

chadli.nadia@yahoo.fr

Résumé**L'intelligence économique territoriale : « Un outil pour asseoir l'attractivité et la compétitivité de la région de l'Oriental »**

A travers le nouveau modèle de développement, le Maroc aspire à faire de son économie une économie forte et compétitive. Cet objectif ne peut être conçu et réalisé dans une perspective qui accorde au développement territorial une place de première importance. En effet, le développement d'une nation ne peut se faire qu'avec le développement de ces territoires.

Le développement territorial nécessite, entre autres, le développement de son attractivité définis comme étant la capacité du territoire à attirer les porteurs de projet et les compétences de façon durable. or l'attractivité territoriale nécessite la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale en vue de promouvoir l'image du territoire mais également de produire de la connaissance moyennant développement un processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Ce processus nécessite à son tour l'implication de tous les acteurs territoriaux, privés et publics, dans une logique de coordination et de coopération. Notre objectif est, dans un premier temps, de définir les concepts d'attractivité territoriale et d'intelligence économique territoriale. Dans un second temps nous essayerons d'examiner ma situation de la région de l'Oriental par rapport à ces deux éléments.

Mots clés : attractivité territoriale, intelligence économique, intelligence économique territoriale, région de l'Oriental.

Abstract**The territorial economic intelligence: « A tool to establish the attractiveness and competitiveness of the Oriental region»**

Through the new development model, Morocco aspires to make its economy strong and competitive. This objective can only be conceived and achieved from a perspective that gives territorial development a place of primary importance. Indeed, the development of a nation can only be achieved through the development of its territories.

Territorial development requires, among other things, the development of its attractiveness, defined as the capacity of the territory to attract project leaders and competencies in a sustainable manner. Territorial attractiveness requires the implementation of a territorial economic intelligence system in order to promote the image of the territory but also to produce knowledge through the development of a process of collection, processing and dissemination of information. This

process in turn requires the involvement of all territorial actors, private and public, in a logic of coordination and cooperation.

Our objective is, firstly, to define the concepts of territorial attractiveness and territorial economic intelligence. In a second time we will try to examine the situation of the Oriental region in relation to these two elements.

Key words : territorial attractiveness, economic intelligence, territorial economic intelligence, Oriental region.

ملخص

الذكاء الاقتصادي الترابي: اداه لإرضاء جاذبية الجهة الشرقية وقدرتها التنافسية

من خلال النموذج التنموي الجديد, يتطلع المغرب الى جعل اقتصاده اقتصادا قويا وتنافسوا. هذه الغاية لا يمكن تصورها وتحقيقها إلا من خلال منظور يعطي للتنمية الترابية مكانة ذات أهمية القصوى. في الواقع, لا يمكن بلوغ تنميه شامله للوطن الا عبر تنمية مختلف مجالاته الترابية. تستدعي التنمية المجالية, من بين امور اخرى, تطوير وتدعيم جاذبيتها, التي تعرف على أنها قدرة المجال الترابي على جد حاملي المشاريع الاقتصادية وكذا الكفاءات البشرية على نحو مستدام. هذه التنمية المجالية المرجوة تتطلب اعتماد مخطط للذكاء الاقتصادي الترابي بغرض تعزيز وترقية صوره المنطقة ولكن أيضا لإنتاج المعرفة من خلال تطوير عملية جمع المعلومات ذات الأهمية الاقتصادية بغرض معالجتها ونشرها. غير أن هذه العملية تستدعي بدورها انخراط جميع المتدخلين والشركاء على المستوى الترابي, من القطاع الخاص أو العام في المجتمع المدني, على أساس من التنسيق والتعاون. من خلال هذه المساهمة نود, في بداية الأمر, تحديد المفاهيم الأساسية: الجاذبية الترابية والذكاء الاقتصادي الترابي. بعد هذا سنحاول فحص وضعيات الجهة الشرقية اعتبارا لهذين العنصرين. الكلمات المفتاحية : الجانبيه المجالية, الذكاء الاقتصادي, الذكاء الاقتصادي الترابي, الجهة الشرقية.

Introduction

Le Maroc ambitionne, à travers le nouveau modèle de développement, à rendre son économie plus compétitive au niveau international. Plus globalement, les autorités publiques visent la réalisation d'un développement économique et social à même de permettre l'émergence d'une économie solide, capable de faire face à l'âpre concurrence qu'impliquent la globalisation et l'interpénétration des marchés internationaux. Ils visent la réalisation d'un certain nombre d'objectifs liés à l'infrastructure, les structures productives, l'insertion et l'emploi. De plus, le nouveau modèle de développement consacre la question de la durabilité et du respect de l'environnement.

Ces ambitions qui concernent l'économie nationale dans son ensemble, et qui constituent un projet sociétal pour le Maroc de demain, ne peuvent être réalisées et avoir un impact positif sur le quotidien de la population que si elles s'insèrent dans une dimension territoriale.

En effet, un des constats les plus frappants concernant les expériences précédentes de développement (INDH) est la persistance des inégalités de développement entre les différentes régions (que l'on peut apprécier à travers un certain nombre d'indicateurs socio-économique). L'émergence espérée de l'économie marocaine et du Maroc tout entier doit impliquer celle de ses régions. En d'autres mots, la compétitivité de l'économie marocaine et son attractivité doivent être le synonyme de la compétitivité et de l'attractivité de ses territoires.

L'attractivité territoriale est une question fondamentale et de première importance. Elle traduit la capacité d'une région à attirer les investissements, la localisation, l'implantation et l'ancrage d'entreprises. Ceux-ci à travers un ensemble de ressources (naturelles, infrastructures, etc.) et la valorisation de ces ressources construites.

Par ailleurs l'attractivité territoriale s'apprécie également à travers la capacité de ce dernier à prévoir et à faire face aux changements qui s'opèrent dans un contexte en perpétuelle mutation. La résilience du territoire est donc un autre élément de son attractivité.

Ces deux aspects de l'attractivité territoriale nécessitent, pour leur consolidation et leur développement, l'existence d'une démarche d'intelligence économique territoriale (IET) et donc d'un dispositif d'IET.

L'objectif de ce papier est d'apprécier l'attractivité de notre région et la compétitivité de ses entreprises. Elle pose, également, la question de la façon de l'appréhender. Par la suite on essaiera de voir les différentes approches conceptuelles de l'intelligence économique et celles de l'intelligence économique territoriale tout en montrant comment l'adoption d'une démarche d'IET peut améliorer et consolider l'attractivité de la région.

1. L'attractivité territoriale

Le concept d'attractivité d'un territoire est relativement récent dans la littérature académique. Il est développé initialement dans le cadre de l'économie internationale pour comprendre les déterminants de choix de localisation des firmes multinationales, pour tout ou partie de leurs activités. Cette notion traduit les nouvelles façons de penser l'économie internationale, les flux d'activités et de capitaux, les investissements directs à l'étranger, etc. L'attractivité constitue actuellement une préoccupation majeure des territoires en quête d'investisseurs pour assurer leur développement. En effet, il y a une quasi-unanimité autour de l'idée que le territoire est un objet stratégique qui doit investir dans une politique d'image, de différenciation, de spécialisation, et de valorisation de ses qualités. En d'autres mots, le territoire est appelé à investir dans son attractivité. Se pose alors la question de la définition de l'attractivité d'un territoire et de la manière dont elle est appréhendée. Mais auparavant, il est utile de comprendre le concept de territoire.

1.1. Le concept de territoire

Le territoire est considéré comme un concept polysémique. En effet, il existe plusieurs définitions du territoire et chacune d'elles se réfère à un champ disciplinaire particulier (géographie, histoire, anthropologie, politique, etc.). Il est possible de retenir trois interprétations, non exclusives entre elles, du concept de territoire :

- Le territoire peut correspondre à un découpage administratif ;
- Le territoire peut être limitée par des frontières et habiter par une population particulière ;
- Il peut désigner tout espace socialisé, approprié par ses habitants quelle que soit sa dimension.

En économie, le territoire est défini de différentes façons. Au départ il est conçu comme espace neutre d'un point de vue économique et fut pendant longtemps négligé. Il est, en effet, considéré comme un simple réceptacle et n'intervient dans l'analyse économique que lorsqu'on tient compte des coûts de transport (l'analyse économique est dite alors aspatiale). Par la suite, avec l'émergence du concept de développement territorial, le territoire va s'imposer comme une notion clé et fera l'objet d'un grand effort d'endogénéisation dans l'analyse économique.

Le territoire n'est pas réductible à un espace limité par des frontières, administratives ou géographiques, habité par une population. Il est conçu comme un espace vécu, complexe, actif. Il est également considéré comme un espace socialement construit résultant d'un processus de coordination des acteurs (Zimmermann, 2005).

Le territoire est également perçu comme un système dynamique complexe (Leloup et Moyart, 2003). En effet, le territoire est construit par les acteurs qui

œuvrent ensemble pour résoudre un problème productif où afin de construire des ressources, en s'appuyant sur la proximité géographique qui favorise les relations de voisinage, la collaboration, l'élaboration de normes, etc.

D'un autre côté, le territoire est nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influence mutuellement. Le territoire peut donc s'intégrer dans des circuits productifs, nationaux ou /et internationaux, en se basant sur la proximité organisationnelle. Dans cette logique, les limites du territoire ne sont plus définies en référence d'un découpage politico-administratif ou comme un fragment d'un système productif national.

Le territoire est ainsi mené par deux logiques de proximités, géographique et organisationnelle, qui définissent d'un côté le lieu d'intersection de réseaux et d'interdépendance entre les acteurs et de l'autre, le lieu de production, de négociation et de partage d'un devenir commun. C'est un construit découlant d'une logique d'action collective qui mobilise les deux formes de proximité (Gilly, Torre, 2000) et dont la performance et le développement dépendent de la créativité et de l'innovation des acteurs locaux, publics et privés.

1.2. Définition de l'attractivité

La notion d'attractivité est souvent assimilée à « la capacité pour un territoire d'offrir aux acteurs des conditions qui les convainquent de localiser leurs projets sur leur territoire plutôt que sur un autre » (Hatem, 2004). L'idée fondamentale qui en constitue la toile de fond est l'avantage à la localisation développé par Dunning (1993).

L'avantage à la localisation est d'abord apprécié en termes d'atouts naturels que le territoire offre pour encourager l'implantation des entreprises. Ainsi, le territoire est jugé attractif dans la mesure où il permet aux entreprises de profiter de ressources exploitables, d'infrastructures fiables, de main d'œuvre qualifiée et productive, de télécommunication, de services publics et, de manière générale, d'un climat socioéconomique et politique incitatif. De surcroît, son attractivité sera davantage consolidée si le territoire dispose d'une demande à fort potentiel de croissance permettant, de la sorte, aux entreprises qui s'y installent de développer leurs parts de marché.

Par ailleurs, l'attractivité territoriale demeure un concept complexe dans la mesure où il faut tenir compte de trois facteurs interdépendants (Veltz, 2004 ; Porter, 1993) :

- Du caractère changeant des systèmes d'échange et de production ;
- De la polarisation, de plus en plus forte, de l'économie et le fonctionnement en réseau ;

- Des modes d'organisation des films.

En effet, dans un contexte marqué par la concurrence acharnée que se livrent les entreprises à l'échelle internationale, ces dernières sont amenées à conjuguer, dans leurs stratégies de recherche d'efficience, l'optimisation des coûts et l'exploitation des nouveaux débouchés. De ce fait, en sus des atouts naturels, l'attractivité est jugée par rapport aux ressources construites qu'offre le territoire. Ces atouts comprennent le cadre et l'environnement législatif, stabilité macroéconomique et institutionnelle, l'existence de l'entreprise locale et internationale compétitive engendrant des externalités positives et des effets de réseau (Fabry et Zeghni, 2006 ; Rodrik et Subramanian, 2003).

Sur le plan terminologique, on note l'amalgame qui est fréquemment fait entre la notion d'attractivité et celle de compétitivité. Toutefois, bien que ces deux notions soient en étroite relation avec la notion de performance économique, elles ne signifient pas la même chose et ne s'appliquent pas aux mêmes acteurs économiques. En fait, le concept d'attractivité est pertinent pour mesurer la capacité d'un territoire à :

- Attirer la localisation de nouvelles entreprises (la dimension productive) ;
- Attirer les capitaux ;
- Attirer la main-d'œuvre hautement qualifiée.

Celui de compétitivité est plus approprié aux entreprises, il traduit la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence (Mulkay, 2006). L'auteur distingue à ce propos deux formes de compétitivité :

- La compétitivité prix, qui implique pour une entreprise de proposer un produit non différencié par la concurrence, mais un prix moindre, ce que Porter (1980) définit comme l'une des deux stratégies génériques encore appelé (stratégie de domination par les coûts) ;
- La compétitivité hors prix, qui concerne la qualité du produit, la flexibilité de l'offre et la capacité d'innovation de l'entreprise.

1.3. Le cadre conceptuel et théorique de l'attractivité territoriale

La question de l'attractivité territoriale fait l'objet d'une abondante littérature théorique. Toutefois, on va limiter nos propos à deux principaux cadres d'analyse théorique de l'attractivité qui sont : la nouvelle économie géographique et l'économie industrielle.

1.3. 1. La nouvelle économie géographique (NEG)

La différenciation spatiale comme facteur de concurrence a fait l'objet de plusieurs explications théoriques. La nouvelle économie géographique présente une explication du phénomène de polarisation spatiale des firmes et de main-d'œuvre sur un nombre réduit de territoire en se basant sur deux ensembles de facteurs (Krugman, 1993).

La première catégorie de facteurs, qualifiée de cause de première nature, regroupe l'ensemble des différences de dotation en facteurs de production, en ressources naturelles et en capacité d'échange. Ces causes sont exogènes à la concentration spatiale des activités économiques.

La deuxième catégorie de facteurs, qualifiée de cause de seconde nature, regroupe les facteurs qui sont endogènes au développement économique car ils ont la particularité d'être à la fois la cause et la conséquence de la concentration économique, en raison du processus cumulatif qu'ils engendrent. À ce propos on parle d'économie d'agglomération.

La nouvelle économie géographique se base donc sur les externalités qu'offre la concentration spatiale, développée initialement par Marshall (1919), pour déterminer les forces d'agglomération et les forces de dispersion à l'origine de l'équilibre spatial. Elle se fonde sur l'idée que les décisions de localisation des firmes résultent de deux catégories de forces antagonistes :

- Les forces d'agglomération : les économies d'agglomération d'une région exercent des forces centripètes qui poussent les firmes et la main-d'œuvre à se concentrer géographiquement. Ces économies d'agglomération se réfèrent à :
 - L'ampleur et la taille du marché du travail ;
 - La taille de la demande qui s'adresse aux entreprises qu'elle émane des consommateurs ou d'autres entreprises (en amont ou aval du processus de production) ;
 - L'échange d'informations et de connaissances qui constitue une technologie de connaissances. Ces externalités de connaissances se fondent sur deux mécanismes : les salariés des diverses entreprises communiquent entre eux ; la mobilité entre entreprises de la partie de la main d'œuvre la plus performante constitue un transfert de connaissances ;
 - Les économies de localisation : elles sont liées à la proximité entre les entreprises du même secteur. Elles proviennent de la présence d'une main d'œuvre, de savoir-faire, d'innovations (l'atmosphère industrielle selon Marshall) ;
 - Les économies d'urbanisation : elles découlent de la présence d'une plus grande quantité et diversité de main-d'œuvre, de savoir-faire, de biens intermédiaires et d'innovations. Ce sont les relations possibles entre les différents secteurs et la diversité tant des biens que des facteurs (mise en commun de biens collectifs, liens entre clients-fournisseurs).

- Les forces centrifuges ou de dispersion : favorisent la dissémination des activités compte tenu des contraintes de disponibilité des ressources naturelles et de fixité de certains facteurs de production :
 - Pression sur des ressources spatiales rares qui peuvent devenir coûteuses ;
 - Coûts de transport internes (en termes d'argent et de temps) d'autant plus élevés que l'agglomération s'étend ;
 - Externalités négatives et congestion, notamment les infrastructures, d'une agglomération ;
 - Concurrence en prix (D'Aspremont, Gabszewicz, Thisse ; 1799) qui tend à pousser les entreprises à s'éloigner.

Globalement, les explications proposées par la nouvelle économie géographique permettent d'identifier les facteurs déterminants du phénomène de polarisation spatiale, notamment le rôle de facteurs hors prix, et donc les facteurs d'attractivité et de compétitivité d'un territoire. Toutefois, cette approche se limite à la prise en compte de facteurs essentiellement économiques. Dans cette approche, le territoire, confondu avec l'espace, est réduit à un simple réceptacle. Cette analyse repose sur la proximité géographique. Or, cette dernière ne peut à elle seule expliquer le phénomène de concentration spatiale. Le territoire est nourri de deux formes de proximité, géographique et organisationnelle. Le territoire, d'un point de vue économique, ne peut émerger que s'il y a conjonction de ces deux types de proximité (Zimmermann, 2008).

Par ailleurs, alors que la nouvelle géographie économique postule l'existence d'externalités favorables à la concentration industrielle, les théoriciens de l'école de proximité tentent « d'ouvrir la boîte noire » (Ibid., 2000) de ces externalités pour expliquer comment elles sont générées.

En particulier le territoire demeure négligé et réduit à un simple réceptacle. D'autres approches ont été développées à partir de l'étude des spécificités territoriales et des facteurs d'ordres institutionnels pour expliquer le phénomène d'agglomération des entreprises et d'attractivité des territoires.

1.3.2. L'économie industrielle

L'économie industrielle regroupe plusieurs approches théoriques qui expliquent les modes d'organisation et de développement des entreprises sur un territoire. Elle apporte un éclairage complémentaire pour comprendre les choix de localisation, dans la mesure où les ressorts de la compétitivité d'une entreprise ne sont pas liés uniquement aux caractéristiques naturelles de son territoire d'implantation mais dépendent également de certaines ressources dites spécifiques (matériels ou immatériels) du territoire.

Ce courant conjugue l'analyse industrielle et l'analyse spatiale pour comprendre les bouleversements et les dynamiques spatiales. Il étudie par ailleurs les relations entre les entreprises et leur environnement et les modes

d'organisation qui caractérisent ces relations (Ratti, 1992). Les analyses se centrent par conséquent sur les relations interentreprises et l'encastrement socioéconomique territorial. De ce fait, cette approche permet d'éviter un écueil possible de la nouvelle économie géographique, qui serait une absence de l'analyse du territoire dans l'étude du processus d'agglomération des activités économiques.

L'analyse des liaisons interindustrielles et l'étude des systèmes territoriaux de production (clusters, technopôles, district industriel et pôle de compétitivité, etc.) constituent les apports majeurs de l'économie industrielle à l'étude de l'attractivité territoriale.

1.4. Différentes approches de l'attractivité territoriale

Sur un autre plan, la question de l'attractivité territoriale conduit à celle de la manière avec laquelle est appréhendée cette qualité. L'objectif est de déterminer les facteurs sur lesquels on va se baser pour développer et asseoir l'attractivité du territoire ainsi que de pouvoir élaborer des indicateurs qui mesurent cette attractivité. Hatem (2004) identifie cinq grandes catégories d'approches pour appréhender le concept d'attractivité : l'approche par l'image du territoire, l'approche par les processus de décision, l'approche « macro » par les indicateurs globaux, l'approche « méso » par l'offre territoriale différenciée et l'approche « micro ».

- L'approche en termes d'image et l'approche par les processus de décision renvoient à une vision managériale de l'attractivité. En ce sens, l'approche en termes d'image suppose une démarche marketing fondée sur un processus stratégique dont résulte la valorisation du territoire dans une perspective de différenciation afin d'accroître sa capacité à attirer des activités ciblées (Van den Berg et Braun, 1999). Tandis que L'approche par les processus de décision se focalise sur l'analyse des différentes étapes menant un investisseur à formuler un choix de localisation ;
- L'approche « macro » cherche à identifier les déterminants globaux expliquant le degré d'attractivité du territoire pour les investissements internationaux. Sur le plan théorique, cette approche peut être considérée comme une descendante de la théorie du commerce international, dans une vision où l'hypothèse de fixité du capital productif est levée ;
- L'approche « méso » tente de « comprendre pourquoi une catégorie spécifique d'activités sera davantage attirée par un territoire particulier. Le fondement théorique de cette approche remonte jusqu'aux travaux d'Alfred Marshall (1820) sur la notion d'atmosphère industrielle. Contrairement à l'approche « macro », ce courant ne se focalise pas sur les investissements directs étrangers, mais plutôt sur l'analyse des dynamiques

locales permettant l'émergence endogène d'un pôle de production et de compétitivité ;

- Pour l'approche « micro », il s'agit de déterminer le meilleur site de localisation possible pour un projet particulier. En effet, ni l'approche par les indicateurs globaux ni celle par l'offre territoriale différenciée ne permettent de porter un jugement définitif sur la rentabilité escomptée d'un projet d'investissement sur un site donné. Pour parvenir à évaluer cette rentabilité, il convient de reconstituer de la manière la plus fine les conditions concrètes de fonctionnement du projet.

2. L'intelligence économique territoriale (IET)

Dans cette partie, nous allons essayer de montrer l'importance d'un dispositif d'intelligence économique territoriale pour asseoir et développer l'attractivité territoriale. Toutefois, il est important de présenter d'abord les concepts d'intelligence économique et celui d'intelligence économique territoriale.

2. 1. Le concept d'intelligence économique (IE)

L'émergence de ce concept est liée aux changements qui se sont produits suite à l'effondrement du bloc Est vers la fin des années 1980. Il traduit la nécessité pour les pays à protéger leurs intérêts économiques, dans un contexte globalisé et âprement concurrentiel, en adoptant des pratiques empruntées au domaine militaire.

L'IE désigne « un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissances utiles. Ce système vise à l'amélioration du processus décisionnel, à l'exercice de l'influence, à la détection des opportunités, à la prévention des menaces et des risques, à la protection et à l'enrichissement du patrimoine, au développement de la performance, au maintien et au redressement de l'image, à la création de valeurs, à la sécurité et à la sûreté. Offensif et défensif, ce système implique un projet, une stratégie, une éthique, une déontologie, une culture de l'anticipation, un partage des connaissances, et la maîtrise des fonctions individuelles et collectives de mémoire, de réseaux, et d'analyse de l'information. Elle est un modèle de management ». (Besson et Possin, 2006, p. 36).

En fait, le contexte actuel est marqué par des volumes d'information très importants au point qu'il est difficile, même impossible, de les traiter de façon individuelle. La mutualisation des efforts de collecte, d'analyse et de traitement de l'information est nécessaire. On devine facilement ici le rôle crucial que jouent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la constitution de base de données, les réseaux, etc.

Ainsi, en utilisant tous les moyens d'information disponibles, l'IE permet à l'entreprise d'appréhender son environnement et de capter les changements qui s'y opèrent : les stratégies de ses concurrents, les évolutions futures des marchés, les dynamiques territoriales, les pratiques locales et internationales.

2. 2. L'intelligence économique territoriale (IET)

L'IE se présente comme une politique de puissance de l'État. En effet, en ayant comme objectif principal la protection et la sécurisation des intérêts économiques du pays, la politique d'IE est orientée essentiellement vers les grandes entreprises pour assurer leur compétitivité au niveau national et international.

Cependant, la compétitivité économique d'une nation ne peut être dissociée de celle de ses territoires (Porter, 1993). En conséquence, cette démarche doit être menée sur une échelle infra nationale et appliquée au niveau local pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME/PMI) et développer l'attractivité du territoire dont dépend la compétitivité de ses entreprises.

Ainsi, l'Intelligence économique territoriale est souvent définie comme la mise en application des principes de l'Intelligence économique, dans le cadre d'une action publique, au service du développement économique d'un territoire et d'en améliorer l'attractivité et la compétitivité. En œuvrant pour une circulation plus fluide de l'information, l'intelligence économique territoriale doit permettre aux acteurs territoriaux, en plus de la maîtrise de l'information stratégique, la protection de cette dernière et de développer des actions d'influence. Il s'agit, donc, d'un outil d'aide à la décision au service des acteurs locaux : responsables politiques locaux, entreprises, société civile.

Les enjeux de l'intelligence économique territoriale sont multiples. Citons, à titre d'exemple, la réalisation de benchmark de bonnes pratiques d'autres territoires, une meilleure connaissance du territoire et de ses potentialités, promouvoir son attractivité et son image, développer et renforcer sa résilience, prévoir et anticiper les évolutions futures, etc.

La perspective de l'IET est donc a priori plus large que celle de l'IE car le territoire intègre les entreprises et leurs dimensions économiques.

L'IE et l'IET ne peuvent être conçues que dans une perspective pluridisciplinaire. Les sciences économiques et les sciences de gestion y sont incontournables. Les sciences économiques, notamment avec tout l'aspect économique des relations entre tous les acteurs et la dimension d'attractivité des entreprises et des territoires, les sciences de gestion pour l'aspect aide à la décision mais aussi, et là au niveau des territoires, pour la dimension de marketing territorial, impliquant les dimensions marché (offre/demande), image, projet, avec la dimension innovation.

L'application au niveau local de la politique d'IE va donner naissance à deux manières de procéder : l'approche descendante, dite institutionnelle, et l'approche ascendante, qualifiée d'académique.

2.2.1. L'intelligence économique territoriale descendante

Cette approche se réfère à une conception particulière du territoire. En effet, ce dernier n'a d'autre fonction, et donc d'intérêt, que d'être le creuset des activités productives des PME/PMI. C'est un réceptacle, un acteur passif de son propre développement. Exprimé autrement, si l'objectif de la politique d'IE est d'être au service de la compétitivité des grandes entreprises, celui de l'IET s'intéresse et vise les entités économiques de taille réduite (les PME/PMI). La compétitivité de ces dernières est fortement liée et conditionnée par l'attractivité des territoires.

Dans cette vision, l'IET se présente comme une déclinaison, une application, à l'échelle locale de la politique d'intelligence économique nationale. En conséquence, les acteurs de la politique d'intelligence territoriale ne sont autres que les représentants de l'État déconcentré et décentralisé. Cette politique est proche du concept de marketing territorial qui vise à promouvoir et à valoriser le territoire pour le rendre plus compétitif et davantage attractif.

Dans cette approche descendante de l'IET, la coordination est également présente, sauf qu'elle ne concerne que les représentants locaux de l'administration centrale. Les autres acteurs territoriaux, acteurs privés et société civile, ne sont pas concernés par cette coordination. L'importance des réseaux de collaboration y *est* aussi présente mais toujours entre ces acteurs privilégiés.

2. 2. 2. L'intelligence économique territoriale ascendante

Le point de départ de la politique d'IET ascendante est le territoire entendu comme un système complexe et dynamique. Il est l'œuvre d'une construction collective de ses acteurs.

L'IET est une démarche qui s'inscrit dans la logique de développement territorial. Les partisans respectifs de ces deux concepts font de l'ensemble des individus, constituant la population du territoire, les acteurs clés d'une dynamique de développement local réussie. Ils considèrent ceci comme une nécessité méthodologique. En effet, le développement territorial s'appuie sur deux hypothèses fondamentales :

- La première hypothèse : le développement territorial est par essence endogène. Il est fondé sur la participation des acteurs et des individus du territoire au moyen d'initiatives locales prenaient la forme de projet et visant le développement et la valorisation du territoire considéré ;
- La seconde hypothèse : ces initiatives, qui aboutissent à l'élaboration de ressources construites, sont le fruit d'une coordination qui n'est pas obligatoirement ou exclusivement le produit d'une relation marchande ou d'une régulation étatique.

En conséquence, un nouveau mode de coordination est introduit par cette approche du développement. « La prise en compte de ce troisième mode de coordination permet de mettre en exergue une dynamique valorisant l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent » (Pecqueur 2000, p. 13).

Sur le plan pratique, la coordination constitue une réponse à l'échec de la régulation hiérarchique centralisée. Les politiques publiques, venant « d'en haut » ne tiennent pas compte des spécificités du local. Elle reflète également une prise de conscience par les acteurs territoriaux de la nécessité d'agir, et de participer à la gestion des affaires locales.

Au niveau théorique, la coordination des acteurs traduit les efforts entrepris par les auteurs de l'économie spatiale d'endogénéiser la variable spatiale. L'importance accordée à la variable conduit à concevoir le territoire comme un système de relations, qui par leurs interactions, aboutissent à la construction territoriale.

L'IET accorde également beaucoup d'importance aux logiques de coordination non marchande. De manière particulière, dans les dynamiques d'apprentissage collectif, l'IET souligne l'importance de privilégier la coopération comme modalité d'interaction entre les acteurs territoriaux. En effet, les dynamiques territoriales fondées sur la coopération entre acteurs hétérogènes permettent une mutualisation et une valorisation de connaissances auparavant disséminées.

La coordination et la coopération entre les acteurs sont susceptibles de créer des ressources, d'un genre auparavant ignoré, qualifiées de construites et de spécifiques. En fait, le concept de ressource fut longtemps réduit à sa dimension matérielle. C'est la conséquence du cloisonnement longtemps opéré entre la géographie physique et la géographie humaine. Les ressources du territoire ne sont plus, ni uniquement, physique. Elles sont immatérielles (compétences, organisation, valeurs communes, les ressources cognitives, etc.). Ainsi, la conception de la ressource passe d'un stock de matières disponibles sur le territoire (les intrants) à celle d'une construction par les acteurs.

Du moment où on introduit ce nouveau type de ressource dans l'analyse, les territoires deviennent de fait non substituables les uns aux autres. En conséquence, c'est la valorisation de ces ressources qui représente l'enjeu majeur du territoire pour conserver et développer son avantage comparatif, et donc son attractivité, parce que les firmes ne sont pas guidées uniquement par les ressources matérielles dans leurs choix d'implantation. L'IET vise justement ces ressources construites car elles traduisent aussi la capacité du territoire à en construire d'autres pour s'adapter aux changements et faire preuve de résilience.

2. 3. Les catégories de dispositifs d'IET

C'est donc l'approche ascendante de l'IET qui est privilégiée pour la promotion et le développement de l'attractivité territoriale. L'IET s'inscrit dans une logique de communication entre les acteurs territoriaux dans le but de favoriser la maîtrise de l'information stratégique, de sa protection et de permettre l'établissement de réseaux entre les acteurs privés, notamment les entreprises, et entre ces acteurs privés et les administrations publiques. Le dispositif d'IET est en conséquence un

dispositif de relation et de coordination intentionnel de l'échange de la connaissance entre les différents acteurs locaux. Ce dispositif doit permettre le partage des savoirs, le recensement des connaissances du territoire et la création de notre connaissance.

Il est possible de faire la distinction entre deux catégories de dispositifs d'IET. Le premier est dessiné aux entreprises pour les pourvoir des informations pertinentes utiles et stratégiques. Le second s'adresse aux responsables politiques locaux pour les aider à mettre en place les stratégies de développement territorial (Knauf, 2007).

2. 3. 1. Les dispositifs d'IET au service des entreprises

La première catégorie d'IET que nous présentons concerne des dispositifs qui ont en commun l'objectif de développer les capacités des entreprises du territoire au moyen de la sensibilisation, la formation et l'utilisation des pratiques d'IE. Ces initiatives ambitionnent l'encouragement de la création de relation réticulaire entre les acteurs économiques du secteur privé, les entreprises, dans l'objectif de développer la compétitivité et l'attractivité du territoire. Le but ultime est de permettre et favoriser la création et le soutien de regroupements d'entreprises : clusters, pôles de compétitivité, districts industriels ou de systèmes productifs locaux.

La caractéristique principale de ce genre de regroupement entreprise et d'être géographiquement localisé ce qui favorise les partenariats, la coopération et l'existence de relations informelles entre les entreprises et/ou entre les entreprises et les institutions territoriales. Les entreprises qui adhèrent à ces ensembles, espèrent obtenir par ce biais un avantage compétitif en se basant sur leur culture locale (Schmidt et Jungers, 2005).

Les grappes d'entreprises sont susceptibles de servir de support à des dynamiques conjointes de développement endogène et d'attractivité. Un cluster, par exemple, favorise l'attractivité du territoire, via l'encouragement et l'implantation des projets d'origines extérieures par trois facteurs concentriques (Hatem, 2007; Deisting et paumard, 2012) :

- Il offre un climat propice à l'implantation d'entreprises spécialisées : compétences qualifiées, infrastructures et circuits de financement, réseaux de fournisseurs et de clients, compétences scientifiques et techniques, partenaires potentiels pour le développement de nouveaux projets ;
- Il sert de creuset à l'émergence de projets innovants qui donne la possibilité aux acteurs locaux d'aller prospecter et négocier de nouvelles partenariats extérieures ;
- Il crée un effet d'image, à même de susciter l'intérêt d'autres acteurs extérieurs, basée sur l'existence et la promotion d'une offre territoriale différenciée.

Réciproquement, l'implantation de nouveaux projets, extérieurs au territoire, peut contribuer au renforcement du cluster :

- D'abord, par des effets de masse critique et de dynamiques d'agglomération qui permettent, entre autres, l'intégration des entreprises du grappe dans les chaînes de valeur international et de profiter de ces réseaux internationaux en terme de savoirs, de financements, de partenariats et des compétences ;
- Ensuite, apportant et diffusant des savoir-faire et des capacités d'innovations supplémentaires ;
- Enfin, en remédiant à d'éventuelles faiblesses de l'offre locale dans des segments stratégiques et en contribuant à valoriser des potentiels encore sous-exploités.

Ainsi, vu le rôle important, que les regroupements d'entreprise sont susceptibles de jouer pour le développement endogène du territoire et l'encouragement de l'implantation d'entreprises nouvelles venant d'autres territoires, les dispositifs d'IET doivent être utilisés également dans la mise en place et le lancement de politique d'attractivité active destinée à promouvoir les grappes d'entreprises auprès des partenaires étrangers potentiels.

2. 3. 2. Les dispositifs d'IET adressés aux responsables territoriaux

La seconde approche d'IET s'appuie, quant à elle, sur les définitions de l'IE concernant la fourniture d'informations pertinentes aux décideurs stratégiques (par exemple : Bournois et Romani, 2000). Dans le cas d'une transposition au cadre territorial, ce sont les décideurs stratégiques territoriaux qui sont visés, c'est-à-dire que de ce point de vue, le territoire est considéré à travers un découpage administratif et non, à travers un contour plus flou de proximités, comme c'est le cas pour les approches dédiées à des clusters.

3.IET dans la région de l'Orientale : quelle réalité ?

On se demande s'il existe un dispositif d'intelligence économique territoriale au niveau de la région de l'Orientale. Pour répondre à cette question nous allons nous référer à un exemple de dispositif d'intelligence territoriale pour voir si nous avons quelque chose de semblable au niveau de notre région. Nous avons choisi de prendre comme exemple l'expérience de la région de Poitou-Charentes¹ en France. Ce choix n'est justifié que par l'absence de modèle au niveau national.

¹ Moinet Nicolas, (2009) , « l'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissances: l'exemple du dispositif régional de Poitou- Charentes » in revue internationale d'intelligence économique, Vol 1, pp. 30-38

Le dispositif d'intelligence territorial dans cette région française est formé de trois entités: le comité de pilotage, le comité technique et d'un portail web.

Le comité de pilotage est composé des représentants des différents départements ministériels et des services extérieurs de l'État, des représentants territoriaux (locaux et régionaux). des Chambres professionnelles, ainsi que des établissements universitaires et de formation. Il est présidé par le préfet de la région (le représentant du gouvernement central). Ce comité de pilotage est chargé de définir la stratégie régionale d'intelligence économique. Il se réunit deux fois par an dans des sessions où les différents intervenants sont représentés au plus haut niveau montrent l'importance de cette démarche.

Le comité technique, sous la responsabilité du secrétariat général des affaires régionales (SGAR) est chargé de la mise en œuvre de la stratégie régionale d'intelligence économique et du respect de ses orientations. Ainsi, ce comité a pour mission la réalisation d'un portail d'intelligence économique dédié aux PME, Il est également chargé de la sensibilisation des entreprises à la démarche d'intelligence économique et de l'intégration de celle-ci dans les formations. Il est, par ailleurs, chargé du suivi des entreprises fragiles pour un meilleur accompagnement de ces dernières.

Le portail web d'intelligence économique régional vise à rendre plus accessible la démarche d'intelligence économique pour les chefs d'entreprise (les TPE et les PME) vu que le concept demeure encore flou et incompris pour beaucoup de personnes. Il produit et diffuse l'information relative à l'offre régionale auprès de la population cible notamment les chefs d'entreprises.

Au niveau de notre pays, et dans le cadre de la politique de la régionalisation avancée, la déclinaison régionale de la stratégie nationale de l'intelligence économique et coordonnées par les wilayas et préfectures au niveau de chaque région. Cette coordination doit, en principe, donner lieu à l'élaboration d'un schéma régional d'intelligence économique. Ce schéma s'emboîte avec la stratégie nationale en la matière qui est chapeauté par le ministère de l'Intérieur.

Longtemps marginalisée, la région de l'Oriental va connaître une dynamique à partir des années 2000. Ainsi, la réalisation de projets structurants va façonner l'image de cette région: station balnéaire de Saïdia, technopôle d'Oujda, le port Med-Ouest de Nador, le Parc Industriel de Selouane, l'Agropole de Berkane, la connexion au réseau autoroutier national,...

On peut estimer que l'offre territoriale, en termes d'infrastructures, s'est nettement améliorée et constitue un point positif. Cependant, la région n'arrive pas vraiment à se développer comme souhaité et beaucoup de problèmes persistent notamment le chômage et la pauvreté.

En effet, en dépit de ces efforts, l'Oriental n'arrive pas à connaître une dynamique entrepreneuriale locale suffisante pour répondre aux besoins de la

population et n'arrive pas, également, à attirer les investisseurs et les compétences.

Pourtant, cette région dispose d'importants atouts:

1. Une position géographique privilégiée ;
2. Une priorité pour l'action gouvernementale, à travers un fonds régional, des projets et une agence de développement ;
3. Des secteurs porteurs : énergies renouvelables, agriculture et agro-industrie, tourisme ;
4. Des ressources naturelles abondantes et préservées ;
5. Un terroir riche en produits de qualité ;
6. Un tissu associatif dense et très actif en relation avec les réseaux étrangers ; Une offre de formation diversifiée.

L'amélioration des infrastructures et l'existence de ses atouts, conjugués à un faible coût de la vie en comparaison avec d'autres régions, ne semblent pas être suffisants pour amorcer une vraie dynamique de développement au niveau de l'Oriental. Comment peut-on alors expliquer ce constat ?

On peut remarquer d'abord la diversité des intervenants chargés du développement et de la promotion de la région (Agence de Développement de l'Oriental (ADO), Conseil de la Région (CR,), Centre Régional d'Investissement (CRIO), Agence Marchica Med, ...). Cette diversité d'acteurs pose un sérieux problème de coordination et de coopération qui se traduit par l'absence d'une vision stratégique commune lors de la conception des projets de développement (Benabdelhadi, 2017).

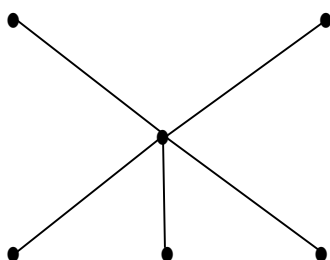
Une élaboration plus efficace des projets de développement de la région et sa promotion nécessite une réflexion commune sur les priorités de l'Oriental et un effort d'auto-découverte. Cette réflexion et cet effort sont préalables à toute stratégie de développement.

Le manque de coordination et de vision stratégique commune de ces acteurs ne permet pas, également, l'émergence d'un vrai schéma régional d'intelligence économique. Un tel schéma suppose un niveau élevé de coordination et de coopération pour définir les priorités de la région dans le but de sa promotion. Toutefois, force est de constater que chaque acteur agit sans tenir compte de ce que fait l'autre. Autrement exprimé, le schéma d'intelligence régionale, coordonné en principe par les wilayas, est dépourvu de comité de pilotage et, donc, absent dans les faits.

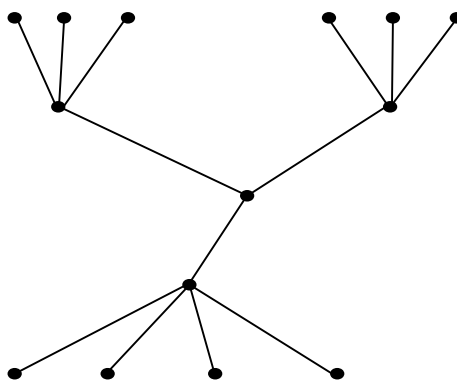
Le schéma d'intelligence régionale suppose également l'existence d'un processus de collecte, de traitement, de diffusion et de partage de l'information. Cette dimension de l'intelligence économique est importante, aussi bien pour les

décideurs locaux que pour les entreprises et les investisseurs potentiels. En effet, en raison du volume important de l'information et de la forte célérité de sa production, sa collecte et son traitement deviennent pénibles et coûteux. C'est pourquoi le traitement des Big Data et leur diffusion nécessitent une approche mutualiste de ce processus. Les réseaux de communication et de partage de l'information peuvent être structurés de différentes façons. Le schéma ci-après présente quelques types de réseaux ;

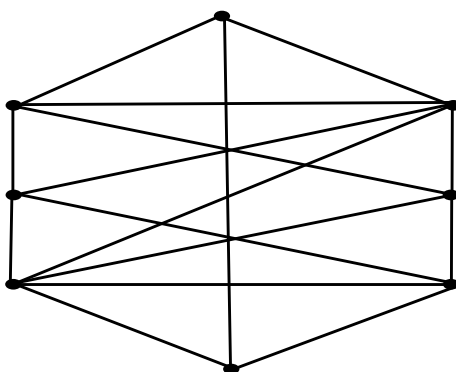
Réseau concentré



Réseau déconcentré



Réseau diffusé



Sur ce plan, nous pouvons constater l'absence de toute forme de coopération entre les différents acteurs. Chaque acteur fait sa propre communication à travers différents supports (Internet, médias, ...).

Ainsi, l'ADO offre, à travers son site web, un contenu informatif considérable et qui a connu une amélioration pour attirer les investisseurs.

De son côté, le CRIO propose des informations sur le territoire (tissu économique, fiscal, juridique, climat des affaires, coûts des facteurs de production, opportunités d'investissement...) utiles tout au long de développement des projets. Par ailleurs, le CRIO fait bénéficier les porteurs de projets, à travers la e-crédation, de la digitalisation du processus de création des entreprises, pour une procédure rapide et efficace. Néanmoins, on déplore l'insuffisance de l'interconnexion informatique du CRIO avec les départements partenaires. De surcroît, l'examen des sites internet des CRI a révélé l'existence d'un contenu consistant en termes de données et d'informations présentées aux investisseurs. Toutefois, certains sites étaient soit non actualisés au niveau de leurs activités soit en état permanent de maintenance, soit hors état de fonctionnement.

Concernant le Conseil de la Région, dont la mission principale est le développement économique de la région, à travers notamment le programme de développement régional (PDR), diffuse de l'information utile pour les investisseurs, par le biais de son site internet et celui du CRIO, en traçant les stratégies référentielles d'action.

Mais également, chaque intervenant fait de la rétention d'information à son niveau, et sa circulation ne peut se faire que moyennant une procédure administrative écrite ou en faisant jouer le capital relationnel. On déplore, ainsi, l'absence de base de données accessibles aux différents acteurs territoriaux et aux investisseurs potentiels.

Concernant la sensibilisation des entrepreneurs à la démarche d'intelligence économique, Nous soulignons la quasi-absence de campagne d'informations et de sensibilisation de la part des décideurs locaux notamment la chambre de commerce (CCISO) et le CRIO.

Ainsi tout reste à faire en matière de dispositif ou schéma l'intelligence territorial au niveau de notre région.

Conclusion

Nous avons insisté dans ce travail sur la dimension productive de l'attractivité vu son importance en termes de création de richesse et d'emploi. Toutefois, les autres dimensions de l'attractivité territoriale restent aussi importantes. En effet, pour qu'un territoire soit attractif est capable de convaincre les entreprises existantes de rester sur le territoire et de convaincre d'autres à le choisir comme lieu d'implantation de leurs activités, il doit également tenir compte des dimensions résidentielle et touristique de son attractivité. Lorsque les dirigeants de l'entreprise mettent une réflexion sur les possibilités d'implantation dans un territoire, ils tiennent compte des considérations économiques en termes de

ressources naturelles, des compétences, etc. Mais d'autres facteurs sont importants pour encourager les compétences de l'entreprise de vouloir s'installer dans le territoire considéré. Des éléments comme la disponibilité des services de santé, de conseil, des écoles et lycées de haute qualité pour leur enfant, de laboratoires de recherches, etc.

La région de l'Oriental a connu certes un développement en termes de structure. La connexion au réseau autoroutier national, le projet du port de Nador Med-West, le Technopôle d'Oujda, l'agropole de Berkane, etc., elle n'arrive, toutefois, à atteindre ces ambitions. La mise en place d'une vraie politique d'intelligence économique territoriale, dont les produits seront destinés aux entreprises décideurs publics locaux, est de nature à contribuer efficacement dans la promotion et l'amélioration de l'attractivité de la région. Une telle politique doit nécessairement émaner de la base, c'est-à-dire une approche ascendante de l'IET, fonder sur une conception systémique et dynamique le territoire et par conséquent sur la nécessité de la coordination et de la coopération entre les différents acteurs territoriaux.

Cette démarche d'IET va nécessiter la mise en place des systèmes de collecte, de traitement, d'analyse de l'information, capable de produits de la connaissance. L'investissement dans ce genre de système va nécessiter à son tour une mutualisation des efforts, des moyens et des compétences.

Au niveau pratique, la région de l'Oriental doit pouvoir disposer, au lieu de sources d'information éparpillées, d'une vraie base de données qui regroupe toutes les données et les informations sur le territoire et sur ses atouts, tangibles et intangibles.

La nécessité de la valorisation des ressources intangibles, les ressources construites, est primordiale pour asseoir son attractivité. En effet, il s'agit de ressources spécifiques au territoire sur qui le rend non substituable par d'autres territoires. C'est son avantage comparatif le plus important. En conséquence, tout dispositif d'intelligence économique territoriale doit se pencher et se focaliser sur la valorisation de ses ressources inédites.

Bibliographie sélective

- (1) Benabdelhadi. A, (2017), « La compétitivité territoriale : l'expérience de l'agence de développement de l'Oriental », in revue organisation et territoire numéro n° 3, P ;
- (2) Bourret. Ch, Chabannes, H.F et Marnat. Ch, (2012), « L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : Positionnement et collaboration d'universitaires et de consultant Aquitaine », in Projectics n° 11-12, De Boeck Supérieur, P. 55-71 ;

- (3) Bournois. F et Romani, P.J, (2000), « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », Economica ;
- (4) Dunning. J., (1993), «Multinational enterprises and the global economy », Addison-Wesley, Wokingham ;
- (5) Fabry. N. et Zeghni. S., (2006), « How former communist countries of Europe may attract inward Foreign Direct Investment? A matter of Institutions », Communist and Post-communist studies, Juin ;
- (6) Gorla. S, (2009), « Vers une typologie des dispositifs d'intelligence Territoriale dédiée aux PME fondée sur la complémentarité des approches d'IE de KM », in Revue internationale d'intelligence économique, Vol. 1, p. 39-59 ;
- (7) Hatem. F, (2007), « Le rôle des clusters dans les politiques d'attractivité », in actes des séminaires « attractivité des territoires : Regards croisés », février-juillet, PUCA, P, 19-22 ;
- (8) Hatem F. (2004), «Investissement international et politiques d'attractivité », Economica ;
- (9) Knauf, A. (2007). « Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'Intelligence Économique », Thèse, en Sciences de l'Information et de la Communication. Université Nancy 2 ;
- (10) Moinet N, (2009), « l'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissances: l'exemple du dispositif régional de Poitou- Charentes » in revue internationale d'intelligence économique, Vol 1, pp. 30-38
- (11) Mulkay. B, (2006). « La compétitivité d'un territoire », Colloque du CRIES, 9 et 10 octobre ;
- (12) Paquot. T, (2011), « Qu'est-ce qu'un « territoire » ? », in Vie sociale n°2, Erès, P.23-32 ;
- (13) Pélissier, M, (2009), « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », in Revue internationale d'intelligence économique, Vol. 1, p. 291-303 ;
- (14) Pecqueur. B, (2000), « Le développement local. Pour une économie des territoires », Édition la Découverte, Syros ;
- (15) Poirot. J et Gérardin. H, (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », in Mondes en développement n°149, De Boeck supérieur, P. 27-41.
- (16) Porter. M, (1993), « L'avantage concurrentiel des Nations », Dunod ;

-
- (17) Rodrik, D. et Subramanian. A., (2003), « The primacy of institutions », in Finance and Développement 40 (2), pp. 31-34 ;
 - (18) Veltz P., (2004), « Il faut penser l'attractivité dans une économie relationnelle... », Pouvoirs Locaux, n°61, dossier, II ;
 - (19) Zimmermann. J-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée », in Revue française de gestion, vol.4 n 184, pp. 105-118.
 - (20) Zimmermann. J-B. (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », in Revue de l'IRES, vol.1n° 47, pp. 21-36.