

**L'ancrage territorial de l'intelligence économique :  
Développement et expérimentation d'un outil d'aide à la décision – Cas de  
la commune Houmet Essouk Djerba Tunisie, MIZEN, F.<sup>1</sup> et HENCHIRI, S.<sup>2</sup>**

1. Maître Technologue au Département des Sciences Economiques et de Gestion, Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba – Tunisie, [farhat.mizen@isetj.rnu.tn](mailto:farhat.mizen@isetj.rnu.tn).
2. Chercheure en Gouvernance et communication territoriale, Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba – Tunisie, [sarrahenchiri4@gmail.com](mailto:sarrahenchiri4@gmail.com).

**Date de soumission : 29/08/2022**

**Date d'acceptation : 14/10/2022**

**Résumé :**

Les territoires deviennent des « décideurs à part entière » suite à la décentralisation et la mise en place de la gouvernance locale. Ce qui pousse les territoires à veiller à l'efficacité des décisions à travers un minimum de performances leur permettant de s'offrir un pouvoir concurrentiel dans un monde changeant. C'est dans l'exploitation des informations offerts par l'Intelligence économique que les territoires doivent s'investir pour bâtir des systèmes d'intelligence territoriale permettant de subvenir aux exigences de l'optimalité des décisions.

Nous essayons de revenir théoriquement sur les notions de l'intelligence économique et territoriale ensuite nous proposons une architecture du système d'intelligence territoriale dédiée au territoire objet de l'étude et portant sur le thème de prise de décision, ce système est conçu par capitalisation de l'expérience des parties prenantes portant sur l'évaluation des projets débouchant sur la formulation d'une grille d'évaluation et une cartographie mettant en relief leurs intérêts. Nous procédons enfin à un essai pratique de l'outil proposé afin d'expérimenter sa validité pratique.

Notre travail a permis l'obtention d'un modèle d'évaluation utile avant ou après réalisation des projets compte tenu des principes de la bonne gouvernance auxquels les acteurs territoriaux se sont mis en accord.

**Mots- clés :** Intelligence économique, intelligence territoriale, prise de décision, modèle d'intelligence économique stratégique T.S. Eliot, gouvernance locale.

# **Territorial anchoring of economic intelligence: Development and experimentation of a tool of decision-making aid – Case of the commune Houmet Essouk Djerba Tunisia**

## **Abstract:**

The territories become "decision makers with whole share" following decentralization and the installation of the local governance. What pushes the territories to be taken care of the effectiveness of the decisions through a minimum of performances enabling them to offer a competing capacity in a changing world. It is in the exploitation of information that is offered by the economic intelligence that the territories must be invested to build systems of territorial intelligence making it possible to provide for the requirements of the optimality of the decisions.

We try theoretically to reconsider the notions of the intelligence economic and territorial then we propose an architecture of the system of territorial intelligence dedicated to the territory object of the study and bearing on the topic of decision-making, this system is conceived by capitalization of the experiment of the fascinating parts relating to the evaluation of the projects leading to the formulation of a grid of evaluation and a cartography highlighting their interests.

We finally carry out a practical test of the tool proposed in order to try out its practical validity. Our work has as a permit is obtaining a useful model of evaluation before or after realization of the projects taking into account the principles of good governance at which the territorial actors put themselves in agreement.

**Key words:** Economic intelligence, territorial intelligence, local decision-making, economic model of intelligence strategic T.S. Eliot, governance.

## Introduction :

L'intelligence économique est devenue de nos jours principe par choix ou aussi pratique par obligation dans la gouvernance pour les organisations, publiques ou privées une fois la compétitivité est considérée comme condition de survie. Les pratiques de l'intelligence économique conditionnent, à cette ère numérique et digitale, la continuité de l'activité chez les entreprises privées et la continuité de l'exercice du pouvoir coté publique. L'intelligence économique met en jeu une démarche, de traitement de l'information, scindée en veille, sécurisation et influence pour préparer les décisions opérationnelles et stratégiques offrant ainsi aux organismes des choix d'optimisation et de performances inédites.

Avec les vagues de décentralisation, de gouvernance et de territorialisation des espaces nécessitant des structures notamment publiques différentes, l'organisation de l'activité publique n'admet plus la stabilité, elle est devenue dynamique et contrôlée par des indicateurs de performances de plus en plus strictes. Le système d'intelligence économique se présente comme solution face à l'échec des systèmes économiques standards et la sensibilité à l'information comme élément d'entrée principal est accrue.

Les nouveaux systèmes de prise de décision doivent s'imputer dans des systèmes d'intelligence intégrés mettant en jeu les divers acteurs soit dans une entreprise, une localité, un territoire ou même un pays. Les acteurs du système doivent pouvoir assurer l'identification du problème décisionnel, la recherche de l'information nécessaire, la localisation des sources pertinentes de l'information, la collecte et l'analyse de ces informations, la conception et l'interprétation des indicateurs et enfin la capitalisation du processus à travers les décisions et la possibilité de duplication.

Face à un environnement instable, l'intelligence économique se présente comme solution privilégiée aux territoires donnant naissance à une notion hybride qualifiée de « Intelligence territoriale » qui, au sens de Maud Pelissier, Isabelle Pybourdin (2009) doit admettre une structure de réseau des intervenants et une dynamique de communication aboutissant à une optimisation.

Lorsque nous traitons l'intelligence territoriale comme simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire, il faut apparenter les techniques et les pratiques au territoire

par déclinaison et adaptation, chose, qui permettra de bâtir une nouvelle discipline en intelligence économique.

Dans ce travail, c'est cette déclinaison qui représentera le noyau autour duquel nous allons orbiter. Notre problématique de base est : **Comment développer un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique à ancrage territorial ?**

Pour pouvoir répondre à cette problématique nous avons vu opportun de passer par la réponse à certaines questions fondamentales qui sont :

Comment a émergé la notion et comment se présente ce système ?

Quelles sont les spécificités de l'intelligence territoriale ?

Comment peut-on appliquer le système d'intelligence territoriale dans un problème de décision publique ?

Et quelle validation à cette application ?

La méthodologie de réponse à ces questions reposera sur un survol et résumé de la théorie portant sur l'intelligence économique et son ancrage territorial, une déduction des fondements du système d'intelligence territoriale. En se basant sur les expériences comparées et les pratiques courantes nous essayerons d'avancer une conception d'un outild'évaluation quantitative des projets dans un territoire donné. L'expérimentation de cet outil permettra de renforcer ou non sa validité.

Ce travail est divisé en 5 parties : Au début nous traiterons la notion d'intelligence économique ensuite nous analyserons quelques modèles théoriques puis nous reviendrons sur la notion d'intelligence territoriale à travers les caractéristiques du territoire pour passer à la conception d'un modèle approprié d'intelligence et enfin nous traiterons un cas pratique de mise en œuvre du système proposé sur le cas de la commune HoumetEssoukJerba en Tunisie comme examen de la portée du modèle.

## **1. L'intelligence économique : Émergence de la notion**

### **1.1 Présentation de la notion**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication envahissent le monde, l'économie tangible perd de place et la laisse au tertiaire basée sur une exploitation massive de

l'information, qui oriente nos décisions, c'est l'ère de l'innovation, du savoir que les anglo-saxons l'appellent « business intelligence ».

Les flux d'informations sont là entre nous. Le souci fondamental c'est de les maîtriser et d'en tirer profit : c'est la mission principale de l'intelligence économique, une discipline qui émerge et commence depuis le rapport d'Henri Martre en 1994, à avoir de l'ampleur touchant les décisions privées ou publiques.

Dans cette première partie nous essayerons d'analyser la notion, notre analyse portera sur les principales définitions prises dans l'ordre chronologique commençant avec les anglo-saxons jusqu'à la définition de Martre, nous passons ensuite à des présentations schématiques des modèles d'intelligence économique le premier hiérarchique décrit par Thomas Stearns Eliot en 1934 et repris par Jean Louis Monino en 2006 et le second revient à M. Rodriguez en 2005.

Ce premier point débouchera sur les points de vigilance utiles pour la conception de tout système d'intelligence économique.

## **1.2 Définitions**

### **1.2.1 Définitions anglo-saxons :**

Harold Wilensky (1967) a publié un ouvrage titré « L'intelligence organisationnelle », comportant la première définition de l'intelligence économique orientée entreprise, c'est : "L'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes".

Stevan Dedijer (1970), avance une définition élargie, stipulant que : « *L'intelligence est l'information elle-même, son traitement, ainsi que l'organisation qui s'en occupe, tandis qu'elle l'obtient, l'évalue et l'utilise dans des conditions plus ou moins secrètes, compétitives ou coopératives, pour les besoins de conduite de tout système social et à propos de la nature, des capacités, des intentions, et des opérations actuelles ou potentielles d'opposants internes ou externes* ».

### 1.2.2 Définition de Martre 1994

Le rapport de la commission Martre (1994), a permis de populariser la notion d'intelligence économique dans le monde francophone en avançant la définition suivante : « *L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* ».

A partir de cette brève présentation historique des définitions, nous pouvons identifier des actions à détailler et des acteurs à déterminer, le tableau suivant en résume ces éléments :

**Tableau 1- Actions et acteurs dans un système d'intelligence économique**

Action	Techniques et sources	Acteurs	Utilité
<b>Recherche de l'information</b>	Les sources ouvertes, Les expériences comparées, Les recherches scientifiques, L'environnement, Veille permanente	Les entreprises privées, Les associations. Les citoyens en tant que fonctionnaire ou consommateurs, Les universités, laboratoires de recherches et technopoles, Les administrations publiques.	Innovations, Construction des tableaux de bord prospectifs, Une meilleure gouvernance, Etude et prospection des marchés, Promotion de l'économie immatérielle,
<b>Traitement de l'information</b>	Utilisation des NTIC, Conception des bases des données, Identification et vérification des recoupements, intersections et redondances, Recherches et développements, L'intelligence artificielle, La sécurité de l'information,		
<b>Distribution de l'information</b>	La mise en réseau, Le Data warehouse, Le reporting,		
<b>Exploitation de l'information</b>	Construction des indicateurs, Data mining (forage des données) Aide à la décision		

**Source : Conception des auteurs**

L'intelligence économique s'impose moyennant l'information comme dynamo du processus de prise des décisions au service de la stratégie de l'entreprise, elle permet entre autres de diagnostiquer la situation informationnelle de l'entreprise compte tenu de son environnement. L'information est devenue source d'avantage concurrentiel, surtout, s'il s'agit d'une asymétrie en faveur de l'entreprise.

Nous pouvons qualifier l'information et ses dérivés comme étant un nouveau facteur de production permettant une croissance "endogène" des entreprises et dont la disponibilité dépend uniquement de l'entreprise ou de l'utilisateur concerné. Une nouvelle économie émerge à imput spécifique.

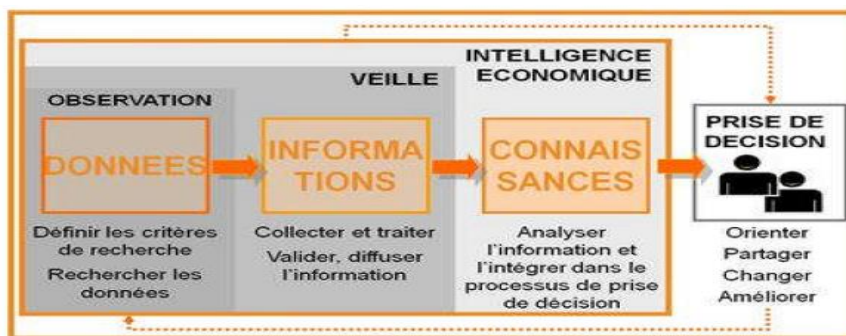
La question posée est : Comment les systèmes d'intelligence économique ont évolué faisant de l'information un facteur de compétitivité ?

## 2. Présentation des modèles d'Intelligence Economique

### 2.1 Présentation schématique du modèle d'Intelligence Economique T. S. Eliot

Le point de départ de tout système d'intelligence économique étant les données, c'est dans cette logique que Thomas Stearns Eliot en 1934 a construit une liaison entre la sagesse, la connaissance et l'information. Cette présentation met l'information au centre du système combinant les principales composantes pour ancrer de stratégique le dispositif d'intelligence économique. C'est Jean Louis Monino, en 2006, qui est le premier à proposer comme modèle d'intelligence économique stratégique.

**Figure 1 - Le modèle d'intelligence économique stratégique T.S. Eliot**



Cette présentation est en parfaite synchronisation avec ce qui a précédé de mise en valeur de l'importance de l'information comme input essentiel des systèmes d'intelligence économique.

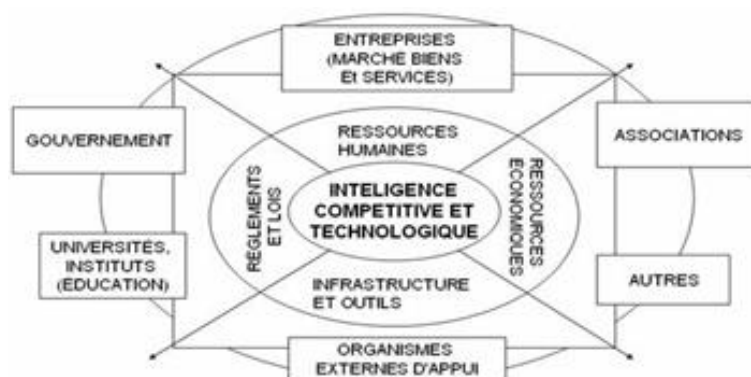
Des notions sont à clarifier sommairement.

- ✓ Les « données » sont des mesures portant sur des objets, des phénomènes ou des individus et qui se présentent sous forme quantitative ou qualitative.
- ✓ L'organisation ou le traitement des données aboutissent à l'information.
- ✓ Une information susceptible d'être exploitée en prise de décision devient une connaissance.
- ✓ L'intelligence est l'adaptation réalisée au niveau du système de prise de décision suite au partage des connaissances ce qui rend les décisions pertinentes.

## 2.2 Présentation schématique du modèle de M. Rodriguez 2005

La présentation la plus complète d'un système d'intelligence économique est celle de M. Rodriguez (voir figure 2 ci-après). Rodriguez qualifie ce modèle de Système national d'intelligence compétitive et technologique.

**Figure 2 - Le modèle d'intelligence économique de M. Rodriguez**



**Source : Rodriguez, M. (2005)**

La lecture de cette présentation fait ressortir trois constatations importantes permettant de mieux comprendre la philosophie de Rodriguez.

En premier lieu, il mentionne l'objectif ultime du système qui est « la compétitivité » faisant ainsi motivation à tout contribuable potentiel au système. En second lieu, il met l'accent sur le caractère « technologique » en renvoyant sur les moyens nécessaires à savoir : les infrastructures, les ressources (toutes formes confondues) et la législation. En dernier, le système englobe les bénéficiaires contribuables.

Cette présentation générale et complète encourage tout acteur dans une économie à s'y adhérer et faire partie, c'est sur cette base que plusieurs systèmes sont bâtis avec l'initiative des autorités publiques.

## 2.3 Présentation schématique de la démarche de l'Intelligence économique :

Un consensus est rencontré dans la littérature, stipulant que le système d'intelligence économique se conçoit moyennant une démarche renfermant impérativement quatre familles d'activités qui sont :

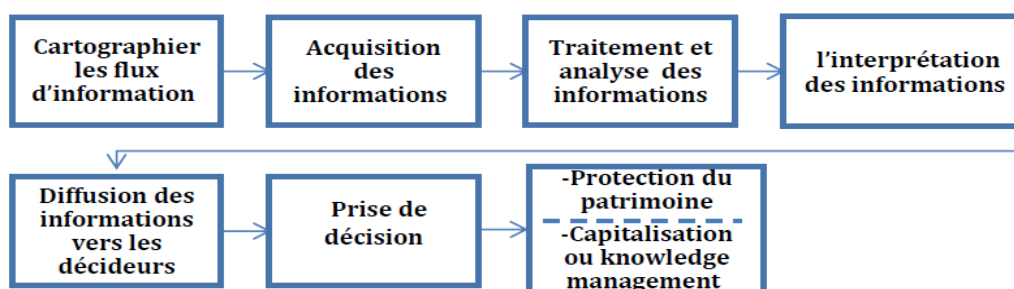
- ✓ Surveillance de l'environnement ou veille,
- ✓ Protection du patrimoine immatériel (informations),



- ✓ Influence sur l'environnement (prise de décisions),
- ✓ Partage des connaissances.

Chichti, Ben Zammel et DOU, proposent en 2019 une démarche d'intelligence économique dédiée aux acteurs économiques permettant la conception, l'animation et l'exploitation du système.

**Figure 3. Démarche d'intelligence économique Chichti, Ben Zammel et DOU**



**Source :** TurkiChichti F, Ben zammel I. et Dou H. (2019), organismes publics et efficacité d'une démarche d'intelligence économique au profit des PME tunisiennes, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2019/2 vol. 11, 135-158

Les auteurs de ce modèle ont mis en relief l'aspect opérationnel de la démarche sans citer les acteurs étant donné que cette démarche peut être opérationnalisée par tout acteur ou groupe d'acteur intéressé. Les étapes de cette démarche sont génériques et supportent un cadrage par secteur d'activité, espace géographique, ou tout autre cadrage susceptible de regrouper des acteurs.

#### **2.4 Points de vigilance en intelligence économique :**

L'examen de la littérature en intelligence économique nous a permis de soulever des points de vigilance susceptibles de porter l'aide pratique pour la conception des systèmes personnalisés que nous pouvons le résumer dans le tableau suivant :

**Tableau 2- Points de vigilance dans un système d'intelligence économique**

<b>Composante du système</b>	<b>Détails</b>	<b>Importance</b>
<b>Actions</b>	Recherche, traitement, distribution et exploitation de l'information.	Primordiale
<b>Acteurs</b>	Etat, entreprises, société civile, universités, citoyens, ...	L'adhésion des acteurs est source de leur compétitivité.
<b>Valeurs des acteurs</b>	Coopération, Esprit gagnant-gagnant, Transparence, Crédibilité.	Ces valeurs constituent les conditions nécessaires et suffisantes pour réussir le système.
<b>Output</b>	Base des données exploitables, Reporting, Promouvoir les R&D, Innovation, Compétitivité.	Les outputs fonctionnent en effet de boule de neige pour permettre l'enrichissement progressif du système en solutions exploitables.
<b>Capitalisation</b>	Dupliquer les expériences et favoriser le développement mutuel.	Les solutions sont moins coûteuses pour les acteurs du système.

**Source : Conception des auteurs**

Ce qui a précédé nous a permis de cerner l'évolution dans la notion qui dépasse l'aspect tangible pour devancer l'immatériel et donner à l'information des dérivations créatrices de la compétitivité. Les voies de compétitivité ont changé se colorant désormais du numérique et digitale, les acteurs doivent obéir et suivre sinon évincés par la dynamique des évolutions. Les citoyens, entreprises, associations, gouvernements et même les territoires se doivent l'obéissance à ces nouvelles règles du jeu économique. Comment les territoires peuvent tirer profit de ce nouveau schéma d'exploitation de l'information et se créer un avantage. La notion d'intelligence territoriale existe déjà et essayerons de décortiquer dans ce qui suit.

### **3. L'intelligence Territoriale : la notion hybride**

L'intelligence économique a trouvé ses applications chez les entreprises privées dans les domaines du GRH, marketing, finances et même en stratégie. Les gouvernements opèrent avec des applications de la discipline touchant la sécurité centralisée soit de la nation ou des intérêts économiques. L'ancrage local de cette discipline s'impose avec les vagues croissantes de décentralisation et l'intelligence territoriale commence à voir une naissance forcée sans identité conceptuelle.

Faut-il s'apparenter aux modèles de Rodriguez ou celui d'Eliot pour trouver une voie d'insertion de cette nouvelle sous-discipline ? Ou bien concevoir un modèle approprié mettant l'accent sur les spécificités des territoires ?

La solution doit exister car l'importance des territoires est de plus en plus grandissante comme espace vital des firmes, il faut leur attribuer des modèles économiques alternatives surtout dans le cadre de la gouvernance.

Denis Dessagne, Céline Piot et Vincent Robin annoncent en 2019 que l'intelligence territoriale est un élément facilitateur des projets en réseau (dans leur cas les projets éducatifs) et proposent une démarche partant de la connaissance du territoire passant par la détermination des parties prenantes et enfin la mise en place du projet : cette démarche est à implémenter dans notre recherche pour caractériser le système d'intelligence territoriale.

### **3.1 Les caractéristiques du territoire**

Nous tentons dans ce qui suit de collecter les arguments de la raison d'être d'un système d'intelligence territoriale en partant des caractéristiques intrinsèques des territoires.

Selon Laganier et al. (2002), les territoires se caractérisent par trois dimensions différentes mais complémentaires : En premier lieu, la dimension identitaire couvrant l'espace, le nom, les frontières, l'histoire, le patrimoine et les valeurs des groupes sociaux. En second lieu, la dimension matérielle renfermant les propriétés naturelles incarnant des potentialités et des contraintes au développement ainsi que les propriétés acquises dans le temps et dans l'espace. En dernier lieu, la dimension organisationnelle qui renferme les relations de pouvoir, domination, intérêt, réactivité, solidarité, hiérarchie et complémentarité entre les acteurs du même territoire.

Mandinaud (2011), avance que le territoire dépasse le cadre géographique et devient un système d'acteurs animés d'une capacité à agir en commun en mobilisant quatre registres de proximité s'articulant et se complétant pour construire une volonté commune : La proximité géographique, organisationnelle des acteurs locaux, institutionnelle et administrative et enfin les réseaux de sociabilité (administrations, société civile, etc.).

Angeon et al. (2006), définissent le développement durable des territoires comme la construction et l'articulation, par les acteurs locaux, de normes économiques, écologiques et éthiques.

Pelissier (2009), souligne que les ressources construites liées au territoire en tant qu'espace construit (savoir, compétence, organisation) jouent un rôle très important dans le développement durable.

Pelissier (2009), caractérise une approche de développement durable des territoires basée sur la notion de « compétitivité-attractivité » où l'intelligence économique et territoriale est un outil stratégique de la compétitivité via l'attractivité.

Le développement durable repose sur trois principes validés par des instances morales et politiques à l'échelle planétaire :

- La participation de tous les acteurs du développement, principalement les citoyens;
- L'approche globale des situations, garantissant un équilibre entre les considérations d'ordre économique, social et environnemental ;
- Le partenariat des acteurs.

Compte tenu des dimensions du territoire, du caractère de proximité ainsi que de l'identification du développement durable, il n'est de plus utile pour un territoire que de concevoir un dispositif mettant en place un système d'intelligence économique qualifié de territoriale. Tous les préalables existent, il suffit de mettre les pièces du puzzle dans l'endroit convenable.

### **3.2 Proposition d'un système d'intelligence territoriale :**

Grace à la décentralisation et la gouvernance le monde est vu comme des territoires indépendants renfermant des caractéristiques intrinsèques favorisant la mise en place des systèmes d'intelligence territoriales mettant en application des échanges bénéfiques et des apprentissages mutuels.

Pour réussir l'implémentation d'un système d'intelligence territoriale, il faut selon Pelissier (2008) choisir entre deux approches de l'intelligence territoriale, la première qualifiée de « descendante », la seconde « d'ascendante ». La première est la déclinaison directe, au plan local, du concept d'Intelligence économique et la seconde traite la réorganisation des acteurs locaux autour des valeurs et finalités communes dans un souci de développement territorial. Alors que la première approche vise la compétitivité-attractivité du territoire, la seconde met en primauté le « bien être humain ».

Notre choix portera sur la deuxième approche et ce pour deux raisons : en premier lieu, l'absence d'une conception de l'intelligence économique à décliner du niveau central au niveau local et en second lieu c'est le cadre, d'une bonne gouvernance et du développement humain, qui nous

encourage à concevoir le système d'intelligence territoriale. Nous présenterons dans ce qui suit notre modèle à six étapes :

**Figure 4- Modèle de Système d'intelligence territoriale proposé à la commune**

Etape	Objet	Pilote	Acteurs concernés	Objet
1	Définition des besoins et objectifs	Collectivités locales	Citoyens Société civile	Fixer les priorités en matière de développement local. Fixer les attentes des citoyens. Déterminer la liste des projets et des informations nécessaires
2	Identification et collecte des informations	Le conseil de la commune	Conseil de la commune, Les citoyens	Fixer le budget alloué aux projets, Les études socio-économiques des projets proposés
3	Traitement et analyse	L'assemblée de la commune Bureau d'étude	Conseil Citoyens Société civile	Déterminer les priorités Etude des risques Classification des priorités
4	Exploitation et diffusion	Conseil de la commune	Conseil de la commune	Approbation des projets retenus
5	Prise de décision	Conseil de la commune	Chargé de communication	Communication des résultats et des modes d'obtention
6	Valorisation et mémorisation	Conseil Chargé de communication	Citoyens Société civile	Mémoriser et communiquer Dupliquer la méthode

**Source : Conception des auteurs**

En revenant à ce que nous avons avancé au niveau du Tableau 2 (Points de vigilance dans un système d'intelligence économique), on remarque que ce système répond aux exigences en composantes du système.

#### **4. Conception d'une grille d'évaluation des projets publics**

Nous essayerons d'appliquer le système proposé (voir figure 3) pour développer un outil d'aide à la décision pour le problème de prise de décision dans le choix des projets dans un territoire. Nous commencerons par le cadrage du cas ensuite la conception d'une grille d'évaluation des projets à travers la mise en application du système et enfin la présentation de la cartographie qui en découle de la grille.

##### **4.1 Cadrage du cas pratique**

Les autorités publiques centrales se contentent à une évaluation des performances des communes sur tout le territoire tunisien sans se méfier de l'évaluation des projets, cette évaluation est la condition de la contribution de l'Etat aux budgets des communes. La commune de JerbaHoumetEssouk, comme ses analogues dans le pays, ne dispose pas d'un outil d'évaluation

des projets alors qu'elle opère dans le cadre de la décentralisation dictée par une expérience de gouvernance que la Tunisie mène depuis une dizaine d'années.

Les projets exécutés par la commune ont des objectifs de développement territorial et contraint par le financement réduit d'où deux variables s'imposent à tout projet : la première est la bonne gouvernance et la seconde est la dimension économique.

Nous avons vu utile de concevoir une grille d'évaluation des projets et sur une cartographie caractérisant tout projet par exploitation des outputs du système d'intelligence territoriale.

#### **4.2 Application du modèle d'intelligence territoriale**

En tenant compte de la nature du territoire, des acteurs et des besoins en informations, l'application du modèle d'intelligence économique proposé permet la priorisation des variables de décision, il n'est de prioritaire pour les acteurs plus que la bonne gouvernance présenté par ses principes et la dimension économique à valoriser à travers la mesure et la prévention contre les risques issus des décisions.

#### **4.3 Objectifs de la grille**

Le modèle proposé ci-dessus débouche sur une grille d'évaluation des projets et une cartographie qu'on se propose de présenter ci-après. La grille est composée de deux modules le premier porteur sur la gouvernance et le développement durable et le second sur les calculs économiques relatifs au projet. Le choix de ces deux dimensions se justifie par : en premier lieu, le cadre politique ayant une orientation de décentralisation qui exige la prise en considération des principes de la bonne gouvernance et du développement durable et en second lieu, le principe de rationalité des agents économiques nécessitant la prise en considération de la dimension économique et du risque dans les décisions publiques.

Chaque module comporte 20 questions notées de 1 à 5 (cette note permet de montrer la différence entre les états de perception de la question du côté de l'évaluateur). Ainsi, un projet évalué obtient un résultat global composé de deux résultats variants chacun de 20 à 100 et un résultat global allant de 40 à 200. Les deux résultats du projet constituent ses coordonnées sur un repère à deux axes que nous avons qualifié de "cartographie" et que nous avons identifié ses diverses cases possibles.

Cet outil a deux objectifs : En premier lieu, s'assurer que le projet présenté au conseil des élus locaux répond à un minimum de conditions de gouvernance, développement humain durable et dimensions d'optimalité économique, et en second lieu, cet outil deviendra un mode de bonne gouvernance compte tenu de la politique communale.

Cette grille permet de dupliquer l'expérience, faire mieux qu'avant, améliorer la qualité et les pratiques d'usage des fonds publics, concrétiser l'approche participative, scinder la démocratie locale, favoriser l'attractivité de l'administration publique comme partenaire, faire adhérer les parties prenantes dans les affaires publiques. Elle permet également :

- ✓ **Un partage** des connaissances par tous les acteurs du territoire,
- ✓ **Une ouverture** et une mise en perspective du problème énoncé ce qui permet une reformulation plus complète et plus pertinente ;
- ✓ **Une prise en compte** des enjeux, des ambitions du projet et des moyens mobilisés et favoriser un dialogue ouvert à leur sujet ;
- ✓ **Une optimisation** de l'utilisation des ressources permettant un exercice du pouvoir transparent, une attractivité économique et la stabilité économique et sociale,
- ✓ **Un arbitrage** multi-varié, en justifiant de favoriser des programmes au détriment d'autres,
- ✓ **Une bonne gestion** en matière d'investissement public par une bonne gestion et une exploitation anticipées,
- ✓ **Une évaluation** transparente de tous les projets avant et après réalisation.

#### 4.4 Le modèle de la grille d'évaluation

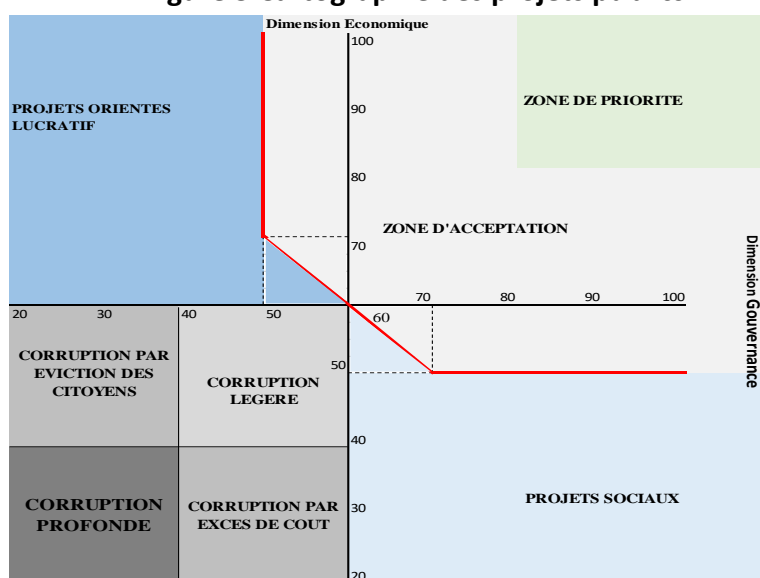
Identification du projet											
Zone d'implantation		Durée de réalisation		Budget prévisionnel		Emplois directs					
Emplois indirects		Organisme de financement				Type de partenariat					
Evaluation par Module : Note attribuée											
							1	2	3	4	5
Module 1 : Gouvernance et Développement local											
I. Gouvernance											
Démocratie	Degré de participation des citoyens dans l'élaboration du projet										
	Degré d'information des citoyens du contenu du projet										
Responsabilité	Degré d'efficacité et de pérennité										
	Niveau de partage de pouvoir										
	Degré de confiance : contrat social										
Transparence	Degré de communication de l'information										
	Degré de compréhension du projet										
Subsidiarité	Degré de la proximité dans les décisions et les applications										
	Part des citoyens bénéficiant du projet										
Diversité	Degré de reconnaissance de tous les niveaux										
	Niveau de dialogue et partenariat										
Légitimité	Degré de Promotion de l'intérêt collectif et de légalité										
	Degré de respect de l'ancrage culturel et les priorités des citoyens										
Suivi et évaluation	Degré de mesure des erreurs et prendre les mesures nécessaires										
	Tableau de bord										
II. Développement local											
Degré d'amélioration du bien-être collectif et individuel											
Niveau d'utilisation des potentialités et des ressources existant de façon optimale											
Degré de Renforcement de la cohésion sociale											
Degré d'interdépendances : manque de redondance											
Degré d'amélioration de la situation social du citoyen											
Score Module 1											
Module 2 : Décision publique et Risque											
Normes de décision	Degré de réalisation du projet										
	Degré d'amélioration de la situation économique du citoyen										
	Degré d'atteinte des objectifs										
	Degré d'ajustabilité du projet										
	Ne Restreint pas l'avenir										
	Niveau de prise en compte de l'intérêt général										
Risques exogènes	Degré d'indépendance de la décision										
	Niveau de rapport à l'environnement										
	Degré d'évolution dans le temps										
	Degré de risques objectifs à traiter par le décideur public										
Risques endogènes	Degré de légalité										
	Degré de réalisation des objectifs										
	Degré d'insuffisance de budgets										
Financement et Rentabilité	Autofinancement										
	Bailleurs de fonds										
	Analyse coût-bénéfice										
	Cout réduit										
	Calcul économique rentable										
	Employabilité										
	Rentabilité à long terme										
Score Module 2											
Score Global											



## 4.5 La cartographie d'évaluation des projets publics

La mise en place de la cartographie des projets s'inscrit dans le cadre de l'évaluation des projets publics et permet de vérifier le positionnement des projets compte tenu de l'axe économique et l'axe de gouvernance. C'est une représentation des notes obtenues par le projet sur un repère permettant de localiser le projet suivant une division que nous avons conçu dans une logique de bonne gouvernance des territoires.

**Figure 5 Cartographie des projets publics**



**Source : Conception des auteurs**

Les zones de la cartographie peuvent être caractérisées comme suit :

- **Zone de corruption** : Si la note de projet est inférieure ou égale à 60 dans les deux dimensions simultanément, et si un projet pareil est accepté ou réalisé il ne réalise pas les objectifs de gouvernance ni économique de ce fait si jamais accepté il renseigne sur une possibilité de corruption. Cette zone de corruption peut, suivant la valeur des deux scores, être divisée en quatre parties :
  - Zone de légère corruption
  - Zone de corruption profonde
  - Zone de corruption par éviction de l'intérêt de citoyens
  - Zone de corruption par excès de coûts
- **Zone économique** : Si la note globale du projet est inférieure à 120 et qu'il a eu une note inférieure ou égale à 50 dans la dimension gouvernance et supérieure ou égale à 70 dans la dimension économique alors il est considéré comme projet orienté lucratif.

- **Zone sociale** : Si la note globale du projet est inférieure à 120 et qu'il a eu une note inférieure ou égale à 50 dans la dimension économique et supérieure ou égale à 70 dans la dimension gouvernance, donc il est considéré comme projet de caractère social.
- **Zone d'acceptation** : Si la note globale est supérieure à 120 et que la note est supérieure ou égale à 50 dans les deux dimensions, il est accepté.
- **Zone de priorité** : Si la note globale de projet est supérieure à 120 et qu'il a eu une note supérieure ou égale à 80 dans les deux dimensions, il est considéré projet de priorité.

## 5. Mise en application du projet «Aménagement de la place Mongi Bali »

L'idée du projet est proposée par l'Association des Architectes de Jerba (AAJ) et financé par l'Etat d'un cout de 500.000 DT. Ce Projet concerne l'Aménagement de la place Mongi Bali, comme le montre les photos, il est mis à l'examen en utilisant la grille proposée, ci-après les résultats.



### 5.1 La grille d'évaluation du projet

	Note attribuée				
	1	2	3	4	5
<b>Module 1 : Gouvernance et Développement local</b>					
<b>III. Gouvernance</b>					
<b>1. Démocratie</b>					
Degré de participation des citoyens dans l'élaboration du projet				x	
Degré d'information des citoyens du contenu du projet	x				
<b>2. Responsabilité</b>					
Degré d'efficacité et de pérennité					
Niveau de partage de pouvoir					
Degré de confiance : contrat social					
<b>3. Transparence</b>					
Degré de communication de l'information	x				
Degré de compréhension du projet	x				
<b>4. Subsidiarité</b>					
Degré de la proximité dans les décisions et les applications			x		
Part des citoyens bénéficiant du projet				x	
<b>5. Diversité</b>					
Degré de reconnaissance de tous les niveaux				x	
Niveau de dialogue et partenariat				x	
<b>6. Légitimité</b>					
Degré de Promotion de l'intérêt collectif et de légalité				x	
Degré de respect de l'ancrage culturel et les priorités des citoyens			x		

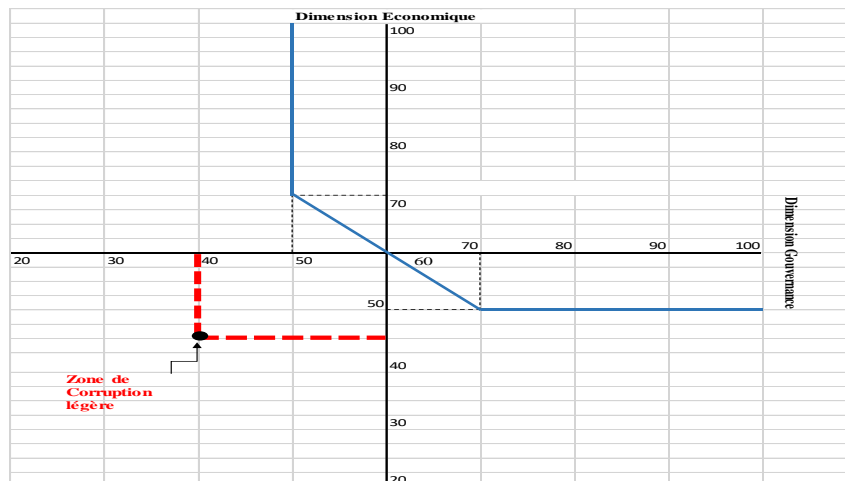
7. Suivi et évaluation						
Degré de mesure des erreurs et prendre les mesures nécessaires				x		
Tableau de bord	x					
IV. Développement local						
Degré d'amélioration du bien être collectif et individuel						
Niveau d'utilisation des potentialités et des ressources existant de façon optimale						
Degré de Renforcement de la cohésion sociale	x					
Degré d'interdépendances : manque de redondance				x		
Degré d'amélioration de la situation social du citoyen	x					
Score Module 1	6	0	6	28	0	
	40 points					
Module 2 : Décision publique et Risque						
I. Normes de décision						
Degré de réalisation du projet				x		
Degré d'amélioration de la situation économique du citoyen	x					
Degré d'atteinte des objectifs				x		
Degré d'ajustabilité du projet	x					
Ne Restreint pas l'avenir				x		
Niveau de prise en compte de l'intérêt général				x		
II. Risques exogènes						
Degré d'indépendance de la décision			x			
Niveau de rapport à l'environnement					x	
Degré d'évolution dans le temps	x					
Degré de risques objectifs à traiter par le décideur public	x					
III. Risques endogènes						
Degré de légalité					x	
Degré de réalisation des objectifs			x			
Degré d'insuffisance de budgets				x		
IV. Financement et Rentabilité						
Autofinancement					x	
Bailleurs de fonds						
Analyse coût-bénéfice						
Cout réduit						
Calcul économique rentable						
Employabilité						
Rentabilité à long terme						
Score Module 2	4	0	6	20	15	
	45 points					
Score Global		85				
Avis de la commission : Exécution (la commission a vu opportun d'exécuter le projet sans recours à cette évaluation, non encore accessible.						
Il est à noter que l'évaluation est faite par les auteurs en impliquant la direction technique après la fin de réalisation du projet et que les attributs non existants n'étaient pas notés.						

## 5.2 L'identification d'évaluation du projet

Après avoir évalué le projet au niveau économique et gouvernance, il a eu une note globale de 85 sur 200 : 45 dans la dimension économique et 40 dans la dimension gouvernance.

Ci-dessous l'identification de sa qualification suivant la cartographie proposée :

**Figure 6 : Evaluation du projet sujet de l'étude suivant la cartographie proposée**



Il s'avère que ce projet présente une situation de « légère corruption » chose qui est argumentée par la réaction des citoyens « en contre à sa réalisation avec cette modalité et ce budget » lors et après l'exécution.

Ce projet n'a rien apporté en termes économiques non plus en termes de gouvernance, il ne présente aucune priorité surtout avec le manque de financement affiché dans d'autres projets pour la même période d'exécution. L'évaluation de ce projet doit constituer une leçon à dupliquer avant, encours et après réalisation des projets pour la commune de Houmet Essouk, qui peut exploiter davantage ce système par son informatisation et le développement d'une application digitale exploitable à grand échelle.

### Conclusion et perspectives :

Traiter la mise en place d'un système d'intelligence territoriale avec une approche ascendante n'est pas aisé compte tenu des difficultés pratiques de conviction des acteurs à coopérer et à fournir les informations dont ils disposent. Mettre en place la culture de coopération est plus difficile que l'implémentation de la structure du système et son expérimentation. Ces difficultés

peuvent être surmontées via une communication plus claire et une responsabilisation plus pointue.

Le passage de l'ambiguïté et l'incertitude vers la connaissance et la certitude se réalise à travers l'exploitation de l'information d'une manière intelligente créatrice du savoir et enrichissant l'expérience vers l'optimalité des décisions soit sur le plan global ou territorial. C'est dans ce cadre que ce travail à sa modestie nous a permis de mettre en place une grille d'évaluation des projets publics relatifs à un territoire et de les cartographier : ceci était possible par l'exploitation de l'output d'un dispositif, de collecte et d'analyse des informations, que nous estimons être une solution initiale de conception d'un système d'intelligence territoriale au niveau méthodologique et pratique. Bien que ce système paraisse superficiel à la première vue, il est de contribution considérable surtout dans sa partie de cartographie et de positionnement des projets. Une amélioration peut être portée à ce système via plusieurs expérimentations sur des projets réalisés ce qui permettra de ressortir des défaillances non encore visibles.

Il nous semble possible d'améliorer cette première version, qui comporte deux limites majeures qui sont :

- Son aspect sélectif limitant l'accessibilité de la part des citoyens ayant un niveau d'instruction faible,
- Son aspect théorique qui affaiblit l'adhésion des acteurs non spécialistes.

L'amélioration de ce système est possible via une communication plus large et périodique avec les parties prenantes notamment la société civile, les acteurs régionaux du territoire et une synchronisation avec l'administration centrale : c'est la mission du planificateur des stratégies du développement de prendre en charge l'infiltration de ce modèle dans ses techniques du travail ainsi ce modèle peut être exploité et amélioré par expérimentation.

Il est également intéressant de dupliquer la méthodologie sur d'autres activités des communes que l'administration centrale n'a pas encore eu le temps de les organiser compte tenu de l'aspect embryonnaire de cette expérience de gouvernance et décentralisation.

### **Références bibliographiques :**

Baaziz, A., Leveillé, V., et Dou, H. (2017). Intelligence économique et Développement Durable des territoires: De la compétitivité à la coopétitivité. *Revue internationale d'intelligence économique*, 9 (1), 55-76.

- Bekaddour H. (2016), L'intelligence économique, un mode de gouvernance pour la promotion du développement local, *recherches et études en développement* n°8, 2016
- BennisNechba, Z. (2022). Performance financière des investissements participatifs : Une étude empirique. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 594-612.
- Bertacchini, Y. (2010). Intelligence territoriale: une lecture retro-prospective. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(1), 65-97.
- Bertacchini, Y, & Oueslati L. (2003). Entre information & processus de communication: l'intelligence territoriale. *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*,.
- Bouaka, N., Amos D., Thiery, O. (2002), Contribution to the understanding of explanatory factors for the decision-maker problem within the framework of economic intelligence. 6th World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics SCI', 2002, Orlando, Florida, USA, 5 p. [ffinria-00107559f](https://doi.org/10.1109/SCS.2002.100107559f)
- Dessagne, D., Piot, C., & Robin, V. (2019, October). L'intelligence territoriale comme élément facilitateur des projets éducatifs en réseau: modèles, démarche et outils supports. In *Ecoles, territoires et numérique: quelles collaborations? quels apprentissages?*.
- EL KHIDER, A., & NACAF, R. (2021). Gouvernance par l'intelligence territoriale et promotion de l'investissement : Le cas de la Région Marrakech-Safi. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 204-223. doi:<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i1.24896>
- Laganier, R., Villalba, B., &Zuindeau, B. (2002). Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 1).
- Martre, H., Clerc, P., &Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport du commissariat général au Plan, *La documentation française*, 17.
- Maud P. &Pybourdin I. (2009), L'intelligence territoriale entre structuration de réseau et dynamique de communication. « *Les cahiers du numérique* », 2009/4 vol. 5, 93 -109
- Maud P. (2009), Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale, « *revue internationale d'intelligence économique* », 2009/2 vol 1, 291-303
- Redouaby R., Lafrem M. (2020), La pratique de l'intelligence économique dans les administrations publiques marocaines, *dossiers de recherches en économie et gestion* dossier 9, n° 1 : juin 2020
- TurkiChichti F, Ben zammel I. et Dou H. (2019), organismes publics et efficacité d'une démarche d'intelligence économique au profit des PME tunisiennes, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2019/2 vol. 11, 135-158
- Zeryouh, A., &Daabaji, A. (2022). Les enjeux de l'intelligence économique dans le développement territorial: Vers une approche de mise en œuvre de l'intelligence territoriale. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 162-174.
- Zine El Abidine, S., & El Kadiri, K. (2022). La transformation digitale de l'administration et compétitivité territoriale : Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 211-227.