

Les pratiques de l'intelligence territoriale dans le cadre de la préparation du plan d'action communal

The practices of territorial intelligence as part of the preparation of the municipal action plan

NMILI Mohammed

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

Maroc

nmilimz@yahoo.fr

BOUAOULOU Mouna

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

Maroc

mouna_bouaoulou@yahoo.com

Date de soumission : 12/04/2021

Date d'acceptation : 26/05/2021

Pour citer cet article :

Nmili M. & Bouaoulou M. (2021) «Les pratiques de l'intelligence territoriale dans le cadre de la préparation du plan d'action communal », Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp :1069 - 1092

Résumé

Les différentes réformes territoriales initiées au Maroc depuis son indépendance ont permis de refaçonner progressivement le territoire des collectivités territoriales notamment les communes et réinventer l'action publique locale. Pour pouvoir prendre leurs décisions stratégiques, les élus doivent adopter une posture favorisant la connaissance profonde de leurs territoires ainsi que la concertation et la collaboration avec les différentes parties prenantes du territoire en question. Dans ce sens, l'intelligence territoriale peut être d'un grand apport pour les responsables communaux. Il s'agit d'un dispositif leur permettant de s'informer régulièrement sur les dynamiques du territoire et d'encadrer leurs interactions avec les autres acteurs locaux notamment au moment de la préparation du plan d'action communal. Dans le cadre du présent article, on cherche à repérer les formes que revêtent les pratiques de l'intelligence territoriale adoptées par les communes au cours de l'élaboration de leurs plans d'action. Pour ce faire, une étude qualitative est réalisée en se basant sur la collecte des documents et les entretiens semi-directifs.

Mots- clés : Intelligence territoriale ; plan d'action communal ; veille territoriale ; diagnostic territorial ; système d'information territorial.

Abstract

The various territorial reforms initiated in Morocco since its independence have made it possible to gradually reshape the territory of local authorities, especially municipalities, and to reinvent local public action. To be able to make their strategic decisions, elected officials must adopt a posture that promotes in-depth knowledge of their territories as well as consultation and collaboration with the various stakeholders in the territory in question. In this sense, territorial intelligence can be of great help to municipal officials. This is a device enabling them to regularly inform themselves about the dynamics of the territory and to supervise their interactions with other local actors, particularly when preparing the municipal action plan. In the context of this article, we seek to identify the forms taken by the practices of territorial intelligence adopted by the municipalities during the development of their action plans. To do this, a qualitative study is carried out based on the collection of documents and semi-structured interviews.

Keywords : Territorial intelligence ; municipal action plan ; territorial monitoring ; territorial diagnosis ; territorial information system.

Introduction

Les différentes réformes territoriales initiées au Maroc depuis son indépendance ont permis de refaçonner progressivement l'action locale des collectivités territoriales (Nmili & Bouâoulou, 2021). Avec les différentes exigences induites par les textes réglementaires de la décentralisation notamment la loi organique n°14-113 relative aux communes, la planification stratégique communale se trouve insérée dans un nouveau cadre factuel caractérisé principalement par le renforcement de la démocratie participative, le partenariat, la territorialisation des politiques locales et la gestion axée sur le résultat...

La préparation du plan d'action communale (PAC) relève des compétences propres de la commune. Cette opération est encadrée par un ensemble de textes juridiques à savoir les différentes dispositions de la loi organique n°14-113 relative aux communes ainsi que le décret n°2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 Juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration. L'opération de la conception du PAC connaît l'implication des différents acteurs locaux (acteurs institutionnels, acteurs sociaux, acteurs économiques...) et par conséquent l'affluence de différents flux d'information et d'expertise.

Cette évolution du cadre d'action locale au niveau des communes territoriales doit aller de pair avec l'évolution des capacités managériales des élus. Pour ce faire, des outils doivent être mobilisés par ces derniers pour pouvoir structurer leurs réflexions, gérer judicieusement les informations disponibles, et faciliter l'échange et la concertation avec les différents acteurs locaux. C'est dans ce type de contexte, que peut se manifester l'importance d'un concept comme celui de l'intelligence territoriale dans la préparation du plan d'action communal (PAC).

A travers cette étude, on cherche à formuler une réponse concise à la question suivante : Comment se manifestent les pratiques d'intelligence territoriale mobilisées par les communes au cours de la préparation de leurs plans d'action ? Pour ce faire, une revue de littérature est élaborée dans un premier temps pour faire ressortir les principales pratiques de l'intelligence territoriale. Ensuite, Ces pratiques vont faire l'objet d'investigation auprès de certains élus et cadres de communes territoriales via une étude qualitative.

1. Revue de littérature :

1.1. L'intelligence territoriale : concept polysémique

L'intelligence territoriale : « *est un concept nomade et polysémique. Il se situe à la croisée de regards pluridisciplinaires.* » (Pélissier & Pybourdin, 2009). La particularité du concept de l'intelligence territoriale réside dans le fait qu'il s'est construit dans la pratique (Ludovic, 2008), et par la suite les chercheurs ont essayé de l'insérer dans un cadre théorique en s'inspirant des points de ressemblance avec les concepts voisins (intelligence économique, cluster...), et en cherchant à le rendre opérationnel via des pratiques permettant au décideur local de mieux connaître son territoire et de mieux concerter avec les autres acteurs locaux.

1.1.1 Origine du concept de l'intelligence territoriale :

Certains auteurs ont essayé de faire rapprocher le concept de l'intelligence territoriale de celui du cluster. L'aspect d'interconnexion des acteurs sur un territoire soulevé par Porter (1998), semble l'idée réitérée par l'intelligence territoriale (Ludovic, 2008 ; Pautrat & Délbecque, 2008). D'autant plus que même l'étymologie du mot intelligence *Inter legere* signifie « entre lier ». L'intelligence territoriale n'aurait pas d'autre visée que de mettre en place des dispositifs permettant les échanges et les coopérations (Ludovic, 2008).

Sous d'autres acceptions, le concept de l'intelligence économique est considéré comme le concept géniteur de l'intelligence territoriale. En 1994, l'apparition du rapport Commissariat Général du Plan « *Intelligence économique et stratégies des entreprises* » désigné sous l'appellation du rapport *Martre*, a marqué une prise de conscience nationale des différents changements survenus dans l'environnement mondial, et les enjeux qui y sont associés. Les régions deviennent l'un des champs d'actions essentiels de la concurrence liée à la globalisation des échanges. Donc, l'Etat est appelé à renforcer les capacités locales de recherche et développement, d'encadrer et de conduire les choix stratégiques sur la base d'un dispositif d'ingénierie stratégique de l'information. L'application du concept de l'intelligence économique au territoire apparaît beaucoup plus dans le rapport de Bernard Carayon (2003), ce rapport intitulé « *Intelligence économique, compétitivité et cohésion* » souligne que : « *les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, la sécurité et la formation* ». Convaincus que l'ancrage dans le

territoire est déterminant pour faire face à la concurrence, tous les acteurs de l'intelligence économique s'engouffrent dans l'intelligence territoriale (Moinet & Coussi, 2014).

D'autre part, certains chercheurs trouvent que l'intelligence territoriale tire son origine de certaines expériences d'observation territoriale. En 1998, Jean Jacques Girardot a proposé ce concept afin d'illustrer une approche scientifique, systématique et multidisciplinaire du développement des territoires baptisée « *Méthode CATALYSE* ». Cette méthode d'observation territoriale repose sur les technologies d'information et de communication, les méthodes multi-critères et les analyses spatiales impliquant des praticiens dans le processus d'observation et d'interprétation des résultats (Girardot, 2008). Pour Bertacchini & Herbaux (2007), le concept d'intelligence territoriale est apparu pour la première fois en 1998 dans la thèse de Raison défendue à Marseille.

1.1.2 Quelques définitions de l'intelligence territoriale :

Beaucoup d'auteurs s'accordent sur l'idée que le territoire s'approprie des méthodes de l'intelligence économique pour en faire un outil d'aide à la décision (Demazière & Faugouin, 2008 ; Pelissier, 2009 ; Macron & Moine, 2011 ; Delis & Bertacchini, 2006). Sous cette optique, l'intelligence territoriale peut être défini comme : « *l'ensemble des actions de l'intelligence économique conduite de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique, et par ce moyen, d'améliorer le bien-être de la population locale.* » (Macron & Moinet, 2011). Cette vision est destinée beaucoup plus aux responsables des entreprises et autres organismes, et il serait plus approprié de parler d'intelligence économique territoriale (Demazière & Faugouin, 2008).

Par ailleurs, l'intelligence territoriale revêt une forme d'intelligence collective et contribue au développement endogène du territoire (Janin, et al., 2011 ; Christian le Moëne, 2011 ; Janin & Grasset, 2011 ; Pelissier, 2009 ; Demazière & Faugouin, 2008, Bertacchini, 2000, 2004, 2006). Dans ce sens, Janin & Grasset (2011) explique que l'intelligence territoriale : « *fait appel à la capacité collective des acteurs d'un même territoire de se situer collectivement tout en ayant la capacité, à partir des informations et à travers elles des connaissances partagées, d'analyser et de comprendre leur territoire et son contexte.* » (Janin & Grasset, 2011, cité par Fath, 2013). Cette deuxième vision est destinée aux responsables territoriaux (Demazière & Faugouin, 2008).

L'objectif principal de l'intelligence territoriale est d'aider les acteurs territoriaux à mieux connaître leur territoire, cerner ses enjeux et ses réalités pour mieux assurer son

développement (Girardot, 2000, 2002, 2004, 2009 ; Clerc, 2005 ; Janin, et al., 2011 ; Sède-Marceau, 2009). Pour Girardot (2007), l'intelligence territoriale est : « *un système d'information territorial au service d'un partenariat d'acteurs territoriaux qui souhaitent développer une gouvernance démocratique au service du développement durable* » (Girardot, 2007). Il s'agit d'une démarche cherchant à faciliter la définition des modes de développement du territoire, puis leur mise en œuvre, et ce grâce à la construction et au management d'un système d'information territorial (Salles, 2008).

1.2. Les pratiques de l'intelligence territoriale :

La mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale nécessite la mobilisation d'un ensemble d'outils. En réalité, on ne dispose pas d'une boîte à outils complète de l'intelligence territoriale, on s'attachera à ce niveau à présenter des outils pouvant aider les acteurs locaux à mieux connaître leur territoire, et favoriser les conditions d'échange et de collaboration avec les autres partenaires (voir figure N°1 p.10).

1.2.1. Le diagnostic territorial :

Comme on a vu plus haut, l'objectif de l'intelligence territoriale est d'aider les acteurs locaux à mieux connaître les enjeux et les réalités de leur territoire. A ce propos, le diagnostic territorial se présente comme une pratique favorisant cette finalité. Le diagnostic revêt une grande importance dans le processus de développement du territoire. Il représente un moment de mise en capacité d'agir des acteurs du territoire pour définir des orientations partagées, et comporte essentiellement quatre phases articulées entre elles (Lardon & Piveteau, 2005):

- Etat des lieux : qui représente une analyse organisée des faits et des actions caractérisant un territoire, ainsi que ses éléments structurants et des relations liant ces éléments ;
- Détermination des enjeux : il s'agit de formuler en termes économiques, sociaux ou environnementaux, les enjeux liés aux dynamiques du territoire et les risques encourus ;
- Choix d'une stratégie : en hiérarchisant les enjeux en fonction des dynamiques et des objectifs visés ;
- Proposition des pistes d'action possibles : il s'agit de proposer les mesures ou les actions entraînant le changement dans le sens désiré par les acteurs.

1.2.2. La veille territoriale :

L'intelligence territoriale est caractérisée par une capacité d'anticipation et de maîtrise de renseignement de toute nature (Bruneau, 2004). De nos jours, les collectivités territoriales

éprouvent le besoin d'avoir une information en continu sur les évolutions économiques et sociales de leurs territoires. La veille territoriale peut être définie comme « *le processus informationnel par lequel la collectivité se met à l'écoute anticipative des signaux de son environnement dans le but de réduire les incertitudes et de conduire des politiques locales adaptées à son contexte politique, économique et social* » (Chalus-Sauvannet, 2004).

La mise en place d'un processus de veille au sein du territoire nécessite un cadre stratégique précis qui comprend (Haddad & Bouzaida, 2013):

- La définition et la délimitation du champ d'action ;
- La définition de l'objectif de l'opération de l'intelligence territoriale ;
- L'établissement de la liste des partenaires qui vont permettre d'alimenter le système de veille ;
- L'identification des outils nécessaires à cette opération (outils de veille, outils de diffusion, outils de collaboration) ;
- La définition des moyens d'action.

Une collectivité territoriale qui désire maîtriser les différents aspects de son environnement doit consentir des efforts d'anticipation qui recouvrent différentes problématiques : économique, juridique, sociétal... (Février & Raymond, 2010). Au niveau d'un territoire, les axes de veille pouvant être ciblés sont multiples :

- Les structures ou équipements économiques, commerciaux, industriels... ;
- L'environnement naturel, physique, matériel... ;
- Les comportements sociaux, individuels et collectifs : usages, pratiques, conduites des ménages, de certains groupes ou certaines catégories de personnes ;
- Les représentations et dispositifs sociaux (individuelles et collectives) de la population locale ou d'un segment de celle-ci... ;
- Les situations sociales dans lesquelles se trouvent les habitants et leurs conditions de vie... ;
- Des phénomènes ou de faits économiques, sociaux, culturels : la précarité sociale, le logement, les modes de vie...

1.2.3. Le système d'information territorial :

L'information territoriale est un élément central dans la mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale, son recueil, sa mise à disposition, son interprétation et son partage participent à un développement mieux maîtrisé des territoires (Marek, et al., 2011).

Les enchevêtrements de compétences entre les collectivités territoriales et l'Etat, et l'éclatement des niveaux de décision, a accordé à l'information une place importante dans les systèmes de production d'action publique (Chebraux, 2015). Les décisions locales ou régionales doivent s'appuyer sur des informations, et donc les décideurs locaux doivent avoir des systèmes d'information pour soutenir et encadrer leurs actions. Ces systèmes d'information, qu'ils soient locaux, géographiques, territoriaux, de filières ou encore observatoires, représente l'univers sur lequel agissent ces décideurs. Ces représentations, font ressortir les perceptions et représentations de ceux qui ont contribué à la conception du système (Cheylan, 2003).

Si pour un système d'intelligence économique on parle de système d'information économique, pour un système d'intelligence territoriale on peut parler de système d'information territorial (Knauf, 2007). Prax (2002) a défini le système d'information territorial comme : *« un système permettant l'échange d'informations entre les différents services de l'Etat d'un même territoire ; en général, il est techniquement structuré sur un Extranet, et le territoire est soit le département, soit la Région ; les dernières directives poussent à l'élargissement de l'échange aux collectivités locales. Présenté comme cela, le système d'information territorial a une vocation restreinte aux administrations du territoire : les professionnels et le grand public n'y ont pas accès. »* (Prax, 2002).

Un système d'information territorial est un dispositif destiné à collecter, traiter, produire puis émettre des informations utiles à la prise de décision. Il fonctionne de manière systématique. Ses éléments constitutifs (bases de données, indices, informations, liens externes) observent à la fois le milieu endogène et l'environnement exogène. Les acteurs impliqués dans ce système sont essentiellement les habitants du territoire ainsi que les partenaires directs ou indirects de la dynamique territoriale (correspondants, experts, administrations, collectivités etc.) (Herbaux & Bertacchini, 2007). Il représente un outil de communication et d'information entre des acteurs territoriaux.

1.2.4. Mise en réseau comme mode d'organisation des acteurs locaux :

Une démarche d'intelligence territoriale nécessite des méthodes et des outils qui facilitent le travail en réseau des partenaires d'acteurs, le partage de l'information et la coopération (Girardot, 2004).

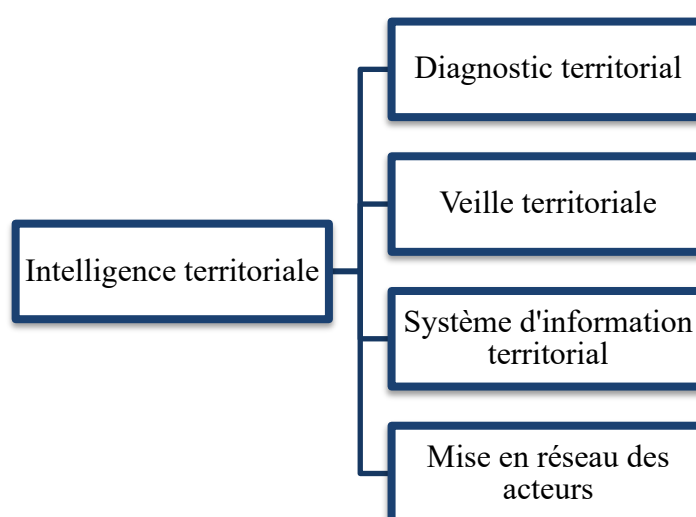
Les acteurs du territoire ne sont pas liés par des relations hiérarchiques, le territoire peut être assimilé à un réseau, vu que le réseau qualifie la nature de relations interorganisationnelles qui est coopérative et non hiérarchique (Josserand, 2007 cité par Zardet & Noguera, 2013).

D'où, la nécessité de faire appel à des modes d'organisation et de gestion capable d'instaurer une culture de coopération entre eux.

Contrairement aux organisations pyramidales qui se basent sur la préservation du pouvoir par la rétention de l'information, l'intelligence territoriale encourage la construction de réseaux opérationnels qui lie les compétences et suit un mode de fonctionnement transversal et horizontal (Pautrat & Delbecque, 2009).

Les collectivités territoriales opèrent au sein d'un territoire qui représente un milieu d'interactions intenses et complexes. Initier une démarche d'intelligence territoriale au niveau d'un territoire reconnaît l'implication d'une pluralité d'acteurs, d'où la nécessité d'établir des connexions de type résiliaire entre ces intervenants pour renforcer la synergie entre eux. Le réseau produit un processus d'apprentissage qui peut être de deux types : cognitif (acquisition des connaissances : information et savoir-faire) et relationnel (co-construction de la confiance entre partenaires permet d'asseoir durablement une certaine crédibilité et ainsi de renforcer les accords de coopération) (Voisin, et al., 2004 cité par Knauf 2007). Une démarche d'intelligence territoriale dépend de cette posture d'apprentissage (Herbaux, 2007) et l'enrichissement et l'amélioration du réseau doit se faire de façon permanente (Geffroy, 2003 cité par Knauf 2005).

Figure N°1 : Principales pratiques de l'intelligence territoriale



Source : Elaboré par nos propres soins.

1.3. Le plan d'action communal (PAC):

1.3.1. Cadre juridique :

La préparation du plan d'action communal (PAC) est encadrée par un arsenal juridique et réglementaire. La constitution de 2011 a attribué aux collectivités territoriales notamment les communes des compétences élargies en matière de gestion de la chose locale. Les communes sont devenues les acteurs principaux du développement des territoires, qui connaissent la mise en œuvre de plusieurs projets et programmes par des intervenants émanant de différents secteurs. Pour garantir la cohérence et l'harmonie de ces différentes interventions, chaque commune doit disposer d'un document de référence qui comporte l'ensemble des projets programmés au niveau de son territoire. A ce titre, l'article 78 de la loi organique n°113-14 relative aux communes oblige les communes à mettre en place un plan d'action.

La préparation du plan d'action communal relève des compétences propres de la commune, et l'importance de ce document est mise en évidence par un ensemble d'articles de la loi organique. L'alinéa 1 de l'article 78 de cette loi stipule que : *« la commune met en place, sous la supervision du président de son conseil, un plan d'action de la commune et œuvre à son suivi, son actualisation et son évaluation. »*. Cette loi a posé les jalons nécessaires à cette opération, et la démarche de son élaboration est précisée par le décret n°2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 Juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration. Le plan d'action tel qu'il est défini par l'article 2 dudit décret se présente comme : *« le document de référence qui sert à la programmation des projets et des actions prioritaires dont la réalisation est programmée ou prévue sur le territoire de la commune, en vue de fournir, aux citoyennes et citoyens, des services de proximité »*.

1.3.2. Préparation du PAC :

L'opération de la préparation du PAC est déclenchée au cours de la première année du mandat électoral par le président du conseil communal. Conformément à l'article 6 du décret n°2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 Juin 2016), la préparation du plan d'action par la commune est effectuée principalement en six étapes :

- La réalisation du diagnostic : qui met en évidence les besoins et les potentialités de la commune, et qui fixe ses priorités, notamment en matière de services et d'équipements publics communaux et de services de proximité. Ce diagnostic,

comporte, en outre, un inventaire des projets programmés ou prévus dans le ressort territorial de la commune par l'Etat et les autres organismes publics ;

- L'établissement et la hiérarchisation des projets de développement de la commune à partir des politiques et des stratégies de l'Etat en matière de services de proximité et en cohérence avec les orientations du programme de développement régional et du programme de développement de la préfecture ou de la province le cas échéant ;
- L'identification des projets et des actions prioritaires pour la commune, en tenant en compte des moyens financiers dont elle dispose ou ceux qu'elle peut mobiliser au cours des six années de la mise en œuvre du plan d'action de la commune ;
- L'évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles au titre des trois premières années du plan d'action de la commune ;
- L'établissement du projet du plan d'action de la commune, en instaurant un système de suivi des projets et programmes dans lequel sont fixés les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance y afférents.

Le tableau suivant (voir tableau N°1 p.12) récapitule les étapes de préparation du plan d'action communal selon les dispositions du décret n°2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 Juin 2016).

Tableau N°1: Les différentes étapes de la préparation du PAC.

Article	Contenu	Action prise par la commune
Article 4	Lancement officiel du processus	Réunion d'information et de concertation pour le lancement de l'opération.
Article 5	Publication de la décision et du calendrier de l'opération	Affichage de la décision et du calendrier de l'opération dans les quinze (15) jours qui suivent la tenue de la réunion d'information et de concertation.
Articles 6 et 7	Préparation du projet du rapport du PAC	Diagnostic ; Hiérarchisation des priorités ; Identification des projets et des actions prioritaires ; Evaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles ; Etablissement du projet du plan d'action et un système de suivi des projets et des programmes.
Article 10	Examen du projet du plan d'action par les commissions permanentes	Examen du projet du plan d'action par les commissions permanentes trente (30 jours) au moins avant la tenue de la session ordinaire ou extraordinaire.
Article 11	Approbation du projet du	Soumission du projet du plan d'action de la

	plan d'action par le conseil de la commune	commune pour qu'il fasse l'objet d'une décision.
Article 12	Visa de la décision du conseil de la commune par le gouverneur de la préfecture ou de la province ou de son représentant	La décision du conseil de la commune relative au plan d'action de la commune n'est exécutoire qu'après son visa par le gouverneur de la préfecture ou de la province ou de son représentant.

Source : élaboré par nos soins.

2. Etude empirique :

L'objectif de notre étude empirique est de repérer les principales pratiques d'intelligence territoriale utilisées par les communes investiguées dans le cadre de la préparation de leurs plans d'action. On va essayer d'évaluer le degré de structuration et de régularité de ces pratiques.

2.1. Méthodologie de recherche :

L'appréhension de notre terrain d'investigation s'est faite grâce à une méthode qualitative. Le choix de cette méthode se justifie par sa souplesse et sa capacité à favoriser la compréhension globale et profonde de la réalité sociale étudiée.

Notre terrain d'investigation porte essentiellement sur treize (13) communes dont trois (3) communes sont soumises au régime d'arrondissement (voir annexe tableau N°2, p.21). La taille de l'échantillon est tributaire des besoins de notre recherche. On a cessé de faire des entretiens dès lors qu'on a senti qu'un nouvel entretien n'apporte plus de nouvelles informations. Au total, on a eu l'occasion de faire vingt et un (21) entretiens repartis sur treize (13) communes avec des tailles différentes. La durée des entretiens varie entre trente (30) minutes et une heure trente minutes (1h30min). Les interviewés formant notre échantillon sont essentiellement des élus, des directeurs de services, des responsables et des cadres qui sont chargés du suivi de l'opération de la préparation du plan d'action communal. Les entretiens se sont déroulés en face à face et par appel téléphonique. Le choix des répondants s'est basé sur leur disponibilité, leur capacité à nous informer sur la commune investiguée, et mieux nous éclairer sur notre question de recherche.

Le guide d'entretien comprend des questions touchant les formes que revêtent les pratiques de l'intelligence territoriale mobilisées par les communes investiguées pour mieux connaître leurs territoires à savoir : leur mode d'organisation, leur degré de structuration ainsi que leur régularité.

Le volume important des données recueillies au cours des entrevues effectuées représente le principal inconvénient de la méthode qualitative, d'où la nécessité d'adopter une méthode

d'analyse rigoureuse capable de bien exploiter les données rassemblées. L'analyse thématique est une approche horizontale qui vise à repérer les thèmes récurrents entre les différents documents et entretiens du corpus et les contenus qui y correspondent. Elle permet à l'analyste de prendre en considération les informations pertinentes par rapport aux thèmes retenus (Gavard-Perret, 2012). Le traitement de cette base de données consiste en un va-et-vient de trois activités concurrentes : l'épuration, le codage et l'analyse (De Weerd-Nederhof, 2001 ; Miles & Huberman, 1994 cité par Gagnon, 2012), dans l'objectif de parvenir à des résultats pouvant résoudre la problématique soulevée au départ.

2.2. Résultats et discussions :

La préparation du PAC connaît l'association de différentes catégories d'acteurs qui représentent également pour les communes une source d'information non négligeable. Donc, les responsables communaux ont besoin d'outils pour collecter, traiter et analyser les informations, ainsi que des mécanismes de concertation pour faciliter l'échange avec les différentes parties prenantes.

Au cours de la réalisation de notre étude empirique les répondants ont mis en avant un ensemble de pratiques et d'outils permettant à leurs communes d'alimenter le processus de planification stratégiques en information. Cependant les pratiques et les outils soulevés manquent généralement de structuration et de régularité. Parfois, même l'outil n'est pas correctement approprié par la commune faute de compréhension.

Le diagnostic territorial est une pratique nouvelle, d'une importance cruciale au cours de cette opération comme l'explique l' élu de la commune A : *«Ce genre de pratique représente un apport de la nouvelle constitution et de la nouvelle loi organique. Pour pouvoir formaliser et régulariser cette pratique, la commune a besoin de moyens surtout des moyens humains.»*.

Cet outil a permis aux communes étudiées de mieux connaître les spécificités et les besoins de leurs territoires, notamment ceux en relation avec leurs prérogatives, et ce grâce à la mobilisation des différentes informations et expertises détenues par les parties prenantes impliquées. Généralement, le diagnostic s'effectue suivant une approche classique qui consiste en la collecte des données auprès des différents acteurs locaux dans le cadre d'enquête de terrain ou bien l'organisation des ateliers thématiques. La différence se situe dans la manière avec laquelle ce diagnostic est réalisé par les communes et la régularité de cette pratique.

Les représentants des communes K, F, M et L trouvent que le diagnostic est une pratique occasionnelle, et n'est pas encore une pratique correctement intégrée dans la gestion quotidienne des communes. A ce propos, le Directeur des Services de la commune K explique que : « *Le diagnostic au sens propre du terme ne se fait pas de manière régulière. Le diagnostic est périodique et dépend de l'apparition d'un problème donné au niveau du territoire.* ». La même idée est reproduite par la consultante chargée de la préparation du PAC de la commune F : « *Le diagnostic doit normalement se faire de manière régulière alors qu'en réalité le diagnostic se fait à chaque fois qu'il y a une nécessité.* ».

Toutefois, pour certaines communes, la préparation du PAC a présenté une occasion pour inscrire la pratique du diagnostic territorial dans la durée et la réaliser de manière plus élaborée. A ce sujet, le cadre attaché à la Direction Générale des Services de la commune D avance que : « *La commune procède à la réalisation du diagnostic de manière régulière. La journée de concertation organisée chaque mois (jeudi de concertation), est l'occasion pour mettre à jour ce diagnostic. Chaque journée, on discute une thématique donnée.* ». De même, le Directeur des Services de la commune I souligne que désormais la pratique du diagnostic commence à devenir régulière via l'organisation des réunions de manière trimestrielle : « *Auparavant, si la commune détecte un problème dans un secteur donné, elle invite le responsable de ce secteur à assister à ses sessions. Maintenant, des réunions se tiennent de manière périodique, presque chaque trois mois, avec les responsables de chaque secteur.* ».

Par la suite, notre questionnement a porté sur la manière avec laquelle la veille territoriale est pratiquée par les communes investiguées. Après avoir analysé le corpus des entretiens effectués, seules deux communes possèdent des structures de veille territoriale. En effet, la veille est un concept peu familier pour la plupart des répondants, elle se présente généralement sous la forme d'une activité tacite et informelle de recherche d'information menée par les fonctionnaires de l'administration et parfois par les élus comme l'exprime l'élue de la commune L : « *la veille est une attitude personnelle. C'est-à-dire c'est le décideur ou bien le cadre chargé de la gestion d'une entité qui doit avoir la volonté d'assurer le suivi d'une thématique donnée et d'être au courant des changements pouvant survenir.* ».

Les deux communes dotées d'un dispositif formalisé d'observation territoriale sont la commune D et la commune E. Ces deux communes ont eu pour ambition de créer un lieu d'échange, de partage et de mutualisation des données territoriales entre les différents acteurs locaux afin de fournir aux décideurs locaux les informations nécessaires à la prise de décision.

Mais, la collaboration au niveau d'un système de veille ne peut être efficace sans la participation et l'engagement responsable de tous les partenaires dudit système, or cette condition est difficilement réalisable pour les deux dispositifs.

D'autre part, les configurations de ces deux dispositifs sont différentes. La commune E a choisi d'intégrer le dispositif d'observation dans le fonctionnement de la commune, il apparaît dans son organigramme et est rattaché à la division stratégie et modernisation. Toutefois, l'observatoire urbain instauré par la commune E ne représente pas une expérience accomplie en matière d'observation et de veille territoriale. En effet, ce dispositif est mis en marche depuis 2012, mais accablé par les problèmes liés à la collecte des données et le manque de collaboration des partenaires, il a perdu de vue ses objectifs de départ et n'est pas encore en mesure de remplir sa fonction d'aide à la décision et de réflexion locale en procédant à la valorisation des données et leur diffusion. Ceci est dû à un ensemble de contraintes énoncé par la responsable du service : *« Il y a un manque, d'abord le manque d'infrastructure de base, le manque de ressources humaines qualifiées. En plus la structure organisationnelle de l'observatoire est lourde, il y a une pluralité des organismes régissant l'observatoire, il faut rendre cette structure plus simple. »*.

Concernant la commune D, elle a choisi de confier la gestion de l'observatoire au moment de sa création à une association, en mettant à sa disposition le local et les moyens humains et logistiques nécessaires à son fonctionnement. La gestion de l'observatoire de la commune D s'opère suivant une structure beaucoup plus simple que celle de la commune E. Cette structure comporte deux organes : le conseil consultatif qui comporte les représentants des différentes parties prenantes (commune, autorité locale, services déconcentrés...), et l'administration de l'observatoire qui est assurée par l'association. Cependant, avec le renouvellement du conseil communal suite aux élections communales de 2015, l'observatoire s'est départi de la commune mais tout de même l'association continue d'œuvrer en misant sur ses propres moyens comme l'explique le gestionnaire de l'observatoire : *« on rapporte à la commune nos points de vue par écrit. L'observatoire représente une force de proposition et de critique. Mais le problème qui perturbe la gestion de la chose publique, est l'absence totale de la continuité des décisions prises. »*. L'absence du soutien direct de la commune a créé un doute sérieux chez les gestionnaires de l'observatoire par rapport à l'importance et le rôle accordés par la commune à leurs livrables au moment de la prise de décision. Le dispositif d'observation de la commune D semble avoir de la visibilité dans sa méthode de

travail, mais il manque d'assurance quant à la légitimité de ses actions auprès des décideurs locaux.

La maîtrise des données territoriales et leur mise au service du développement du territoire nécessite une bonne organisation de la collecte, du traitement, de l'analyse et de la diffusion de ces données. D'où la nécessité de mobiliser des outils informatiques capables d'attribuer à ces données une visibilité simple et immédiate, et leur assurer une sauvegarde centralisée et sécurisée. Le système d'information territorial joue un rôle capital dans la gestion des données territoriales. Au niveau des communes étudiées, seules quatre communes sont en train de mettre en place un système d'information territorial (commune A, commune B, commune D et commune E). Chez les autres communes, on note une méconnaissance de cet outil chez la majorité des répondants. Néanmoins, il existe une informatisation progressive de certains services des communes investiguées notamment le service de l'état civil, le service de l'urbanisme ... comme l'explique le Directeur des Services de la commune K : *« La commune a procédé à l'informatisation du service de l'état civil. Mais, ce système d'information n'est pas très sophistiqué, il n'est pas encore en mesure de produire des indicateurs. »*. Ce type de systèmes d'information permet aux communes d'avoir une base de données statistiques.

Les communes étudiées dont la taille est de plus de 250.000 habitants disposent de services chargés des systèmes d'information, mais ces entités s'enferment encore dans un rôle de gestion du parc informatique, et ne sont pas encore en mesure de détenir un rôle stratégique auprès des décideurs politiques.

En somme, les communes étudiées n'ont pas un plan de gestion d'information. Généralement, les données territoriales collectées au moment du diagnostic sont conservées sur des supports papier et numérique. On note une prise de conscience de l'importance de l'outil informatique dans la gestion de l'information par les différents répondants, mais cette prise de conscience se heurte à une infrastructure informatique faible surtout au niveau des communes de taille réduite.

L'intelligence territoriale est une démarche collective qui fait interagir plusieurs acteurs locaux. Ainsi, les techniques mobilisées par la commune doivent favoriser le travail transversal, inciter à la coopération et renforcer la synergie entre les acteurs locaux. Les outils mobilisés par les communes étudiées contribuent à la mise en réseau des acteurs locaux. Par exemple, la réalisation du diagnostic territorial passe par l'organisation de rencontres et la tenue d'ateliers thématiques. Dans ce sens, l'élue de la commune E précise que : *« au cours*

de la préparation du plan d'action communal, on a institué douze comités thématiques, chaque comité est spécialisé dans un domaine. ».

En outre, les injonctions réglementaires incitent les communes à mettre en place des instances consultatives et des mécanismes de concertation pour créer un espace de dialogue entre les responsables communaux et les autres acteurs locaux. Par exemple, l'article 120 de la loi organique n°113-14 relatives aux communes incite les communes à créer l'instance consultative nommée «Instance de l'Équité et de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre ». Cette instance est instaurée auprès du conseil communal et en partenariat avec les acteurs de la société civile. Elle se charge de l'étude de l'intégration des principes de l'équité et de l'approche genre dans les politiques locales. De surcroît, les communes détiennent une marge de manœuvre dans le choix des outils pouvant favoriser la concertation avec les autres parties prenantes. Généralement, elles utilisent des outils classiques comme l'organisation des réunions, la tenue des ateliers thématiques, les enquêtes sur terrain....En plus, les réseaux sociaux et les portails internet interactifs représentent des outils permettant aux communes de recueillir l'avis des autres acteurs locaux notamment le citoyen.

Certaines communes ont pris l'initiative d'instaurer des dispositifs de concertation structurés. Par exemple, la commune E qui a procédé à l'instauration du conseil local des jeunes. Il constitue pour la commune un organe consultatif créé auprès du conseil communal afin d'officialiser la participation des jeunes à la gestion des affaires locales. Ensuite, la commune D, une commune à régime d'arrondissement, qui a connu la mise en place de deux dispositifs de concertation : un premier dispositif est inauguré au niveau de chaque arrondissement, et connaît l'implication des acteurs locaux relevant du ressort territorial de l'arrondissement. Puis, un deuxième dispositif de participation qui concerne l'ensemble du territoire de la ville. Ces dispositifs ont permis d'instaurer un dialogue permanent entre les élus et les acteurs locaux.

Conclusion

L'intelligence territoriale est un concept polysémique. Dans le cadre de cette étude, on a appréhendé l'intelligence territoriale comme un dispositif permettant la connaissance du territoire et la mise en réseau des acteurs locaux, et ce en essayant de repérer les pratiques employées par les communes étudiées pour mieux connaître leur territoire et favoriser la concertation et la coopération avec les différentes parties prenantes concernées par la préparation du PAC. Les pratiques répertoriées apparaissent de manière séparée et diffuse.

Pour certaines d'entre elles, la régularité, la structuration et la formalisation font défaut. D'abord, le diagnostic territorial s'opère de manière classique. Puis, la veille territoriale prend généralement la forme d'une activité tacite et informelle de recherche d'information menée par les fonctionnaires de l'administration communale parfois par les élus. Les dispositifs d'observation territoriale instaurés par les communes D et E ne constituent pas des expériences éminentes, mais des enseignements peuvent être tirés de ces expériences pour pouvoir instaurer des dispositifs d'observation territoriale plus élaborés et performants. Ensuite, l'outil informatique est peu utilisé par les communes dans la gestion des données territoriales et doit être davantage intégré. Enfin, la mutualisation des données et des informations entre les acteurs locaux est assurée par des outils classiques (ateliers thématiques, réseaux sociaux...) ainsi que certains mécanismes de participation structurés.

Cette recherche présente un ensemble de contributions tant de point de vue conceptuel que méthodologique et manageriel à savoir :

- L'éclaircissement d'un ensemble de concepts et pratiques managériales en relation avec le concept de l'intelligence territoriale. Au moment de l'élaboration de notre revue de littérature, on a essayé de repérer les principales dimensions récurrentes au niveau des différentes définitions de l'intelligence territoriale, afin de pouvoir inscrire cette étude dans une acception qui répond au mieux à ses finalités. Assurément on ne prétend pas avoir cerné ses différentes facettes dans le cadre du présent travail. On a appréhendé ce concept en tant que dispositif de gestion d'information et de gestion de relation entre les acteurs locaux, tout en identifiant les outils devant être mobilisés pour pouvoir inscrire le processus de préparation du plan d'action communal dans le cadre d'une démarche d'intelligence territoriale.
- L'investigation profonde de notre terrain d'étude grâce à l'étude qualitative. Ce type d'étude nous a semblé la méthode appropriée pour pouvoir mener une étude empirique de manière profonde, et mieux cerner les différents aspects de notre problématique de recherche. La collecte des documents et la réalisation des entretiens semi-directifs auprès des élus et des cadres des communes investiguées nous a permis d'amasser les données nécessaires à la formulation d'une réponse concise à notre problématique.
- L'évaluation du mode d'organisation et de structuration des pratiques d'intelligence territoriale répertoriées. On a mis en avant certaines expériences de mise en place de mécanismes de participation et d'observation territoriale menées par certaines communes. Des enseignements peuvent être tirés de ces expériences pour permettre

d'abord aux communes ayant initié ces dispositifs d'améliorer leurs fonctionnements, et ensuite encourager les autres communes à s'inspirer de ces expériences pour mettre en place de tels mécanismes.

Toutefois, ce travail n'est pas à l'abri de certaines failles qui font en sorte que d'autres perspectives de recherche se présentent :

- D'un point de vue théorique, l'intelligence territoriale est un champ de recherche récent et dont les fondements théoriques sont encore en cours de constitution. Il est donc difficile de trouver des théories élaborées et des référentiels approuvés permettant de cadrer notre travail de recherche.
- Les limites d'ordre méthodologique sont liées principalement à la nature qualitative de notre étude empirique. Certes, la richesse du matériau qualitatif nous a permis d'aboutir à une compréhension plus ou moins profonde du phénomène étudiée, cependant la démarche menant vers ce résultat est longue et difficile. On note des déséquilibres dans la répartition du nombre d'entretiens par commune ainsi que dans les catégories d'interviewés (élus et cadres). En effet, notre souci majeur a été la disponibilité des répondants et l'accès facile à l'information.

Ainsi, des voies intéressantes vers des recherches futures s'ouvrent, comme par exemple : l'étude de chacune des pratiques d'intelligence territoriale relevée dans cette recherche à part, et ce à travers des études de cas plus précis ainsi que la réalisation des recherches complémentaires de nature quantitative.

ANNEXES**Tableau N°2: Liste des communes faisant l'objet de notre terrain d'investigation.**

Commune	Taille	Nombre de répondants
A	Plus de 250.000 habitants	3
B	Plus de 250.000 habitants Commune soumise au régime d'arrondissement	2
C	Plus de 250.000 habitants Commune soumise au régime d'arrondissement	1
D	Plus de 250.000 habitants Commune soumise au régime d'arrondissement	2
E	Plus de 250.000 habitants	5
F	De 15.001 à 100.000 habitants	1
G	De 15.001 à 100.000 habitants	1
H	Inférieur à 15.000 habitants	1
I	Inférieur à 15.000 habitants	1
J	De 15.001 à 100.000 habitants	1
K	Inférieur à 15.000 habitants	1
L	De 15.001 à 100.000 habitants	1
M	De 15.001 à 100.000 habitants	1

BIBLIOGRAPHIE

Bertacchini, Y. (2004). Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local, Communication & Organisation (GREC/O), Presses Universitaires de Bordeaux, 1-16.

Bruneau, J.M. (2004). L'intelligence territoriale : qu'est-ce que c'est ? , Veille Magazine, 80.

Carayon, B. (2003). Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Rapport au Premier Ministre, Documentation Française.

Chalus-Sauvannet, M.C. (2004). Evolution des pratiques managériales des collectivités territoriales françaises, Colloque CIDEGEF, Beyrouth, 1-17.

Clerc, P. (2005). Intelligence économique et développement territorial. In : D. Guerraoui, & X. Richet (Eds), Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégie pour les économies émergentes. Paris , Edition L'Harmattan.

Dahir n°1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n°113-14 relative aux communes

Décret n°2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 Juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration

Demaziere, C. & Faugouin, P. (2008). Anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale, In : LARRAT Pierre (Eds), BENCHMARK EUROPEEN DE PRATIQUES EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE, Paris, L'Harmattan.

Fath, B. (Eds.). (2013).L'intelligence territoriale une nécessité, Paris, L'Harmattan.

Fevrier, R. & Raymond, P.(2010). L'intelligence territoriale au service des élus locaux. In R.Fevrier, &P. Raymond (Eds), Intelligence économique et collectivités territoriales : des stratégies innovantes pour une meilleure valorisation des territoires (pp.231-251). Paris, Edition ellipses.

Février, R. & Raymond, P.(2010). L'intelligence territoriale au service des élus locaux. In R. Février, &P. Raymond (Eds), Intelligence économique et collectivités territoriales : des stratégies innovantes pour une meilleure valorisation des territoires (pp.231-251). Paris, Edition ellipses.

Gagnon, Y. C. (Eds.).(2012). L'ETUDE DE CAS : comme méthode de recherche, Presses de l'Université du Québec.

Gavard-Perret, M.L.(2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C.Haon & A.Jolibert, (Eds), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, France, Pearson.

Geffroy, P. (2003), *De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLOR. Intelligence Economique : Recherches et Applications (IERA)*, Nancy

George, D. & Bertacchini, Y.(2006). *De l'organisation et de la mobilité : l'intelligence par la continuité paradigme du Management de l'Intelligence complexe*.Ve COLLOQUE TIC & TERRITOIRE : QUELS DEVELOPPEMENTS ?, Université de Franche Comte, Besançon.

Girardot, J. J. (2005). Concepts, principes et outils de la méthode Catalyse. *3th International Conference of Territorial Intelligence "Territory, well-being and social inclusion" REIT, October 19th-21th 2005, Liège, Belgique*, 1-10.

Girardot, J. J. (2009). Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence. *Res-Ricerca e Sviluppo per le politichesociali, Territorial Intelligence*, 11-29.

Girardot, J. J. (2009). Méthodes d'élaboration des indicateurs d'impact territorial et interprétation des données d'évaluation. Séminaire sur l'évaluation des politiques publiques de développement humain, Rabat (Maroc).

Girardot, J. J.(2004). Intelligence territoriale et participation, 3ème Rencontres « TIC & Territoire : quels développements ?, Lille ISDM N°16- -Article N°161.

Haddad, M. & Bouzaida M.A.(2013). Développement local et gouvernance territoriale : Enjeux et perspectives post-révolution. *Journal of Academic Finance*, 3,43-56.

Herbaux, P. & Bertacchini, Y. (2007). PART DU CONSTRUIT SEMIOLOGIQUE EN INTELLIGENCE TERRITORIALE. VI ème TIC et territoires, quels développements ?, France. ISDM (30),515-525.

Herbaux, P. & Bertacchini Y.(2003). MUTUALISATION& INTELLIGENCE TERRITORIALE. *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*.

Janin,C., Grasset,E., Lapostolle,D., Turquin,E.(2011). *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?*, Paris, Economica.

Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux, Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 1(170),) 95-102.



- 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 Economique. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication. Université Nancy II.
- Knauf, A.(2005). L'interaction acteur – système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale. ISDM (Journal of Information Science for Decision Making), 22, TIC et Territoires.
- Lardon, S. & Piveteau, V. (2005). Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux, *Géocarrefour*. 80(2) .
- Lardon, S. & Piveteau, V.(2008). Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux, *Géocarrefour*, 80(2) .
- Ludovic, F.(2008). Introduction : L'intelligence économique au profit de la compétitivité économique des territoires : l'intelligence territoriale. In Ludovic François (Eds.), Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire. Paris, LAVOISIER.
- Marcon, C. & Moinet, N. (2011). L'intelligence territoriale. In L'intelligence économique, Paris, DUNOD.
- Marek, A., Breuer, C., Devillet, G. (2011). Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province. 1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires", NTI-International Network of Territorial Intelligence.
- Martre, H. (1994). Intelligence économique et stratégie d'entreprise. Rapport du commissariat général au plan.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook, Londres, Sage Publications.
- Moinet, N. & Coussi, O. (2014). L'intelligence économique territoriale en France : de l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique. Séminaire international sur l'intelligence économique : un enjeu majeur pour la compétitivité, Alger, Algérie, 1-13.
- NMILI, M. & BOUAOULO, M. (2021). La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (4), 399- 422.
- Pautrat, R. & Delbecq E. (2009). L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), 15-28.



Pelissier, M. & Pybourdin, I. (2009). L'intelligence territoriale. Entre structuration de réseau et dynamique de communication, *Les Cahiers du numérique*, 5(4),93-109.

Pelissier, M. & Pybourdin, I. (2009). L'intelligence territoriale. Entre structuration de réseau et dynamique de communication, *Les Cahiers du numérique*, 5(4),93-109.

Prax, J.Y.(2007), *Le manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Paris, DUNOD.

Salles, M.(2008). De l'analyse du besoin des PME en IE à l'intelligence territoriale. In P.Larrat (Eds), *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*. Paris, L' Harmattan.

Sede-Marceau, M..H., Moine, A., Thiam, S.(2009). Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme, *Rencontres SIG Mai 2009*.

Voisin, C., Edouard, S., Ben mahmoud-jouini,S. (2004).Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, éditions Economica.

Zardet, V. & Noguera, F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires, *Gestion et management public*, 2(2), 5-31.