

# **L'intérêt des indicateurs dans une approche d'intelligence territoriale**

**Abdelouahed BERRICHI**

Professeur d'Enseignement Supérieur-LURIGOR  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Oujda  
[abberrichi@yahoo.fr](mailto:abberrichi@yahoo.fr)

**Soukayna KAJJOUT**

Doctorante-LURIGOR  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales d'Oujda  
[Soukajjout@gmail.com](mailto:Soukajjout@gmail.com)

## Résumé

### L'intérêt des indicateurs dans une approche d'intelligence territoriale

L'intérêt porté au concept d'Intelligence Territoriale (IT), en tant que dispositif permettant de relier les informations stratégiques aux actions concertées et collectives par les acteurs du territoire et de les intégrer dans la prise de décision commune commence à prendre place non seulement dans la littérature scientifique, qui traite le territoire comme un nouvel objet de recherche, mais également dans les activités et les actions concrètes liées à celui-ci.

En effet, la recherche autour des aspects moteurs régulant l'IT est une occasion de débattre dans la pluridisciplinarité des problématiques complexes du territoire. Partant de ce constat, et afin d'apporter un éclairage à cette nouvelle pratique, notre article propose de mettre l'accent d'une part, sur le processus d'IT de façon interactive à travers ses différentes étapes, et d'autre part, de découvrir de façon spécifique et de montrer le lien, entre les indicateurs que peuvent être utilisés dans ce processus et leurs implications sur sa mise en œuvre effective.

**Mots-clés :** Intelligence territoriale, Indicateurs, Information, Prise de décision

**Classification JEL :**

## Abstract

### The interest of indicators in a territorial intelligence approach

The concept of territorial intelligence, as a means of linking strategic informations to concerted and collective actions by territory's actors and to integrate them into common decision-making processes, begins to attract growing interest not only in the scientific literature, which considers territory as a new object of research, but also in the activities and concrete actions related to it. Indeed, research around the driving aspects regulating the IT is an opportunity to discuss the multidisciplinary of the various issues of the territory.

On this basis, and in order to shed light on this new practice, our article proposes to focus, on the one hand, on the IT process, interactively through its components; and on the other hand, to specifically discover and show the link between the indicators that can be used in this process and their implications for its effective implementation.

**Keywords:** Territorial intelligence, Indicators, Information, Decision making

**JEL classification:**

## الملخص

### أهمية المؤشرات في مقارنة الذكاء الترابي

الاهتمام المتزايد بمفهوم الذكاء الترابي، كجهاز يُمكن من ربط المعلومات الاستراتيجية بالإجراءات التشاورية والجماعية المتخذة من طرف الفاعلين المحليين وإدماجها في عملية صنع القرار المشترك، قد بدأ بأخذ حيز مهم ليس فقط في المؤلفات العلمية، التي تعتبر المجال الترابي موضوعاً جديداً للبحث، ولكن كذلك الشأن بالنسبة للأنشطة والإجراءات الملموسة المتعلقة بهذا المجال.

في الواقع، البحث حول المظاهر المنظمة للذكاء الترابي هي فرصة لمناقشة الاختصاصات المتعددة لمختلف الاشكاليات والقضايا المعقدة في المجال الترابي.

على هذا الأساس، ومن أجل تسليط الضوء على هذه المقاربة الجديدة، يقترح هذا المقال التركيز، من جهة، على عملية الذكاء الترابي، بشكل تفاعلي من خلال مكوناتها ومراحلها؛ ومن جهة أخرى، إظهار الصلة الموجودة بين المؤشرات التي يمكن استخدامها في هذه العملية على وجه التحديد وأثارها على تنفيذ وإنجاح هذه العملية بشكل فعال.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الترابي، المؤشرات، المعلومة، اتخاذ القرار

## Introduction

Dans le contexte actuel caractérisé par des changements multiples, la recherche et la diffusion d'informations stratégiques deviennent une nécessité pour une meilleure prise de décision que ce soit pour les entreprises comme pour les territoires. Le nouvel enjeu n'est pas tant de savoir comment accéder à l'information mais comment sélectionner et combiner les informations permettant de prendre de bonnes décisions stratégiques dans un environnement concurrentiel évoluant rapidement. La pratique de l'Intelligence Territoriale (IT) est étroitement liée à cette évolution du contexte socio-économique mondial, en général, et au développement des technologies de l'information de la communication, en particulier. Elle est désormais donc essentielle comme une approche répondant à ces nouveaux défis informationnels, à travers notamment l'acquisition d'une meilleure connaissance du territoire, dans un monde qui est en train de migrer vers un modèle où l'information constitue le nerf de la compétitivité (Hannof, 2011). Cette intelligence permet donc d'apporter des méthodes, outils et pratiques particulièrement utiles pour le développement d'un territoire et l'amélioration de son attractivité (Benabdelhadi, Moussalim, 2012). C'est la raison pour laquelle cet article porte sur l'intérêt des indicateurs comme de véritables outils de mesures dans la démarche d'intelligence territoriale. Autrement dit, l'information récoltée, analysée et structurée durant cette démarche doit permettre aux acteurs une visualisation correcte et une représentation réelle du système territorial. En somme, notre article explore l'évidence qui suppose que l'intelligence territoriale améliore, dans un processus interactif, itératif et prospectif, la compréhension de la structure et de la dynamique du territoire et permet une maîtrise collective de son développement à travers l'élaboration des réseaux et l'utilisation des indicateurs multidimensionnels dans le cadre des projets de développement. Sachant qu'ils sont des outils de mesure pour l'analyse, la planification, l'évaluation et le suivi des stratégies de développement. A quel point l'usage des indicateurs va-t-il jusqu'à constituer une composante à part entière du processus d'intelligence territoriale ? Et Quelles sont les mesures à prendre pour mettre en place un système d'indicateurs cohérents ?

Pour répondre à ces questions, et afin de mettre en évidence notre contribution, nous proposons d'organiser cet article en deux principaux axes. Le premier axe met la lumière sur deux concepts importants dans le cadre de notre recherche à savoir l'intelligence territoriale et les indicateurs. Nous essayons d'analyser ces concepts et voir en quoi ils répondent. Consacré à la mise en application opérationnelle d'intelligence territoriale, le second axe est centré sur les initiatives liées au développement de cette démarche. Nous présentons la méthode Catalyse en tant que méthode référentielle pour l'intelligence territoriale. Nous allons également évoquer la place de l'intelligence territoriale dans la politique publique du Maroc. A la fin de cet axe nous mettrons l'accent sur le rôle des indicateurs, plus particulièrement dans leur contribution pour répondre à de

multiples défis, en essayant de présenter quelques recommandations jugées nécessaires dans ce cadre.

### **1. La nouvelle perception du territoire et la mise en application opérationnelle de l'intelligence territoriale**

Il s'agit d'une part de s'interroger sur les éclairages autour du concept d'intelligence territoriale comme un nouveau mode de gestion et pilotage territorial, mais avant de l'entamer il s'avère nécessaire de définir le territoire. L'intérêt de cette notion (territoire) par rapport à notre problématique consiste dans la délimitation de l'espace approprié pour l'application de l'intelligence par les différents acteurs territoriaux. D'autre part, nous allons nous concentrer sur les indicateurs notamment dans une logique territoriale.

#### **1.1. L'émergence de l'intelligence territoriale comme un nouveau mode de configuration territoriale**

Actuellement, la notion de territoire emprunte à celle de complexité. Il se construit autour d'un grand nombre de composants qui interagissent simultanément et dont les propriétés globales s'avèrent différentes d'une extrapolation du comportement individuel de chaque composant. En d'autres termes, les déterminants du système complexe ne sont pas dus aux propriétés individuelles de chacun de ses éléments hétérogènes mais de la dynamique de leurs interactions (Courlet, Becqueur, 2013). Donc, il est une surface d'échanges entre les acteurs. Le terme « acteurs » englobe l'ensemble des instances territoriales élues, les représentations de l'Etat, les entreprises, la société civile et l'ensemble des citoyens.

Le territoire est comme étant une organisation réticulaire dotée d'une identité collective dont les parties prenantes investissent des moyens dans une vision commune (Bouchet, 2006). Selon Di Méo (2008) le territoire repose sur l'existence d'un espace et d'un espace vécu. Dans cette perspective, le territoire se conçoit du point de vue de ceux qui, à divers titres, l'approprient, l'habitent, l'exploitent et échangent contribuant ainsi à son organisation, et à sa gestion (De Sède-Marceau, Moine, al., 2012). Il est donc un espace approprié par les acteurs et dont les ressources sont valorisées, qui conditionne le déroulement des activités et les capacités d'interaction entre les acteurs tout en générant de nouvelles potentialités et de nouvelles opportunités.

Les outils mis en œuvre pour étudier les territoires sont censés d'intégrer la diversification et la complexification en coordonnant les dimensions sociales, politiques, économiques et environnementales. L'intelligence territoriale s'inscrit dans ce cadre. En effet, avec la mise en place d'une telle démarche, le territoire n'est pas considéré seulement comme un espace géographique mais il est perçu également comme une entité faite de personnes et un système organisé d'échange d'informations de savoirs ou encore de règles, implicites et explicites dont les interconnexions définissent une entité. La congruence de toutes les stratégies et les actions des acteurs locaux qui en découlent, quand elles sont mises en œuvre,

est une caractéristique de l'Intelligence dans son acception territoriale (Benabdelhadi, 2017).

Jean-Jacques Girardot, économiste et coordinateur scientifique de l'ENTi (European Network for Territorial Intelligence) a été un des premiers économistes à donner une définition prospective d'IT qui donne plus d'importance à la connaissance du territoire et de son développement durable et aussi à l'appropriation des technologies de l'information et de la communication qui constituent une étape indispensable dans le processus d'apprentissage afin d'agir de façon pertinente et efficiente. En effet, pour lui « L'intelligence territoriale est l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires qui améliorent la compréhension de la structure et la dynamique des territoires. Elle mobilise les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour aider les acteurs territoriaux à projeter, définir, animer et évaluer les politiques et les actions de développement territorial durable » (Girardot, 2000). Dans cette définition, on remarque le rapport entre la connaissance et l'action. Autrement dit, la maîtrise de la connaissance est la garantie de toute politique efficace de l'aménagement et le développement des territoires. Elle consolide aussi l'intégration entre l'intelligence territoriale et les technologies de l'information et de la communication afin de stimuler l'innovation et alimenter l'action au sein de la société de connaissance. De même, la référence au développement durable comme l'orientation fondamentale de l'intelligence territoriale suppose la mise en œuvre d'une approche globale et participative fondée sur le partenariat.

Dans la même perspective, pour Février et Raymond « Le concept d'intelligence territoriale, décliné en termes de stratégie globale ou de recommandations opérationnelles, constitue, pour les élus municipaux, un moyen efficient et peu onéreux de s'approprier un ensemble d'outils et de dispositifs pratiques susceptibles de contribuer efficacement à la valorisation du territoire dont ils ont la charge » (El Maskini, 2016).

Dans le cadre de cet article, nous utilisons le concept d'intelligence territoriale dans deux acceptions. La première est dans le sens de faire en sorte que le territoire dispose d'une intelligence lui permettant d'élaborer des stratégies, de formuler des politiques et d'entreprendre des actions. Dans une deuxième acception elle signifie la lisibilité, la visibilité et l'intelligibilité du territoire. En effet, l'ouverture des données territoriales et la mise en place d'observatoires territoriaux participent à cette dimension de l'intelligence territoriale. Elle permet alors de justifier des choix et d'alimenter en informations et connaissances le suivi des actions (Abidi, 2015). Ainsi, elle s'articule autour :

- D'un produit : l'information (économique, sociétale, juridique, démographique, culturelle, marketing...) pour agir ;
- D'un processus : les moyens mis en œuvre pour trouver et se servir de l'information ;
- D'une structure : l'échange et le partage de l'information

### **1.2. Les indicateurs dans une approche territoriale : la nécessité de se doter de nouveaux outils de mesure**

Le terme « indicateur » est polysémique, il offre une large gamme de définitions, et se traduit par différentes approches en fonction des contextes d'utilisation. Dans les dictionnaires généralistes, l'indicateur est défini étymologiquement au travers de sa fonction indicatrice « qui porte une indication, qui apporte une information » (Encyclopédie Universalis, 2009) in (Balestrat, 2011). Il constitue « un paramètre observé dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène à étudier, qui fait le doigt sur sa signification » (Brunet et al., 1993 ; le petit robert, 2000). Dans la même optique, la définition donnée par l'OCDE<sup>1</sup> (1993) désigne un indicateur comme « un paramètre, ou une valeur dérivée de paramètres, qui indique, fournit une information, décrit l'état d'un phénomène, d'un environnement, d'une zone, avec une signification qui s'étend au-delà de ce qui est directement associé à la valeur du paramètre ». Ces définitions nous permettent d'identifier le but d'un indicateur qui est lié à la connaissance d'un fait pour le mettre en perspective (Gendron, 2010). Il a une fonction de simplification et de quantification de la réalité pour la rendre compréhensible auprès d'un public ciblé.

En effet, les indicateurs sont largement utilisés à travers les systèmes d'aide à la décision, ils sont alors définis comme « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation générale d'une situation par le décideur » (Fernandez, 2000). Toujours dans les systèmes d'aide à la décision, l'objectif des indicateurs est de « mesurer une situation et d'initier une réaction du décideur, la réaction pouvant être de ne rien faire. Les indicateurs peuvent représenter différents types d'information, tant quantitatifs que qualitatifs » (Devillers 2004). Cette définition souligne l'interaction que peut avoir un indicateur avec le processus de l'activité. De manière précise et résumée, les indicateurs peuvent être définis comme « des variables qualitatives et/ou quantitatives permettant, l'appréciation d'un phénomène non mesurable et non quantifiable à partir d'une échelle de valeurs normative et/ou comparative » (Lazzeri, 2006). Selon Dupuis (1998) ils consistent à porter un jugement sur une donnée par référence à une valeur dans le but d'aider à la prise de décision. Ce même auteur indique que toute démarche de prise de décision présuppose l'existence de systèmes d'observation permanents et structurés, collectant d'une manière homogène des données statistiques, à partir d'indicateurs considérés comme des valeurs qui aident à traduire des variables en informations pertinentes (CPDT<sup>2</sup>, 2001).

Toutes les définitions présentées jusque là restent générales. Il est nécessaire donc de s'intéresser à des définitions plus spécifiques des indicateurs. En effet, le terme indicateur peut être spécifique au domaine d'application et/ou aux besoins en termes d'observation (Lazzeri et Moustier, 2006).

---

<sup>1</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques

<sup>2</sup> Conférence Permanente du Développement Territorial

Dans une logique territoriale et précisément dans une approche d'intelligence territoriale, les indicateurs sont indispensables pour appuyer la prise de décision dans une perspective de gestion des territoires à un niveau décentralisé. Ils servent à identifier et à mettre en évidence les dimensions et les états du développement d'un territoire dans une dimension durable, à savoir la recherche d'un équilibre entre les composantes sociales, économiques et environnementales, sur base d'une vision à long terme (Gendron, 2010). Autrement dit, les indicateurs permettent de rapporter la situation observée, de l'évaluer, puis de planifier et de surveiller l'évolution des variables concernant la situation territoriale dans une approche multidimensionnelle. Par conséquent, ces indicateurs n'ont pas d'utilité, ou de pertinence, que par rapport à une problématique et au cadre conceptuel dans lequel s'inscrit une analyse.

En d'autres termes, les informations renvoyées par l'indicateur dépendent du contexte de l'activité observée ainsi que des besoins en observation qui auront été exprimés (Gendron, 2010). Une particularité des indicateurs au niveau territorial est leur contribution à l'élaboration d'un diagnostic territorial, soit une analyse globale et transversale des éléments du système territorial, des processus qui régissent les interactions entre ces éléments, ainsi que la succession des états du système étudié (CPDT, 2001).

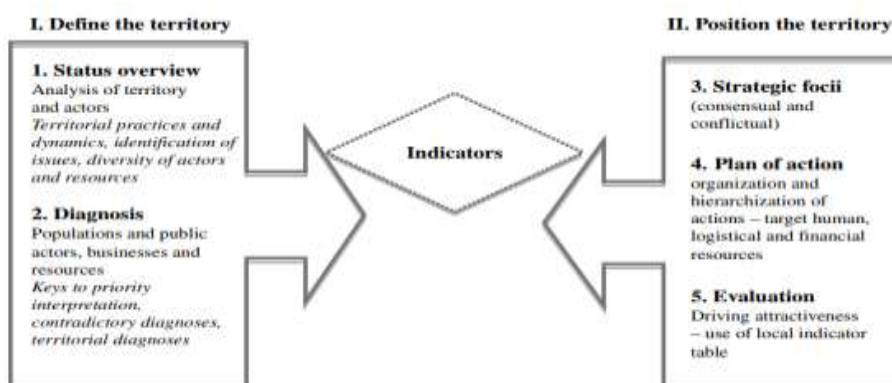
Cette remarque nous mène à pouvoir mieux comprendre la place et l'importance d'indicateurs dans une démarche d'intelligence territoriale dont cet article fait l'objet en mesure de référer les performances du système étudié (en l'occurrence un territoire et les dimensions de son développement). Ils sont ainsi considérés comme des représentations externes (un ensemble structuré d'information) qui doivent aider les acteurs impliqués dans un processus décisionnel à enrichir leur représentation du système territorial (Joerin, al., 2005). Autrement dit, ce processus d'intelligence doit permettre aux acteurs d'appréhender la complexité du système réel. Dans ce sens, il est utile de disposer d'outils comme les indicateurs pour suivre les résultats de l'action publique en faveur du développement durable dans les territoires, à des niveaux de décision emboîtés.

### **1.3. Les indicateurs au cours d'un processus d'intelligence territoriale**

Le processus d'une démarche d'intelligence territoriale dans une approche de développement et d'attractivité comporte cinq étapes articulées de façon logique et chronologique. La première étape est dite préparatoire. Elle s'ensuit une étape relative à l'état des lieux du territoire et l'analyse diagnostique. Puis, arrive une étape de la formulation de la vision, des orientations stratégiques et des objectifs spécifiques et une étape de programmation. L'étape de la validation est suivie de celle du suivi et d'évaluation. Par ailleurs d'autres phases transversales dans le processus de mise en œuvre sont à prendre en considération notamment la communication, l'assistance, l'accompagnement, etc. Ces étapes de la mise en place d'intelligence territoriale peuvent être schématisées comme suit (Schéma.1) :



### Schéma 1. L'intelligence territoriale dans l'approche d'attractivité territoriale



**Source:** Fabry, N., and Zeghni S. (2011), «Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators Competitive Intelligence and Decision Problems», Published by ISTE Ltd. p.336

Dans ce modèle, les indicateurs ne constituent pas une fin en soi, mais ils se situent au centre d'un ensemble d'étapes dont l'objectif est de piloter l'attractivité du territoire (Fabry, Zeghni, 2011). Les indicateurs interviennent à plusieurs niveaux dans la démarche d'intelligence territoriale à savoir l'inspection de la situation actuelle, et le diagnostic. Ces deux premières étapes sont cruciales, car la définition des axes stratégiques et le plan d'action dépendent de ces phases. L'usage des indicateurs réside dans l'amélioration du propre processus d'intelligence, ainsi que l'analyse de l'environnement externe (Queyras, 2005). Leur élaboration aboutit à la production d'information élaborée qui, dans les deux cas, est destinée à intégrer le cycle de l'intelligence. En effet, l'objectif central est de faire en sorte que les actions proposées répondent correctement aux objectifs souhaités. Cela évolue vers une interprétation intégrée de l'attractivité territoriale.

Dans cette perspective, l'information constitue l'un des piliers de la mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale. En premier lieu, il s'agit de faire une inspection de la situation à travers notamment l'analyse des réalités territoriales à partir de ressources documentaires et de rencontres avec les différents acteurs territoriaux (Fabry, Zeghni, 2011). Cette étape d'identification s'effectue au niveau territorial, permettant de comprendre l'impact des politiques publiques sur l'attractivité d'un territoire et d'identifier les enjeux qui y sont présents dans une logique multidimensionnelle.

La deuxième étape est celle du diagnostic. Elle est réalisée dans le but d'interpréter les signes et les tendances observés au cours de l'étape précédente afin d'identifier les champs exploitables pour le progrès. En effet, l'information récoltée, analysée et structurée durant cette étape doit permettre aux acteurs

d'enrichir leur représentation du système réel (Joerin, al., 2007). Cette approche du diagnostic définit en fait le rôle majeur des indicateurs qui permettent une analyse globale et transversale des éléments du système territorial, dans des processus qui régissent les interactions entre ces éléments, ainsi que la succession des états du système étudié. En effet, avoir une visibilité claire à travers la formulation des différents axes à développer et la mise en relation des indicateurs selon un schéma systémique constituent un modèle du système réel, qui aide les acteurs à comprendre l'état et le fonctionnement du territoire dans son entier. Ce travail de diagnostic permet d'identifier les forces et les faiblesses des différents types de politiques mises en œuvre.

La troisième étape est consacrée à la définition des axes stratégiques. La proposition de ces axes tient compte de l'ensemble des éléments validés lors de la phase précédente. Cela permet d'aboutir à la définition d'axes stratégiques consensuels et à l'identification d'axes contradictoires, qui, dans ce cas, ne sont partagés que par une partie des acteurs impliqués. Enfin, le plan d'action a pour mission d'organiser et d'hierarchiser les actions, qui correspondent aux principaux objectifs de développement identifiés dans le plan stratégique.

En effet, la fiabilité et crédibilité du processus demeure essentiellement tributaire de la pertinence et du raffinement de la première étape, c'est-à-dire l'étape de la préparation des ingrédients de base pour la constitution et l'élaboration de la vision stratégique. Dans ce contexte, les acteurs doivent prendre en compte les spécificités du territoire, son organisation sociale, institutionnelle, la proximité et accessibilité des ressources, etc. L'élaboration d'une stratégie d'attractivité passe par un accès partagé aux connaissances du territoire, d'une part, et, d'autre part, par une structuration durable du territoire d'un point de vue social, économique, intellectuel, environnemental, et point de vue culturel (Fabry, Zeghni, 2011).

Concrètement, il s'agit de permettre la visualisation de données caractérisant l'environnement socio-économique des populations, pour accroître la compréhension des territoires, de leurs dynamiques et de leurs problèmes, et de permettre une mise en perspective des données récoltées par les acteurs auprès des populations à une échelle plus appropriée (Breuer, Devillet, 2009).

## **2. L'application opérationnelle de l'intelligence territoriale : Initiatives et expérimentation**

Au cours de cet axe, nous allons présenter une méthode d'intelligence territoriale intitulée Catalyse afin d'expliquer le processus par lequel l'information brute est collectée, structurée, transmise, évaluée, analysée et mise à la disposition des acteurs en vue de son intégration dans la prise de décision. Nous aborderons également la question des indicateurs et leur rôle au niveau de cette méthode. Mise à part la présentation descriptive de la démarche d'intelligence territoriale notamment en termes d'utilisation des indicateurs, nous listons dans un deuxième lieu les conclusions et recommandations tirées de notre analyse de l'expérience Marocaine et du modèle Européen en la matière, tout en s'intéressant à l'un des

éléments constitutifs de la politique d'intelligence territoriale à savoir le système d'information territorial.

### **2.1. Le développement de la méthode Catalyse comme véritable apport d'intelligence territoriale**

La méthode Catalyse se présente actuellement comme une méthode d'intelligence territoriale. En fait, elle a été initialement conçue en 1989 dans le cadre du troisième programme communautaire de lutte contre la pauvreté. Le concept d'intelligence territoriale a été formulé plus tard au terme d'une réflexion pragmatique résultant de l'expérimentation de Catalyse à l'échelle Européenne, dans des contextes territoriaux et thématiques variés (Girardot, 2005).

L'harmonisation des observatoires européens Catalyse s'est effectuée de 2006 à 2009 dans le cadre de la caENTI<sup>3</sup>. Elle vise dans ce cadre, à mobiliser les informations détenues par la communauté territoriale pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact des actions de développement conduites à l'échelle d'un territoire tout en respectant et favorisant les principes de participation, d'approche globale et de partenariat (INTI<sup>4</sup>, 2015). Dans ce sens, elle propose des outils de diagnostic, d'évaluation et d'observation accessibles aux acteurs locaux du développement territorial durable qui sont développés et disséminés par la Scop Acokima<sup>5</sup>.

Ce sont les acteurs qui sélectionnent les informations, les indicateurs et interprètent les résultats qui leur seront utiles pour faire évoluer leurs actions de façon à répondre aux attentes de la communauté territoriale (ONDH, 2009 in Girardot, 2009). A cette fin, la méthode Catalyse confronte trois types d'informations et utilise trois types d'outils, selon le schéma suivant :

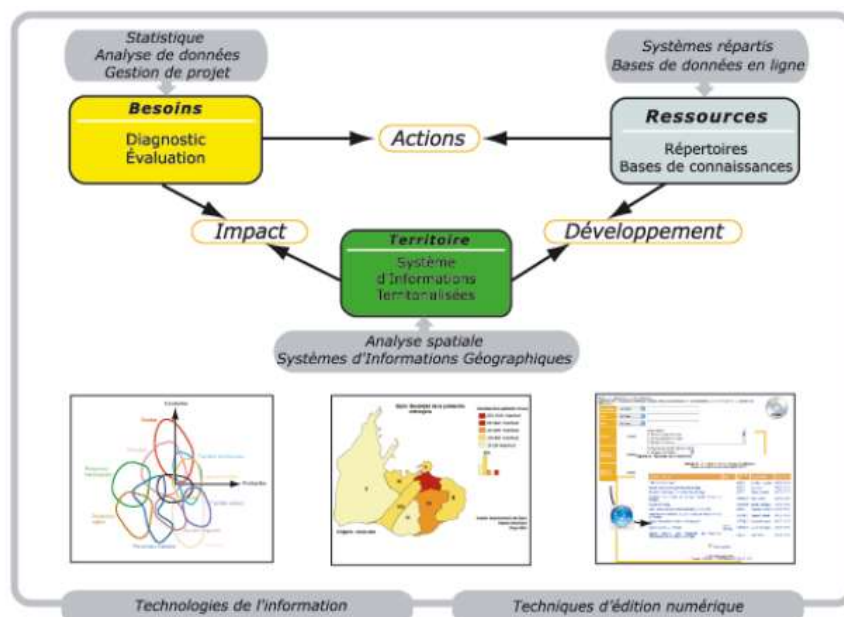
---

<sup>3</sup> Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence est une action de recherche européenne qui vise à intégrer les recherches sur les outils d'intelligence territoriale conduites par quinze participants appartenant à huit pays.

<sup>4</sup> International Network of Territorial Intelligence.

<sup>5</sup> Acokima est une start-up issue des recherches en intelligence territoriale conduites au sein du réseau INTI, un projet coordonné par la Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement de l'Université de Franche-Comté et du CNRS. Elle propose des services de formation, de conseil et d'accompagnement pour aider les acteurs des territoires à élaborer, à gérer, à évaluer leurs projets et développer des dispositifs d'observation territoriale dans une visée de transition socio-écologique vers le développement durable.

Schéma 2. . Schéma général de la méthode et outils Catalyse



Source: Official site of International Network of Territorial Intelligence  
<https://inti.hypotheses.org/234> (consulté le 20/09/2019).

Pour opérationnaliser cette méthode, il s'agit dans un premier lieu de confronter trois niveaux d'informations à savoir les personnes, les services ainsi que le territoire. Les deux premiers niveaux concernent des données collectées par l'observatoire alors que les indicateurs territoriaux sont des données acquises auprès d'instituts ou de services statistiques spécialisés. Pour les outils utilisés sont destinés pour élaborer des projets de développement pertinents, pour gérer efficacement ces projets, puis pour les évaluer et pour apprécier leur impact (INTI, 2015). De manière plus détaillée, ils peuvent être présentés comme suit :

- Le guide de diagnostic et d'évaluation sert à définir et mesurer les principaux profils de besoins. Autrement dit, il recueille, traite et mutualise les informations individuelles selon une approche multisectorielle : emploi, logement, santé, autonomie ... (Girardot, 2009). En effet, l'analyse des données permet d'établir les principaux groupes synthétiques d'usagers et de profils qui permettent d'appréhender respectivement la diversité et la complexité des situations. Il faudrait signaler que les logiciels Pragma, Anaconda et Nuage enregistrent les réponses en ligne et les stockent dans une base de données unique. Ces mêmes logiciels peuvent également être utilisés pour analyser les services et les indicateurs contextuels, quantitativement et qualitativement. Les mêmes outils servent ensuite pour évaluer les parcours et les services délivrés en confrontant

activités prévues et réalisées en fonction de l'évolution de la situation des usagers (Girardot, 2005).

- Le répertoire de services concerne une base de données actualisable et consultable en ligne de ressources disponibles sur le territoire pour les confronter aux profils de besoins afin d'améliorer la pertinence des services et d'évaluer leur efficience, ce qui permet par la suite une adaptation de l'offre de services aux besoins exprimés au niveau d'un projet ou du territoire. Dans ce sens, le répertoire est utile pour confirmer la disponibilité des services et pour identifier les lacunes et les inadaptations de l'offre de services par rapport aux besoins

- Le système d'indicateurs territoriaux sert à mieux visualiser les forces et les faiblesses du territoire qui favorisent ou qui freinent l'adaptation des ressources aux besoins à travers notamment une proposition des indicateurs territoriaux utiles pour estimer l'impact des activités des services au niveau du territoire et de la communauté territoriale en intégrant une sélection d'informations à caractère socio-économique qui sont compatibles avec les données du guide (Girardot, 2009). Ces données sont constituées et fournies par les services statistiques d'institutions spécialisées. La confrontation entre le répertoire des services et les indicateurs territoriaux permet de montrer la contribution des services au développement du territoire.

## **2.2. Les enjeux de l'intelligence territoriale dans le contexte marocain et le rôle fondamental des SIT dans l'organisation indicateurs territoriaux :**

Le Maroc montre des initiatives particulièrement avancées en matière d'intelligence économique. Pour ce qui est de l'intelligence territoriale, la volonté de mettre en place une politique publique d'intelligence territoriale est née en 2004 lors des Rencontres internationales de Tétouan. Il s'agit des initiatives, et tentatives de communication et de sensibilisation. Du point de vue de la dynamique de la prise en compte de l'intelligence territoriale au Maroc, on note un début d'une mise en conscience.

Dans cette perspective, la direction de l'aménagement du territoire a initié une démarche de veille et d'intelligence territoriale, en se basant sur trois objectifs principaux : l'observation des dynamiques et enjeux territoriaux moyennant des données fiables et des indicateurs pertinents, l'anticipation sur les évolutions futures des territoires et la communication de l'information territoriale auprès des citoyens et des acteurs de développement (MUAT<sup>6</sup>, 2016). Autrement dit, c'est la mise en place d'une démarche pluridisciplinaire et transversale, qui implique une cohérence méthodologique dans la recherche et la diffusion des informations, pour une meilleure prise de décisions à travers notamment la mise en place d'un réseau de ressources en informations interne et externe ; la construction d'indicateurs pour le pilotage et le suivi de l'action régionale en matière de système d'observation partagé en intégrant et harmonisant de multiples bases de données

---

<sup>6</sup> Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville

thématiques et territoriales (Benabdelhadi, 2017). Il faudrait signaler que cette initiative est encore à ses prémices et n'est pas encore concrétisée.

En effet, l'instauration d'une démarche d'IT présente actuellement pour le Maroc une opportunité à trois égards :

- elle s'avère tout à fait importante pour accompagner les changements qui sont en train de se mettre en place par rapport à l'entrée du pays dans la société de l'information ;

- elle permettrait de répondre à certaines questions concernant l'élargissement de l'administration régionale au niveau des prérogatives et des moyens dans le cadre de la régionalisation avancée ;

- elle impliquerait du renouveau au niveau de la conception du développement durable.

Sa concrétisation fait appel à des outils appropriés, basés sur des indicateurs cohérents et pertinents. Il s'agit dans ce sens de recourir à des outils d'analyse de plus en plus opérationnels, notamment des systèmes d'information territoriale. Ce type de système d'information permet de promouvoir la circulation de l'information et de sa capitalisation pour la conception de projets, ainsi pour l'anticipation rationnelle (Hairane, 2013). Son instauration dans la structure du territoire devient une nécessité. Le contexte de la mondialisation et de globalisation rend cette nécessité plus urgente (Lapeze, 2007). En effet, les systèmes d'informations comme infrastructure de l'intelligence territoriale sont devenus indispensables pour l'organisation des échanges et du travail collectif des différents acteurs qui se trouvent à grande distance l'un de l'autre et ne sont pas synchronisés dans le temps et également pour analyser la complexité des besoins, pour rendre compte de leur diversité et pour analyser les disparités territoriales (Girardot, 2008). Ils sont conçus pour répondre à des enjeux multiples en matière d'analyse statistique et spatiale dans une logique d'analyse et d'observation des territoires (El Maskini, 2016).

Les systèmes d'information, qu'ils soient locaux, géographiques, territoriaux, ou encore observatoires, comportent tous une représentation de l'univers sur lequel doivent travailler ces acteurs ce qui permette par la suite d'assurer la gestion du processus informationnel de la collecte des données à l'édition des résultats sous des formes appropriées à leurs destinataires (Cheylan, 2003). Dans ce cadre, un système d'information territorial peut être défini comme un dispositif technique, institutionnel qui assure, par le biais de l'information, les liens au sein d'une communauté (entreprises, organismes publics, collectifs de recherche, associations territoriales...) en vue de créer de la connaissance, de participer à la coordination et à la négociation entre acteurs concernés par un enjeu spécifique de territoire ou de société (Cheylan, 2003). Tout système d'information couvre des aspects managériaux et organisationnels qui sont à l'origine de sa création, et des aspects relatifs aux technologies d'informations. Il peut donc se décliner selon deux points de vue : celui de la typologie et de la nature des informations circulant entre

les individus et celui de l'architecture du système, construction facilitant les échanges et la sauvegarde de ces informations.

Dans ce cadre, les observatoires en tant que système d'information jouent un rôle primordial pour offrir une maîtrise plus complète du territoire et des différents éléments le constituant. Ils ont pour objectif d'observer (suivre, analyser, comprendre) sur une portion d'espace représentative d'une entité territoriale objet d'étude, les dynamiques socio-environnementales résultant d'interactions dynamiques de systèmes socio-économiques (Libourel, et al., 2010). Ils sont un lieu de production, d'échanges et de partage d'informations et de connaissances qui s'inscrit dans la durée. Ils exigent de ce fait des méthodologies spécifiques adaptées à la gestion des processus cumulatifs des données (durabilité, répétitivité, stockage...) et à la gestion des processus de construction de connaissances (partage, échange, interaction...) (Widmer, 2008). Autrement dit, ils sont considérés comme une interface entre indicateurs, projets et suivi des actions en cours sur un territoire. En outre ils sont conçus pour automatiser les protocoles de traitement et d'analyse de l'information, en fonction des usages des acteurs pour faciliter leur participation à la définition des contenus, leur collaboration à l'analyse des résultats, à l'élaboration de projets, puis à la gestion et à l'évaluation de ces projets (Girardot, Ormaux, 2008).

### **2.3. Usage et applicabilité des indicateurs : processus à multiples dimensions et défis**

Comme déjà évoqué, le système d'information territorial opère l'intégration des méthodes scientifiques et des outils génériques d'analyse de l'information territoriale ainsi que la synthèse des connaissances multidisciplinaires et des informations multisectorielles (Girardot, Ormaux, 2008). Il favorise ainsi un processus d'apprentissage qui permet aux acteurs de mieux comprendre les dynamiques territoriales et cela à travers les indicateurs appropriés pour développer ensuite les territoires de façon équitable et durable. Les indicateurs fournis, permettent à partir de données multiples et variées, de représenter les conséquences de l'utilisation, de la gestion et du développement de territoire par les acteurs (Girardot, 2009). En ce sens, ils peuvent être agir comme révélateurs des fonctionnements et dysfonctionnements territoriaux.

Néanmoins, les indicateurs utilisés jusqu'à présent au Maroc ont montré leurs limites : un cadre trop généraliste, un manque de reflet de l'interdépendance entre les différentes variables. Dans le cadre d'une étude relative aux disparités territoriales dans le domaine de l'information statistique menée conjointement entre L'Observatoire National du Développement Humain (ONDH) avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), un diagnostic de l'état des lieux du dispositif statistique public Marocain a été établi en 2019. Ce diagnostic a relevé que le dispositif connaît des lacunes structurelles en matière des dimensions de développement nouvellement introduites par les Objectifs de Développement Durable (ODD) et des dimensions de développement humain sectorielles. De façon plus précise, le diagnostic a permis, à travers une grille de 190 indicateurs

conformes aux référentiels et principes de la statistique officielle recommandés par les Nations Unies, d'identifier ceux disponibles, ceux lacunaires, et ceux indisponibles. Comme le souligne l'étude réalisée<sup>7</sup>, le Maroc ignore encore 16% des indicateurs de base recommandés par les normes et standards internationaux. Cet écart s'élève à 31,6% à l'échelle régionale et à 65,3% à l'échelle provinciale et communale. Il faudrait signaler aussi que le dispositif de statistique public Marocain ne garantit que 37% des indicateurs requis par le suivi des ODD et 82% de ceux de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). Ce qui indique que de vastes zones statistiquement sombres persistent et qu'elles sont beaucoup plus larges au niveau régional, provincial et communal.

En effet, cette analyse confirme véritablement que la production statistique du Maroc est plutôt disparate, incomplète et fractionnée, ce qui nécessite la réorganisation du dispositif statistique public dans son entier dans le but de créer une synergie entre les différentes structures chargées de l'élaboration des études en la matière, ainsi que la mise à niveau et l'adaptation de cette politique aux nouveaux besoins et données statistiques

Comme déjà montré, Les indicateurs dédiés actuellement aux territoires souffrent encore de nombreux défauts, notamment en termes d'accessibilité, d'homogénéité et de disponibilité. Ceux qui sont disponibles sont souvent trop anciens au regard de l'accélération des évolutions. Il y a peu d'indicateurs sociaux, environnementaux, et du bien-être des personnes. Dans cette optique, il s'avère nécessaire d'une part d'identifier les besoins statistiques des acteurs locaux du développement et la fixation des responsabilités des composantes du dispositif statistique en termes de production statistique et d'autre part d'axer les statistiques administratives sur une grille nationale de données territorialisées. De notre point de vue, la réorganisation du système d'indicateurs dans le contexte territorial Marocain constitue une opportunité d'acquisition de nouvelles connaissances, informations et idées, l'occasion de créer un cadre de réflexions, d'échanges autour du développement du territoire. Les statistiques territorialisées, fiables et pertinentes constituent aujourd'hui un outil fondamental pour la mesure des progrès et l'évaluation de l'impact des politiques publiques au niveau local.

En effet, les différents résultats avancés dans l'étude présentée auparavant confirment également les conclusions tirées du dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial en matière du dysfonctionnement du système d'indicateurs dédié aux territoires qui montre un retard cumulé dans le domaine du développement statistique. Ce dialogue s'est révélé comme un outil de coordination en soutenant les capacités en matière d'indicateurs territoriaux et un appui en matière de conception et de mise en œuvre des politiques territoriales au moyen d'ateliers et d'études thématiques. Il s'agit en fait d'accompagner les

---

<sup>7</sup> Les résultats détaillés de cette étude sont disponibles sur le site officiel d'Observatoire National du Développement Humain <https://www.ondh.ma>



acteurs, de manière concrète, à travers un partage d'indicateurs et expériences des autres pays de l'OCDE<sup>8</sup> et de ses partenaires.

Parmi les recommandations prioritaires et approuvées dans le cadre de ce dialogue conduit en 2016-2017, celle du renforcement de la production et l'usage d'indicateurs territoriaux<sup>9</sup> à travers la mise en place d'une charte qui encadre les conditions de leur production et d'utilisation, notamment en promouvant la transversalité de l'action (Chevreau, 2018). La charte peut être considérée comme un dispositif méthodologique structuré en vue de la réalisation d'un ensemble d'objectifs exprimés à travers un processus de collecte et d'analyse de données sur le terrain. Dans cette optique, il s'agit aussi de fournir aux différents acteurs au sein du territoire les informations utiles à leurs activités et des outils pour la compréhension des défis et l'évaluation de politiques publiques territoriales. Cette action vise à s'inscrire dans le cadre d'un triple objectif : économique, social et environnemental en promouvant l'approche par le bien-être au niveau territorial développée par l'OCDE.

En se référant à la méthodologie préconisée par le PNUD dans la mesure des indicateurs du développement (PNUD<sup>10</sup>, 2017), le but est de disposer d'indicateurs (ou agrégats d'indicateurs) fiables et utiles dans une mesure multidimensionnelle susceptibles de décrire la situation actuelle du territoire et d'orienter les décisions, et qui sont adaptés aux réalités territoriales pour mieux comprendre et mieux mesurer l'impact des politiques publiques au niveau local (ONDH, 2017). En effet, pour être considérés comme valables, les indicateurs doivent respecter un certain nombre de règles, à savoir la pertinence en regard de la question et des problématiques auxquelles ils se rapportent. Avoir une représentation la plus proche possible d'une réalité complexe. Il s'agit de réduire au maximum l'incertitude concernant l'appréhension, la compréhension et la représentation de cette réalité. Ils doivent être accompagnés de précautions d'usage qui précisent les limites de leur interprétation, de leur fiabilité et de leur utilisation. En ce sens, la réalisation des examens périodiques des nouvelles méthodes et données dans le but de les affiner s'avère obligatoire.

### **Conclusion**

La régionalisation et la territorialisation de l'action publique constituent aujourd'hui un véritable défi pour le Maroc, car cela impose, une révision complète de la façon de faire, de partage de responsabilité entre acteurs, de synergie et d'intégration des politiques et partant, exige davantage une recherche permanente de cohérence et une adaptation des supports techniques (Abidi, 2011). L'intelligence territoriale peut être conçue dans cette optique comme une démarche qui s'appuie sur une approche systémique du territoire, qui est utile pour aider les acteurs territoriaux à projeter, définir, animer et évaluer les

---

<sup>8</sup> Organisation de coopération et de développement économiques.

<sup>9</sup> Cette étude fait l'objet d'une présentation lors de la réunion du Comité des Politiques de Développement Régional (RDPC) en décembre 2017.

<sup>10</sup> Programme des Nations unies pour le développement

politiques et les actions de développement afin de rendre le territoire cohérent sur tous les niveaux. La problématique que nous avons développée dans cet article concerne cette pratique et l'intérêt des indicateurs liés à sa mise en œuvre opérationnelle. Ces outils sont présentés comme indispensables pour influencer les politiques territoriales dans le sens souhaité. Il s'agit donc d'employer des indicateurs pertinents afin qu'ils constituent une base utile pour la prise de décisions et contribuent à la durabilité des systèmes intégrés de l'environnement et du développement.

Autrement dit, l'indicateur par l'information qu'il fournit rendra le processus décisionnel dans l'ensemble de ses étapes plus lisible, donc plus intelligible. Néanmoins, les indicateurs dédiés aux territoires et utilisés jusqu'à présent au Maroc souffrent encore de nombreux défauts, notamment en termes d'accessibilité, d'homogénéité et de disponibilité. La réorganisation des indicateurs jugés lacunaires s'avère nécessaire, voire indispensable. Il s'agit donc de reformuler les indicateurs pour qu'ils soient opérationnels, simples à interpréter, précis et qui permettent d'autoriser des études comparatives dans l'espace et/ou dans le temps relatives aux objectifs de développement durable qui implique des représentations du territoire dans une approche multidimensionnelle.

En effet, la réorganisation ou même la construction d'un système d'indicateurs cohérent en tant qu'élément constitutif dans la démarche d'intelligence au niveau territorial nécessite un travail de base particulièrement important qui demande beaucoup de temps et d'efforts. Dans cette perspective, l'intelligence territoriale ne peut être réelle et durable que lorsqu'elle est orientée et ancrée dans des problématiques et projets du territoire à travers des stratégies de spécification.

Néanmoins, elle est avant et après tout humaine. Le développement durable d'un territoire ne saurait se réaliser sans ses ressources humaines qui deviennent ainsi les principaux acteurs de son devenir, et sans que ces acteurs ne partagent une vision de leur futur commun et ne mettent en place des mécanismes de création de synergies, d'apprentissage et de capitalisation des expériences et de coordination des actions pour la réalisation du projet territorial. Dans le même sens, nous considérons aussi que l'université est amenée à jouer un rôle primordial, auprès des acteurs territoriaux. En effet ce cadre de savoir et de compétences dispose des atouts qui lui permettraient de produire de l'intelligence, et non seulement des savoirs et connaissances et d'accompagner les expérimentations et les innovations dans le territoire. Ce nouveau regard insiste sur une approche globale et systémique des organisations et des dynamiques territoriales, qui s'intéresse principalement aux processus et aux interactions entre les diverses composantes territoriales.

## Références bibliographiques

**Abidi, A.**, (2011), « De l'aménagement du territoire au développement territorial : quelle transition et quelle articulation ? ». Actes de la 1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale « les territoires, l'Intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble le développement des territoires », Gatineau, Canada, 11p.

**Abidi, A.**, (2015), « Intelligence économique territoriale : Dispositif de veille territoriale au service du développement local. Cas du territoire de Rabat », Thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction de Nadif, M., Université Mohammed VI Rabat, 422p.

**Balestrat, M.**, (2011), « Système d'indicateurs spatialisés pour la gouvernance territoriale : Application à l'occupation des sols en zone Periurbaine Languedocienne », Thèse de doctorat en Géographie, sous la direction de Tonneau, J-P, Université Paul Valéry – Montpellier III, 403p.

**Benabdelhadi, A.**, (2017), « La compétitivité territoriale : l'expérience de « l'Agence de Développement de l'Oriental », Revue Organisation et Territoires n°3, Octobre 2017, pp.18.

**Benabdelhadi, A., Mousalim S.**, (2012), « Le marketing territorial : cas de la région de l'oriental », Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, n°93, p.230 / ill

**Bertacchini, Y., Girardot, J.J., Grammacia, G.**, (2006), «Territorial intelligence: theory, position, hypothesis, and definitions», 5th Conference ICT and Territory: Which Development? University of Franche-Comté, France.

**Bouchet, Y.**, (2006), Dispositif d'intelligence économique territoriale & gouvernance hybride, [http://isd.m.univtln.fr/PDF/isd27/isd27\\_bouchet.pdf](http://isd.m.univtln.fr/PDF/isd27/isd27_bouchet.pdf) (consulté le 02/09/2019).

**Breuer, Ch., Devillet G.**, (2009), «Towards a system of territorial intelligence: geographical indicators and data for the European actors», International Conference of Territorial Intelligence, Besançon, France pp.8

**Chen, D., Devillet, G.**, (2006), «Territorial information, themes, indicators and sources», in Acts of the international Conference of Territorial Intelligence, Vol 2 ENTI, Alba Iulia, Romania, pp. 29-43.

**Cheyran, J-P.**, (2002), «Systèmes d'information, acteurs et territoires Note introductive»,

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00143502/document> (consulté le 23/09/2019)

**Courlet, C., Pecqueur, B.**, (2013), L'économie territoriale, Ed. Pug, 142p.

**CPDT**, (2001), «Chapitre V : Indicateurs de développement territorial, démarche globale d'évaluation d'un territoire»,

<https://cpdt.wallonie.be/sites/default/files/pdf/99-00-bdd-v.pdf> (consulté le 02/10/2019)

**De Sède-Marceau, M-H., Moine, A., Thiam, S.,** (2011), « Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme », L'Espace géographique, Tome 40, n°2, pp.117-126.

**El Maskini, N.,** (2016), « L'intelligence territoriale et l'Offshoring : Cas de CasaNearshore », Revue Organisation et Territoire, n°2, 10p.

**Fabry, N., and Zeghni S.,** (2011), « Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators Competitive Intelligence and Decision Problems » pp.328-344,

[https://www.researchgate.net/publication/264166860\\_Attractiveness\\_of\\_Territories\\_and\\_Territorial\\_Intelligence\\_Indicators](https://www.researchgate.net/publication/264166860_Attractiveness_of_Territories_and_Territorial_Intelligence_Indicators) (consulté le 26/09/2019).

**Gendron, E.,** (2010), « Cadre conceptuel pour l'élaboration d'indicateurs de collaboration à partir des traces d'activité », thèse de doctorat en informatique, sous la direction de Carron, Th., Université de Savoie, France, 253p.

**Girardot J-J., Ormaux S.,** (2008), « L'observation territoriale, catalyseur et outil des partenariats multisectoriels », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00767248/document> (consulté le 04/09/2019).

**Girardot, J-J.,** (2005), « Concepts, principes, et outils de la méthode catalyse, L'animation territoriale : une question de méthode ? », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/MSHE/halshs-01022346/file/REIT-2005-Liege-Girardot.pdf> (consulté le 17/09/2019).

**Girardot, J-J.,** (2009), « Méthodes d'élaboration des indicateurs d'impact territorial et interprétation des données d'évaluation », Université de Franche-Comté ENTI Scientific coordinator Séminaire sur l'évaluation des politiques publiques de développement humain, Rabat, Maroc, 38p.

**Hairane, D.,** (2013), « Régionalisation avancée et société de l'information : Quelle place pour l'intelligence territoriale ? », Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, Janvier-Février, n°108, pp. 33-42.

**Hannof, A.,** (2011), « Les déclinaisons territoriales des politiques sectorielles au Maroc », dans Guerraoui, D. et Clerc, Ph., (dir.), Intelligence territoriale et développement régional par l'Entreprise : Expériences internationales comparées, L'Harmattan, chap. 1, p. 85-100.

**Joerin, F., Lebreton, M., Desthieux, G.,** (2005), « Des systèmes d'indicateurs pour aider les acteurs à manipuler la complexité territoriale, Institut d'ingénierie de l'environnement, Laboratoire de systèmes d'information géographique », [https://www.researchgate.net/publication/37426610\\_Des\\_systemes\\_d\\_indicateurs\\_pour\\_aider\\_les\\_acteurs\\_a\\_manipuler\\_la\\_complexite\\_territoriale](https://www.researchgate.net/publication/37426610_Des_systemes_d_indicateurs_pour_aider_les_acteurs_a_manipuler_la_complexite_territoriale) (consulté le 24/09/2019).

**Joerin, F., Rondier, P.,** (2007), « les représentations agissent sur le territoire ! Comment agir sur les représentations ? », <https://www.emse.fr/site/SAGEO2007/CDROM/CQFD02.pdf> (consulté le 14/09/2019).

**Lajarge, R.,** (2000), « Les territoires aux risques des projets. Les montagnes entre Parcs et pays », *Revue de géographie alpin*, Vol. 88, n°1, pp. 45-59.

**Lapeze, J.,** 2007, « Animation du territoire et collectivités territoriales : fonctions et tâches », dans Lapeze, J., et al., (dir.), *Eléments d'analyse sur le développement territorial - Aspects théoriques et empiriques* l'Harmattan Paris & Economie critique, p.99.

**Lazzeri, Y.,** (2006), *Les indicateurs territoriaux de développement durable – Questionnements et Expériences*, Ed Harmattan, 323 p.

**Lazzeri, Y., Planque, B.,** (2008), « Elaboration d'indicateurs pour un système de suivi-évaluation du développement durable, Programme de recherche politiques territoriales et développement durable », Tome I – Principes et méthodologie de construction du référentiel, [http://isidoredd.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Temis/0076/Temis-0076833/19625\\_tome1.pdf](http://isidoredd.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Temis/0076/Temis-0076833/19625_tome1.pdf), (consulté le 04/09/2019).

**Observatoire national du développement humain,** (2017), « La cartographie du développement local multidimensionnel : niveau et déficits », [https://www.ondh.ma/sites/default/files/documents/rapport\\_cartographie\\_du\\_developpement\\_local\\_multidimensionnel\\_niv\\_deficit\\_version\\_finale.pdf](https://www.ondh.ma/sites/default/files/documents/rapport_cartographie_du_developpement_local_multidimensionnel_niv_deficit_version_finale.pdf) (consulté le 04/09/2019).

**OCDE,** (2018), « Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Enjeux et Recommandations pour une action publique coordonnée », Editions OCDE, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264302884-fr.pdf?expires=1583686092&id=id&accname=guest&checksum=A636CF430D749EB1B164B8C693303C2C> (consulté le 28/09/2019).

**Ormaux, S., Moine, A., De Sède-Marceau, M. H.,** (2013), « Inventaire des méthodes fondamentales et des outils d'analyse spatiale et de traitement de l'information territoriale au sein des sciences sociales et humaines en Europe (D28) », <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/420B-II.pdf> (consulté le 20/09/2019).

**Queyras, J.,** (2005), « L'intelligence économique territoriale dans un centre d'information du service public », thèse de doctorat en sciences de communication et information sous la direction de Quoniam, L., Université du Sud Toulon-Var, 361p.

**Widmer, S.,** (2008), « Quelle intelligence territoriale pour le développement durable des territoires urbanisés ? Le cas du Pays de Montbéliard », 6th International Conference of Territorial Intelligence : Tools and methods of Territorial Intelligence, France, Besançon, 27p.