

**Université Marc Bloch - Strasbourg II**

Institut de Traducteurs, d'Interprètes et de Relations Internationales

**Section Relations Internationales**

**Master II**

**« INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET GESTION DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL »**

|  |
| --- |
| **Mémoire**  **« L’INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS UN SERVICE PUBLIC DE COOPERATION DECENTRALISEE: LE CAS DE LA COOPERATION FRANCO-PALESTINIENNE»** |

**Présenté par:**

**Yasmine SHAHROOR**

**Directeur de mémoire : M.Madjid Bouzar Promotion 2007-2008**

*Je tenais tout particulièrement à remercier* ***M. Madjid Bouzar****, pour sa disponibilité et les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction de ce mémoire.*

*Je tiens à remercier celles et ceux qui m’ont beaucoup aidés à réaliser ce mémoire avec de bonne volonté. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers* ***M. Pascal BUHRY,***  *Chef du service des relations internationales et de la coopération décentralisée et* ***Mme. Amel HAMMADI,*** *Chargée de projet de coopération pour la Palestine, l’Algérie et Israël au* ***Conseil Général de la Seine Saint-Denis****, qui m’ont formé et accompagné tout au long de mon stage professionnel pendant 5 mois avec beaucoup de patience et de pédagogie.*

*Je n’oublie pas non plus mon pays d’origine, la* ***PALESTINE*** *et ma* ***FAMILLE****, qui m'ont donné la force et l'espoir de poursuivre mon engagement et mon travail.*

*Je souhaite que mon analyse et mon mémoire puissent retenir leur intérêt.*

**Sommaire**

Remerciements 2

Sommaire 3

Table des sigles 5

Table des figures 6

Préface 7

Introduction 9

Partie I : La gestion de projets de coopération décentralisée : 14

1) La coopération décentralisée :

\* Bref historique :

- Au niveau européen.

- Au niveau français.

\* Les différents niveaux d’acteurs :

- La population.

- Les acteurs et les organisations.

- Les Collectivités Territoriales.

2) Le cycle de projet suivi.

Partie II : Analyse de l'intelligence économique adaptée au service de coopération décentralisée : 26

1. Différents niveaux d’outils de l’intelligence économique intéressants au service de coopération décentralisée.
   1. Cellule de veille et de surveillance.
   2. Stratégie de lobbying.
   3. Benchmarking.
   4. Portail.
   5. Analyse des forces et faiblesses de l’IE proposée.
   6. Analyse des opportunités et menaces de l’IE proposée.
2. Un exemple pratique d’intelligence économique: le projet de formation pour les élus palestiniens :

2.1. Cadre de projet.

2.2. Contexte des Territoires Palestiniens.

2.3. Objectifs du projet.

2.4. Le projet applique.

Partie III : Identification de l’obstacle face à l’adaptation totale de l’intelligence économique au service de coopération décentralisée : 44

* 1. La nature des projets de coopération décentralisée.
  2. La rentabilité des projets de coopération décentralisée.

CONCLUSION 48

**BIBLIOGRAPHIE 51**

ANNEXES 53

**TABLE DES SIGLES**

**ACP :** Afrique-Caraibes-Pacifique.

**ADIT :** Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique.

**AFCL :** Association Française des Conseils en Lobbying et affaires publiques.

**AFD :** Agence Française de développement.

**APLA :** Association des autorités locales palestiniennes.

**BTC:** Belgium technical cooperation.

**CCI :** Chambres de Commerce et d’Industrie.

**CD :** Coopération Décentralisée.

**CE :** Commission Européenne.

**CG93 :** Conseil Général de Seine-Saint-Denis.

**CHF:** Cooperative Housing Foundation.

**CNCD :** Commission Nationale de la Coopération.

**GTZ :** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

**HRIE :** Haut Commissaire à l’Intelligence Economique.

**ITI-RI :** Institut de Traducteurs, d'Interprètes et de Relations Internationales.

**IE :** Intelligence Economique.

**JICA:** Japan International Cooperation Agency.

**MAE :** Ministère des Affaires Etrangers.

**MGL :** Ministère de Gouvernement Local.

**ONG :** Organisation Non Gouvernementale.

**PME :** Petites et Moyennes Entreprises.

**SGDN :** Secrétariat Général de Défense Nationale.

**SRICD :** Service (s) des Relations Internationales et de la Coopération Décentralisée.

**UE :** Union Européenne.

**TABLE DES FIGURES**

**Figure n°1** **:** La pyramide des acteurs de la Coopération décentralisée. **P.17**

**Figure n°2** **:** La Coopération Décentralisée: outil de développement local. **P.19**

**Figure n°3 :** Le projet. **P.20**

**Figure n°4 :**Le cycle de projet. **P.21**

**Figure n°5 :** Les critères d'évaluation en fin de projet. **P.24**

**Figure n°6 :** Le cycle de veille. **P.27**

**Figure n°7 :** L’information. **P.38**

**PREFACE**

Le sujet traité dans ce mémoire, **« L’intelligence économique dans un service public de coopération décentralisée »**, émane de six mois de stage dont j’ai bénéficié dans le cadre de ma formation en Intelligence économique et gestion du développement international. En effet, j’ai travaillé tout au long de ce stage dans un service de relations internationales et de la coopération décentralisée[[1]](#footnote-1) au Département de la Seine-Saint-Denis.

Le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis définit les domaines prioritaires[[2]](#footnote-2) dans lesquels il choisit de répondre aux besoins de sa population :

* Action sanitaire et sociale.
* Education et culture.
* Economie et insertion.
* Aménagement et développement urbain.
* Droit au logement.
* Le soutien au développement des universités.
* Solidarité et coopération internationale.

Le service des relations internationales et de la coopération décentralisée au département qui a vu le jour en 1997, mène des projets au cœur du développement international dans plusieurs coins dans le monde[[3]](#footnote-3). Elle se fixe comme objectif la construction de nouveaux rapports entre les peuples dans une conception solidaire du monde.

Cinq thématiques prioritaires constituent la pierre angulaire des actions et des projets de développement international et de coopération décentralisée. Elles concernent :

* La gestion de l’eau et de l’assainissement, le traitement des déchets,
* L’aménagement, l’environnement, urbaine,
* La santé publique,
* La culture, le sport et la jeunesse,
* le développement économique et la planification,
* La gestion locale.

**Ma Mission au sien du SRICD[[4]](#footnote-4) au CG93[[5]](#footnote-5):**

La mission que j’ai menée depuis le mois de février 2008 a consisté à développer le service des relations internationales et de la coopération décentralisée sur la question de la pré-gestion et la gestion des projets du développement que le service mène à l’international et plus précisément dans les territoires palestiniens qui se trouvent dans une zone en conflit, tout cela dans l’objectif d’apporter de l’information pertinente au SRICD pour monter de projet de formation pour les élus palestiniens[[6]](#footnote-6). Dans ce cadre, outre les différentes activités liées au projet, je me suis vu confier la mise en place d’une nouvelle méthodologie de travail pour la chargée de mission pour la Palestine au SRICD.

Le SRICD avec la chargée de mission pour la Palestine mènent plusieurs actions de développement dans trois villes palestiniennes, parmi lesquelles la mise en place des projets de connexion à l’eau et au réseau de l’assainissement pour la population et les agriculteurs, de formation pour les ingénieurs et les techniciens palestiniens, de recyclage des eaux de pluie et eaux usées pour l’usage industriel et agricole, d’échange culturelle et artistique……etc.

Le projet qui m’a été confiée est dans l’objectif d’utiliser une méthodologie de travail de secteur privé, afin de pouvoir l’adapter pour le secteur public dans un environnement connu. Cette méthodologie est l’intelligence économique qui est intéressante pour le secteur public après des types de veille, de recherche, d’exploitation et d’information.

Les réflexions établies et le sujet traité dans ce mémoire ont contribué à l’évolution du travail au SRICD et les recherches effectuées sur le terrain m’ont permis de nourrir ce mémoire d’une expérience professionnelle et réelle.

**INTRODUCTION GENERALE**

Depuis quelques années, les termes de « la veille stratégique et d’intelligence économique » et « l’intelligence économique, stratégique et territoriale » sont de plus en plus courants dans le langage de l'économie, des affaires, du monde de l'entreprise et des territoires. Nous vivons dans un monde en pleine mutation. La vague de la mondialisation croissante génère une aspiration au local; parler de son territoire et s’investir dans celui-ci et une augmentation des échanges internationaux. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie, circulent de plus en plus vite. Les situations politiques, économiques, sociales et technologiques évoluent en permanence.

**Le développement de l’intelligence économique en France**

En France, c’est le rapport Martre[[7]](#footnote-7) qui a permis d’exprimer les conséquences d’une telle évolution dans le tissu économique: la complexification de l’environnement laisse les entreprises dans l’incompréhension et l’impuissance face aux enjeux majeurs auxquels elles sont confrontées. A travers ce rapport, le commissaire général du plan a proposé un outil pour lire et agir sur cet environnement: l’intelligence économique.

**Qu'est-ce que l'intelligence économique?**

Le terme d'intelligence économique est à rapprocher des termes anglais et suédois « Business Intelligence » ou « Compétitive Intelligence ». Elle est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation et de l'information utile des acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre, de façon cohérente, la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise. Le but est d'améliorer sa position dans un environnement concurrentiel. Ces actions au sein de l'entreprise s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise »[[8]](#footnote-8).

En réponse à ce rapport, un certain nombre de mesures ont été adoptées par les pouvoirs publics. Henri Martre et son équipe pointaient du doigt la fragilité du système français en matière d’information. La France devait rattraper son retard dans ce domaine.

Au regard du concept et du plan méthodologique, la majorité des spécialistes français[[9]](#footnote-9) résume systématiquement l’intelligence économique aux axes suivants :

* La veille, le renseignement économique et la surveillance (acquérir l’information pertinente).
* La protection des informations et la sécurité.
* L’aide à la décision avec la stratégie proposée: (analyse, cartographie décisionnelle, « War Room ») notamment.
* L’influence et le lobbying (pour favoriser la stratégie proposée).

**De l’intelligence économique à l’intelligence territoriale**

Ainsi, c’est pour amener les acteurs des territoires à développer leur maîtrise de l’environnement informationnel qu’une politique d’intelligence territoriale est menée actuellement.

Les acteurs principaux de cette politique territoriale sont: le SGDN[[10]](#footnote-10), à travers le Haut Commissaire à l’Intelligence Economique (HRIE) dirigé par Alain Juillet, les Chambres de Commerce et d’Industrie (CCI), les régions et les services déconcentrés de l’Etat. A ces échelons, s’ajoutent des découpages territoriaux plus fins: départements et collectivités locales. En s’appuyant sur ces différents acteurs, la politique d’intelligence territoriale utilise les réseaux préexistants de pouvoir administratif (Préfets de régions et de département) et de connaissance du tissu économique (réseau national des CCI). Parallèlement, les pôles de compétitivité et les pôles d’excellence rurale ont été mis en place pour développer un maillage horizontal du territoire.

Les régions ont été identifiées comme des échelons pertinents pour déployer l’intelligence territoriale. Le rapport Carayon[[11]](#footnote-11), le rapport Mongereau[[12]](#footnote-12) au conseil économique et social (2006), et le HRIE insistent chacun sur l’importance d’un relais régional dans ces dispositifs.

La notion de maillage et de réseau territorial est également mise en avant. Le dispositif public d’intelligence territoriale a été testé par 7 régions au départ, puis généralisé à l’ensemble des régions.

**La gestion des projets de développement à l’international**

Les projets de coopération décentralisée sont des projets de développement à l’international qui ont soif d’innovation. La coopération décentralisée est définie en France par la loi d’orientation du 6 Février 1992, dite ATR, selon cette loi les collectivités territoriales (régions, départements, communes et leurs groupements) en France ont le droit de conclure des conventions de coopération avec des partenaires étrangers pour un intérêt commun. Les projets de coopération décentralisée passent dans canal assez grand au départ et petit à la fin.

Pour redonner la vie encore une fois pour le corps des projets de la CD, nous devons travailler à intervenir des nouvelles méthodologies de gestion et de développement de projets de CD.

Notre travail porte sur l'application de d'intelligence économique dans un service de CD, pour une nouvelle méthodologie modernisée et il traitera cette question :

***« L’Intelligence Economique est-elle une méthodologie pertinente pour la gestion des projets de développement dans la coopération décentralisée? »***

Cette problématique conduit à soulever les points suivants :

* + Qu’est-ce qui motive un service des relations internationales et de la coopération décentralisée à appliquer une méthodologie pour le secteur privé ?
  + L'intelligence économique dans la gestion des projets de coopération décentralisée avec ses opérations et ses outils.
  + Quels sont les objectifs visés par la mise en place de cette méthodologie?
  + La connaissance de terrain (et non sur le seul concept d’information collectée), la question de la coordination, de la communication et de la coopération en termes organisationnels.
  + Cette méthodologie est-elle pertinente ou non au vu de ces objectifs et dans ce type de projets de coopération décentralisée par l'exemple du projet de « Formation pour les autorités locales palestiniennes)?

Ces cinq points, qui font l’objet du présent mémoire, sont fondés sur une démarche originale : celle de l’intelligence économique appliquée au sein d’un important service public départemental pour aborder la gestion des politiques publiques, conduire et faire évoluer ses projets internationaux.

Afin de répondre à toutes ces questions, nous ferons dans un premier temps un état de lieu de la coopération décentralisée et sa gestion de projets (I). Cet état sera complété par l’analyse des opérations et des outils de l’intelligence économique qui donnent les indices positifs d’adaptation et validation d’un dispositif pratique proposé au service de la coopération décentralisée de CG93 (II). Nous pourrons enfin déterminer et identifier l’obstacle qui ne permet pas à une adaptation totale de l’IE auprès de service public de coopération décentralisée (III).

# Méthodologie

Pour construire ce mémoire, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie de recherche action.

La première étape a consisté à comprendre, dans le cadre de mon stage, les enjeux du service de relations internationales et de la coopération décentralisée par son souhait de travailler sur la gestion locale, la bonne gouvernance et la formation des élus et des cadres municipaux palestiniens et plus largement la politique générale de la Seine-Saint-Denis et son environnement. Puis, nous avons rédigé un document intitulé « Sujet de mémoire », qui reprend la base de la réflexion et les questionnements qu’elle induisait.

Par la suite, nous avons identifié différents acteurs concernés par cette question :

Le CG93, le SRICD, le service de développement économique, le CG94, le RCDP à la Cité Unis France, la Délégation Palestinienne à Paris les autorités locales palestiniennes, le Ministère Palestinien de Gouvernement Local et l’Association pour les autorités locales palestiniennes. D’autres acteurs ont été identifiés, mais nous avons choisi de n’interroger qu’un nombre ciblé de personnes, compte tenu du temps et des moyens dont nous disposions.

Nous avons ensuite alimenté notre réflexion par des lectures (détaillées dans les sources d’information).

Enfin, nous attirons l’attention du lecteur sur la différence entre la pertinence de l’intelligence économique et la pertinence de l’intelligence économique dans un service public.

Notre démarche devra être claire, explicite et basée sur des informations concrètes et exploitables

**Partie I : La gestion des projets de coopération décentralisée :**

« La coopération décentralisée, c'est le terme juridique adopté en France pour désigner cette nouvelle forme d'action internationale conduite par les villes, communautés, départements et régions, inaugurée avec les jumelages »[[13]](#footnote-13). La coopération décentralisée née de volontés politiques en France, en Europe et ailleurs, elle est reconnue par une loi de 1992 en France, régie par un cadre normatif précis et ancrée dans le local. Le terme «décentralisée » indique qu’il s’agit d’une coopération entre collectivités territoriales de pays différents, qui peuvent passer des conventions sans intervention de l’Etat, dans le cadre de leurs compétences et en fonction de l’intérêt local. Si ce mémoire traite de l’intelligence économique dans un service de CD, nous allons partir d’un point sur la coopération décentralisée et l’évolution au niveau historique **(1) du premier chapitre**.

La coopération décentralisée repose à la fois sur une coopération institutionnelle entre les collectivités et leurs exécutifs et sur l’implication de deux territoires et de leurs acteurs locaux, ces acteurs sont présents sur ces territoires de manière large : les institutions et les organismes, sont divers et variés au niveau d’intervention et d’activité **(2) du premier chapitre**.

Les collectivités françaises diffèrent par leur taille, leur politique, leur budget, leur organisation, leur action, leur propre histoire politique, économique et sociale.....etc.

Elles ne sont pas toutes engagées dans des actions de coopération décentralisée. Les projets de coopération décentralisée sont très variables selon les domaines d'intervention. La coopération décentralisée a un champ large d’application, elle peut se limiter à des projets d’échanges culturels, d’aide technique, d’aménagement de l’espace, de gestion locale, ou s’ouvrir vers des projets et des actions d’échanges ou de partenariats économiques visant à créer des débouchés pour les entreprises locales et d’opérations nécessaires au développement économique. Elles ne mènent pas toutes des actions dans les mêmes pays ou avec la même méthodologie de gestion, de montage, de conduite et d'évaluation des projets. Nous aborderons en **(deuxième chapitre)** le cycle de projet de CD.

1. **La coopération décentralisée :**

**- Bref historique :**

**\* Au niveau européen:**

Les stratégies postindépendance conféraient à l'Etat un rôle directeur dans le développement. Au cours des années 1980, d'importantes réformes ont été introduites (ajustement structurel, démocratisation, décentralisation) en vue de redéfinir le rôle de l'Etat et d'accroître la participation d'autres acteurs (la société civile, le secteur privé, les collectivités locales). Pendant ce temps, une nouvelle sorte de coopération émergea, la coopération décentralisée. Elle fut introduite, pour la première fois, dans la politique de coopération au développement de l'Union Européenne en 1989, par la quatrième convention de Lomé entre les pays ACP[[14]](#footnote-14) et la Communauté européenne. Par la suite, elle sera étendue aux Etats d'Amérique Latine et d'Asie.

La définition européenne de la coopération décentralisée est beaucoup plus extensive puisqu'elle reconnait comme acteurs de la coopération décentralisée, les pouvoirs publics locaux, mais aussi les organisations non gouvernementales (c'est une reconnaissance des ONG en tant que acteur de développement), les coopératives, les syndicats, les organisations de femmes et de jeunes, les institutions d'enseignement et de recherche, les églises et les PME.

Pour l'UE, la coopération décentralisée est un moyen de sortir du système de coopération « centralisée » avec les états et de s'engager vers une autre façon de faire de la coopération qui implique l'ensemble des acteurs de la société civile, dans toute leur diversité.

**\* Au niveau français:**

Dans la période contemporaine, la pratique des jumelages, née dans la période d’après-guerre constitue la première manifestation des relations formalisées entre collectivités locales relevant d'Etat différents.

Tout d’abord, elle est le fait des communes, animées par la volonté de développer des liens d'amitié avec les populations des communes allemandes.

Puis, pendant la guerre froide, il s’agit de développer les liens entre les communes françaises et des pays d'Europe de l'Est.

Dans les années 1970, les jumelages changent de nature lorsque des communes s'engagent dans des actions concrètes de solidarité avec, en particulier, des pays sahéliens. Cette forme de jumelage apparaît avec l'accès à l'indépendance des pays africains et l'émergence des pays du Tiers-Monde. Expression d'une solidarité Nord-Sud, les jumelages-coopération unissent des collectivités locales de pays « industrialisés » et de « PED »[[15]](#footnote-15) afin d' « établir une nouvelle forme de coopération, privilégiant les rapports humains »[[16]](#footnote-16).

Les lois de décentralisation française de 1982 ont joué un rôle important dans l'essor de la coopération décentralisée, en créant un climat propice au développement des actions extérieures des collectivités locales françaises.

Malgré le quasi absence de texte les y habilitant, « cet activisme international résulte du fait que les lois de décentralisation ont élargi la sphère de compétence (développement économique, aménagement du territoire, enseignement et formation professionnelle, recherche, culture, urbanisme et aide sociale) et renforcé leur autonomie.

En outre, s'agissant du département ou de la région, elles ont confié aux présidents élus les fonctions exécutives assurées jusqu'alors par les préfets »[[17]](#footnote-17). Cependant, elles laissent un vide juridique concernant leur rôle et leur place dans l'action extérieure de la France.

C'est grâce au Titre IV, "De la coopération décentralisée" de la loi du 6 février 1992[[18]](#footnote-18) qu'est juridiquement reconnu le droit aux collectivités locales françaises de "conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France". Cette loi confère à la coopération décentralisée un cadre juridique et réglementaire, et reconnaît les collectivités territoriales comme acteurs spécifiques de la coopération internationale. La coopération décentralisée n'est pas une nouvelle compétence dévolue aux collectivités territoriales mais un mode d'exercice des compétences qui leur sont reconnues par les lois de décentralisation.

**- Les différents niveaux d’acteurs de la coopération décentralisée**

La spécificité de la CD et de ses projets rassemblent des nombreux acteurs qui sont à la base au service de leur territoire et leur population. Nous décrivons ensuite ces acteurs, chacun des acteurs présente ses engagements qui auront un impact sur la dynamique d’implication dans les projets de CD.

**Figure n°1 : La pyramide des acteurs de la CD :**

Source : Y. Shahrour

A partir de cette pyramide, nous pouvons identifier les acteurs majeurs différents de la CD, qui vont nous donner quelques clés de réussite d’un projet de CD et qui permettent l’adéquation entre les motivations de tous ces acteurs.

* **La Population :**

Dans chaque collectivité territoriale, la population s’engage dans des actions de solidarité et de coopération internationales. Chaque année, les habitants doivent participer activement au budget des actions de CD. Cela confère l’implication nécessaire de la population vers l’internationale, les actions de coopération et bien évidement vers la politique générale des collectivités territoriales.

Par ailleurs, leur motivation personnelle entre en compte pour la question de réalisation des projets et de participation d’autres acteurs. La prise en compte de cet acteur important de CD et lui informé par toutes les nouvelles de projets de CD sera un facteur clé de réussite dans l’intégration totale de la population aux activités de CD.

* **Les acteurs et les organisations :**

Il y a un nombre important de structures, d’acteurs et d’organisations qui y sont recensées démontre une mobilisation permanente et un véritable engagement. Ce sont le tissu associatif sur les territoires participants aux actions, les acteurs socioculturels, les acteurs économiques, les chambres consulaires voir les entreprises, la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CNCD), la Cité Unies France (CUF)…..etc. Les associations jouent un rôle important dans la nouvelle organisation et la politique stratégique de la coopération décentralisée des collectivités territoriales et locales. Tout cela vient dans une dynamique d’échange, de travail collaboratif et de concertation.

* **Les collectivités territoriales :**

Les différents acteurs sont presque tous les services des collectivités territoriales avec le service des relations internationales et de coopération décentralisée qui prennent la responsabilité totale des actions de CD et bien faire participer les services territoriales avec leurs compétences et leurs établissements comme par exemple : les services publics, les écoles, les universités, les hôpitaux, les secteurs professionnels…etc.

La mise en mouvement du territoire favorise l’animation locale, le décloisonnement des milieux en favorisant les rencontres entre politiques, professionnels, acteurs économiques, associatifs ou universitaires. Elle permet aussi le brassage des classes d’âge.

L’action internationale, en donnant lieu à de nombreuses manifestations et à de nombreux événements notamment culturels, fédère la population, crée un sentiment d’appartenance et contribue à la notoriété de la collectivité. L’implication active de toutes les catégories d’habitants dans les collectivités partenaires contribue à cette appropriation de l’international.

***Figure n°2: La Coopération Décentralisée: outil de développement local.***

Source : Y. Shahrour

**2- Le cycle de projet suivi:**

« Un projet est un ensemble des actions et des activités à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés, avec un but précis et des objectifs bien définis. Ainsi un projet étant une action temporaire comprend un calendrier d'exécution avec des dates de début et de fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, nécessite généralement la formation d'une équipe spéciale pour accomplir le travail, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan, aboutit à un résultat final qui peut être évalué et suit un plan d'action »[[19]](#footnote-19).

***Figure n°3 : Le projet.***

Source : Y. Shahrour

La coopération décentralisée, comme toute coopération, reprend l'approche par projet. Toutefois, elle s'en distingue par plusieurs traits :

* Sa durée n'est pas limitée a priori,
* Son contenu fait l'objet de conventions signées, entre les collectivités locales, régulièrement actualisées, qui implique leur responsabilité directe. Les conventions sont fréquemment appuyées sur une charte de coopération qui précise les motivations des partenaires et définit les finalités recherchées,
* Ses champs d'actions sont multiples, à la différence des projets qui ont une dimension sectorielle,
* Ses opérateurs ont les statuts les plus divers et sont choisis pour les compétences qu'ils peuvent mobiliser au regard de la nature de l'action: coopération technique, domaine social, appui institutionnel…

Ces caractéristiques définissent le contexte particulier dans lequel la coopération décentralisée met en œuvre l'approche projet :

1. **-** Chaque action est mise en perspective avec la dynamique globale de coopération arrêtée par les collectivités partenaires.
2. **-** Une attention particulière est portée à la prise en compte de la situation locale.

La gestion de projet de la coopération décentralisée est à mener en lien avec les objectifs définis. Un des objectifs du projet peut être d'ailleurs d'aider à définir et à appliquer des politiques publiques et il doit être soutenu par les pouvoirs publics.

Le cycle de gestion de projet est l'étape opérationnelle qui vient suite de l'étape administrative (la signature de la convention de coopération décentralisée entre des collectivités locales). Nous pouvons distinguer quatre phases dans le cycle du projet:

**1-** La phase de l'identification: (l'idée de projet, le diagnostic, l'étude de faisabilité).

**2-** La phase de la planification: (la formulation du projet, le cadre logique, la recherche de financement, l’appel à projets).

**3-** La phase de la mise en œuvre: (le montage, la réalisation et le suivi de projet).

**4-** La phase de l'évaluation.

***Figure n°4: Le cycle de projet.***

Source : Y. Shahrour

L'ordre des phases du cycle du projet est constant quelles que soient les institutions qui le conduisent. Les différentiations que l'on constate concernent des points mineurs, internes aux phases.

**1- La phase d’identification :**

Durant la phase d’identification, l'idée du projet proposé fait l'objet d'un débat. "Le projet a-t-il une raison d'être ?" Les investigations portent sur deux questions essentielles.

1. **1.** Le projet répond-il à des problèmes ou à des besoins réels d’un groupe social (ou de groupes sociaux) clairement ciblé(s)?
2. **2.** Le projet est-il faisable compte tenu du contexte politique, économique, des compétences techniques existantes? Quels sont les principaux facteurs contextuels qui peuvent peser positivement ou négativement sur sa conduite ?

Il s'agit à ce stade de vérifier la pertinence et la faisabilité du projet en fixant son objectif global, les objectifs spécifiques et les résultats intermédiaires à atteindre.

Une première esquisse des moyens et des coûts est dressée. Sur la base de ces premiers éléments, la décision de continuer ou non la préparation du projet.

2- La phase de planification:

La planification est « l’élément le plus important et le plus indispensable de la gestion de projet », et doit débuter dès que le projet est lancé. La phase de formulation, le cadre logique et la recherche de financement fait partie intégrante du vrai travail de planification. Il s'agit au cours de cette phase d'associer à la construction du projet les différentes parties concernées et de mesurer de façon précise les résultats attendus.

La participation à l'élaboration d'un projet des différentes parties concernées, notamment des groupes cibles, est un facteur déterminant pour sa réussite. Pour apprécier l'impact du projet, il convient de confronter les points de vue des :

* personnes et institutions qui ont pris l’initiative du projet, dans quel but,
* personnes qui bénéficieront de ses retombées directes et indirectes,
* personnes et institutions qui pourraient se sentir menacées par l’intervention,
* personnes qui pourraient être sollicitées pour contribuer physiquement ou financièrement à sa réalisation,
* personnes et institution qui œuvrent dans le même domaine d’activités.

La formulation finale du projet est en conséquence l’aboutissement de négociations entre les institutions qui ont la compétence pour décider de l'engager, les groupes de populations qui bénéficieront de sa réalisation (ou leurs représentants) et les personnes et institutions qui ont la maîtrise technique pour le mener à bonne fin.

Pour réussir, un projet doit être piloté au plus près du lieu où il se déroule. Avant tout lancement de projet, il est donc nécessaire de mesurer les appuis institutionnels et techniques à apporter à l'équipe qui en a la charge au sein de la collectivité partenaire.

Les trois composantes de cette phase conduisent à la formulation finale et détaillée d'un projet. Leur mise en perspective permet d'en mesurer l'efficience et l’efficacité et de décider son lancement en vraie grandeur.

Si les conditions ne sont pas réunies, il convient de le suspendre, voire de l'annuler, ce qui exige une nouvelle discussion entre collectivités partenaires.

3- La phase de la mise en œuvre:

La gestion du projet, dans une démarche systématique, sur les deux premières phases (l'identification et la planification), permettent de disposer des outils de pilotage pour:

* Soit lancer le montage et la réalisation de projet toute suite avec les éléments et les activités comme ils ont été définis durant la planification, la formulation et la programmation;
* Soit modifier et ajuster des éléments et des activités ou prendre des mesures pour garantir la bonne exécution de projet;
* Soit, si les écarts constatés dépassent la question de l'élément en question, ajuster la logique du projet.

Pour suivre le projet après le lancement de projet et pendant la période de réalisation, nous devrons se construire une batterie d'indicateurs que la nous pouvons répartir en quatre types:

#### Indicateurs de ressources: ils tendent à mesurer (par exemple) le personnel impliqué dans un programme, projet ou action ainsi que la qualité de ce personnel.

* Indicateurs de réalisations: leur but est la mesure concrète de ce qui a été réalisé à la fin du programme, du projet ou de l'action.
* Indicateurs de résultats: ceux-ci visent à mesurer les résultats du programme, du projet ou de l'action, c'est à dire les conséquences sur le terrain.
* Indicateurs d'impact: pour évaluer les retombées sur le terrain et à l'extérieur du programme, projet ou action sur les bénéficiaires directs.

#### 4- La phase d’évaluation:

L'évaluation consiste à porter un jugement sur la valeur d'une action passée, sa pertinence et sur la qualité de la réponse apportée aux attentes formulées initialement.

L'évaluation des politiques publiques constitue une exigence, car elle est un moyen pour les pouvoirs publics de rendre compte de leur action? En assurant la transparence de leur action, elle contribue à renforcer la démocratie. Elle est également une exigence technique, car elle permet d'améliorer l'orientation, l'efficacité des actions. Elle constitue ainsi un outil de gestion et de management.

Les critères utilisés en fin de projet, pour l'évaluer, constituent également un ensemble de questionnements qui guident, à l'amont du projet, sa construction. Le schéma ci-dessous, les 7 critères les plus usités ainsi que leur définition.

**Figure n° 5: Les critères d'évaluation en fin de projet.**

Source : Y.Shahrour.

Nous avons exposé dans cette première partie un point historique de la CD, les différents acteurs des projets de coopération décentralisée qui sont le cœur des projets de CD avec leurs travaux, volonté, dynamique et intérêt et les composantes de cycle de gestion de projet de développement suivi par les services de CD. Cette partie fait le point initial de notre travail d’adaptation une nouvelle méthodologie de gestion puisque elle nous donne une idée générale de ce que est la CD. Avec la méthodologie classique suivi que nous nous trouvons aujourd’hui et avec l’échec qui a eu lieu dans plusieurs cas des projets et des actions menés par la CD ; nous devons chercher, analyser, tester, appliquer des nouvelles opérations et technologies pour redonner la vie à ce genre de coopération importante au niveau de développement international même si l’idée d’utiliser une méthodologie appliquée aux secteurs privés. L’essentiel avant tout est de faire marcher efficacement ces projets de développement international. Dans cet esprit, nous allons partir vers les autres deux parties de ce travail pour essayer à répondre à la problématique de ce travail de mémoire par l’analyse d’une nouvelle méthodologie (IE) proposée aux projets de CD avec une possibilité d’application et l’identification de l’obstacle qui face à l’adaptation de cette méthodologie (IE).

**Partie II : Analyse de l'intelligence économique adaptée au service de CD:**

« L'observation et la veille que certains spécialistes qualifient aujourd'hui d'intelligence économique sont encore plus qu'hier indispensable pour mieux proposer et agir efficacement »[[20]](#footnote-20)1. Cette phrase est citée dans l'introduction du Bulletin [[21]](#footnote-21)1 de conjoncture économique et sociale, édité à l'occasion des « Assises pour l'Emploi » par le service de développement économique au Conseil Général de Seine-Saint-Denis en mai 2006. Donc, pour mieux proposer et agir efficacement, nous proposons l'intelligence économique, qui regroupe tous les moyens et les techniques - notamment informatiques - pour collecter des informations.

Cette deuxième partie consiste à décrire et à analyser plusieurs éléments de l’IE. Nous analyserons ces différents outils dans le **premier chapitre,** commençant par la veille, le lobbying, le Benchmarking et terminant par l’annuaire et le portail. Donner un exemple pratique et vivant sur l’utilisation d’outil de l’IE dans un projet « Formation pour les élus palestiniens » est important pour montrer un cas concret dans le **deuxième chapitre.**

1. **Différents niveaux d’outils de l’intelligence économique intéressants au service de coopération décentralisée :**

L'intelligence économique dispose de divers outils qui sont indispensables pour la gestion de projets en même temps intéressants les services de la CD qui sont bien évidement publics. Nous distinguons parmi eux la veille, le lobbying, les stratégies d’influence, l’annuaire, le portail….etc.

**1.1. Cellule de veille et de surveillance :**

La cellule de veille et de surveillance doit se positionner au centre de SRICD. Cette technique de veille consiste à récolter l’information de toutes les sources internes et externes de SRICD et son CG, afin de contribuer à son meilleur positionnement sur les zones où il intervient.

**Figure n°6 : Le cycle de veille.**

Source : <http://www.infoguerre.fr/images/user_pages/cycle_rens.jpg> , Consulté le 20 juillet 2008.

Il y a plusieurs types de veille qui sont destinés à collecter l'information :

* Technologique, - Stratégique,
* Juridique, - Concurrentielle,
* Financière, - Socioéconomique,
* Géopolitique, - Sociétale,
* Sur les bailleurs de fonds, - Sur les acteurs économiques,
* Sur les associations et les ONG, - Sur les appels d’offre,
* Sur les appels à projets.

La veille, pour mener un projet, il faut s’informer, analyser et organiser pour établir des projets. Elle comprend les moteurs de recherches, les outils de visualisation et de cartographie, les outils d’analyse.  La veille concerne les rapports de SRICD avec son environnement, la mise en place d’un système de veille automatisée qui va surveiller les informations pertinente, et ainsi elle fait partie du processus d’aide à la décision.

La mise en place d’un système de veille et d’une alerte de type push sur le site [www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com), afin d’être informé le plus en amont possible sur les projets souhaité, les partenaires potentiels, les différents intervenants clés pour chaque projet, les bilans des précédents projets, les précédents appels d’offre et les autres à venir.

Il est intéressant pour n’importe quel service ou office ou entreprise, d’avoir des études, des rapports, des informations régulièrement sur leurs domaines de travail. Tout cela vient dans le but, d’assurer leur existence, d’être capable à réaliser et à planifier pour la future proche et loin de leurs projets de développement.

**1.2.** **Stratégie de lobbying :**

Le lobbying est une activité de conseil auprès « d’entreprises, d’associations ou de collectivités territoriales dans la défense de leurs droits et intérêts auprès d'organismes susceptibles de prendre des décisions les affectant » selon la définition de l'Association Française des Conseils en Lobbying et affaires publiques (AFCL). Il s’agit donc d’une technique d’influence des pouvoirs publics.

Cette définition de lobbying nous montre un outil assez fort, pour l’ensemble des collectivités territoriales et locales pour faire passer leurs affaires pour l’intérêt de leurs populations et leurs territoires. Dans le cadre de notre travail au SRICD qui s’intéresse à faire de lobbying au sien des bailleurs de fonds ou bien sur le gouvernement dans les zones de leurs interventions.

Parce que dans chaque institution ou organisme, il y a un certain nombre des personnes qui ont un poids lourd et qui peuvent passer des informations et des décisions importantes ou bien assurer le pouvoir d’influence au niveau politique , économique, diplomatique, public…etc.

**1.3. Benchmarking:**

Le Benchmarking est une pratique consistant à étudier et analyser les bonnes pratiques des projets de développements mises en œuvre par des autres territoires ou des autres organisations similaires en collaboration avec des autres organisations, associations, acteurs, services d’état, partenaires et financés par des organisations internationales et des bailleurs de fonds. Il est important de noter et regrouper les informations sur les autres projets dans le même cadre de travail, la taille, le montant des aides, les bénéficiaires, la visibilité, l’objectif de Benchmarking est permet au SRICD de se positionner dans l’environnement et aux fiches des réseaux français de CD.

Les étapes qui consistent le Benchmarking sont :

**Étape 1: Planifier**

* Déterminer les axes prioritaires.
* Identifier les acteurs internes : équipes, comité de pilotage.
* Repérer les partenaires, les contacter.
* Collecter l'information : méthodes et outils.

**Étape 2: Comparer**

* Déterminer les écarts de performance actuels.
* Projeter les niveaux de performance futurs.
* Identifier les meilleures pratiques.
* Repérer les pistes d'amélioration les plus profitables.

**Étape 3: Intégrer**

* Communiquer les résultats de l'analyse comparative.
* Obtenir l'accord des équipes internes.
* Établir les règles de l'application opérationnelle.
* Définir les marches de progression et les étapes.

**Étape 4: Appliquer**

* Transposer les meilleures pratiques à son contexte particulier.
* Établir un tableau de suivi des résultats.
* Organiser le système de réévaluation des références.

**1.4. Le portail :**

Le portail est un site internet visant à offrir à un public ciblé la palette la plus large possible de ressources et d’informations. Ce portail joue trois rôles : information, promotion, mutualisation et communication.

**Information** : car il présente des synthèses ou des articles sur les pays des zones d’intervention, sur des thématiques propres à la zone (acteurs économiques, ressources naturelles, associations, réseaux de connaissances, présentes partenaires, ex partenaires, futures partenaires ….etc.), sur des opportunités à saisir dans la zone.

**Promotion** : car ce portail à vocation à présenter les compétences, les savoir- faire et services du SRICD, les atouts et avantages compétitifs de cette destination pour les bailleurs de fonds. Ce portail permet aussi de valoriser les autres services de CG.

**Mutualisation et communication**: car il a des espaces dédiés permettant d’échanger de l’information et de travailler de manière collective et collaborative. Il permet de déposer et de recueillir des informations, d’échanger sur des listes de diffusion.

**1.5. Analyse des forces et faiblesses de l’IE propose au SRICD:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les Forces :** | **Les Faiblesses :** |
| * Centralisation de l’information du secteur en un seul lieu. L’information sera accessible sur un seul espace. * Veille sur les différents projets cherches, les appels a projets intéressants a porter, les partenaires locaux et étrangers…etc. * La surveillance les sites internet des partenaires, des institutions françaises ou étrangères, des projets réalisés, des autres collectivités et ses services territoriaux…etc. * Filtre et analyse de l’information collectée pour bien décider de monte ou non des projets. * Mutualisation des moyens : outils, bases de données, annuaire et experts de l’information. | * La difficulté à intéresser les services publics de coopération décentralisée par une méthodologie d’entreprises, même lorsque la méthodologie est aboutie et efficace. * L’écart entre l’environnement et les domaines d’intervention des projets de la CD et ceux de l’entreprise. * Les limites culturelles liées au partage d’information, à la centralisation de l’information et à la mise en réseau. * La difficulté à faire participer les acteurs à la création de l’information (collaborative). * L’absence d’intégration de l’information au sein des structures lorsqu’il s’agit d’une activité ou projet des autres organisations. * La difficulté à mesurer les retombées de ces informations sur les SRICD, leur utilisation, leur intégration au sein de leurs activités : mesure du retour sur leurs territoires et leur population. |

**1.6. Analyse des opportunités et menaces de l’IE propose au SRICD:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les Opportunités :** | **Les Menaces :** |
| * Montée en compétence de l’ensemble de l’environnement et les projets de CD, par rapport à la maitrise de l’Internet et des technologies de l’information et de la communication/collaboration. * Développement du système de collecte, d’analyse et de traitement de l’information important pour la gestion de projets de CD. * La progression de la connaissance des bailleurs de fonds et les groupes de lobbying et d’influence. * Une meilleure circulation de l’information et une meilleure mutualisation des moyens entre les services au sein du territoire. | * L’évolution des lois par rapport à la surveillance et au rapatriement d’informations grâce à des logiciels. * Ne pas avoir des moteurs de recherche confidentielle et gratuite. * Il est possible que la loi évolue et permette aux sites visités par des logiciels de faire payer l’usage de leurs informations : cela changerait fondamentalement le coût du service et l’organisation. |

Pour conclure ce chapitre, les SRICD ont besoin d’une structuration pour mettre en place une méthodologie d’intelligence économique. Les services publics en générale nécessitent une redéfinition claire et précise du rôle de chacun. De plus, l’intégration de nouvelles méthodes telles que l’IE est intéressant. Tout existe au SRICD ; les études, les projets les dispositifs, les aides, le budget et les agents. Mais malheureusement, nous nous trouvons devant un réel manque de stratégie pour les projets de CD.

**2- Un exemple pratique d’intelligence économique: le projet de formation pour les élus palestiniens :**

Pour travailler sur l’intelligence économique dans les services publics de coopération décentralise, il faut faire un cas concret pour :

* Entrer en pratique,
* Arriver à une étape élevée d’application,
* Approuver que l'intelligence économique soit une méthodologie de gestion de projets applicable au sien d’un service public jusqu'à certain niveau,
* Donner un exemple pratique et vivant pour montrer la possibilité, les choses intéressantes à avoir, les limites et la nécessite.

Un projet de développement à l’international suit d’un cycle bien défini. Au point de départ se trouve le décideur avec son idée. Il y a quatre étapes intermédiaires qui sont :

* + La présentation du projet et recherche d’information et analyse des réactions dans le service.
  + La collecte et la sauvegarde d’information,
  + L’analyse et le traitement de cette information,
  + Le compte rendu d’avancement des projets et pris de décision de monter ou non le projet.

**2.1.** **Cadre de projet** :

A l'occasion des Assises de la Coopération Décentralisée Franco Palestinienne, sous le haut patronage du Ministre des Affaires Etrangères français, en décembre 2007, à Paris, des représentants palestiniens des collectivités locales nous ont encouragé et nous ont motivé par leurs interventions à travailler sur la question de la formation des élus et des cadres municipaux qui est aujourd'hui une question internationale et souvent mise en avant lors des grandes manifestations des gouvernements locaux.

Les élus rencontrent bien souvent des difficultés générales et spécifiques dans le développement de la politique publique. Les élus sont les moteurs de construction des infrastructures, des sociétés et même les régleurs de problèmes de populations. Et bien évidement avec une formation, un accompagnement et un travail sur les gouvernances locales et sur les performances des élus, ils vont arriver à améliorer leurs compétences et à bien maîtriser leurs difficultés. L'idée d'un tel projet m'enthousiasmée et me tient particulièrement à cœur, étant moi-même palestinienne et tenant à contribuer, fut-ce à mon modeste niveau, à la vie politique et économique de l'Autorité palestinienne.

**2.2.** **Contexte des territoires palestiniens:**

Les Territoires Palestiniens sont la seule région dans le monde qui vit une occupation dure et unique jusqu'à nos jours actuels et sont les seuls territoires dans le monde qui ne sont pas indépendants. Le peuple palestinien a des besoins spécifiques puisqu'ils sont en train de créer leur état pour la première fois.

Les traités de paix n'ont pas mentionné la question des élus et les gouvernances locales et leurs capacités à gérer un état qui n'est pas encore né. Même des élections municipales n'ont pas eu lieu avant la fin des années 90 dans les territoires palestiniens et ils n'ont pas assez d'expériences. Avec tout ce qui est mentionné et en ajoutant la destruction des infrastructures dans les territoires palestiniens par l'armée de l'occupation israélienne et le mur construit dans les territoires palestiniens vient la véritable nécessité de travailler sur les gouvernances locales dans les territoires palestiniens pour accompagner les élus palestiniens dans la prise en main de leurs fonctions toujours plus en plus importantes et au bénéfice des populations qui connaissent une précarité croissante.

Les élus palestiniens n'ont pas assez d'expériences, ils n'arrivent pas à bien répondre aux besoins de leurs villes et de leurs populations.

**2.3.** **Objectifs du projet:**

Les tâches et les responsabilités des élus palestiniens sont énormes et par l'accompagnement, la formation et le renforcement de leurs compétences, ils vont arriver à produire et à construire leur futur Etat palestinien pour leur population palestinienne.

Cette formation va aider les élus palestiniens par des stages cibles (sur le leadership, project management, la démocratie locale, l'élection, leurs rôles, leur fonctions, relation publique et internationale, compétences de gestion et de communication...etc.), des outils et des compétences nécessaires pour être capables à diriger d'une manière efficace leurs municipalités et à répondre parfaitement aux besoins de leurs municipalités et leur région vers le chemin de l'aide à la création de leur futur Etat indépendant.

Les objectifs généraux du projet envisagé sont:

* Soutenir la structuration des services publics locaux.
* Favoriser la formation des élus palestiniens en créant les conditions de rencontres et d'échanges de savoirs et savoir-faire entre les élus palestiniens mais également avec des élus étrangers (français, marocains, mozambicains....etc.).

**2.2. Le projet appliqué[[22]](#footnote-22) :**

L'objectif de la recherche de l'information, la veille et le traitement d'information est :

* d’identifier les partenaires, les acteurs, les besoins, les associations, les appels à projets …etc.
* de dresser un état des lieux des projets existants,
* de rechercher les éventuels partenaires techniques et financiers, de faire une analyse de toutes les informations collectées

- Le cycle de renseignement:

Le cycle de renseignement se divise en quatre grandes phases et 3 sous phases, allant de la recherche à l’utilisation de l’information traitée pour faciliter la prise de décision.

**- La première grande phase:**

La définition des besoins et des objectifs, qui sont formulés en questions auxquelles nous cherchons à répondre. Ces questions vont nous orienter et qui vont permettre l'accès aux sources d'informations. Les questions pour notre cas sont les suivantes:

* Quels sont les projets de formation existants pour les élus et les cadres municipaux palestiniens?
* Quels sont les projets de formation qui sont déjà réalisé pour les élus et les cadres municipaux palestiniens?
* Quels sont les projets de formation à venir pour les élus et les cadres municipaux palestiniens?
* Quels sont les éventuels partenaires techniques et financiers?
* Quels sont les besoins des partenaires palestiniens dans le domaine de la bonne gouvernance?

**- La première sous phase:**

L'identification des sources d'informations et les types d'informations. Elles sont les suivantes dans notre cas :

* Information publiée (écrite) sur Internet ou hors internet.
* Information orale obtenue par relations humaines.
* Information ouverte (formelle).
* Information informelle.

Les sources d'informations écrites sur Internet :

* La presse arabe :

Aljazeera : [http://www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net/)

Alarabiya : [http://www.alarabiya.net](http://www.alarabiya.net/)

Al-Quds Al-Arabi Newspaper : [http://www.alquds.co.uk](http://www.alquds.co.uk/)

* La presse palestinienne :

Palestinian News Network: [http://www.pnn.ps](http://www.pnn.ps/)

MA'AN News Agency: [http://www.maannews.net](http://www.maannews.net/en/)

Alfajer Local TV: [www.alfajertv.com](http://www.alfajertv.com/)

Al-Quds Palestinian Newspaper : [http://www.alquds.com](http://www.alquds.com/)

Tulkarem Net: [http://www.tulkrm.org](http://www.tulkrm.org/)

* La presse française :

Le Monde : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

Courrier Internationale : [www.courrierinternational.com](http://www.courrierinternational.com)

Le Monde Diplomatique : [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr)

Les Echos : [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

L’Humanité : [www.humanite.fr](http://www.humanite.fr)

L’Express: [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)

Le Figaro: [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

* Sites Internet des partenaires palestiniens :

La mairie de Jenine : il n’y a pas un site internet.

La mairie de Tulkarem : [http://www.mtulkarm.com](http://www.mtulkarm.com/)

La mairie de Qalqilya : [http://www.qalqiliamun.ps](http://www.qalqiliamun.ps/)

* Sites Internet des institutions palestiniennes:

Le ministère de gouvernement local palestinien : [http://www.molg.gov.ps](http://www.molg.gov.ps/)

Le ministère de la planification palestinien: [http://www.mop.gov.ps](http://www.mop.gov.ps/)

* Sites Internet divers :
* Association des autorités locales palestiniennes (APLA):

[http://www.apla-pal.org](http://www.apla-pal.org/)

* ID Management Consultants :

[http://www.id-mc.com](http://www.id-mc.com/)

* Cites Unies France (CUF) :

[http://www.cites-unies-france.org](http://www.cites-unies-france.org/)

* UNITAR :

[http://dcp.unitar.org](http://dcp.unitar.org/)

* La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) :

[http://www.regionpaca.fr](http://www.regionpaca.fr/)

* MEDCOOP:

[http://www.medcoop.com](http://www.medcoop.com/)

* Touiza solidarité :

[http://www.touiza-solidarite.com](http://www.touiza-solidarite.com/)

* AFD dans les territoires palestiniens :

<http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/Qui-Sommes-Nous/Filiales-et-reseau/reseau/PortailJerusalemEst>

* Commission européenne dans les territoires palestiniens :

<http://www.delwbg.ec.europa.eu/en/index.htm>

* Japan International Cooperation Agency (JICA) :

<http://www.jica.go.jp/english/>

* Belgium technical cooperation ( BTC) :

http://www.btcctb.org/showpage.asp?iPageID=2&sLangCode=EN

* Cooperative Housing Foundation (CHF International):

<http://www.chfinternational.org/node/21070>

* Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) :

<http://www.gtz.de/en/>

* USAID :

<http://www.usaid.gov/wbg/>

* Consulat Général de France à Jérusalem :

<http://www.consulfrance-jerusalem.org/>

**Figure n°7 : L’information**

Source : Y. Shahrour

**- La deuxième phase:**

La recherche et la collecte des informations utiles, justes, dont on pourra faire le meilleur usage. La phase s’articule donc en quatre éléments :

* + - * Mettre en place une veille sur les appels à projets dans la zone dans le même thème,
      * Repérer et constituer une base de données sur les autres organisations et institutions qui ont travaillé, qui travaillent encore et qui vont travailler sur le même thème de projet dans la même zone,
      * Surveiller les sites Internet des partenaires potentiels, des partenaires actuels et des institutions cibles, par avoir un moteur de recherche gratuit (Altavista, Yahoo, Google, Lycos, Netscape…etc.) et NETVIBES spécifique pour le projet,
      * Faire une mission sur place dans les territoires palestiniens, des rencontres avec des institutions politiques et administratives palestiniennes, l’ONG pour les autorités locales palestiniennes, des élus palestiniens et des cadres municipaux palestiniens, dans le but de chercher les informations utiles et pertinente.

**Le résultat obtenu dans cette phase :**

|  |  |
| --- | --- |
| * **Les projets de formation faits:** | 1- Le projet d’UNITAR-HABITAT 2007  2- Le projet PACA-Kahn Younes 2005 |
| * **Les projets de formation existants:** | Les formations proposées par l'APLA. |
| * **Les projets de formation à venir:** | Le projet du Ministère de gouvernement local …..palestinien. |
| * **Les besoins des palestiniens au niveau de formation et les thématiques de formation:** | **1-** Le leadership.  **2-** Le project management.  **3-** La démocratie locale.  **4-** L'élection.  **5-** Relations publiques et internationales.  **6-** Compétences de gestion et de ….communication. |

**- La troisième phase:**

Les opérations de traitement, d'interprétation et d'analyse des informations obtenus et des données recueillies par des méthodes **forces faiblesses** / **opportunités menaces** en français. L'équivalent en anglais est **Strengths Weaknesses** / **opportunities threats** (**SWOT**). La lecture attentive et le tri des documents par catégorie d'importance et par thème cherché sont indispensables pour construire une base de données, un annuaire et des schémas pour chaque sujet de recherche.

Sur la base des informations collectées de plusieurs sources sur l’ensemble des projets de formation pour les élus et les cadres municipaux palestiniens qui sont faits, existes ou a venir, nous pouvons donner une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour avoir une idée sur la question de faisabilité de tel projet de formation en Palestine.

|  |  |
| --- | --- |
| **Les Forces :** | **Les Faiblesses :** |
| * Les forces du projet de formation pour les élus et les cadre municipaux résident essentiellement dans la volonté et la forte demande de tel projet au niveau des partenaires palestiniens. * La capacité du CG à fédérer les moyens pour chercher des partenaires pour le sujet de formation. * La capacité du CG à obtenir des financements pour le projet et à coopérer avec le ministère de gouvernement local palestinien. * L’activité de veille vient compléter une faible base déjà existante. * Le renforcement de la structure de développement économique dans le but initial et finale des projets de CD. | * La principale faiblesse de SRICD semble la manque de suivie, de veille et d’analyse. * L’absence de contact direct avec les bailleurs de fonds. * Le manque des nouvelles de leurs partenaires palestiniens et l’up to date de leurs nouveaux projets. * L’absence de coordination entre le SRICD et les autres étrangers sur le même territoire. * L’absence de communication entre le SRICD et les autres partenaires techniques sur le terrain. * Le SRICD ne bénéficie pas de services de veille et les alertes sur les appels a projets. * L’intégration de l’information au sein de SRICD n’est pas réalisée systématiquement. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Les Opportunités :** | **Les Menaces :** |
| * Le mode projet qui a été étudié et analyse depuis le début de l’année 2008 permet de répondre au problème de l’intégration de l’information : il répond à une demande précise prédéfinie par le SRICD et les partenaires palestiniens. * La veille réalisée permet de répondre à l’objectif pose depuis le départ. | * L’absence d’un relai structuré au sein du territoire par d’autres acteurs peut aboutir, à terme, à un dépassement des capacités et à une limitation des possibilités pour répondre à la demande. * Le manque de confiance entre le MGL palestinien et les élus palestiniens au sujet de présence et de motivations. * Le manque d’évaluation des projets de CD. |

**- La troisième sous phase:**

L'exploitation des informations pertinentes collectées, cherchées et analysées soit dans des tableaux, des documents forma Word, des comptes-rendus, des synthèses, des schémas et des cartographies. L'analyse est supposée comprendre la validation des données et des informations traitées par les responsables.

Par exemple les informations qui répondent directement aux questions posées depuis le lancement de la recherche:

|  |  |
| --- | --- |
| * **Les partenaires techniques cherchés:** | 1- ID Management Consultants.  2- APLA.  3- Ministère de Gouvernement Local palestinien.  4- UNITAR et ONU-HABITAT.  5- Touiza Solidarité.  6- Ministère de la planification palestinien. |
| * **Les partenaires techniques existants:** | 1- Les trois mairies palestiniennes partenaires.  2- CUF et RSDP.  3- Le Consulat Général de France à Jérusalem.  4- Le Conseil Général de Val-de-Marne. |
| * **Les partenaires financiers :** | 1- Le MAE français.  2- AFD.  3- La Commission Européenne à Jérusalem. |

**- La troisième sous phase:**

Lancement d'une veille automatisée (Alertes) sur une question précise ou trouvée pendant la phase de recherche d'information ou la phase de traitement d'information:

* La question des appels à projets concernant les formations pour les autorités locales palestiniennes.
* La question de la première conférence d'investissement en Palestine mai 2008.
* La question des activités économiques dans les territoires palestiniens.
* La question de l'appel à projet sorti en avril 2008 par la commission européenne concernant les territoires palestiniens.

**- La quatrième phase:**

La diffusion d'informations analysées, validées et structurées et les rendre aux personnes responsables et concernées dans le service (le chef de service et la chargée de projet pour la Palestine), afin qu'elles soient utilisées pour définir des nouvelles questions ou bien les formuler comme une bonne proposition de projet de formation pour les élus palestiniens.

Dans notre projet nous avons suivi le même ordre des actions de cycle de renseignement. Au début il y a avait l’idée de initiale de monter ce projet. Ensuite, nous avons procédé a une collecte d’information, a fin de pouvoir bien formuler les grands axes du projet. L’ensemble d’information sur le projet a été présenté au chef de SRICD de CG 93. Ensuite nous avons regroupe l’information qui était considérée nécessaire pour effectuer une étude sur le même projet. Apres le traitement et l’analyse de cette information, «  un rapport» était présenté au chef de SRICD de CG93 qui prend normalement la décision finale avec l’élu responsable.

Ces outils alimentent le plus souvent un entrepôt de données, partie intégrante d'un système plus vaste de gestion des connaissances (K*nowledge Management*). Ce dernier assure la capitalisation et l'organisation des connaissances produites par l'organisme,

mais aussi de celles qui viennent à elle, afin d'en identifier les plus stratégiques. Une analyse de ces informations est ensuite nécessaire. Elle débouche en bout de chaîne sur une diffusion sélective des informations traitées et bien faire une proposition efficace de projet souhait.

Les types de veille proposés impliqueront la mise en œuvre de l’appropriation de l’information au sein de SRICD. La définition des objectifs aura des conséquences importantes sur les moyens de mise en œuvre des projets de CD.

Enfin, selon le nombre de cibles de l’information collectée, la nature de travail de recherche fait, nous auront besoin d’un agent pour analyser l’ensemble d’information collectée, d’une formation aux agents territoriaux et des moyens en terme de support technique qui constituent des facteurs clés de réussite de l’utilisation des outils de l’IE. Il est nécessaire de montrer à chaque niveau d’acteur, hommes et structures, le bénéfice qu’ils peuvent retirer un SRICD par l’adaptation de telle méthodologie.

Par ailleurs, il sort a cote de ces outils intéressants au SRICD, un obstacle pour l’adaptation totale de l’intelligence économique. La troisième partie propose d’identifier cet obstacle. Pour cerner cet obstacle qu’il est au cœur de la question de possibilité d’adaptation partielle ou pas de tout ?

**Partie III : Identification de l’obstacle face à l’adaptation totale de l’intelligence économique au service de coopération décentralisée :**

Nous avons défini en deuxième partie les différents outils de l’intelligence économique qui fait un travail énorme de nouvelle réorganisation au sien de SRICD au niveau de méthodologie de travail et de gestion de projets de développement a l’international. Comme nous l’avons déjà évoqué, les pratiques de veille, la surveillance des nouvelles et des sites internet intéressants pour les projets de CD et de collecte de l’information sont peu répandues au sein de SRICD. Ensuit, nous avons travaillé sur un cas pratique de l’utilisation de l’IE adapte au SRICD pour la gestion de projet de formation pour les élus et les cadres municipaux palestiniens.

Enfin, la réponse à la question posée au départ (est-ce que la méthodologie de l’intelligence économique est pertinente pour un service public? ), était bien définie et analysée par des arguments qui montrent les points forts de l’IE et les opportunités pour l’avoir appliquée dans un service public des relations internationales et bien évidement de la coopération décentralisée.

Cette troisième partie consiste à identifier les éléments qui nous donnent la limite à l’intégration de l’IE au sien des services publics. L’intégration d’une méthodologie de secteur privé sera un challenge pour un service public territorial français. Il s’agit ici de s’interroger sur le produit final que les services des relations internationales et de coopération doivent avoir après cette étude sur l’intégration de la méthodologie de l’intelligence économique et sa pertinence ou non pour un service public ?

A partir des résultats détectés en deuxième partie, nous allons chercher dans cette dernière partie à répondre à la question de la problématique générale de notre étude.

* 1. La nature des projets de coopération décentralisée :

Un des obstacles qui face à la nouvelle méthodologie est la nature des projets de coopération décentralisée qui veut dire les domaines d’intervention qui sont :

* **La gestion de l’eau et de l’assainissement,** le traitement des déchets,
* L’aménagement, l’environnement, urbaine,
* La santé publique,
* La culture, le sport et la jeunesse,
* **Le développement économique et la planification**,
* La gestion locale.

Les domaines d’intervention normalement sont six domaines, mais les projets de l’eau et de l’assainissement sont les projets souvent réalisés par tous les services des relations internationales et de la coopération décentralisée qui sont effectivement les projets d’infrastructure et bien sure sans faire de veille et sans faire un master plan des besoins des territoires. Pour résumer les besoins primaires de la population sont encore trop nombreux à satisfaire (ex : accès à l’eau) et freinent donc le développement économique.

L’issue ici est de montrer qu’avec ce type de projets, nous pouvons utiliser de l’intelligence économique mais quel est le retour de tel type de projet de l’eau et de l’assainissement. Qu’est-ce qu’ils vont produire avec ce type de service ?

Ils vont boire de l’eau et aller aux toilettes. Ce sujet de discussion est assez difficile puisque l’idée de la CD est de travailler avec les acteurs et les partenaires dans leurs zones d’intervention pour les aider à survivre parce qu’ils sont des pays en développement. Les élus des PED ne regardent pas à long terme, ils regardent le nombre des projets réalisés pour avoir les voix de population pour être réélu.

Les SRICD arrivent avec un modèle de projet de réseau d’eau qui vient directement de la France pour l’appliquer comme il est dans les territoires palestiniens. Cela se pose le problème suivant qui est la différence entre les deux climats, les deux natures de terre, les deux experts…etc. et à la fin est l’échec totale.

Les SRICD parlent toujours des projets de développement économique et le souhait de réalisation et de leur contribution à ce type de projet. Mais les compétences et politiques en matière d’appui au développement économique doivent encore être approfondies, mieux planifiées et animées (connaissance des circuits et réseaux économiques locaux, mobilisation, concertation et contractualisation entre acteurs publics e privés à l’échelle départemental.

Et cette stratégie ne vient pas dans le cadre de la méthodologie de l’intelligence économique mais c’est une politique générale des collectivités territoriales, des élus territoriaux et des présidents.

* 1. Les principes de l’action extérieure des collectivités territoriales :

Les valeurs qui sous-tendent aujourd’hui l’action extérieure des collectivités territoriales combinent ainsi ces trois sources d’engagement :

* une «  diplomatie des peuples »[[23]](#footnote-23), une diplomatie des villes par une action pour la promotion de la paix : structurés sur les questions d’organisation et de reconnaissance des pouvoirs locaux et moins sur les questions d’ordre économique.
* Un acte de solidarité : la collectivité française assume une responsabilité dans le développement humain au niveau mondiale, en participant au développement des collectivités locales partenaires. Nombre de collectivités ont encore, vis-à-vis de Sud, une vision centrée sur les pratiques d’ONG des années 1970 / 1980. C’est-à- dire qu’il ya peu de collectivités agissant au Nord et au Sud de manière liée, et que l’engagement, au Sud, est pensé majoritairement en termes d’investissement sur les biens publics et collectifs. Le développement économique peut être considéré comme un moyen de renforcement des autorités locales, mais apparait rarement prioritaire.

L’ensemble de la littérature sur l’intelligence économique en général, et sur la veille en particulier nous enseigne que la capacité à attirer les entreprises sur l’importance de l’information récurrente, même lorsqu’elle est à haute valeur ajoutée, au sein des petites structures, est encore mal maitrisée.

Il est régulièrement entendu que ce sont les chefs d’entreprise qui n’ont pas encore compris l’intérêt de cette ouverture à l’information. Il est possible d’aborder une question d’un autre angle qui concerne les services publics : quels sont les signes qui pourraient stimuler les services publics à donner un lieu d’adaptation de l’IE, ou plus simplement à lire les informations diffusées? Quelles sont les méthodologies qui permettront de stimuler l’ensemble des acteurs pour participer à la création d’intelligence collective à l’échelle du territoire ? Mais la question la plus importante avant tout cela est : pourquoi les entreprises appliquent l’IE, pour quoi elles collectent les informations, traitent les informations, surveillent les sources d’informations, font des études de cas, des études de marchés, le bechmarking et de lobbying ? La réponse est simple et claire.

Les entreprises cherchent à grandir, à bien se positionner, à la protection de ses marches et ses chiffres d’affaires et le plus essentiels à faire des crédits et de l’argent.

Sur cette base, nous pouvons analyser un autre élément de ne pas avoir l’IE utilisée à 100% dans les services publics et plus précisément les SRICD. Les SRICD cherchent la rentabilité sociale, l’ouverture de leur territoire vers l’international, la visibilité de ce qu’ils font à l’international pour justifier les dépenses du budget des actions de la CD pour la population et pour sensibiliser la population à s'engager directement et efficacement dans les actions et les projets de CD à l’international. Le territoire et la population ne présentent pas deux acteurs passifs, ils sont des acteurs le plus importants pour les collectivités territoriales et ses services territoriaux.

**CONCLUSION**

**Les collectivités territoriales** contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire et s’attache à promouvoir des relations internationales mutuellement avantageuses pour les populations. Elles favorisent le développement local et la démocratie participative en impliquant les citoyens et les associations dans la réalisation des projets. Elle soutient les échanges éthiques, le commerce équitable, le tourisme solidaire dans le développement économique. Elles inscrivent ses actions dans un processus de développement durable et de culture de la paix entre les peuples.

**Les autorités locales** jouent un rôle croissant quant à la définition des stratégies nationales et régionales de développement pour accroître les potentialités socio-économiques de leurs territoires. Elles ne peuvent être isolées des grands débats qui animent l’organisation des sociétés et de l’interaction nécessaire avec les exigences portées par les entreprises, de développement commercial, industriel et de services.

La méthodologie appliquée au travers du concept d’Intelligence économique et sa démarche constructive peuvent constituer un enjeu pour les collectivités territoriales et leurs projets au service des populations.

L’enjeu principal des territoires est d’élaborer une stratégie adaptée aux acteurs et d’apporter des outils leur permettant de créer de la valeur et des emplois. Seuls les territoires qui sauront apporter de la qualité dans leur capacité à prévoir les transformations, les modifications de leur environnement ou du comportement des autres territoires concurrents et d’identifier les innovations technologiques pourront maintenir leur compétitivité. **Cette étude** vise à démontrer l’apport de la mise en place d’une démarche d’intelligence économique au service des relations internationales et de la coopération décentralisée.

A travers **l’analyse de l’IE** aux pages de cette étude, nous avons détecté les moteurs de recherche, les types de veille et l’idée de benchmarking et de lobbying comme des outils nécessaires pour un service publique des relations internationales et de la coopération décentralisée.

Enfin, la pertinence de l’IE se révèle dans chaque élément traité et analysé : sensibilisation, prospective, projet…etc. Les différents outils analysés permettent de valoriser une bonne qualité de gestion de projets de développement à l’international.

Elle contribue avec ses outils respectivement au maillage du territoire, à la montée en performance des acteurs territoriaux, à sa compétitivité et à sa visibilité. Il n’existe pas de hiérarchie entre les différents outils de l’IE, mais plutôt une forte complémentarité. Ils sont pertinents dès lors qu’ils sont mis en place.

Pour **résumer le résultat obtenu** de travail sur le sujet de ce mémoire sur l’IE dans un service publique des relations internationales et de la coopération décentralisée, nous

Marquons les points suivants :

**L’IE est une méthodologie pertinente pour les raisons suivants :**

* Gain de temps,
* Augmentation de la connaissance et de la maitrise du terrain en terme informationnel,
* Amélioration du suivi et de l’évaluation des projets,
* Amélioration de la construction des réseaux de coopération,
* Amélioration de la qualité des projets proposés,
* Capitalisation et archivage de l’information,
* Mise en place d’une stratégie de knowledge management (capitalisation, valorisation, exploitation, traitement, diffusion, partage…).

**L’IE n’est pas une méthodologie pertinente pour les raisons suivants :**

* Frein culturel (mentalité et vision de la coopération décentralisée = service public),
* Frein dans l’évaluation (les objectifs sont différents entre l’IE et la CD),
* Frein par rapport les domaines d’intervention et sas natures,
* Frein dans les moyens (maturité par rapport aux outils de l’information), différence dans l’analyse des résultats financiers (bilan financier),
* Freins organisationnels.

Par ailleurs, le concept de l’intelligence économique, qui présente des contours vastes avec ses méthodologies et ses outils, est utilisable d’une manière transversale dans tous les domaines de la gestion des projets de développement à l’échelle internationale.

Mais force est de constater que la prise en considération de ce concept intéresse aujourd’hui beaucoup plus les champs de l’entreprise privée productrice de biens et de services, que celui de l’entreprise publique et ses modes de fonctionnement : celles-ci participent pourtant de la production nationale de services en termes de valeur ajoutée.

**Ainsi l’intelligence économique ne doit elle pas aussi investir davantage les champs institutionnels pour en valoriser ses modes d’organisation ?**

**BIBLIOGRAPHIE**

# Ouvrages :

# BEAUD, Michel, 2006, L’art de la thèse, La Découverte, Paris, 202 p.

**DELBECQUE, Eric,** 2006, L’intelligence économique, PUF, 200 p.

**HERBAUX, Philippe**, Avril 2007, Intelligence territoriale, repères théoriques, L’Harmattan, 198 p.

**HERMEL, Laurent**, 2007, Maitriser et pratiquer…, Veille stratégique et intelligence économique, AFNOR, 102 p.

**JAKOBIAK, François**, 2006, « L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Edition d'organisation, Paris, 335 p.

**LEVET, Jean-Louis**, 2001, L’intelligence économique, mode de pensée, mode d’action, Economica, 154 p.

**Rousset Michel**, 1998, L'action internationale des collectivités locales, LGDJ, p.12

**ZARA, Olivier**, 2008, Le management de l’intelligence collective, M21 Editions, 236 p.

**Revues :**

**ProCoop**, La coopération décentralisée a-t-elle un avenir ?, 1999,135 p.

**Rapports :**

**MARTRE, Henri**, Commissariat Général au plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Travaux du Groupe présidé par Henri Martre, 1994, Rapport 1994, Paris, 102 p.

**MONGEREAU, Roger**,Intelligence économique, risques financiers et stratégie des entreprises, Rapport au Conseil économique et Social, 2006, Paris, 140 p.

## 

## Webographie :

[http://www.seine-saint-denis.fr/Les-domaines-d-intervention-du.html, consulté le 22/02/2008.](http://www.seine-saint-denis.fr/Les-domaines-d-intervention-du.html)

<http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=14>, consulté le 26/02/2008.

<http://www.portail-intelligence.com/>, CCI de France, Portail d'intelligence économique des CFCI, consulté le 13 Mai 2008

[http://www.seine-saint-denis.fr/IMG/pdf/specialmai2006.pdf, consulté le 03/06/2008.](http://www.seine-saint-denis.fr/IMG/pdf/specialmai2006.pdf)

<http://veille.com>, La communauté de l'intelligence économique, consulté le 21 juin 2008. Site mis en place par un consultant en veille sur internet, entreprise Cybion.

<http://www.infoguerre.fr/images/user_pages/cycle_rens.jpg> , Consulté le 20/07/ 2008.

http://[www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com), consulté le 20/07/2008.

<http://www.zeknowledge.com/ROIintelligenceterritoriale.htm>, consulté le 27 juillet 2008.

<http://www.cites-unies-france.org/spip.php?rubrique18> , consulté le 2/08/2008.

http://www.intelligence-economique.gouv.fr/article.php3?id\_article=25, Haut Responsable de l’Intelligence Economique, (HRIE), Le soutien aux entreprises stratégiques, consulté le 2 Août 2008.

<http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_fr.htm>, le glossaire du site officiel de l’Union européenne, consulté le 5 Août 2008.

http://www.projectauditors.com, consulté le 08/08/2008.

**ANNEXES**

**Annexe n° 1 : Organigramme de SRICD.**

**Annexe n° 2 : Zones et Villes.**

**Annexe n° 3 : L’agenda de travail sur le projet de formation.**

**Annexe n° 4 : La cartographie de projet de Formation des élus.**

**Annexe n° 1 :**

**Annexe n° 2 :**

**Annexe n° 3 :**

**Annexe n° 4 :**

1. Annexe n°(1) : Organigramme de SRICD. [↑](#footnote-ref-1)
2. [http://www.seine-saint-denis.fr/Les-domaines-d-intervention-du.html, consulté le 22/02/2008.](http://www.seine-saint-denis.fr/Les-domaines-d-intervention-du.html) [↑](#footnote-ref-2)
3. Annexe n°(2) : Zones et villes. [↑](#footnote-ref-3)
4. Service de relations internationales et de la coopération décentralisée. [↑](#footnote-ref-4)
5. Conseil général 93. [↑](#footnote-ref-5)
6. Annexe n°(3) : L’agenda de travail sur le projet de formation. [↑](#footnote-ref-6)
7. MARTRE, Henri, Commissariat Général au plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, …Travaux du Groupe présidé par Henri Martre, 1994, Rapport 1994, Paris, 102 p. [↑](#footnote-ref-7)
8. Selon le Rapport Martre. [↑](#footnote-ref-8)
9. François Jakobiak, « L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Edition ….d'organisation, 2006, Paris. [↑](#footnote-ref-9)
10. Secrétariat Général de Défense Nationale auprès du Premier Ministre. [↑](#footnote-ref-10)
11. CARAYON, Bernard. [↑](#footnote-ref-11)
12. MONGEREAU, Roger, *Intelligence économique, risques financiers et stratégie des entreprises*, Rapport ….au Conseil économique et Social, 2006, Paris, 140 p. [↑](#footnote-ref-12)
13. <http://www.cites-unies-france.org/spip.php?rubrique18> , consulté le 2/08/2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. ACP: Afrique-Caraibes-Pacifique. [↑](#footnote-ref-14)
15. PED: Pays en Développement. [↑](#footnote-ref-15)
16. Rousset *Michel, L'action internationale des collectivités locales,* LGDJ, 1998, p.12 [↑](#footnote-ref-16)
17. Rousset *Michel, op.cit*, p.15 [↑](#footnote-ref-17)
18. « Extraits de la loi d'orientation n°92-125 du février 1992 relative à l'administration territoriale de la république ». [↑](#footnote-ref-18)
19. Project Managers Dictionary, Project Auditors, http://www.projectauditors.com, consulté le 08/08/2008. [↑](#footnote-ref-19)
20. 1 [http://www.seine-saint-denis.fr/IMG/pdf/specialmai2006.pdf , consulté le 03/06/2008.](http://www.seine-saint-denis.fr/IMG/pdf/specialmai2006.pdf) [↑](#footnote-ref-20)
21. [↑](#footnote-ref-21)
22. Annexe n°(4) : La cartographie de projet de Formation des élus. [↑](#footnote-ref-22)
23. Bernard Stasi – ancien président de CUF. [↑](#footnote-ref-23)