



République du Sénégal

Ministère de l'Économie et des Finances

Centre d'Etudes des Politiques pour le Développement (CEPOD)

ETUDE DE FAISABILITE DE LA MISE EN PLACE D'UN
DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
SENEGAL

RAPPORT PROVISOIRE

ETUDES DE DEVELOPPEMENT - ANIMATION - FORMATION
CONSEIL D'ENTREPRISES - INGENIERIE - FINANCEMENT RURAL



DCEG, Société à responsabilité limitée (s.a.r.l)

R.C. n° 99B1111 - Ninea : 0366 709 252

Siège social : 131B Sotrac MERMOZ, BP : 21 460 Dakar - Ponty / SENEGAL

Tel. : (221) 33 860 30 41 / Fax: (221) 33 860 30 67 E-mail : dceg@dceg.sn / dceg@refer.sn / www.dceg.sn



TABLES DES MATIERES

Liste des sigles et Acronymes	6
La Composition de l'Equipe de Consultants chargés de conduire la Mission d'Etude	8
La Méthodologie de conduite de la Mission	9
I. Introduction	11
1.1 Les Partenaires à l'Etude	11
1.1.1 Le Client : Le Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal.	11
<i>Genèse de la Mission</i>	11
1.1.2 Le Bureau d'études DCEG	11
1.2 Rappel des objectifs et résultats attendus de la mission	11
1.3 Cadre de l'Etude	12
<i>Problématique de l'Etude : l'Intelligence Economique, ses enjeux et les défis pour le Sénégal</i>	12
1.4 Le Contexte : Le Ministère de l'Economie et des Finances	14
II. Etat des lieux et besoins en informations : Analyse - diagnostic	17
2.1 Identification des Profils informationnels et des Systèmes d'information du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal	17
2.1.1 Le Ministre d'Etat, le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général et les Services rattachés	17
2.1.2 Le Ministère délégué au Budget et les Directions	17
<i>Les Directions Générales</i>	17
<i>Les Autres Directions</i>	19
2.1.3 Les systèmes d'information opérationnels au Ministère et leur ancrage	22
<i>Direction Générale des Finances</i>	22
<i>Direction de l'Appui au Secteur Privé</i>	22
<i>Direction Générale des Impôts et Domaines</i>	22
<i>Direction de la Dette et des Investissements</i>	22
<i>Direction Générale des Douanes</i>	22
<i>Direction Centrale des Marchés Publics</i>	22
<i>Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor</i>	22
<i>Direction de la Prévision et des Etudes Economiques</i>	22
<i>Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie</i>	22
<i>Direction de la Monnaie et du Crédit</i>	23
<i>Direction Générale des Assurances</i>	23
<i>Direction Générale du Plan</i>	23
2.1.4 Les projets de systèmes d'information en cours d'élaboration ou de mise en place identifiés	23
2.2 Les Besoins en informations des autorités, des services et directions du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal	23
2.3 Les Systèmes informatiques du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal et de l'Environnement étatique	27
2.3.1 Le Système informatique du Ministère de l'Economie et des Finances	28
2.3.2 La Direction du Traitement Automatique de l'Information (DTAI)	28
<i>Répartition des applicatifs de la DTAI</i>	29
<i>Répartition des Réseaux et de leur gestion</i>	30
<i>La répartition des personnels de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants Informaticiens</i>	30
<i>La Répartition des personnels par service de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants</i>	31
<i>Répartition des serveurs de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants</i>	31



2.3.3	Présentation des Systèmes informatiques sectoriels _____	31
	<i>Organisation du Système informatique de la Direction Générale des Douanes (DGD) _____</i>	31
	<i>Organisation du Système informatique du Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services (BIMS) de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID) _____</i>	32
	<i>Organisation du Système informatique des services abrités par l'Immeuble Guillet _____</i>	32
	<i>Organisation du Système informatique de la Direction Générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) _____</i>	33
	<i>L'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE) et son Dispositif Informatique _____</i>	33
	<i>L'Intranet Administratif _____</i>	33
	<i>Conclusions partielles de l'étude et l'analyse du Système informatique _____</i>	34
2.4	Le Profil, la Demande ou les besoins et l'Offre d'information de l'Environnement du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal _____	34
2.4.1	Les Besoins spécifiques en information de l'Environnement du Ministère _____	35
2.4.2	L'Offre d'information de l'Environnement du Ministère _____	36
2.4.3	Les Mécanismes et les Pratiques informationnelles de l'Environnement vis-à-vis du Ministère _____	37
2.4.4	Les Sources spécifiques d'information des Partenaires au niveau du Ministère _____	37
2.5	Le Benchmarking des Systèmes d'intelligence Economique les plus significatifs dans le monde (quelques systèmes et évolution du système français) _____	37
2.5.1	Le Système Britannique _____	38
2.5.2	Le Système Américain _____	38
2.5.3	Le Système Japonais _____	39
2.5.4	Le Système Allemand _____	40
2.5.5	Le Système Suédois _____	40
2.5.6	Le Système Russe _____	40
2.5.7	Le Système Chinois _____	40
2.5.8	Le Système Français _____	41
2.5.9	Le Dispositif Sectoriel d'Intelligence Economique du Ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Emploi _____	42
2.5.10	D'autres Systèmes d'Intelligence Economique _____	42
2.6	Conclusions sur l'analyse – diagnostic ou l'Etat des lieux _____	42
2.6.1	Conclusions sur l'Etat des lieux : Profils, Demande ou besoins et offre d'information _____	42
2.6.2	Conclusions sur l'appropriation des TIC et sur le ou les systèmes informatiques du Ministère _____	45
2.6.3	Conclusions sur le Benchmarking des Systèmes et Dispositifs d'intelligence Economique à travers le Monde _____	45
III.	<i>Le Dispositif d'Intelligence Economique : Missions, Option fondamentale, Eléments, Stratégie d'intervention, Architecture ou Organisation, Fonctionnement, Ressources et Moyens _____</i>	47
3.1	Les Missions du Dispositif d'Intelligence Economique _____	47
3.2	L'Option Fondamentale _____	47
3.3	Les Eléments du « Dispositif » d'Intelligence Economique _____	48
3.4	La stratégie d'intervention du « Dispositif » ou de la Cellule à l'Intelligence Economique _____	48
3.4.1	L'Approche participative _____	48
3.4.2	La Réponse à la Demande d'information à partir de l'Offre structurée par des Bases arrière et par la Production d'informations à haute valeur ajoutée. _____	49
3.4.3	La Stratégie d'impartition : Faire Faire ! _____	49
3.4.4	La Capitalisation et la Diffusion de l'Information de Référence par Voie électronique _____	50



3.5	L'Architecture ou l'Organisation du Dispositif d'Intelligence Economique	50
3.5.1	Le Comité de Pilotage de la Cellule à l'Intelligence Economique	50
3.5.2	La Cellule à l'Intelligence Economique (CIF)	51
3.5.3	Les Correspondants	51
3.6	Le Fonctionnement du Dispositif ou ses Grandes Fonctions	53
3.6.1	La Fonction de Coordination	53
3.6.2	La Fonction de Plaidoyer et de Coopération	53
3.6.3	La Fonction d'Appui et de Développement de Capacités	53
3.6.4	La Fonction de Gestion du Réseau ou Système d'information intégré et de Sécurisation des informations	53
3.6.5	La Fonction de Veille et d'E. Communication	54
3.6.6	La Fonction de Knowledge Management	54
3.6.7	La Fonction d'Analyse Stratégique et Prospective et de Production de Publications Tertiaires	54
3.7	Les Ressources Informationnelles du Dispositif	54
3.7.1	Le Système d'information intégré	54
3.7.2	Le Centre de Ressources informationnelles	55
3.7.3	Les Publications	56
3.7.4	Le Portail d'Intelligence Economique	56
3.7.5	Le Système de veille	56
3.8	Les moyens humains, matériels et financiers du dispositif	56
3.8.1	Moyens humains	56
3.8.2	Moyens matériels	57
3.8.3	Moyens financiers	57
3.8.4	Le Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique	57
3.8.5	Budget estimatif de la Phase pilote (3 ans)	58
IV.	La mise en œuvre du dispositif	59
4.1	L'Ancrage institutionnel de la Cellule à l'Intelligence Economique	59
4.2	La Stratégie de mise en œuvre	59
4.2.1	La Phase pilote	59
4.2.2	L'Evaluation de la phase pilote et la projection du dispositif pour sa pérennisation	59
4.3	La planification de la mise en œuvre	60
4.3.1	La mise en place du dispositif	60
4.3.2	La Conduite des Activités Programmées	60
4.3.3	L'Evaluation de la phase pilote	60
4.4	Le Maître d'œuvre et le Maître d'ouvrage pour la mise en œuvre	63
4.5	La Contractualisation de l'accompagnement avec un Consultant	63
4.6	Les Mécanismes de Suivi - Evaluation du Dispositif : Option et Présentation	63
4.6.1	Le Suivi - Evaluation de la Mise en Place du Dispositif	63
	Le Cadre logique	64
4.6.2	Le Suivi - Evaluation durant de la Phase pilote et à la Fin de cette Phase	65

V.	Conclusion Générale et Recommandations	66
5.1	Conclusion Générale	66
5.1.1	Le Potentiel : Des forces, Des opportunités, et Des Facteurs de succès face aux risques	66
5.1.2	Les risques	66
5.1.3	Le Schéma prospectif de développement du Dispositif	67
5.2	Recommandations	68
VI.	ANNEXES	69
	Annexe 1. Référence des documents consultés	70
	Annexe 2. Liste des personnes rencontrées ou interviewés	72
	Ministère de l'Economie et des Finances	72
	Environnement du Ministère de l'Economie et des Finances	74
	Bailleurs de Fonds et Partenaires au Développement	74
	Autres partenaires	75



Liste des sigles et Acronymes

ADIE :	Agence De l'Informatique de l'Etat
AFD :	Agence Française de Développement
ANSD :	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APIX :	Promotion des Investissements et Grands Travaux (Agence)
ARIST :	Agences Régionales d'Information Scientifique et Technique
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BED :	Bureau d'Etude Développement
BHS :	Banque de l'Habitat du Sénégal
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BICIS :	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BIMS :	Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services
BIS :	Banque Islamique du Sénégal
BS :	Bureau Statistiques
BTS :	Banque Sénégalo Tunisienne
CBAO :	Compagnie Bancaire pour l'Afrique de l'Ouest
CEPOD :	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CGAF :	Compte Général de l'Administration des Finances
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés des Assurances
CNAA :	Compagnie Nationale d'Assurance Agricole
CNCAS :	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
COLLOC :	Comptabilité des Collectivités Locales
DCEG :	Dakar Consulting & Engineering Group
DCMP:	Direction Centrale des Marchés Publics
DGCPT :	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGD :	Direction Générale des Douanes
DGF :	Direction Générale des Finances
DGID :	Direction Générale des Impôts et Domaines
DPEE :	Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
DSD :	Direction des Systèmes Informatiques Douaniers
DTAI :	Direction du Traitement Automatique de l'Information
FASEG :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FGA :	Fonds de Garantie Automobile
FMI :	Fonds Monétaire Internationale
GAIDE :	Système Automatisé des Informations Douanières et des Echanges
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IE :	Intelligence Economique
IGF :	Inspection des Finances
IPP :	Indice des Prix à la Production
LAN:	Local Area Network. (Réseau local)
LONASE :	Loterie Nationale du Sénégal
MCR :	Monographie des Locaux de Référence
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
NEPAD :	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC :	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
OAD :	Outil d'Aide à la Décision
OHADA :	Organisation de l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ORGEINFO :	Cabinet d'Organisation, Gestion, Etude, Intelligence Economique Information Formation
PCI :	Programme de Comparaison International des Prix

PNG :	Position Nette du Gouvernement
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
SDI :	schéma Directeur Informatique
SENRE :	Société Sénégalaise de Réassurances
SICS :	Système d'Information Cadastrale du Sénégal
SIGFIP :	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIGMAP :	Système d'Information des Marchés Publics
SIGTAS :	Système Intégré des Impôts et Taxes du Sénégal
SNR :	Société Nationale de Recouvrement
SONAC :	Société Nationale d'Assurances et de Crédit
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
TOFE :	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UCAD :	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNFPA :	Fonds des Nations Unies pour la Population
WAN:	Wide Area Network

La Composition de l'Equipe de Consultants chargés de conduire la Mission d'Etude

1. Dr Samba Aw, Chef de la Mission (Spécialiste IE)

Docteur en sciences de l'Information et de la Communication, Spécialiste en Intelligence Economique, Historien, juriste, Spécialiste du Business Administration, Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, (Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et documentalistes, Ecole Supérieure Polytechnique), Président du Cabinet d'Intelligence Economique, de Conseil en organisation et Gestion d'Entreprise (ORGEINFO).

2. Pr Bachir Wade, Membre de la Mission (Economiste)

Docteur en sciences de gestion, Agrégé des Universités, Spécialiste du Management public. Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Ancien Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

3. Youssou Diop, Membre de la Mission (Informaticien)

Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Formateur en TIC à la Faculté des Sciences et Techniques de l'Education et de la Formation



La Méthodologie de conduite de la Mission

La Mission a utilisé une démarche qualité et participative qui consiste, d'une part, à procéder à des interviews des responsables des directions et services, et d'autre part, à tenir des séances de travail avec les administrateurs, les gestionnaires et les utilisateurs des systèmes d'information et les administrateurs et gestionnaires des systèmes informatiques. Ceci a permis d'identifier et de capitaliser les acquis en matière de gestion de l'information à caractère économique et financier. Les différentes étapes de la mission ont été :

Etape 1. Cadrage, Documentation de la mission et élaboration d'outils de collecte de données (livrable : Rapport d'orientation de la mission) ;

Etape 2. Collecte des données : identification du potentiel informationnel et de la demande en information économique du Département et de son environnement immédiat (livrable : Pré – Rapport Provisoire) ;

Etape 3 : Analyse des données collectées, identification et analyse d'expériences et proposition d'un Projet de Dispositif d'Intelligence Economique (livrable : Rapport Provisoire) ;

Etape 4 : Appropriation, pré – validation et validation du Projet de Dispositif D'Intelligence Economique (Livrable : Rapport final).

A l'issue de chaque étape, un rapport est produit, déposé auprès du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) en tant que Maître d'ouvrage de la mission.

La Mission a produit un Rapport d'orientation qui a présenté des propositions relatives à : l'approche méthodologique, le Périmètre d'investigation, les livrables ou rapports, un Chronogramme indicatif du déroulement de la mission, les outils d'investigation. Ce rapport, après dépôt au CEPOD, a été soumis au Comité de pilotage.

Pour la collecte des données sur les profils informationnels et les besoins en information au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances et de son Environnement immédiat, quatre tâches essentielles ont été exécutées : la Documentation de la mission, la Finalisation et le test des outils de collecte, la Planification des rendez – vous, la Collecte des données.

L'Equipe d'experts a eu à recueillir une documentation complémentaire pour consolider le dossier que le CEPOD a mis à sa disposition. Une recherche d'informations complémentaires a été faite au Centre de documentation du CEPOD, à travers Internet et au Niveau des directions et services du Ministère de l'Economie et des Finances et de l'environnement du Département.

Deux grilles de collecte ont été réalisées et testées avant utilisation. La première a servi à identifier les interviewés (décideurs, cadres, techniciens) et les pratiques en cours en matière de collecte (recherche, sources, modes d'acquisition), de traitement (outils, modes, méthodes, pratiques) de stockage et de diffusion des informations sur support papier ou électronique, en matière de veille, d'utilisation du potentiel informationnel interne et externe. Cette grille a aussi permis de recueillir des suggestions et des points de vue sur : l'architecture du projet de dispositif d'intelligence économique, son positionnement institutionnel, sa dimension et son mode opératoire, sa socialisation et son pilotage.

La deuxième grille a été utilisée pour déterminer les profils des systèmes d'information et des supports informatiques utilisés.



Dans sa stratégie de collecte, l'Equipe a tenu à programmer les rendez – vous, informer au préalable les cibles sur les modalités pratiques des rencontres et les mesures à prendre pour préparer ces rencontres, notamment l'organisation d'une première rencontre qui regroupe le responsable ou le Directeur de la structure ciblée et ses collaborateurs, la mise à disposition, à cette occasion, d'une documentation de base présentant la structure, ses produits et sources d'information. Quand une structure avait des systèmes d'information opérationnels, la mission rencontrait, après la première réunion, ceux qui étaient chargés de les piloter, les responsables des systèmes informatiques et les responsables des unités de documentation et d'archives.

Comme prévu, dans le Rapport d'orientation, la Mission a évalué, dans une approche de Benchmarking, les systèmes d'intelligence économique de pays leaders dans ce domaine (Etats-Unis d'Amérique, Japon, Grande Bretagne, Suède, Allemande, Russie), de pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Singapour, Taiwan), de quelques pays africains (Tunisie, Maroc).

Une mission d'étude a été effectuée en France, du 28 septembre au 06 octobre 2010, par le Chef de la mission qui a été reçu au Ministère Français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et dans plusieurs institutions françaises concernées soit par la gestion de la politique française d'intelligence économique, soit par des activités de coordination, de formation, de prestation de services, de diffusion de la culture d'intelligence économique en France.

Même si la collecte des données s'est assez bien déroulée, dans l'ensemble, plusieurs difficultés et contraintes ont été rencontrées. Ces difficultés et contraintes ont eu des conséquences sur la programmation de la collecte des données de base. En effet, cette collecte devait se dérouler sur 60 jours. Finalement, elle s'est étendue sur un peu plus de 120 jours.

Certains responsables des structures ciblées étaient absents durant la période de la collecte. Et leurs intérimaires n'ont pas toujours pris la responsabilité de recevoir la Mission ou de la recevoir à temps.

En outre, l'accès à certaines institutions, surtout du Ministère de l'Economie et des Finances a été très difficile. La réticence à livrer des informations, qui reste encore fortement ancrée dans nos administrations, surtout dans certaines administrations qui gèrent des informations sensibles, a été aussi une grande contrainte à gérer. Quelques méfiances ont été aussi notées au niveau de cibles situées dans l'environnement du Ministère.

Les Bailleurs de fonds ont été prompts à réagir aux demandes de la mission, l'ont bien accueillie et ont salué l'initiative. En plus d'avoir exprimé leurs besoins en informations devant provenir d'un système d'intelligence économique du Ministère, Ils ont fortement contribué à l'identification de certains besoins globaux, au décryptage des risques à gérer et se sont exprimé sur les possibilités d'accompagner le projet de dispositif d'intelligence économique au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal.



I. Introduction

1.1 Les Partenaires à l'Etude

1.1.1 Le Client : Le Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal.

Genèse de la Mission

Le Ministère de l'Economie et des Finances est un Département du Gouvernement sénégalais placé sous l'autorité du Premier Ministre.

La répartition de ses services résulte du Décret n° 2010 – 925 du 08 juillet 2010 qui modifie le Décret n° 2009 – 459 du 07 mai 2009. Elle résulte également du Décret n° 2008 – 642 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.

Sur initiative du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, un Groupe de travail coordonné par un Conseiller du Ministre a été mis en place pour échanger sur la pertinence de mettre en place un Dispositif d'Intelligence Economique au niveau du Département, en tant que premier jalon devant conduire à la structuration d'un Système national d'Intelligence Economique et par conséquent à la définition d'une Politique nationale d'Intelligence Economique. Ce groupe de travail a conclu sur la nécessité de produire, au préalable, une Etude de faisabilité de ce dispositif et a recommandé de confier cette étude à un Cabinet de consultation. Suite à la validation de cette conclusion et de la recommandation, le Groupe de travail a élaboré les Termes de référence de la conduite de l'étude. Le dossier a été, par la suite confié au Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD). Le Bureau d'étude Dakar Consulting & Engineering Group Sarl (DCEG) a été sélectionné, suite à une procédure d'appel d'offre, pour conduire l'étude.

1.1.2 Le Bureau d'études DCEG

Dakar Consulting & Engineering Group Sarl (DCEG) est un Bureau d'étude et de Conseils qui a été créé en 1999. DCEG mène des activités d'étude dans plusieurs domaines du développement, notamment en information et en financement rural. Il fait en outre de l'animation, de la formation, du conseil d'entreprises et de l'ingénierie

1.2 Rappel des objectifs et résultats attendus de la mission

Conformément aux Termes de référence, il s'agit pour cette mission d'expertise de faire une Etude de faisabilité d'un Dispositif d'Intelligence Economique. Autrement dit, la mission devrait déboucher d'abord, sur la mise à disposition d'un document faisant un état des lieux au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances et au niveau de son environnement immédiat. Cet état des lieux serait axé sur la typologie, la nature, les caractéristiques, la valeur des informations générées, les produits, les sources d'information, les méthodes et outils de gestion de l'information à caractère économique. Cet état des lieux devrait permettre aussi d'identifier et de dégager les profils des mécanismes et systèmes d'information et des systèmes informatiques existants au Ministère de l'Economie et des Finances. En même temps, la Mission devrait procéder à une identification des besoins en informations de veille et des mécanismes pour leur gestion dans une approche d'intelligence économique. A partir des données collectées, la Mission, après analyse, élabore enfin un Rapport Final portant Etude de faisabilité du Dispositif d'Intelligence Economique. L'Etude définit les fonctions à porter, les stratégies à adopter et le mode organisationnel. Il évalue et propose les schémas structurels et les moyens réglementaires, humains, matériels et financiers du Point - focal chargé du pilotage du Dispositif.

1.3 Cadre de l'Etude

Problématique de l'Etude : l'Intelligence Economique, ses enjeux et les défis pour le Sénégal

Qui dit Intelligence économique, dit certes, recherche, traitement, stockage, diffusion d'informations, mais aussi et surtout capacité d'anticipation et d'influence sur un environnement économique ou socio-économique, voir sur « un marché ». « Beaucoup de pays développés ou émergents en ont fait l'outil de leur domination économique ». L'intelligence Economique est facilement devenue une entreprise d'information. La recherche d'informations ouvertes, leur traitement et leur utilisation appropriée touchent aux USA à 60 % le domaine économique contre 20 % pour le militaire. Il est donc incontestable que la compétition a changé de terrain.

Depuis 1997, *la mode, en stratégie*, est ainsi caractérisée par l'intelligence économique et la course vers la bonne information ou information de qualité, deux facettes d'une même dynamique. Le terme de mode n'est en aucun cas péjoratif ici. Il faut le comprendre comme une prise de conscience de nouveaux enjeux. Nous sommes entrés dans *la Société de l'information* à l'issue de la Société industrielle. Les éléments dominants sont aujourd'hui la production, la circulation et l'utilisation de l'Information comme source de pouvoir et de richesse.

L'intelligence économique évolue comme l'environnement de l'entreprise, des Etats et de la Communauté internationale. Autrement dit, elle évolue comme l'environnement économique, politique, social, scientifique, technologique et mondial.

L'intelligence économique fait désormais partie des priorités des Etats et des entreprises en quête de compétitivité. En effet, la recherche d'une croissance économique et dans une certaine mesure la conquête de parts de marchés, face soit à plusieurs concurrents, soit à une demande sociale, ont été identifiées comme des enjeux.

L'intelligence économique est en passe de devenir une arme puissante de contrôle de l'information stratégique. Elle se sophistiquera de manière dynamique. Beaucoup de spécialistes et les tendances de la recherche dans ce domaine prédisent des changements dans la chaîne de la veille ou d'intelligence économique. Aussi, d'aucuns annoncent des tendances lourdes se caractérisant par le fait que :

- Dans l'intelligence économique, l'analyse – système (le traitement) va prendre le pas sur la recherche – ratissage et le captage des informations ;
- La disparition du dispositif sectaire au profit du « *dispositif d'alliance dit intégré* » et la disparition du veilleur solitaire et son intégration dans une « *équipe – système* » ou un groupe seul capable de porter les besoins multidisciplinaires ;
- L'avènement de nouvelles théories concurrentielles et de nouveaux concepts beaucoup plus fondés, d'une part sur la maîtrise des besoins d'informations pour la prise de décisions, et d'autre part, sur la maîtrise de la « *Connaissance ou du Savoir* » ;
- L'organisation de dispositifs à partir d'une logique fonctionnelle avec des cahiers des charges et d'une logique culturelle (développement d'une culture collective de l'information).

Ainsi, on note que l'intelligence économique a aujourd'hui des réalités. En effet :

- Sa pratique repose de plus en plus sur la gestion d'un réseau et plus précisément d'un système intégré ;
- La culture de l'intelligence économique devient un élément de la culture étatique et de la culture de l'entreprise à la quelle elle apporte un caractère adaptatif, en ce sens qu'elle prend part activement à l'apport de réponses aux questions posées par les décideurs et fait comprendre au



commun des agents, que l'information est un outil de travail indispensable et sa maîtrise sous une forme à valeur ajoutée est incontournable ;

- Activité globale et holistique, l'intelligence économique ne se réduit plus à la recherche d'informations, elle englobe aussi la nécessité de « sécuriser » l'information, d'apporter à l'information utile une valeur ajoutée et de conforter sa véracité par un traitement approprié et une rapide et fiable communication ;
- Parce qu'elle est différente de celle de l'espionnage, la pratique de l'intelligence économique doit répondre à une éthique dans un environnement de concurrence où on a tendance à faire abstraction des valeurs morales et éthiques, pour tenter de se procurer des informations à n'importe quel prix ou pour diffuser des informations tendant à dérouter. L'éthique de l'intelligence économique s'apparente à des valeurs fondamentales dont l'intégrité et la pro activité.

Des pays en développement, comme le Maroc et la Tunisie, ont commencé, non seulement à investir l'Intelligence Economique dans le secteur privé, mais les Etats sont entrain de définir des politiques dans ce sens, de structurer des référentiels, de mettre en place des mécanismes de formation et les premiers jalons de dispositifs opérationnels.

Depuis quelques années, le Sénégal a commencé aussi à s'investir dans l'intelligence économique. On a noté la nomination d'un Conseiller à l'intelligence économique à la Présidence de la République, le lancement d'offres de formation à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, à la Chambre de Commerce de Dakar et dans des structures privées. Des pratiques d'intelligence Economique ont aussi été notées un peu partout sans que tout cela ne soit systématisé.

En mettant en place un premier dispositif d'intelligence Economique, le Ministère de l'Economie et des Finances qui a la charge de gérer de manière transversale l'Economie nationale répond à une demande de l'environnement économique et à une exigence de créer les conditions nécessaires pour rendre plus compétitive l'économie sénégalaise.

Un Dispositif d'intelligence économique installé au sein du Ministère de l'Economie et Finances serait, sans doute le premier jalon à mettre en place avant la structuration du Système national d'Intelligence Economique. Ce premier jalon devrait permettre d'être à la fois offensif et défensif dans cette compétition mondiale et partant de relever, entre autres, les défis suivants :

- Défi de disposer du Socle du Système d'Intelligence Economique global du Sénégal structuré autour d'une organisation cohérente de l'information économique et financière au Ministère de l'Economie et des Finances, dans un schéma qui garantit plus de visibilité, plus d'efficacité et des économies d'échelle ;
- Défi de maximiser la production d'informations utiles et indispensables (contenus) et de créer un mécanisme d'enrichissement constant et dynamique du capital de connaissances ou savoirs, au Ministère de l'Economie et des Finances. Ce qui conduirait à une gestion compétitive de l'économie du savoir dans ce Ministère ;
- Défi de mettre à disposition des informations traitées, analysées, utiles et indispensables pour prendre des décisions. Ce qui assurera, dans une certaine mesure une meilleure maîtrise économique et plus de compétitivité ;
- Défi de surveiller les activités économiques, d'observer et de suivre en temps réel les mutations qui s'opèrent et de valoriser les gains qui en résultent (mutations économiques, libéralisation, suivi de la dynamique budgétaire, gestion de l'évolution de la croissance, régulation du portefeuille de l'Etat et de l'inflation, connaissance et surveillance de la dynamique de l'environnement micro-économique et de l'environnement macro-économique);



- Défi de réaliser des produits d'information à haute valeur ajoutée et de réguler les flux d'informations, à partir d'une appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication et d'une utilisation efficace de l'expertise du Ministère de l'Economie et des Finances qui collecte, analyse, produit et diffuse l'information économique et financière.

Les objectifs qualitatifs essentiels et incontournables de cette étude consisteraient, donc, au vu de cette problématique, des enjeux et défis qui en découlent, à concevoir un outil évolutif, générateur d'avantages comparatifs durables, avec une mode opératoire global et systémique.

1.4 Le Contexte : Le Ministère de l'Economie et des Finances

Le Ministère de l'Economie et des Finances a pour attributions de préparer et d'appliquer la politique arrêtée par le Chef de l'Etat en matière économique et financière.

A ce titre, il représente l'Etat, et quelquefois avec d'autres départements, auprès des institutions financières internationales et de la zone franc de l'UEMOA, aux réunions liées à la mise en œuvre des accords de Cotonou, de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Il est responsable de la préparation et de la mise en œuvre des lois de finances et de la gestion de la trésorerie de l'Etat.

Il gère les impôts, les domaines, les douanes, la monnaie, le crédit, les assurances et dans une certaine mesure les prix et les investissements. Il assure la tutelle financière et technique de plusieurs établissements et sociétés.

En collaboration avec un ou plusieurs départements ministériels, il contrôle la masse salariale de l'Etat, met à la disposition de la Cour des comptes des moyens, protège l'économie nationale contre la contrebande et les importations frauduleuses ou prohibées et le blanchissement. Il présente toutes les requêtes de financement émanant des autres départements ministériels.

Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances qui a en charge ce département est assisté d'un Ministre délégué chargé du Budget, d'un Secrétaire général, d'un Cabinet et ses services rattachés comprenant une Inspection Générale des Finances, une Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat, une Cellule de Communication, un Fonds de Promotion économique, un Centre d'études de Politiques pour le Développement, une Cellule de Suivi des Programmes de Lutte contre la Pauvreté, une Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières, un Fonds de Contrepartie de l'Aide Alimentaire, une Cellule de Suivi de l'Intégration, une Cellule de Passation des Marchés Publics, une Cellule de Formation et de Renforcement des Capacités, une Cellule d'Analyse Economique.

Le Ministère de l'Economie et des Finances est structuré autour de plusieurs Directions générales, Directions et Agences, rattachés au niveau central et comprend dans chacune des régions et chacun des départements du Sénégal des structures décentralisées et déconcentrées.

Les Directions Générales du Ministère sont :

- La Direction Générale des Finances qui comprend : les Services rattachés, la Direction du Contrôle Interne, la Direction du Budget, la Direction de la Solde, des Pensions et des Rentes Viagères, la Direction de la Dette et de l'Investissement, la Direction du Matériel et du Transit Administratif et le Contrôle des Opérations Financières ;
- La Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor qui comprend : les Services Rattachés, la Direction du Contrôle Interne, la Trésorerie Générale, la Paierie Générale du Trésor, la Recette Générale du Trésor, les Trésoreries Paieries Régionales ;



- La Direction Générale des Douanes qui comprend : les Services propres et Rattachés, la Direction du Contrôle interne, la Direction des Etudes et de la Législation, la Direction des Opérations douanières, la Direction du Renseignement et de la Lutte contre la Fraude, la Direction du Personnel et de la Logistique, la Direction des Systèmes informatiques douaniers ;
- La Direction Générale des Impôts et des Domaines qui comprend : les Services Rattachés, la Direction du Contrôle interne, la Direction des Impôts, la Direction de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre, la Direction du Cadastre, la Direction des Vérifications et Enquêtes Fiscales, la Direction de l'Administration et du Personnel, la Direction de la Législation, des Etudes et du Contentieux ;
- La Direction Générale du Plan qui comprend : les Services Propres, les Services Rattachés, la Direction du Contrôle interne, la Direction des Stratégies de Développement, la Direction de la Planification nationale, la Direction de la Population et de la Planification du Développement humain ;

Les Autres Directions sont :

- La Direction de la Prévision et des Etudes Economiques qui comprend : les Services Rattachés, la Division des Synthèses conjoncturelles, la Division des Projections macroéconomiques et du suivi des Programmes, la Division des Etudes et des Politiques économiques ;
- La Direction de la Coopération économique et Financière qui comprend : la Division de la Programmation et du Suivi des Projets et Programmes d'Investissement, la Division des Commissions mixtes, le Bureau de Formation, le Bureau administratif et Financier ;
- La Direction de la Monnaie et du Crédit qui comprend : la Division des Etudes et de la Réglementation, la Division des Relations monétaires et du Crédit, la Division des Prêts et Avances, le Bureau administratif et financier ;
- La Direction des Assurances qui comprend : les Services Rattachés, la Division du Contrôle des Comptes et Statistiques des Sociétés d'Assurances, la Division des Etudes et Réglementation ;
- La Direction de l'Appui au Secteur Privé qui comprend : la Division de l'Environnement des Affaires, la Division des Partenaires public – privé, la Division des Etudes, des Statistiques et du Suivi ;
- La Direction centrale des Marchés publics qui comprend : les Services Rattachés, la Division Contrôle et Visas, la Division Statistiques et Information, la Division Formation, Conseil et Etudes ;
- La Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés qui comprend : la Division de la Réglementation, la Division des Inspections, la Division des Statistiques et des Stratégies, le Bureau administratif et financier ;
- La Direction du Traitement Automatique de l'Information qui comprend : la Division de la Production, la Division du Développement des Applications, la Division de la Formation et de la Documentation, le Bureau Audit et Normes, le Bureau administratif et financier ;
- La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement qui comprend : la Division de la Coordination et du Suivi, la Division du Personnel, le Division de la Gestion

Le Ministère comprend en outre :

- L'Agence Judiciaire de l'Etat avec la Division du Contentieux, le Division du Conseil des Etudes juridiques, la Division des Accidents de la Circulation et des Véhicules administratifs ;

Au Ministère de l'Economie et des Finances sont rattachés :

- Le Ministère Délégué au Budget
- L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal.

Le Département assure le contrôle des Etablissements publics et Sociétés nationales suivants :

- Etablissements publics : l'Ordre national des Experts comptables agréés, la Caisse de Dépôt et de consignation ;



- Sociétés nationales : la Loterie Nationale (LONASE), la Compagnie Bancaire pour l'Afrique Occidentale (CBAO), le Crédit du Sénégal, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), AXA Assurances Sénégal (AAS), AMSA Assurances, la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), la Banque Sénégal – tunisienne (BST), la Banque Islamique du Sénégal (BIS), la Société Sénégalaise de Réassurances (SENRE), la Société Nationale de Recouvrement (SNR), le Fonds de Garantie Automobile (FGA), la Société Nationale d'Assurance et de Crédit (SONAC), la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole (CNAA).

Il gère en tant que maître - d'œuvre, quelquefois en relation avec la Primature, de grands dossiers, notamment :

- la Stratégie de Croissance Accélérée ;
- la Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- les Réformes Budgétaires et Financières.

Au-delà des Centres de documentation et dépôts d'archives sectoriels rattachés aux Directions, le Ministère a créé par Arrêté n° 002762 du 30 – 05 – 2005 un Centre de Documentation central placé surtout sous la supervision du CEPOD et dans une certaine mesure de la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement.

Le Secrétaire Général du Ministère a dans ses prérogatives la mission d'organisation et de conservation des Archives du Ministère. Il assure ainsi la sécurisation de ces archives.



II. Etat des lieux et besoins en informations : Analyse - diagnostic

2.1 Identification des Profils informationnels et des Systèmes d'information du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal

Les profils informationnels de chaque fonction, secteur, entité sont déclinés ici à partir de mots-clés. Chaque mot – clé correspond à un besoin et à un domaine d'information générique ou spécifique.

2.1.1 Le Ministre d'Etat, le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général et les Services rattachés

Le Ministre d'Etat, Le Cabinet, les Conseillers et les services rattachés, le Secrétaire Général ont globalement un profil informationnel axé sur tout ce qui concerne l'Economie et les Finances. De manière spécifique ce profil couvre toutes les informations relatives à la Politique économique, à la Politique financière au sens large, à la politique budgétaire, au budget et aux lois de finances, à tout ce qui concerne les finances publiques, à la comptabilité publique, au trésor public, au plan et à la planification, aux pensions et rentes viagères, aux programmes économiques, à la dette publique, au cadre macro-économique, aux marchés publics, à tous les domaines économiques spécifiques (principalement à l'Agriculture, au Commerce, à l'Industrie, aux Mines, à l'Artisanat, à l'Energie, au Tourisme, aux Postes et Télécommunications, aux Domaines et à l'Urbanisme, à l'Habitat, à la Décentralisation, à la Pêche, aux Affaires Etrangères, au Parlement, au Droit, textes et justice ...), à l'analyse économique, aux statistiques économiques et démographiques, à la gestion de salaires, au fonctionnement du secteur parapublic, à la fiscalité et ou aux impôts, au cadastre, au foncier, aux marchés financiers, au secteur bancaire, au secteur des assurances, à la monnaie, au crédit, à la micro - finance, à l'informatique de gestion, à la douane, aux Investissements, au portefeuille de l'Etat, à la promotion économique, aux politiques de développement, à la stratégie de développement, à la population et son développement, à la croissance économique, à la lutte contre la pauvreté, aux transactions financières licites et illicites, à l'aide alimentaire, à la privatisation, à la gestion des entreprises nationales, au patronat, aux petites et moyennes entreprises, aux pôles de croissance, à la compétitivité, à l'intégration économique, aux relations sous régionales et internationales liées à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, à l'UEMOA, à la CEDEAO, au NEPAD, aux bailleurs de fonds et partenaires au Développement (Banque Mondiale, FMI, AFD, PNUD, Union Européenne, UNFPA, Coopérations bilatérales).

2.1.2 Le Ministère délégué au Budget et les Directions

Le Ministère délégué au Budget

Son profil informationnel générique couvre l'économie et les finances et de manière spécifique il s'identifie à tout ce qui a trait au budget et à la loi de finances

Les Directions Générales

Leurs profils informationnels couvrent principalement et de manière générique : les Finances, la Comptabilité publique et le Trésor, la Douane, les Impôts et Domaines, le Plan.

Ils couvrent de manière spécifique les domaines suivants liés :

- **Pour les Finances** : les lois de détermination des ressources et des charges de l'Etat, les lois de règlement, les crédits budgétaires, les recettes du budget de l'Etat, les conventions ayant une incidence sur les finances publiques, la dette publique extérieure, les pensions civiles et militaires de retraite, les rentes viagères, la comptabilité des matières de l'Etat, la loi de finances, le budget, les soldes, l'investissement, les outils, les méthodes, les techniques et les technologies de gestion financière ;



- **Pour La Comptabilité publique et le Trésor** : la réglementation en matière de comptabilité publique, les opérations de recettes et de dépenses du budget général, des budgets annexes, des comptes spéciaux du Trésor, des budgets des collectivités locales, les opérations de trésorerie, l'émission des emprunts publics, le marché des emprunts, la comptabilité des établissements publics, les règles et procédures de comptabilisation des recettes et dépenses publiques, les opérations des comptables publics, la comptabilité de l'Etat, la comptabilité des collectivités locales, les plans comptables de l'Etat et des collectivités locales, les deniers publics, les valeurs publiques, les titres appartenant ou confiés à l'Etat et aux collectivités locales, l'équilibre de la trésorerie de l'Etat et des collectivités locales, l'Epargne, les méthodes et les outils de gestion comptable, les techniques et technologies de gestion comptable, les logiciels de gestion comptable et de trésorerie ;
- **Pour la Douane** : les importations, les exportations, les droits et taxes exigibles à l'importation et à l'exportation, la fraude douanière, les infractions douanières, les changes, la législation liée à l'importation, la législation liée à l'exportation des marchandises, la législation et la réglementation liées aux échanges extérieurs et au change, les relations douanières internationales, l'actualité douanière sous – régionale, l'actualité douanière internationale, les méthodes douanières, les outils douaniers, les techniques et technologies utilisées par les douanes, les recherches en cours en matière de douane, les curriculums de formation en matière douanière, les litiges douaniers, les commissionnaires en douane agréés ;
- **Pour les Impôts et Domaines** : les impôts directs et les taxes assimilées, les impôts indirects et les taxes assimilées, les taxes exigibles à l'importation, les taxes exigibles à l'exportation, l'assiette des impôts et taxes, la liquidation des impôts et taxes, les fraudes fiscales, la comptabilité des entreprises, la législation fiscale, les conventions internationales de nature ou à incidence fiscale, les régimes fiscaux, les codes des impôts, le contentieux de l'assiette, du domaine de l'Etat et du cadastre, la comptabilité publique, la prospective économique, financière et sociale, les statistiques en matière d'assiette, de recouvrement, de contrôle fiscal, le recouvrement, les droits d'enregistrement, les droits de timbre, les droits de publicité foncière et taxes assimilées, les agréments, le domaine national, le domaine de l'Etat, le domaine privé, les affaires domaniales, le cadastre, les lotissements, les travaux topographiques, les plans, les valeurs locatives des propriétés bâties et non bâties, les propriétés bâties et non bâties, la photogrammétrie, le foncier, les opérations foncières, l'organisation foncière, les opérations d'immatriculation, de conservation, de publication des droits fonciers, le droit foncier, la réglementation des honoraires des greffiers, des huissiers, de la propriété et des droits fonciers, l'organisation foncière, les biens vacants placés sous séquestre, les biens sans maître sous séquestre, les méthodes, outils, techniques, technologies utilisés en matière fiscale et de domaine, les recherches en matière de fiscalité, de domaine, les formations en matière d'impôt, fiscalité, finances publiques, domaine, cadastre, foncier ;
- **Pour la Plan** : politique économique, politique sociale, stratégies de politique économique, sociale, population et développement, évolution des paradigmes économiques et sociaux, options économiques, durabilité des options de développement, prospective du développement, pôles de développement national, développement durable, stratégies de développement économique et social, modèles macro-économiques, stratégie de développement de collectivités locales, analyses macro-économiques, planification, plans d'orientation pour le développement économique et social, projets et programmes de développement, développement humain, investissements en matière de population, impact social des politiques de développement, méthodes, outils, instruments de mesure de politique de développement et de planification, outils d'aide à la décision en matière de planification sociale, de population et de développement, règles et textes sur la planification et sur le développement, la croissance, la lutte contre la pauvreté, l'économie, l'équilibre financier, les statistiques économiques et financières.



Les Autres Directions

Les profils informationnels ont trait de manière générique à : la Prévision et aux Etudes économiques, à la Coopération économique et financière, à la Monnaie et au Crédit, aux Assurances, au Secteur privé, aux Marchés publics, au Traitement automatique de l'information, à l'Administration et à l'Equipeement, à la Réglementation et à la supervision des systèmes financiers décentralisés, à la Statistique et aux Etudes démographiques, aux Etudes de politiques pour le développement, à la Vérification et au contrôle de la gestion financière, au Contentieux judiciaire et au conseil juridique de l'Etat.

Ces profils peuvent être déclinés de manière spécifique comme suit :

- **Pour la Prévision et les études économiques** : les conjonctures économiques intérieures, extérieures, nationales et internationales, les prévisions économiques, les politiques économiques, les politiques financières, les secteurs d'activités économiques, les secteurs d'activités financières, les études macro-économiques, les projections macro-économiques, les perspectives économiques, les perspectives financières, les prix, les revenus, l'emploi, les finances publiques, la monnaie, le crédit, l'économie internationale, les programmes économiques, les programmes financiers, le budget de l'Etat, la loi de finances ;
- **Pour la Coopération économique et financière** : les projets et programmes d'investissement, les financements des investissements, les sources de financement des investissements, les investissements publics, les bailleurs de fonds, la loi de finances, la coopération financière, les travaux de Commissions mixtes avec les pays du Nord, le Programme Triennal d'Investissement Public, les budgets de projets et programmes publics d'investissement, l'exécution des projets et programmes publics d'investissement, la planification nationale, la dette, le budget de l'Etat, les Aides en nature destinées à l'Etat, les Fonds de contrepartie générés par les aides en nature, la réglementation financière, les finances publiques, les outils, méthodes, techniques, technologies de gestion financière et économique ;
- **Pour la Monnaie et le Crédit** : les interventions financières de l'Etat, les prêts et avances consenties par l'Etat, la réglementation bancaire et les professions liées, les banques, les établissements financiers, le contrôle bancaire, le contrôle des établissements financiers, les Etablissement de crédit du Sénégal, le crédit, les relations monétaires en général et avec l'étranger, la politique monétaire nationale, la politique du crédit, le secteur financier national, le financement de l'économie nationale, la monnaie, le crédit, la douane, les intermédiaires agréés en matière monétaire et de crédit, la trésorerie des devises, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et ses activités et produits d'information, les instances de coopération monétaire et leurs activités, le contentieux sur le change, la réglementation et le contrôle du Marché financier régional, la Bourse des Valeurs Mobilières et ses opérations, le Conseil Régional de l'Epargne publique et des Marchés Financiers, les opérations financières de l'Etat avec l'extérieur, les opérations financières exécutées par les intermédiaires agréés et par les bureaux de change, les outils, les méthodes, les techniques, les technologies de gestion de la monnaie et du crédit ;
- **Pour les Assurances** : les assurances en général, la politique nationale en matière d'assurances, les contrats d'assurances, les contrats de capitalisation, les compagnies d'assurances, le marché des assurances, la surveillance des marchés des assurances, l'épargne détenue par les compagnies d'assurances, la protection de l'épargne d'assurances, les lois et règlements en matière d'assurance, le Code CIMA, la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), la Commission Régionale de Contrôle des Assurances au Sénégal, les sociétés d'assurances au Sénégal, les intermédiaires des assurances et autres organismes d'assurances, le droit des assurances, les statistiques nationales sur les assurances, les outils, les méthodes, les techniques, les technologies en matière d'assurances ;
- **Pour l'Appui au Secteur privé** : le secteur privé national, les projets d'appui au secteur privé national, les entreprises nationales, les organisations d'entreprises, les organisations patronales, les



- syndicats d'entreprises, les projets de renforcement des entreprises nationales et organisations d'entreprises, les intervenants dans l'appui au secteur privé, les entreprises en difficulté, le développement des entreprises, la croissance, la croissance des entreprises, les performances des entreprises, la compétitivité des entreprises, le dispositif fiscal foncier, le dispositif fiscal douanier, l'environnement de l'entreprise, les secteurs privés, les concertations entre l'Etat et le secteur privé, les administrations financières, le partenariat public – privé, la législation sur le partenariat public – privé, les projets de partenariat public – privé, la participation du secteur privé au capital des entreprises publiques et privatisées, les entreprises publiques, les entreprises publiques privatisées, les méthodes, les outils, les techniques, les technologies concernant la gestion du secteur privé ;
- **Pour les Marchés publics** : les marchés publics, la réglementation sur les marchés publics, le Code des marchés publics, les procédures de passation et d'attribution des marchés publics, l'attribution des marchés publics, les autorités contractantes des marchés publics, les autorisations concernant les marchés publics, les dérogations concernant les marchés publics, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), les mécanismes de régulation des marchés publics, les décisions de l'ARMP, la commande publique, les statistiques sur les marchés publics, les projets de marchés publics, les études en matière de marchés publics, les méthodes, les outils, les techniques, les technologies de gestion des marchés publics ;
 - **Pour la Réglementation et la Supervision des Systèmes financiers décentralisés** : les systèmes financiers décentralisés, les finances publiques, la réglementation financière, les activités d'épargne, les activités liées au crédit, la surveillance du secteur des systèmes financiers décentralisés, les textes relatifs aux systèmes financiers décentralisés, les pratiques comptables et financières du secteur des systèmes financiers décentralisés, les cas de violation de la réglementation sur les systèmes financiers décentralisés, le cadre juridique, le cadre comptable, le cadre financier des systèmes financiers décentralisés en général, les statistiques des systèmes financiers décentralisés, les stratégies des systèmes financiers décentralisés, les politiques nationales relatives aux systèmes financiers décentralisés, les méthodes, les outils, les techniques, les technologies de gestion des systèmes financiers décentralisés ;
 - **Pour le Traitement Automatique de l'Information** : l'informatique, les NTIC et TIC, les stratégies informatiques, les politiques informatiques, les systèmes d'information, les systèmes informatiques, les logiciels, les systèmes d'exploitation, les systèmes d'aide à la décision, les schémas directeurs informatiques, les investissements informatiques, les systèmes d'information de gestion, les systèmes experts, l'intelligence artificielle, la cybernétique, l'analyse informatique, la programmation informatique, les protocoles informatiques, les fournitures informatiques, les réseaux informatiques (Internet, Extranet, Intranet), les infrastructures réseaux, les télécommunications, les portails, la sécurisation informatique, les serveurs, les applications, l'automatisation, la gestion électronique de documents, les Equipements informatiques, les Mainframes, le E. learning, le E. communication, les plateformes, la modélisation des flux d'information, la cartographie applicative, le référentiel technique, l'ingénierie informatique, les applicatifs, les licences informatiques, la maintenance informatique, les locaux techniques dédiés, les modèles et architectures réseaux, la sauvegarde des données, les outils de développement, le multimédia, les interfaces, les méthodes, outils, techniques et technologies de nouvelle génération informatique, les Cabinets d'étude, de conseils et de services informatiques, le marché de l'informatique national et international, les marques des équipements informatiques, la contrefaçon informatique, les techniques et technologies informatiques liées à la désinformation, les nuisibles informatiques (virus, cheval de Troie, etc.), les bases de données, les banques de données, les bases de connaissances ;
 - **Pour l'Administration l'Equipement** : la gestion des ressources humaines, la gestion, l'administration générale, les équipements administratifs, la fonction publique, le travail et la législation du travail, les commissions administratives paritaires, les techniques d'organisation, les



- crédits, le Protocole de l'Organisation des Conférences internationales, les méthodes, outils, techniques, technologies de gestion ;
- **Pour la Statistique et les Etudes Démographiques** : l'économie, la statistique, la démographie, les statistiques économiques, la comptabilité nationale, les normes et standards internationaux en matière statistique, les comptes nationaux, la gestion de l'information économique, les techniques d'enquêtes, les outils, méthodes, techniques et technologies d'analyse statistique, les entreprises nationales, les unités de production informelles, le secteur informel, les prix, les prix à la consommation, l'indice des prix à la production (IPP), la conjoncture économique et sociale, les associations nationales, l'observation statistique, les normes spéciales de diffusion des données, le produit intérieur brut, les indices de production industrielle, les statistiques sur l'emploi, les salaires, le chômage, le Programme de comparaison international des prix (PCI), la dynamique des entreprises ;
 - **Pour les Etudes politiques pour le Développement** : l'économie, les politiques économiques, les politiques financières, les politiques sociales, la bonne gouvernance, la croissance économique, la croissance accélérée, la pauvreté, la stratégie de réduction de la pauvreté, les TIC, les grappes de croissance, la recherche en matière économique, la formation économique, le droit des affaires, le programme de bonne gouvernance, les bailleurs de fonds, les partenaires au développement, la gestion économique, la gestion sociale, la stratégie de développement du secteur privé, le secteur privé, la Société civile, les outils, les méthodes, les techniques, les technologies de gestion des études pour le développement ;
 - **Pour la Vérification et le Contrôle de la Gestion financière** : les finances publiques, les budgets, la comptabilité publique, la comptabilité matière, la réglementation financière, administrative, comptable, la loi de finances, les régisseurs, les techniques d'évaluation, les techniques de mesure d'efficacité, les entreprises du secteur parapublic, le droit privé, les organismes bancaires, les projets publics, les financements extérieurs, les bailleurs de fonds, les textes régissant les activités du Ministère, les accords conclus avec les bailleurs de fonds, la gestion du personnel, les ventes aux enchères publiques, les méthodes et outils de contrôle financier, les décisions du Conseil des Ministres et des Conseils interministériels, de la Commission de Vérification des comptes et du Contrôle des établissements publics, des inspections internes, les recommandations issues des études réalisées par la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique, les données de rapports d'audits, d'enquêtes et de missions spéciales ;
 - **Pour la Gestion du Contentieux judiciaire et le Conseil juridique** : le droit, les textes, les institutions et instances judiciaires, le contentieux administratif, la jurisprudence, les instances arbitrales nationales et internationales, les créances de l'Etat, les débiteurs de l'Etat, les créanciers de l'Etat, la légalité des actes administratifs, l'impôt, le domaine, les procédures de saisine des instances judiciaires, les cas de détournement de deniers publics, les cas de vols de biens de l'Etat, les cas d'escroqueries de l'Etat, les procédures de recouvrement de créances, les mécanismes de titres de perception ayant force exécutoire, les voies de recours, l'assistance conseil en matière de droit, les entreprises parapubliques, les études juridiques, les accidents des véhicules administratifs, les outils, les méthodes utilisées en droit, l'évolution du droit ;

Ces indicateurs déclinés sous forme de mots – clés pourront servir, une fois affinés, à élaborer des profils de veille, les ressources et les produits informationnels à organiser ou à réaliser.

Toutes les structures concernées par ces profils partagent de manière transversale une demande d'informations relative à une documentation sur l'économie et les finances et une demande d'information sur les fondamentaux de l'utilisation de l'outil informatique et pour certaines d'entre elles une information avancée sur les technologies de l'information et de la communication.



2.1.3 Les systèmes d'information opérationnels au Ministère et leur ancrage

La Mission a identifié au Ministère de l'Economie et des Finances les 33 systèmes d'information opérationnels suivants et leur ancrage :

Direction Générale des Finances

- Le SIGFIP ou Système intégré de gestion des finances publiques (transversal à plusieurs directions) ;

Direction de l'Appui au Secteur Privé

- Système d'information sur les opportunités d'investissement ;
- Système d'information sur les sources de financement ;
- Système d'information sur les opportunités commerciales ;
- Système d'information sur les conventions fiscales ;

Direction Générale des Impôts et Domaines

- Le SICS ou Système d'information cadastral du Sénégal ;
- Le MCR ou « Système » Monographie des locaux de référence ;
- Le SIGTAS ou Système intégré des impôts et taxes du Sénégal ;
- L'INFOCENTRE ou La Banque de données fiscales ;

Direction de la Dette et des Investissements

- Système d'information sur la gestion de la dette publique ;
- Système d'information de gestion des ressources extérieures (intégré SIGFIP) ;
- Système d'information de gestion des ressources internes (intégré SIGFIP) ;

Direction Générale des Douanes

- GAIDE : Système automatisé des informations douanières et des échanges (Migration de GAIDE 90 à GAIDE 2000 et vers GAIDE 2010 en cours) ;
- Système d'information : Entrepôt des données ;

Direction Centrale des Marchés Publics

- Le SIG MAP : Système d'information des Marchés publics ;
- Système : Tableau de bord de la DCMP ;

Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor

- Le TOFE : Tableau des opérations financières de l'Etat ;
- La PNG : Position nette du Gouvernement ;
- ASTER : Système d'information comptable public ;
- CGAF : Système de compte général de l'administration des finances (pas automatisé) ;
- Le COLLOC : Système d'information des comptabilités des collectivités locales ;
- Le Compte de gestion de l'Etat du Sénégal ;

Direction de la Prévision et des Etudes Economiques

- Système d'information : Base de données sur les synthèses conjoncturelles ;
- Système d'information : Base de données sur les projets macroéconomiques ;
- Système d'information : Base de données des Etudes et Politiques économiques ;

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

- Système d'information sur les statistiques sociales et démographiques ;
- Système d'information géographique des statistiques nationales ;



- Système d'information des statistiques économiques (Avec des Banques de données : Banque de données sur les enquêtes ; Banque de données sectorielles sur le Commerce extérieur, sur les entreprises, sur les prix) ;

Direction de la Monnaie et du Crédit

- Système d'information du suivi financier ;

Direction Générale des Assurances

- Système d'information sur les enquêtes de conjoncture des sociétés d'assurances ;
- Base de données sur les états financiers et les statistiques des compagnies d'assurances et des intermédiaires ;

Direction Générale du Plan

- Modèle Rapid (Système d'information d'analyse de la population et de son impact sur le Développement) ;
- DEV INFO : Base de données multisectorielle ;

2.1.4 Les projets de systèmes d'information en cours d'élaboration ou de mise en place identifiés

La Mission a aussi répertorié les 11 systèmes d'information suivants à l'état de projets, non encore validés pour certains, en cours de mise en place avancée, ou en cours d'opérationnalisation :

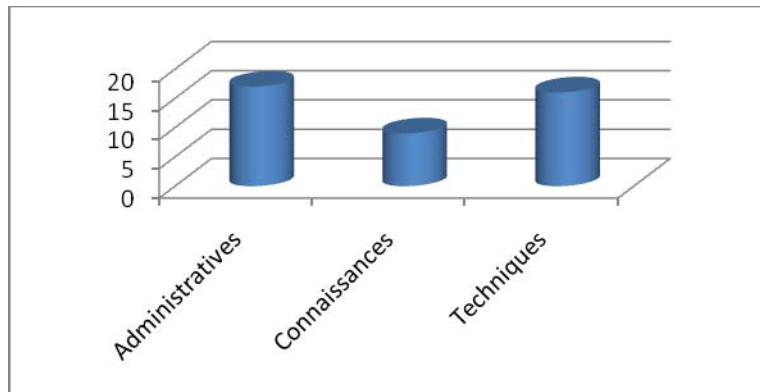
- Système d'alerte précoce des SDF (Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés) ;
- Système de Banque automatisée des Rapports de l'IGF (Inspection Générale des Finances) ;
- Le TIGRE ou Système de traitement intégré de gestion (Direction Générale des impôts et Domaines)
- Banques de données sur la Gestion du Renseignement (Direction Générale des Impôts et Domaines) ;
- Système d'aide à la Décision des Douanes Sénégalaises (Direction Générale des Douanes) ;
- OAD : Outil d'aide à la décision (outil intégratif des systèmes GAIDE, SIGFIP, SIGTAS, ASTER, SIG MAP, GRH, Solde, Pensions) (Direction du Traitement Automatisé de l'Information) ;
- Système d'étude sur l'identification et la documentation des créneaux porteurs (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie) ;
- Observatoire de la Compétitivité (Centre d'Etudes des Politiques pour le Développement) ;
- Système d'information sur les TIC (Centre d'Etudes des Politiques pour le Développement) ;
- Banque de données sur les assurances (Direction des Assurances) ;
- Model T 21 Sénégal : Système d'aide à la décision pour la planification ;

2.2 Les Besoins en informations des autorités, des services et directions du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal

L'étude et l'analyse des besoins en informations sont importantes dans une étude de faisabilité d'un dispositif d'information, quel que soit sa forme. En effet, ce sont les besoins qui déterminent dans une large mesure les options stratégiques à prendre pour fixer la mission, l'organisation, le fonctionnement du système d'information.

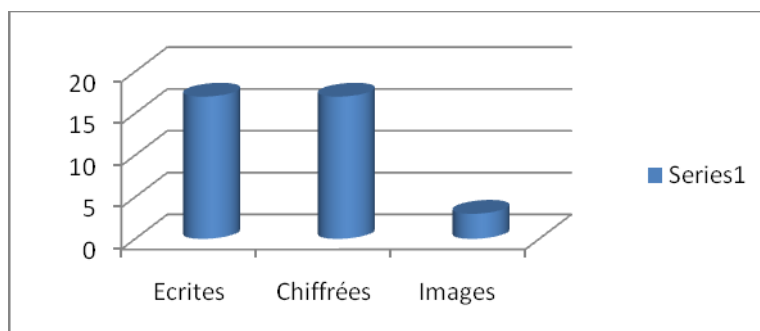
Il ressort de l'analyse des besoins et pratiques d'information au Ministère de l'Economie et des Finances les conclusions suivantes :

- Comme le montre le Graphe 1, toutes les structures du département utilisent, pour la gestion, des informations administratives et techniques et dans une certaine mesure des connaissances pour celles qui conduisent des études (cas de la DPEE) ;



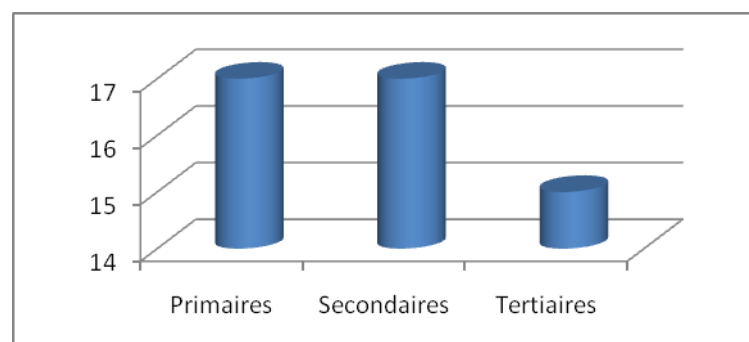
Graphe 1 : Les Types d'Informations

- Les informations d'ordre général sont textuelles et chiffrées (statistiques, indicateurs). Seules la Douane et la Direction des Assurances gèrent exceptionnellement des images comme le révèle le Graphe 2 ;



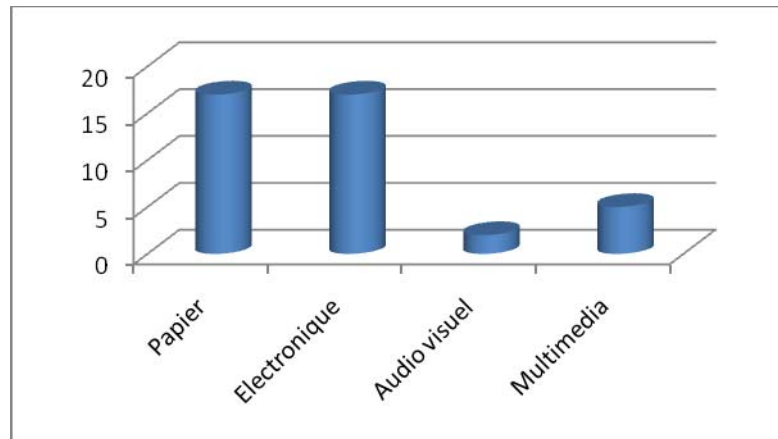
Graphe 2 : Genre des informations

- Même si toutes les unités collectent, produisent des informations primaires (agrégats, données de base), des produits secondaires, des informations agrégées à une étape tertiaire sont un besoin pour plus de visibilité et pour un meilleur fonctionnement par rapport à l'environnement économique et aux exigences d'une gestion plus efficace. Le Graphe 3 montre qu'on ne produit pas suffisamment d'informations tertiaires au Ministère de l'Economie et des Finances ;



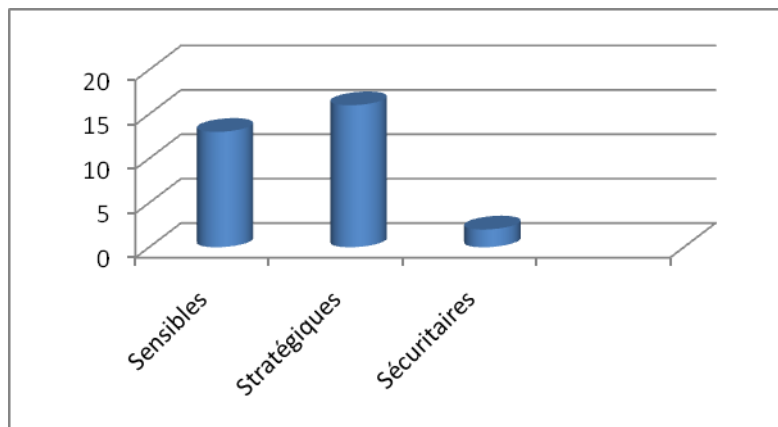
Graphe 3 : Nature des informations

- Les Documents écrits sur support papier demeurent toujours incontournables dans les administrations publiques. La modernisation de la gestion de l'information par l'outil informatique fait que la dématérialisation des documents et l'utilisation de l'information électronique est un besoin à tous les niveaux et la tendance serait non pas de remplacer systématiquement le document sur support papier par le document électronique mais d'utiliser les deux. Le Graphe 4 qui cerne les besoins dans ce cadre conforte cela ;



Graphe 4 : Les Supports

- Les Informations générées par le système administratif sont classiques, non- confidentielles. Mais, une bonne partie est sensible et même stratégique. La Douane et l'Agence Judiciaire de l'Etat sont les seules susceptibles de produire ou d'utiliser des informations sécuritaires comme perçu dans le Graphe 5 ;



Graphe 5 : Valeur des informations

- Beaucoup de Produits élaborés nécessaires à une bonne gestion de l'administration de la fonction économie et finance sont réalisés ou exploités. Ce sont notamment : les Budgets, les Lois de finances, les Rapports, les Etudes, les Tableaux de bord, les Tableaux récapitulatifs, la Position Nette, les Journaux et les Articles à caractère économique et financier, les Sites web, les Portail, les Ouvrages de référence, les Textes, les Dossiers thématiques, les Fiches techniques, les Notes de conjoncture, les Etats, les Bulletins d'information, les Programmes et les Bulletins d'exécution ;
- Les Sources d'information des directions, divisions, services, cellules, bureaux du Ministère de l'Economie et des Finances sont diverses. Elles sont publiques et privées. Elles sont nationales, régionales et internationales. Elles sont écrites, virtuelles, audio –visuelles, sur format papier,



électronique, iconographique. Elles sont institutionnelles, individuelles, documentaires et archivistiques. Elles sont internes (flux d'informations entre les unités du département) ou externes, de proximité quand elles se situent dans l'Environnement Public immédiat du Département (Présidence de la République, Primature, Parlement, Conseil Economique et Social, Ministères, Agences, Etablissements publics, Sociétés d'Etat, Justice, Collectivités locales). Elles couvrent également l'Environnement privé de proximité du Département (Banques, Bailleurs de fonds, Compagnies d'assurances, Centres de recherche, Partenaires au Développement) et les Usagers de l'Administration.

Les sources les plus remarquables, du point de vue institutionnel, sont : les différentes directions du Ministère, les Banques d'affaires, la BCEAO, le Bureau de renseignement et des investigations criminelles, les autres Ministères, l'APIX, les Collectivités locales, l'UEMOA, la CEDEAO, le FMI, la Banque Mondiale, l'AFD, la Délégation de la Commission des Communautés Européennes, les Universités, les Centres de recherche, l'UNFPA, le PNUD.

Les sources spécifiquement documentaires sont aussi : l'Internet, les Bases et Banques de données nationales, régionales, internationales, les Unités documentaires (Centres de documentation, Dépôts d'archives).

Plusieurs mécanismes sont utilisés pour accéder à toutes ces sources d'information : la Correspondance administrative, le Téléchargement, l'Exploitation des unités documentaires, les Enquêtes, les Audits, les Inspections et les Investigations.

Plusieurs sources ont aussi été organisées en interne : des Systèmes d'information, des Observatoires, des Bases et Banques de données, des Systèmes d'aide à la décision, des Réseaux et des Portails.

- Les domaines d'informations de veille signalés comme étant prioritaires (veille stratégique, veille juridique, veille concurrentielle, veille sociétale, veille technologique, veille commerciale, benchmarking) et que le Dispositif devra préciser de manière dynamique et sur profils (Profils standard et Profils personnalisés), sont : l'Exécution budgétaire, les Situations économiques, les Statistiques économiques, les Statistiques financières, les Projets économiques, les Marchés financiers, les Marchés monétaires, l'Environnement économique nationale et internationale, les Marchés des matières premières, l'Evolution des textes, les Assurances, les Projets d'investissement, la Fiscalité, la Création d'entreprises, les Créneaux porteurs (ou Opportunités d'affaires), les Politiques économiques sectorielles, les Modèles économiques, les Banques, les Monnaies, les Crédits, les Devises, les Transferts financiers, le Marché de l'emploi, les Investissements publics et privés à incidence nationale, la Dette publique, la Conjoncture économique nationale, régionale, internationale, les Bailleurs de fonds, les TIC ou NTIC, la Croissance économique, les Fonds, les Finances islamiques, les Pays émergents, les Indicateurs sociaux dont la Demande sociale, les Entreprises en difficulté ou émergentes.
- Les Types d'informations souhaitées et que le Dispositif d'intelligence économique devrait prendre en charge de manière prioritaire, en plus de fournir un service de veille précis sur profil, concernent des Données stratégiques, des Renseignements, pour la prise de décisions et des Informations technologiques et juridiques (textes, statistiques, indicateurs, résultats de recherche, synthèses d'analyse de tendance, analyses prospectives) ;
- Les Produits d'informations attendus en priorité du Dispositif d'intelligence économique sont : des Notes techniques, des Synthèses, des Analyses décisionnelles, des Notes de veille sur les marchés, des Notes de veille monétaire, des Notes de veille sur les matières premières, un Portail fédérateur, des Notes d'alerte, des Bulletins d'indicateurs sociaux sur la pauvreté, des Répertoires d'expertises, des Notes de conjoncture, des Rapports sur la compétitivité ;



- L'Appui à la création et à l'opérationnalisation de nouveaux systèmes décentralisés a été exprimé comme un besoin majeur. Ces mécanismes ont été identifiés par le diagnostic qui a listé, d'une part, les systèmes d'information opérationnels et les systèmes à l'état de projet, et d'autre part les nouveaux systèmes à créer. Ces nouveaux systèmes demandés qui ne sont ni opérationnels, ni à l'état de projets sont :
 - ✓ Un Système d'information sur le Solde à interfacier au SIGFIP,
 - ✓ Un Observateur des collectivités locales
 - ✓ Un portail sur la pauvreté.

En conclusion, toutes les structures du Ministère, après information sur les enjeux liés à la mise en place d'un Dispositif d'intelligence économique, ont exprimé leur adhésion au projet et ont exprimé leur souhait d'être impliquées.

La prise en compte des besoins révèle déjà des pistes, quand aux types d'informations, la nature des informations, les supports d'information, les domaines d'information prioritaires, les produits, les cibles de veille informationnelle, le type de veille, le niveau, la qualité, la valeur des informations, la stratégie de diffusion et d'accompagnement attendus du Dispositif d'intelligence économique.

Des recommandations ont été faites sur la gestion des risques de disfonctionnement et sur la nécessité de choisir l'ancrage du dispositif, en tenant compte de son caractère transversal, de l'objectif de capitalisation et de bonne circulation des informations, de l'objectif de fédération des systèmes existants, dans une approche intégrée, nécessitant une expertise et une masse critique en terme matériel, d'une fonction d'appui et de coordination que le Dispositif devrait porter, comme le font des dispositifs similaires dans beaucoup de pays du Monde..

2.3 Les Systèmes informatiques du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal et de l'Environnement étatique

On ne peut pas envisager de mettre en place un Dispositif d'intelligence Economique sans prendre en compte dans son étude de faisabilité la variable informatique comme l'a montré la problématique de l'étude. Tout le monde est d'accord que tout dispositif moderne d'information doit absolument s'approprier les TIC.

C'est fort de ce principe que la Mission a étudié et analysé le potentiel informatique du Ministère et le Dispositif central et centralisateur de l'Etat.

La situation informatique de l'Etat du Sénégal, notamment du Ministère de l'Economie et des Finances, a été marquée par une période de forte concentration autour de la Direction du traitement Automatique de l'Information (DTAI). Il s'en est suivi une période de ruptures internes marquée par une déconcentration et des changements de paradigmes avec la création et l'autonomisation de certains services - clés : Douanes, DGCPT, DGID, ANSD, Direction de la Prévision et des Etudes Economiques, Direction de l'Appui au Secteur Privé. Ensuite, est venue une période de ruptures externes consacrant un changement de tutelle avec la création de la Délégation à l'informatique et du Ministère de la Modernisation de l'Etat, rattachés à la Primature. Puis, ce fut la mise en place de l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE) rattachée à la Présidence de la République.

Le Système informatique sur lequel devrait, en principe, s'appuyer le Dispositif d'intelligence Economique comprend :



- Le Système informatique du Ministère de l'Economie et des Finances avec deux grandes composantes : La Direction du Traitement Automatique de l'Information (DTAI) et les Systèmes informatiques sectoriels dont certains sont relativement importants et d'autres plus modestes ;
- Le Système informatique de l'Etat dont le point focal est l'ADIE.

2.3.1 Le Système informatique du Ministère de l'Economie et des Finances

Dans cette étude, il est juste important de diagnostiquer et partant de présenter la DTAI et son potentiel informatique et les acquis capitalisés par les systèmes informatiques sectoriels les plus représentatifs. Dans les autres Directions on ne trouve que des systèmes classiques de faible envergure.

Methodologie d'étude et d'analyse

En plus de l'étude et des conclusions sur les Systèmes d'information, et de l'audit sommaire de la sécurité des systèmes informatiques du Ministère, la Mission a effectué une enquête auprès des correspondants informatiques désignés par les responsables des Directions visitées, après les réunions de prise de contact. La Mission a ensuite consulté les sites web du Ministère et des services concernés.

Documents recueillis et exploités

« Mise en œuvre du système d'échanges de données économiques et financières du MEF » MEF / DTAI Mars 2002.

« SDI rapports sectoriels et rapport de synthèse du SDI du MEF » DTAI / Consultants Associés ; 2008.

« Audit de la sécurité informatique du Ministère de l'Economie et des Finances » : MEF ; Avril 2009.

Et Divers documents recueillis auprès des services (Cf. Références des documents consultés)

Dans le liminaire du rapport sectoriel de l'étude du Schéma Directeur de l'Informatique, nous lisons entre autres ce qui suit :

« La nécessité d'élaborer le Schéma Directeur Informatique du MEF est dictée par la conjonction de plusieurs éléments à savoir : la création de pôles informatiques importants (DGD, DGF, DGCPT, DGID) avec des plates - formes de développements hétérogènes... »

Ceci montre la place importante de l'informatique dans le fonctionnement des services et dans le système global du Ministère et souligne en même temps l'autonomie de ces services de plus en plus prononcée vis-à-vis de la DTAI, avec qui, ils gardent néanmoins des relations fonctionnelles comme l'hébergement de serveurs et de backup, l'assistance et le conseil.

2.3.2 La Direction du Traitement Automatique de l'Information (DTAI)

La DTAI a été créée en 1973. Elle a remplacé l'ancien Service de la mécanographie qui date de 1967. A sa création, la DTAI était l'unique service de l'Etat disposant de personnels compétents en matière d'études et de développement informatiques et d'exploitation des gros systèmes. Elle comptait 220 agents. Avec les départs importants vers le privé dans les années 80, l'avènement de la micro - informatique, les « Départs volontaires » et la création de nouveaux centres informatiques au sein du Ministère (DGD, DGCPT, DGID, DPS, DGF), ses effectifs sont réduits à 73 agents, dont une trentaine de concepteurs et de développeurs.

Malgré ses mutations internes et ses changements de missions, la DTAI demeure le poumon du dispositif informatique du Ministère. Elle assure :

- La Coordination des Développements informatiques des services ne disposant pas de centre informatique propre ainsi que l'exploitation de leurs traitements ;
- Le Support technique des centres informatiques dédiés ;

- La Coordination des développements à caractère transversal ;
- Le Secrétariat du Comité de Normalisation et d'Évaluation des Outils et Réalisations Informatiques.

La DTAI compte presque tous les corps de métiers informatiques dont 24 ingénieurs, 13 analystes-programmeurs et 1 programmeur. Son rôle d'assistance, de maintenance, de développement d'applicatifs et d'hébergement de serveurs est encore important dans le Ministère. Les normes de sécurité qu'elle arrive à respecter sont en constante amélioration.

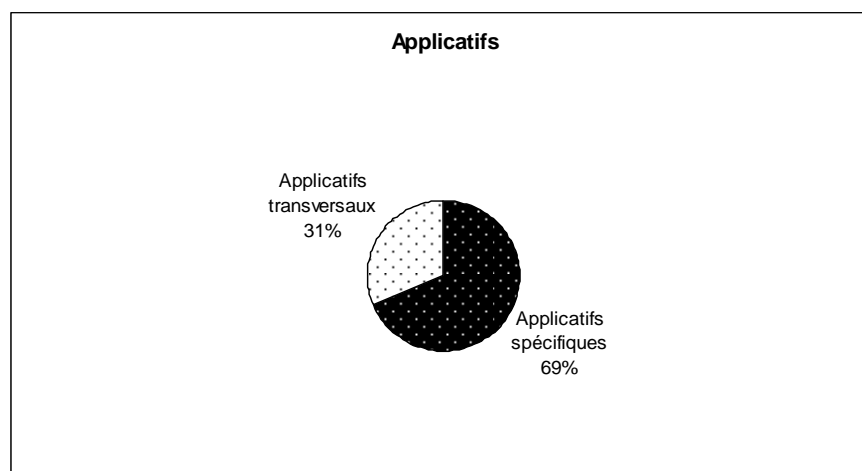
Elle gère la plupart des projets transversaux. Les pôles importants du Ministère ont souvent été créés avec l'appui technique d'agents détachés par la DTAI (Ex. La DGD).

Le Dispositif de la DTAI fait office, en partie, de réseau fédérateur pour les autres réseaux WAN du Ministère, puisque chacun d'entre eux est connecté à la DTAI. Ceci s'explique par le fait que cette dernière était initialement le seul et unique administrateur du réseau étendu du Ministère. Cette position historique ainsi que les moyens matériels, humains et techniques dont dispose encore la DTAI ont fait que la Douane avait choisi de l'utiliser comme Site de Backup pour garantir la haute disponibilité de ses informations par rapport à ses usagers.

Le Dispositif de la DTAI a été, pour l'ADIE, un important support pour la mise en place et l'opérationnalisation de l'Intranet administratif au Ministère de l'Economie et des Finances.

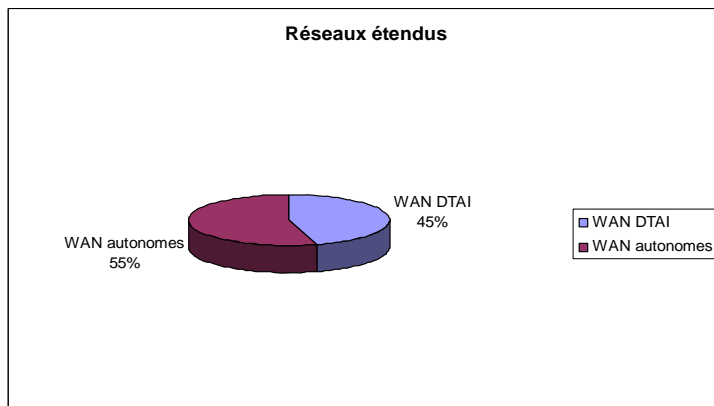
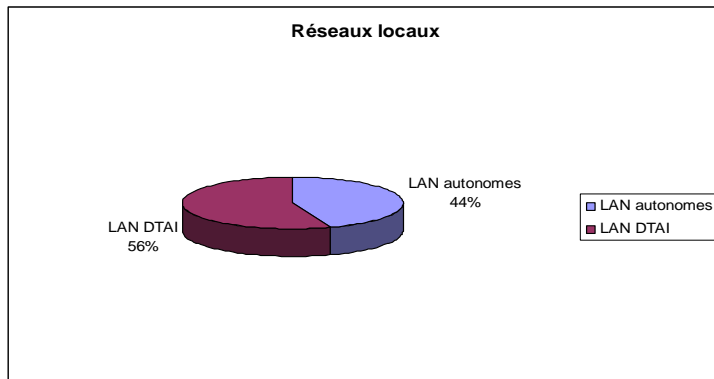
Le Potentiel informatique de la DTAI se présente comme suit :

Répartition des applicatifs de la DTAI



La répartition des applicatifs dans les diverses directions du Ministère, sans être exhaustive, montre que les services internes du Ministère ont une bonne expérience des systèmes partagés qui représentent 31% des applicatifs.

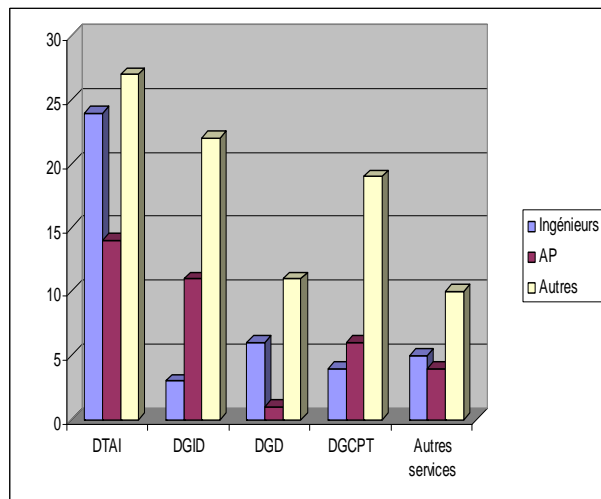
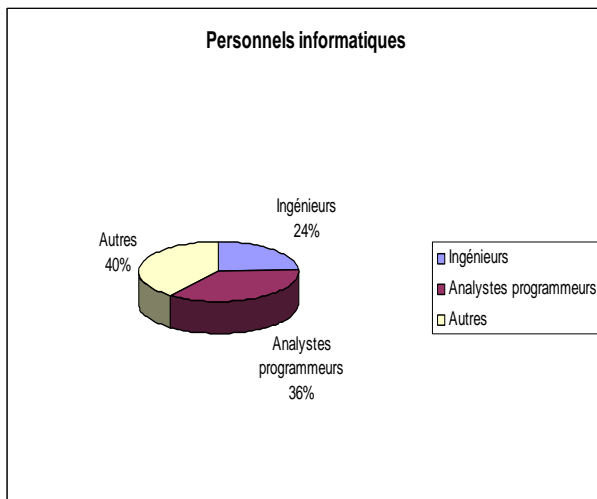
Répartition des Réseaux et de leur gestion



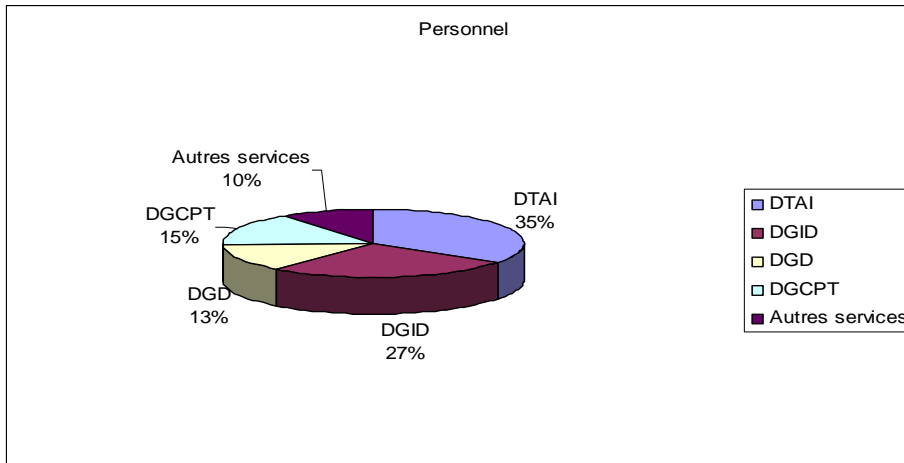
Malgré la tendance à la création et à l'autonomisation des réseaux locaux (LAN), la DTAI joue encore un rôle important dans la gestion de ce type de réseaux. La totalité des services du Ministère de l'immeuble Peytavin et de l'immeuble Guillet sont connectés à son LAN. Pour les réseaux étendus (WAN), c'est à peu près la même répartition. Mais, il faut prendre en compte la contrainte des directions comme la DGID, DGCPT et la DGD qui utilisent des réseaux dont l'étendue dépasse la région de Dakar.

L'*Intranet administratif* de l'ADIE couvre la presque totalité des Directions du Ministère et sera d'un grand apport pour l'accès, la stabilité et la sécurité des données, notamment pour le Système d'information intégré envisagé avec la création et la mise en place d'un Dispositif

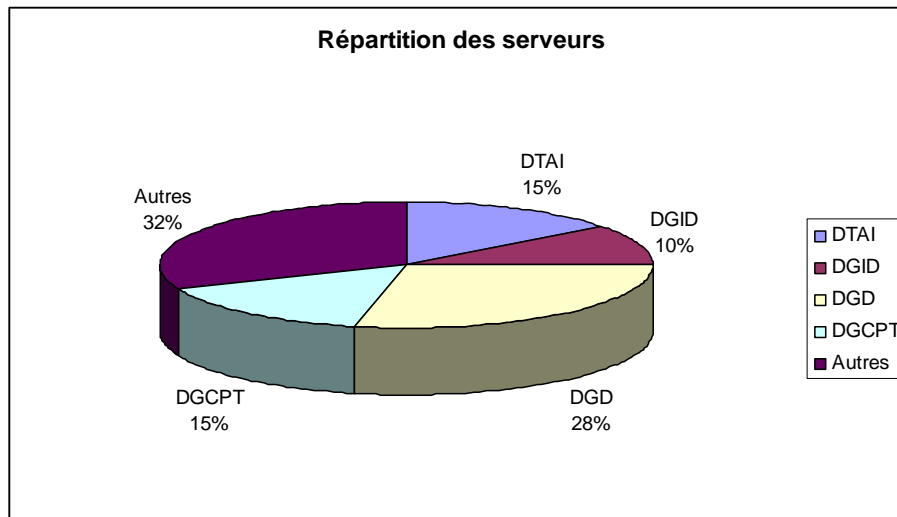
La répartition des personnels de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants Informaticiens



Près de 60% des personnels, surtout de la DTAI, sont des ingénieurs, ou des analystes programmeurs et des spécialistes de la conception, des réseaux et des systèmes d'exploitation.

La Répartition des personnels par service de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants

Avec près du 1/3 des personnels informatiques du Département, la DTAI a un fort potentiel dans le développement, l'assistance et le conseil auprès des autres services du MEF.

Répartition des serveurs de la DTAI et des Systèmes sectoriels importants

La Direction Générale des Douanes (DGD) est la mieux dotée en serveurs. Cela peut s'expliquer par la dispersion de ses services à flux important de données, l'entendue et la fonctionnalité de son réseau étendu (WAN). Néanmoins comme beaucoup de services internes, la DGD a son backup installé à la DTAI. Certains services comme la DMC et la DGF ont leurs serveurs hébergés par la DTAI. Les serveurs de l'immeuble Guillet sont aussi installés et gérés par la DTAI.

2.3.3 Présentation des Systèmes informatiques sectoriels**Organisation du Système informatique de la Direction Générale des Douanes (DGD)**

La Direction des Systèmes Informatiques Douaniers (DSID) a été créée suivant l'arrêté no 008381 du 25 août 2000 du Ministère de l'Économie et des Finances.

La DSID est subdivisée en trois bureaux : Le *Bureau Etudes et Développement (BED)*, chargé de la conception et de la maintenance des applicatifs; Le *Bureau des Statistiques (BS)* qui produit les données



statistiques douanières ; celui des *Réseaux*, chargé des volets exploitation et réseaux, s'occupe également de la production avec quatre sections : réseaux, matériel, exploitation et système.

L'équipe informatique de la DGD très fournie qualitativement et quantitativement, est composée de plusieurs informaticiens de toutes spécialités, des ingénieurs, des analystes-programmeurs, des programmeurs et techniciens, mais aussi des inspecteurs des douanes à double spécialité et d'autres corps de la douane formés à l'informatique métier.

La DGD est pressentie comme centre de ressources (Data center) pour héberger et gérer toutes ses applications propres et celles de ses services rattachés.

Organisation du Système informatique du Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services (BIMS) de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID)

La DGID fait partie des structures internes citées dans le Préambule de l'Etude du Schéma Directeur Informatique du Ministère de l'Economie et des Finances comme pôles informatiques importants dotés de plateforme et de développements hétérogènes en rapport avec la DTAI et le système informatique global du Ministère.

De même, elle est retenue avec la DTAI, la Direction Générale des Douanes et la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT) parmi les « centres de ressources informatiques » qui devront dorénavant constituer les sites d'hébergement (data center) du Ministère pour héberger principalement les applications de la DGID et de ses directions rattachées.

Le Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services (BIMS) gère plusieurs applicatifs spécifiques aux impôts, aux domaines et au cadastre de même que des applicatifs d'aide aux usagers. Il est doté d'un LAN au Bloc fiscal et d'un WAN qui couvre ses services décentralisés à Dakar et dans les régions et d'une vingtaine de serveurs. L'*Intranet administratif* y est en chantier, et devrait, à terme, résoudre en partie les problèmes d'accès et de sécurité. Nous avons noté cependant l'insuffisance du personnel informatique malgré ses 36 agents dont 3 ingénieurs et 11 analystes programmeurs.

Organisation du Système informatique des services abrités par l'Immeuble Guillet

L'Immeuble Guillet abrite certains services importants du Ministère de l'Economie et des Finances, comme la Direction de la Dette et des Investissements, la Direction de la Coopération Economique et Financière et la Direction Générale du Plan.

Il existe à l'immeuble Guillet une salle serveurs qui est également utilisée comme bureau par les membres du support technique, souvent agents détachés de la DTAI. La maintenance des routeurs, des switchs et du réseau Internet y est assurée par la DTAI.

Il existe trois serveurs gérés par la cellule informatique de la DTAI au niveau de l'immeuble Guillet.

Un serveur est utilisé pour le réseau LAN par toutes les Directions du Ministère installées à l'immeuble Guillet. Un serveur est localisé au 1^{er} étage de l'immeuble Guillet. Les modems et les routeurs y sont connectés. Il permet l'accès à Internet pour l'ensemble de l'immeuble. Le 3^{ème} serveur est localisé au rez-de-chaussée.



Organisation du Système informatique de la Direction Générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT)

Citée comme pôle informatique important, de même que la DTAI, la DGD et la DGID, la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCP) est retenue parmi les « centres de ressources informatiques » qui devront dorénavant constituer les sites d'hébergement (data center) des ressources du Ministère.

Le système informatique de la DGCPT englobe les systèmes des structures basées au siège ainsi que ceux des structures décentralisées. Il comprend une partie automatisée et une partie manuelle. Les applicatifs utilisés par la DGCPT sont nombreux. On peut noter, cependant, que tous les postes comptables équipés de matériels utilisent les mêmes logiciels, à part certains postes qui ont acquis des logiciels spécifiques tournant seulement dans ces postes et traitant des opérations des collectivités locales. La DGCPT dispose de neuf serveurs dans ses sites centraux, et d'un serveur de production par région. Les principales activités informatiques de la DGCPT sont gérées par son Centre Informatique.

L'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE) et son Dispositif Informatique

L'ADIE créée et rattachée à la Présidence de la République a pour mission essentiel, le développement, l'amélioration et la modernisation de l'informatique de l'Etat. Après la mise en place de l'*Intranet gouvernemental*, elle a comme principal chantier actuel l'édification de l'*Intranet administratif* qui doit résoudre les problèmes d'accès, de connexion et d'interconnexion des services sur l'étendue du territoire national, de sécurisation des installations et des données administratives. Elle doit assister les services non encore informatisés. Cette assistance concerne leur automatisation, la mise en place de réseaux et la dotation de matériel informatique. Elle entretient des relations fonctionnelles et de complémentarité avec la DTAI qui, historiquement, assurait cette mission.

L'Intranet Administratif

L'*Intranet Administratif* a été inauguré le 15 mars 2005 par le Chef de l'Etat. Il est essentiellement constitué des éléments suivants :

- ✓ Un réseau haut débit capable d'assurer le transport de la téléphonie, de la vidéo et des données, et constitué d'une boucle reliant 8 nœuds avec 12 paires de fibre optique sur des dizaines de kilomètres autour du centre ville de Dakar ;
- ✓ Cette boucle est complétée par des bretelles également en fibre optique raccordant plus de 20 sites et par une boucle locale radio couvrant toute la région de Dakar. Soit au total, cinquante-trois sites administratifs reliés entre eux avec des débits pouvant atteindre un gigabit par seconde (Gb/s).
- ✓ Des réseaux locaux ou « LAN ministériels », avec notamment le Building Administratif (un bâtiment de 10 étages abritant environ 14 ministères) dont le câblage a été complètement repris donnant ainsi un réseau de plus de 3000 prises utilisées aussi bien pour le flux des données que pour la téléphonie.
- ✓ Un « Centre de Ressources informatiques » qui constitue un véritable « **Data center** » de l'Etat devant offrir un environnement de haute disponibilité et des dizaines de serveurs pour l'hébergement des grandes applications et des bases de données de l'Etat. Ce « Centre de Ressources informatiques » abrite également des plateformes de télécommunications sécurisées, à haut débit. »



C'est un dispositif charnière qui suscite de grands espoirs pour la fédération et la mutualisation des ressources de l'administration, l'effectivité et l'opérationnalité du e – gouvernement, la sécurisation et la fluidité des données de l'Etat.

Conclusions partielles de l'étude et l'analyse du Système informatique

De cette étude et analyse du système informatique la Mission retient ce qui suit :

- La tendance est dans la création et le renforcement de systèmes sectoriels importants comme à la DGD, à la DGID, à la DGCPT. Leurs dispositifs matériels (infrastructures et équipements), leur potentialité en ressources humaines surtout en informatique métier, de même que leurs expériences, les prédisposent à garder leur autonomie de gestion, tout en ayant des liens fonctionnels avec la DTAI pour garantir la cohérence et l'efficience dans les services communs, le flux et la sécurité des ressources partagées ;
- Pour les structures légères dans la plupart des Directions du Ministère, la mutualisation des ressources techniques, humaines et matérielles autour de la DTAI ou d'une Direction Générale de Informatique comme proposée dans le Schéma Directeur Informatique qui n'est pas encore assurée ;
- Le Ministère de l'Economie et des Finances dispose d'un potentiel matériel et humain important et d'une bonne expérience dans le partage de données. Le nombre important des systèmes transversaux, la disponibilité en serveurs, la généralisation des réseaux et leur interconnexion sont en évolution positive ;
- L'Intranet Administratif de l'ADIE étend son dispositif à l'ensemble des services, mais son utilisation est encore limitée. Certains services géographiquement décentralisés n'y ont pas accès.

2.4 Le Profil, la Demande ou les besoins et l'Offre d'information de l'Environnement du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal

Pour étudier la Demande et l'Offre d'information économique d'Environnement de proximité ou de l'Environnement public et privé immédiat du Ministère de l'Economie et des Finances, la Mission a intégré dans son périmètre d'investigation des institutions représentatives et a échantillonné les autres. Toutes les institutions listées ici ont été citées par les agents du Ministère comme des pourvoyeurs d'informations à caractère économique aux structures du Département ou comme des demandeurs d'informations secrétées par le Ministère de l'Economie et des Finances. Cette Cible dans sa globalité est composée principalement de :

- La Présidence de la République ;
- La Primature ;
- Les Ministères (chargés du Commerce, de la Santé, de l'Agriculture, de l'Environnement, de la Justice, de l'Education, de l'Emploi, de l'Urbanisme et de l'Habitat, des Affaires Etrangères, de l'Industrie) ;
- Les Collectivités locales (Mairies, Conseils régionaux) ;
- Les Universités (Ex la FASEG –UCAD) ;

Du secteur privé :

- La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- Les Banques ;
- Les Compagnies et Courtiers d'Assurances ;
- Les Chambres de Commerce ;
- Les Organisations patronales, les Syndicats, des ONG, des Associations de consommateurs ;
- Des Entreprises publiques et privées ;



Des Partenaires au développement dont certains sont des Bailleurs de Fonds qui ont des représentations au Sénégal :

- Le FMI ;
- La Banque Mondiale ;
- La Délégation à la Commission des Communautés Européennes ;
- L'Agence Française de Développement ;
- Le PNUD ;
- L'UNFPA ;

Des organisations sous - régionales : l'UEMOA, la CEDEAO.

La Mission a pu couvrir la majorité de ces institutions, pour analyser l'offre, les pratiques et de la demande d'informations de l'Environnement immédiat du Ministère.

En effet, les Partenaires du Ministère de l'Economie et des Finances constituent son environnement immédiat. Ce sont des institutions avec qui il pourrait nouer des alliances gagnant/gagnant dans la gestion de l'information autour de son Dispositif d'intelligence économique.

De ces Partenaires réels ou potentiels, la Mission a relevé et a identifié :

- Des besoins spécifiques en informations économiques et financières, en informations de gestion et en informations scientifiques et techniques ;
- Une offre d'information structurée ou latente ;
- Des mécanismes et des pratiques pour accéder aux informations produites, traitées par le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Leurs Sources principales au Département qu'ils souhaiteraient continuer à cibler à cause du niveau et des caractéristiques des informations qu'ils y trouvent ou que ces sources mettent à leur disposition.

2.4.1 Les Besoins spécifiques en information de l'Environnement du Ministère

A l'unanimité, toutes les structures de l'Environnement attendent du Ministère de l'Economie et des Finances :

- Des informations classiques, stratégiques ;
- Des informations secondaires, tertiaires ;
- Des informations économiques et financières ;
- Des informations sous forme de textes, statistiques (indicateurs, chiffres) ;
- Des informations sur support papier, électroniques ;
- Des informations administratives, techniques, et des connaissances.

Quelques indicateurs (qui ne sont pas exhaustifs et qu'il faut déterminer dans une approche veille permanente des besoins, par un mécanisme mis en place par le Dispositif d'intelligence économique) permettent déjà d'avoir une vision assez précise des domaines prioritaires pour lesquels une demande a été fortement exprimée. Ainsi, l'Environnement du Ministère est demandeur d'informations sur :

- Les Chocs Economiques (sociaux, environnementaux, naturels, stratégiques sous forme de Synthèses d'alerte ;
- Le Budget (loi de finances) et son exécution ;
- Les Etats économiques ;



- Une Veille sur la gestion économique du Ministère vis-à-vis du Secteur du Commerce ;
- Une Veille économique et d'alerte pour prendre des décisions (pour rectifier des options, des situations, anticiper, prévoir des situations, réaliser des projections) ;
- Les Explications de certaines situations et de certaines options ;
- Le Suivi en temps réel d'Opérations financières, Le Pilotage économique ;
- Les Situations économiques, la Conjoncture économique du Sénégal ;
- Les Données sur les décaissements liés à des projets financés ;
- La Dette publique (intérieure et extérieure) ;
- Les Pratiques économiques nationales comparées à des pratiques internationales ;
- Les Innovations en matière de gestion économique, de gestion de l'information économique ;
- l'Environnement des affaires au niveau national, dans l'Espace UEMOA et dans l'Espace CEDEAO ;
- Les Sources et les possibilités d'investissement ;
- Les Mécanismes stratégiques de Promotion des Investissements ;
- Une Documentation de référence sur l'Economie au Sénégal ;
- Les Pratiques et Outils de gestion, les Produits d'information économique et financier réalisées par les Différentes unités du Ministère ;
- Les Politiques et Options économiques et de Gestion financière ;
- Les Projets Economiques et Financiers ;
- La Fiscalité (sa justification, ses effets, sa nature, son mode d'application) ;
- Les Marchés de l'Administration Publique.

2.4.2 L'Offre d'information de l'Environnement du Ministère

Elle est surtout constituée de documents sous forme de :

- Rapports de tous genres (d'Activités, de Surveillance, de Revue de dépenses...);
- Documents de Stratégies de Coopération Economique Horizontale ;
- Etudes ponctuelles économiques ;
- Situations Economiques et Financières ;
- Aides – mémoires ;
- Kits (Plaquettes d'informations de Communication) ;
- Dossiers de veille ;
- Publications diverses (revues, ouvrages, monographies, fiches sectorielles thématiques, périodiques de suivi et de veille notamment sur des indicateurs économiques, baromètre de l'Economie, les perspectives économiques).

Cette Offre est aussi constituée de mécanismes de capitalisation d'informations et de gestion de flux d'informations sous forme de Systèmes d'information économique et financière ; notamment de :

- Bases et Banques de données spécialisées en économie dans le sens large et en finance (balance des paiements, statistiques de croissance sur le prix, indicateurs monétaires, dette publique et privée, projets, suivi de niveau d'exécution budgétaire, investissement) ;
- Sites web et Portails ;
- Plateforme de gestion des financements ;
- Système de veille ;
- Observatoire Economique structuré en pôles ;
- Unités documentaires ;
- Centres de recherches, Ecoles doctorales pouvant produire des informations sous forme de connaissances.



2.4.3 Les Mécanismes et les Pratiques informationnelles de l'Environnement vis-à-vis du Ministère

Pour collecter ou recenser des informations économiques et financières du Ministère de l'Economie et des Finances, les institutions qui sont ciblées dans son Environnement ont des pratiques et des canaux ou mécanismes pour puiser ou recevoir des informations. L'Environnement du Ministère reçoit ainsi des informations du Département par :

- Correspondances administratives classiques ;
- Ampliations (suivant des listes de diffusion) ;
- Courriers électroniques ;
- Missions d'évaluation ;
- Rencontres (réunions, revues, ateliers de restitution) ;
- Financements d'études spécifiques (Ex. sur la situation de la pauvreté) ou commandes d'études ;
- Veille sur sites.

2.4.4 Les Sources spécifiques d'information des Partenaires au niveau du Ministère

Les Partenaires utilisent des informations produites par le Ministère, mais ces dernières proviennent particulièrement :

- Du Ministre, de son Cabinet, du Secrétariat général, des Conseillers ;
- De l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie ;
- De la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques ;
- De la Direction de la Coopération Economique ;
- De la Direction Générale des Finances ;
- De la Direction Générale du Budget ;
- De la Direction de la Dette et de l'Investissement ;
- De la Direction Générale des Impôts et Domaines ;
- De la Direction Générale des Douanes ;
- De la Direction Centrale des Marchés Publics ;
- Du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement ;
- De la Direction Générale du Plan ;
- De la Direction des Assurances ;
- De la Direction de la Monnaie et du Crédit ;
- De la Direction de l'Appui au Secteur Privé.

Au plan externe, ils collectent des informations de la BCEAO, de l'APIX, des Collectivités locales, des Autres structures de l'Etat, des Bailleurs de Fonds et Partenaires au Développement, des Chambres de Commerce, des Structures Patronales, de la Cour des Comptes.

L'Environnement, dans son ensemble, estime qu'il reçoit beaucoup d'informations sur la gestion économique et financière nationale. Cependant, ses besoins spécifiques d'informations, vis-à-vis des activités du Département, ne sont pas entièrement couverts. Il a même fait des constats sur la gestion de l'information économique et financière et des recommandations pour améliorer le traitement de l'information économique et financière et sa diffusion

2.5 Le Benchmarking des Systèmes d'intelligence Economique les plus significatifs dans le monde (quelques systèmes et évolution du système français)

Le Benchmarking signifie s'améliorer en apprenant des autres. Il implique l'écoute, l'apprentissage, le partage de l'information intelligente sur une question précise, sur un projet et plus précisément ce qui est

le plus performant. C'est une démarche d'intelligence économique qui est très utilisée partout dans le monde sous l'impulsion des américains, même si les japonais ont été historiquement les premiers à pratiquer cette approche de surveillance. Les américains l'ayant adopté, l'ont systématisé dans leurs entreprises et ont fini de le structurer avec une philosophie, des méthodes et des outils.

En effet, dans les années 70, les japonais pratiquaient « *le Dantotsu* » qui signifie « s'efforcer d'être le meilleur parmi les meilleurs », en faisant attention aux renseignements et enseignements les plus performants tirés de l'extérieur.

En 1976, la Compagnie américaine Xerox initie le processus de « Benchmarking compétitif ». En 1987, un Projet de loi célèbre vulgarise la notion, et partant, propulse le développement de l'approche aux USA.

La Mission, dans une approche de « Benchmarking » a analysé ce qu'il y a de plus performant aujourd'hui dans le monde en matière d'Intelligence Economique.

Cette analyse a porté sur :

- Les Systèmes d'intelligence économique qui font autorité dans le Monde (Systèmes Britannique, Américain, Japonais, Allemand, Suédois, Russe, Chinois, Français) ;
- Les Outils : les TIC dont les réseaux (Internet, Extranet, Intranet) ;
- Les Méthodes : la Veille informationnelle, la Surveillance, notamment en ligne, le Benchmarking ;
- Les Produits communément réalisés ;
- Les Stratégies et les approches ;
- Les Dispositifs : le Dispositif d'intelligence économique du Ministère français chargé de l'Economie ;
- Les initiatives dans les pays dits émergents ou en développement.

2.5.1 Le Système Britannique

Le Royaume-Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Les britanniques ont inventé la notion de « Business Intelligence » que les américains ont repris pour bâtir, selon leurs approches un système plus pragmatique. Le système britannique met à contribution à travers des dispositifs étatiques d'Intelligence Economique, les collectivités territoriales, les services de renseignement, les banques et établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de son économie nationale.

Pour accompagner les initiatives innovantes étatiques dans le domaine comme la création tous azimut de départements de « Marketing Intelligence », il existe dans ce pays un grand marché privé et une presse spécialisée en information économique avec des ressources diverses qui ciblent les entreprises.

2.5.2 Le Système Américain

Le système d'intelligence économique américain est fondé d'abord sur ce qui est appelé « **le Monitoring** ». C'est une approche libérale marquée par un semblant de dispersion des dispositifs d'intelligence économique individualisés avec des ressources à l'échelle mondiale et des systèmes légaux comme Dialog, Newnet, Nexis et d'autres non moins légaux comme « **le Système ECHELON** » (sorte de toile d'araignée qui enserre toute la planète et surveille toutes les communications électroniques). Il existe aux Etats-Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence économique, de veille stratégique et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale. Dans cet environnement libéral, de concurrence et de compétition est née une approche américaine

appelée « **Benchmarking** » (principe qui consiste à utiliser des mécanismes performants qui ont fait la preuve de leur pertinence avec d'autres) à l'américaine. Le système américain est « *une veille sur écran* » doublée « *d'une veille sur papier* » ou « *newsclipping* ».

L'Etat est à la base de l'organisation de l'information économique à travers certains de ses dispositifs. Les américains ont su créer un véritable arsenal de centrales d'information et des dispositifs d'Intelligence économique produisant, diffusant et sécurisant de l'information économique stratégique, à haute valeur ajoutée, dispersés certes, mais, fortement intégrés. Cet arsenal est mis en réseau. Une législation et des fonds spéciaux de protection des entreprises sont mobilisés pour accompagner ce système.

Le système américain est très performant grâce, d'une part, à son homogénéité et d'autre part, à ses méthodes et à la diversité de ses sources.

2.5.3 Le Système Japonais

Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs de l'industrie et du commerce, les Japonais sont en train de passer de l'imitation à l'innovation (*il faut comprendre et non copier*) par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marchés à l'extérieur.

Le système d'intelligence économique japonais appelé « **système symbiotique** » est marqué par la grande importance accordée à l'information comme arme stratégique et comme ressource collective qui se matérialise par le volume des investissements dans ce secteur. Environ 1,5 % du chiffre d'affaire(s) des entreprises est investi dans les dépenses d'intelligence économique, sans compter la ressource « *temps* » consentie dans ces activités (3 à 4 % du temps de l'entreprise). Au Japon, l'œil de l'entreprise est rivé sur le concurrent et un dispositif mondial d'opérateurs économiques, « *Sogo - Shoshas* », est mis à contribution pour alimenter l'Etat et les entreprises en informations, considérées comme le « *sang de l'entreprise* ». Ceci explique l'exploitation systématique des publications et des banques de données, l'attachement des japonais à la participation aux foires, aux rencontres, aux missions industrielles et à l'examen des produits de la concurrence. En plus, il existe une synergie entre l'Etat, les entreprises publiques et privées, le Commerce et l'Université qui renforce la capacité d'accès et d'exploitation de la connaissance et du savoir. Le système d'intelligence économique japonais s'appuie sur les agences gouvernementales et sur une multiplicité des passerelles.

Les dispositifs d'intelligence économique de l'Etat et des entreprises japonaises présentent trois caractéristiques majeures :

- Des flux horizontaux d'informations traduisant une conception décentralisée de l'innovation ;
- Une recherche de la redondance dans la collecte de l'information ;
- Des investissements importants consacrés à la collecte de l'information, à son traitement, à sa diffusion, à sa sécurisation et à son utilisation ;
- Une approche globale et locale du marché mondial ;
- Une démarche prospective et intégrée de gestion de l'information économique ;

La rentabilité du système japonais est reconnue par tous les spécialistes de l'intelligence Economique. Cette rentabilité repose, d'une part, sur une capitalisation et un traitement systématique et formel de l'information ouverte et de l'information grise, et d'autre part, sur une cohérence du choix des objectifs à atteindre et une synergie réalisée entre les acteurs de l'Intelligence Economique.



2.5.4 Le Système Allemand

Il s'appuie sur un principe patriotique et pragmatique très ancien. Le système allemand d'intelligence économique est ainsi caractérisé par quatre paramètres : les Allemands sont devenus de grands adeptes de l'utilisation et de l'interprétation de l'intelligence économique pour la planification économique et la gestion des affaires. Ils semblent être les auteurs de cette idée. Ils accordent une grande importance au sentiment collectif de patriotisme économique. En outre, il existe en Allemagne un principe de centres de décisions et un réseau national de décideurs adossé sur un esprit de discipline et un capital technique.

Le modèle d'ingénierie de l'information allemand appelé « **Blitzkrieg de l'information** » s'appuie, ainsi et avant tout, sur un profond sentiment collectif de patriotisme conforté lors de la 2^{ème} Guerre mondiale. Le consensus sur la notion d'intérêt économique est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande. Les flux d'informations convergent vers un point focal à partir duquel des « intérêts » sont maillés. Le système associe à l'Etat, les banques, les grands groupes industriels et d'autres sociétés. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée, mais plutôt un réseau relationnel de décideurs. L'interpénétration du capital bancaire et du capital industriel a créé une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels. Cette alliance réunit les conditions suivantes :

- Une concertation permanente entre les partenaires sur les objectifs économiques ;
- Une utilisation tous azimuts des moyens de recherche, de traitement et de dissémination ciblée de l'information économique ;
- Une flexibilité et une émulation collective concernant les méthodes d'approche commerciale ;
- Un principe de mutualisation des informations à caractère économique.

2.5.5 Le Système Suédois

Le système suédois est aussi reconnu comme faisant partie du peloton de tête des systèmes référentiels dans le Monde. La Suède a su développer une Communauté d'Intelligence Economique à partir de programmes d'information, de formation et de sensibilisation. C'est à partir de cela qu'une expertise avérée et partant une masse critique a été structurée. Des dispositifs et des réseaux d'hommes d'affaires et d'investisseurs ont été créés (les *BISNES* : Business Intelligence and Security Network of Sweden).

2.5.6 Le Système Russe

Le système d'intelligence économique russe est appelé « **la résonance** » par les spécialistes de la question. Avant, les entreprises étaient renseignées par l'Etat. La réorganisation de leur économie vers une économie de marché avait incité les Russes à redéployer toutes leurs activités de collecte et de traitement de l'intelligence économique au service des entreprises. Le système russe est aujourd'hui plus performant.

2.5.7 Le Système Chinois

Il existe en Chine une Ecole d'Intelligence Economique. L'approche chinoise a fortement influencé la montée en puissance de l'Economie chinoise et son positionnement fulgurant à travers le Monde. La Chine est devenue, grâce à son potentiel et à ses stratégies économiques qui relèvent de l'Intelligence Economique, la deuxième puissance économique mondiale derrière les Etats – Unis d'Amérique. Plusieurs spécialistes estiment, que si la tendance n'est pas renversée, la Chine pourrait devenir d'ici 25 ans la première puissance économique mondiale.

Le système chinois repose sur une arme redoutable de conquête des marchés « *Le Mix Stratégique* ». Ce mécanisme spécifique aux chinois est un croisement des cultures stratégiques et des pratiques d'Intelligence Economique. Cette démarche typiquement chinoise permet d'anticiper sur les intentions des

adversaires ou des concurrents. Le système chinois a aussi su développer et exploiter un savoir – faire en veille scientifique et technique.

2.5.8 Le Système Français

Le système d'intelligence économique français a comporté deux sous-systèmes complémentaires qui ont cohabité : celui du gouvernement et celui des grandes entreprises disposées à consolider leur positionnement sur le marché mondial. A la différence du système japonais qui demeure collectif, le système français a pendant longtemps été marqué par « *un cloisonnement des acteurs et par des démarches dispersées et lourdes encore fortement individualisées* ». Peu offensif, ce système n'était pas efficace à la fin du siècle dernier.

Il importe, par conséquent, de souligner que le dispositif d'intelligence économique a été largement dominé par les initiatives publiques très cloisonnées, même si des entreprises comme ELF pratiquaient l'intelligence économique « derrière l'Etat ». En témoignent les propositions du rapport du Commissariat général du plan pour une pratique française de l'intelligence économique qui met l'accent sur plusieurs axes d'orientation stratégique :

- « Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise » ;
- Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé ;
- Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur ;
- Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation du personnel ;
- Mettre en place des Agences régionales d'information scientifique et technique (ARIST) ;
- Mettre en place des mécanismes internationaux de coopération telle que la Francophonie qui, au-delà du dialogue des cultures, constituent également un instrument au service de la compétitivité des entreprises françaises »

Dix ans après le **Rapport Martre (1994)** qui a diagnostiqué la pratique de l'intelligence économique en France dans une étude comparative, un nouveau système français plus compétitif, prônant la rentabilité, *le Patriotisme économique* est entrain de se construire depuis la mise en œuvre des recommandations issues du « **Rapport Carayon** » intitulé « *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* », élaboré en juin 2003 par Bernard Carayon député UMP du Tarn, la nomination du Haut responsable national en intelligence économique remplacé par une Délégation interministérielle à l'Intelligence Economique rattachée à la Présidence de la République, la création en 2005 d'un référentiel national de formation en la matière et la mise en place au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi d'un dispositif ou Service de coordination à l'Intelligence Economique.

Le système français est en ébullition. Partout en France, dans le secteur public et dans le secteur privé, on investit le champ de l'Intelligence Economique. Les Grandes Entreprises mobilisent des moyens pour développer cette activité, pendant que l'Etat accompagne les Petites et Moyennes Entreprises et les collectivités locales à travers des réseaux d'intelligence territoriale. Une expertise et une masse critique est aussi entrain d'être capitalisée. On assiste, aujourd'hui en France au déroulement d'une réflexion à tous les niveaux, à la mise en place d'une législation, des pôles de compétitivité, des Fonds de soutien et d'un marché florissant investi par des cabinets et bureaux d'étude. L'Education et la recherche ont aussi fortement investi les champs de l'Intelligence Economique. La France maintient le Cap grâce à un observatoire et à la tenue régulière d'Assises nationales de l'Intelligence Economique.



2.5.9 Le Dispositif Sectoriel d'Intelligence Economique du Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Emploi

Ce dispositif repose sur le Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) du Ministère qui est rattaché au Secrétariat Général. C'est une structure légère placée sous la responsabilité d'un Coordonnateur qui comprend, outre un échelon central, un réseau de 22 Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE). Il a pour mission, d'une part, de développer une capacité propre d'analyse et d'anticipation, et d'autre part, d'assurer une expertise et une formation en matière de veille. Outre le Coordonnateur (assisté d'un adjoint et d'un Conseiller), le maillon central comprend plusieurs bureaux opérationnels.

Plusieurs textes de base (Lettre de mission, Décrets, Arrêtés, Circulaires) ont accompagné la mise en place et le fonctionnement de ce service.

Ce dispositif est à la fois au service des institutions publiques et des entreprises privées, en quelque sorte de tous les acteurs économiques. Il a noué plusieurs partenariats sur le plan national et sur le plan international. Il accompagne, de manière particulière, des entreprises stratégiques, notamment, avec la gestion d'un Fonds Stratégique à l'Investissement.

Il gère une fonction de veille sur le Web, une fonction de formation, un fonds documentaire, une communication spécifique et appui. En synergie avec la Délégation interministérielle sur l'Intelligence qui exerce une autorité sur lui, il soutient des démarches d'Intelligence Economiques initiées dans les régions.

2.5.10 D'autres Systèmes d'Intelligence Economique

Plusieurs pays développés, émergents ou en développement ont investi le champ de l'Intelligence Economique qui a fini par s'affirmer comme un moyen incontournable dans la recherche de la compétitivité. C'est le cas du Maroc qui a entrepris plusieurs actions et projets comme la mise en place d'un Observatoire national de l'Intelligence Economique et de la Veille Technologique. C'est le cas aussi de la Tunisie, du Brésil, de l'Afrique du Sud, de l'Inde, des Dragons asiatiques pour ne citer que ces pays. Les Chambres de commerce de pays de l'UEMOA sont entrain de construire un réseau de dispositifs d'intelligence Economique et d'initier des formations dans ce cadre.

2.6 Conclusions sur l'analyse – diagnostic ou l'Etat des lieux

2.6.1 Conclusions sur l'Etat des lieux : Profils, Demande ou besoins et offre d'information

Le Ministère de l'Économie et des Finances a un potentiel informationnel assez important à la fois interne et externe et du point de vue quantitatif et qualitatif.

Sur le plan interne, beaucoup de systèmes d'information formels ont été mis en place. Ces systèmes, dont la majorité sont des systèmes d'information de gestion produisent, surtout des données, des indicateurs et des informations et analyses utiles à la prise de décisions, au suivi des activités, des moyens, des ressources indispensables à la gestion économique, financière, fiscale, comptable et à la production et gestion des connaissances.

Par rapport à ses partenaires, ou à son Environnement immédiat public et privé, le Ministère de l'Économie et des Finances dispose d'une offre complémentaire d'informations que ces derniers exploitent.

Il reste que, les besoins en information, du point de vue général du Ministère et de ses partenaires, par rapport à ce qu'ils auraient attendu du Département, ne sont pas entièrement satisfaits, ou rapidement satisfaits.



Le besoin de capitalisation des informations produites (pas de centralisation des systèmes), d'intégration des systèmes, d'agrégation des données pour produire des informations tertiaires, à haute valeur ajoutée, dans une approche intelligente est ressenti à tous les niveaux. Le Dispositif d'intelligence économique devrait porter cette fonction.

A tous les niveaux, un besoin de créer, de gérer et de coordonner les flux d'informations, dans une approche collaborative, pratique, dynamique, permettant en accès en temps réel aux informations stratégiques, une alerte permanente à partir de détections de signaux et d'indices est latent et a été fortement exprimé, pour le pilotage de certains domaines économiques.

La veille informationnelle couplée à une gestion moderne des connaissances (Knowledge Management) pourrait aussi prendre en charge cette demande, après organisation dans un dispositif.

Le Capital informationnel du Ministère étant très important à bien des égards devrait être mieux sécurisé.

Le Ministère de l'Economie et des Finances a créé et organisé, par Arrêté n°002762 du 30 mai 2005, son Centre de Documentation Central rattaché au CEPOD.

Des unités documentaires et des dépôts d'archives sectoriels ont aussi été créés dans toutes les Directions, les Agences, les Centres. On a aussi organisé les fonctions documentaires et archivistiques dans quelques Inspections, Cellules, Fonds autonomes, avec souvent des professionnels formés pour les gérer. Mais, force est de reconnaître, que malgré un effort fait pour gérer mieux l'information documentaire, un passif en terme d'organisation des informations documentaires, de réalisation de produits, de supports et d'outils méthodologiques, de dématérialisation des documents via un mécanisme de GED, reste énorme. Ce gap est une grande faiblesse de la gestion des informations dans le Département qu'il faudra corriger rapidement. Ces unités documentaires sont toutes organisées et fonctionnent sous le schéma classique. Aucune d'elle ne gère une fonction de veille, d'analyse, de sécurisation systématique de l'information. Ce sont des professionnels qui gèrent les structures documentaires. Ils ont cependant besoin d'une mise à niveau dynamique, donc de formation permanente en matière de gestion moderne des informations (veille, Knowledge management, Records management, Gestion Electronique de Documents)

Plusieurs cellules rattachées au Cabinet du Ministre ont, entre autres, pour mission de produire et de gérer de l'information. Ce sont surtout :

- **La Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat :**
Elle établit l'inventaire des entreprises du secteur public et suit leur évolution, suit les politiques de personnel et l'évolution de la masse salariale, dresse, analyse et commente le tableau économique d'ensemble annuel du secteur parapublic, évalue et suit les participations financières de l'Etat dans les entreprises publiques. Elle doit suivre, notamment en matière informationnelle, la production des états financiers des entreprises du secteur parapublic ;
- **La Cellule de Communication :**
Elle prend en charge des besoins en matière de communication et d'information exprimés par le Cabinet. Elle réalise des dossiers de presse, recueille, inventorie et met à disposition les rapports et documents produits ou commandés par le Ministère. Elle publie un Magazine et met à jour le Site du Ministère ;
- **La Cellule de Suivi des Programmes de lutte contre la Pauvreté :**
Elle gère un système d'information et de suivi - évaluation de la Stratégie de réduction de la pauvreté. Elle fait la promotion des études et des recherches sur la pauvreté et la croissance et en diffuse les résultats ;



- **La Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières :**
Elle reçoit, analyse et traite des renseignements propres à établir des transactions ou la nature des opérations faisant l'objet de déclarations de soupçon aux quelles sont astreints les personnes physiques et morales assujetties. Elle réalise des études périodiques sur l'évolution des techniques utilisées en matière de blanchissement de capitaux au niveau du territoire national. Elle collecte directement une partie de ses renseignements auprès des autorités de contrôle et de polices judiciaires ;
- **Le Fonds de Contrepartie de l'Aide Alimentaire :**
Il suit et évalue le niveau des recettes tirées de la vente des aides en nature accordés au gouvernement du Sénégal ;
- **La Cellule de Suivi De l'Intégration :**
Elle suit à l'échelle nationale et du point de vue informationnel des dossiers de Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) concernant le Ministère de l'Economie et des Finances. Elle initie et conduit des études sur les questions d'intégration régionale ;
- **La Cellule de Passation des Marchés Publics :**
Elle supervise les missions extérieures d'audit à priori des marchés publics initiées par l'Autorité de la Régulation des Marchés Publics (ARMP) et établi le rapport trimestriel de passation et d'exécution des marchés ;
- **La Cellule d'Analyse Economique :**
Elle synthétise différents documents d'analyse économique, notamment, ceux produits par le CEPOD et de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques

Le Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) est un élément très important du dispositif de production de connaissances, d'analyse et de génération de l'information secondaire au sein du Ministère. En effet, le CEPOD a pour mission de mettre en œuvre des activités de recherche sur les questions économiques, financières et sociales notamment dans les domaines - clés que sont : la Bonne gouvernance, le Renforcement de la gestion économique et sociale, la Stratégie de développement du Secteur privé, la Stratégie de réduction de la pauvreté, la Stratégie de Croissance Accélérée, la Compétitivité, les Technologies de l'Information et de la Communication.

Les missions de ces cellules et du CEPOD sont révélatrices des profils informationnels de ces unités opérationnelles. Leurs demandes en informations et leurs offres s'articulent précisément autour de ces profils spécifiques.

Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre délégué au Budget, le Secrétaire Général et le Directeur de Cabinet, qui, dans la hiérarchie du Département sont les principaux décideurs, sont des utilisateurs de premier plan de l'information de prise de décisions. Le Ministère oriente, du point de vue opérationnel, les politiques économiques et financières en adéquation avec les Directives du Chef de l'Etat. Il a un rôle d'arbitre, notamment en affectation de ressources, il coordonne et suit les activités de toutes les unités du Département et il rend compte au Président de la République, au Premier Ministre et au Parlement. Pour cela, il a besoin d'informations fiables, précises, synthétiques, agrégées. Il en a besoin aussi en étant qu'interlocuteur des Bailleurs de fonds. Ordonnateur de dépenses, Responsable à un niveau supérieur du Budget global (Loi de finances), de son élaboration et de son exécution (responsabilité déléguée au Ministère chargé du budget qui assure l'intérim du Ministre d'Etat en cas d'absence), il a besoin d'informations budgétaires spécifiques et agrégées. Ces besoins doivent aussi être pris en compte par tout dispositif d'intelligence économique.



La vingtaine de conseillers techniques chargés du suivi et de la gestion de dossiers précis, les chefs de projets spécifiques et les coordonnateurs de cellules positionnées au niveau de certaines directions (comme la Cellule d'Appui aux Projets et Programmes. CAP) ont aussi des pratiques informationnelles et sont demandeurs et consommateurs d'informations de tout ordre surtout secondaires et tertiaires.

Les besoins des Ministres, du Cabinet, du Secrétaire Général, des Conseillers techniques sont les reflets de besoins de Directions opérationnelles, Centres, Agences et Fonds liés au Département. Les mécanismes (systèmes d'information formels, en gestation ou en projets) ont pour vocation de répondre à leurs demandes d'informations économiques et financières

Aussi, la prise en charge de la demande d'une information pour une prise de décisions devrait fortement intégrer celle de la Haute hiérarchie, au même titre que la base (les agents) et les médiateurs (les directeurs et les conseillers).

Quelques agents du Ministère ont des notions et des connaissances en matière d'intelligence économique. Cependant, la Mission n'a pas identifié un seul agent au Département ayant une formation de haut niveau, et partant une expertise en intelligence économique.

2.6.2 Conclusions sur l'appropriation des TIC et sur le ou les systèmes informatiques du Ministère

En termes d'opportunité et d'offre en matière de technologie de l'information et de la communication, le Ministère a un assez bon potentiel informatique sur lequel le dispositif peut s'appuyer au lieu de développer un autre système informatique lourd et coûteux.

En effet, les TIC sont des outils de gestion par excellence des informations. Ils permettent de collecter, traiter, stocker, diffuser des informations. Les TICS sont des outils modernes qui offrent l'avantage de la rapidité d'exécution, un gain énorme d'espace de stockage, un traitement exponentiel de l'information, un accès généralisé, décuplé, rapide à l'information, des espaces et plages de travail collaboratifs sur des données et la production d'informations agrégées, une capitalisation des informations à grande échelle, leur sécurisation et leur concentration sans commune mesure. L'appropriation des TICS contribue à des économies d'échelle.

Le diagnostic du Système informatique du Ministère a permis de mesurer son état à partir d'une identification, une caractérisation et une qualification du matériel essentiel, des applications, des outils (logiciels de gestion ou de sécurisation), des installations, de l'expertise chargée de son administration et gestion. Ces données serviront pour la mise en œuvre du Dispositif et pour alimenter une base de données d'un outil de gestion de l'évolution du Dispositif (Observatoire de l'Intelligence Economique que la Mission va proposer de structurer).

L'analyse – diagnostic du **système informatique du département** et de l'Agence De l'Informatique de l'Etat (ADIE) a montré l'existence des acquis pouvant être exploités pour le fonctionnement de quelques éléments du dispositif d'intelligence économique.

2.6.3 Conclusions sur le Benchmarking des Systèmes et Dispositifs d'intelligence Economique à travers le Monde

Le Benchmarking des systèmes d'intelligence économique les plus représentatifs a permis à la Mission de tirer un grand profit de plusieurs expériences.

La Stratégie n'a pas été de recopier ce qui est fait ailleurs, mais, de s'approprier ce qui est performant et surtout adapté à l'environnement économique et informationnel du Sénégal et du Ministère Sénégalais de l'Economie et des Finances. Ce Benchmarking a été très utile surtout pour ce qui concerne l'analyse du système français. En effet, la France partage avec le Sénégal plusieurs réalités, notamment, la même culture administrative, la même approche organisationnelle. Certes la France a investi relativement récemment l'Intelligence Economique, mais, elle a construit son Système national et ses dispositifs sectoriels après une analyse comparée de ce qui a été fait par les pays les plus avancés en matière d'Intelligence Economique. Mais, la mission a tenu compte du fait que, le Sénégal n'est pas au même niveau économique que la France et n'a pas les mêmes moyens.

La Mission a aussi tenu compte du fait qu'il fallait éviter de commettre des erreurs liées à des options prises dans des pays en développement qui ont investi récemment le champ de l'Intelligence Economique.

A partir de cet exercice d'analyse, les enjeux ont été mieux cernés, les risques potentiels identifiés, les erreurs à ne pas commettre détectées, des méthodes et outils performants et adaptés capitalisés et les impacts de certaines options stratégiques mesurés à priori.



III. Le Dispositif d'Intelligence Economique : Missions, Option fondamentale, Eléments, Stratégie d'intervention, Architecture ou Organisation, Fonctionnement, Ressources et Moyens

3.1 Les Missions du Dispositif d'Intelligence Economique

Le Dispositif d'intelligence Economique du Ministère de l'Economie et des Finances aura comme missions :

- Le Développement de la Culture de l'Intelligence Economique ;
- Le Développement des capacités en Intelligence Economique ;
- L'Intégration des systèmes d'information du Ministère par la création, la coordination et la gestion d'un réseau ;
- La Constitution et la gestion d'un Centre de ressources informationnelles et des bases de connaissances documentaires globales et sectorielles à haute valeur ajoutée, des services et produits d'information utiles au Ministère ;
- La Sécurisation d'informations stratégiques et sensibles du Ministère de L'Economie et des Finances par des mécanismes appropriés ;
- La Gestion d'une fonction de veille informationnelle ;
- La Contractualisation et le suivi d'un partenariat et d'Alliances en matière D'Intelligence Economique ;
- L'Elaboration et la Diffusion de publications d'informations agrégées.

Ces missions seront légalisées par un texte portant création du Dispositif d'Intelligence Economique.

Le Dispositif doit être compris, dans le sens large, comme étant constitué de l'ensemble des éléments organisés, structurés, mis en œuvre, pour assumer ces missions, et stricto sensu, comme étant la Cellule à l'Intelligence Economique qui porte ces missions.

3.2 L'Option Fondamentale

L'Option Fondamentale qui a guidé la structuration, la mise en place, le fonctionnement, les moyens à mettre en œuvre, l'ancrage du Dispositif d'Intelligence Economique a été de le faire porter par une cellule légère de pilotage s'appuyant sur un mécanisme souple et léger. L'avantage comparatif de ce choix réside, d'abord, dans le fait :

- Qu'il sera plus facile de mobiliser les moyens pour sa mise en œuvre ;
- Qu'on pourra mieux minimiser les risques d'échec latents au niveau des Structures lourdes ;
- Qu'on gèrera mieux les réticences pour partager les informations qui sont encore réelles dans l'Administration sénégalaise.

Il réside aussi dans le fait :

- Que certaines structures du Département ont un important potentiel en matière de gestion de l'information qu'on peut exploiter et valoriser. Ces structures ont une position d'excellence, une expertise et des opportunités qu'il faudra saisir.

C'est le cas de la DTAI en matière informatique, du CEPOD qui gère le Centre de documentation central du Ministère, de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie et de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques qui excellent en matière d'étude, d'analyse économique et de production de publications de référence.

3.3 Les Éléments du « Dispositif » d'Intelligence Economique

Trois types d'Éléments composent le dispositif. Il s'agit :

- Des éléments de pilotage ;
- Des ressources informationnelles ;
- Des Mécanismes de Fonctionnement.

Les Éléments de Pilotage sont :

- Le Comité de Pilotage de la Cellule à l'Intelligence Economique (CPCIE) ;
- La Cellule à l'Intelligence Economique (CIE) ;
- Les Correspondants de la Cellule à l'Intelligence Economique (CCIE).

Les Ressources informationnelles sont constituées :

- Du Système d'information intégré (La plateforme et ses systèmes sectoriels) ;
- Du Centre de Ressources informationnelles ;
- Des Publications tertiaires ;
- Du Portail d'Intelligence Economique ;
- De Système de Veille et d'e - communication.

Outre le Budget, d'autres Ressources financières servant spécifiquement à l'appui seront mobilisées à travers : « *le Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique* » ;

Les Mécanismes de fonctionnement sont toutes les stratégies déployées et les activités essentielles à conduire, nécessairement, pour assumer les huit missions dévolues au Dispositif.

3.4 La stratégie d'intervention du « Dispositif » ou de la Cellule à l'Intelligence Economique

La Stratégie d'intervention du Dispositif s'articule autour de 4 axes :

- Privilégier l'Approche participative basée sur « le Partenariat » et « l'Engagement Patriotique » ;
- La Réponse à la Demande d'informations à partir d'une l'Offre structurée par des Bases arrière et par une production d'informations ;
- La Stratégie d'Impartition : « Faire Faire » !
- La Capitalisation et la Diffusion de l'information de référence par voie électronique.

Cette Stratégie fera du dispositif une structure légère adossée à un mécanisme de fonctionnement souple portant une fonction offensive et une fonction défensive.

3.4.1 L'Approche participative

L'organisation, le fonctionnement, la capitalisation et la gestion des flux d'informations, la production et la fourniture d'informations à haute valeur ajoutée seront basés sur un partenariat et un engagement patriotique. Ce partenariat sera dynamique et varié dans ses formes et diversifié de par les structures partenaires.

Aussi, parmi les activités essentielles du dispositif, on inscrira : le développement de « *la Culture d'intelligence économique* », la sensibilisation et la formation.

Les premiers partenaires du dispositif sont, d'abord, toutes les structures du Département qui ont mis en place et/ou qui ont en projet de mettre en place des systèmes d'information, qui possèdent une masse



critique que peut exploiter la structure par excellence de pilotage du Dispositif qu'est la Cellule à l'Intelligence Economique.

Parmi les partenaires figurent toutes les institutions qui gravitent autour de l'environnement immédiat du Ministère.

Des Alliances seront aussi nouées dans le cadre d'un partenariat gagnant/gagnant sur le plan Régional et sur le plan international.

3.4.2 La Réponse à la Demande d'information à partir de l'Offre structurée par des Bases arrière et par la Production d'informations à haute valeur ajoutée.

Le Dispositif n'aura pas pour ambition, ni de « réinventer la roue », ni de dupliquer ce qui est fait dans les unités du Département, ni de substituer ses mécanismes à ceux des autres unités, encore moins de centraliser ce que font les autres unités du Département en terme de système d'information. Au contraire, elle s'attachera à s'appuyer sur les acquis à la base pour développer un mécanisme fédérateur et produira une information de type tertiaire, à partir des informations remontées à son niveau par des systèmes sectoriels et par la collecte de nouvelles informations stratégiques, et particulièrement, par une agrégation de données et la mise à disposition d'informations pour la prise de décisions.

3.4.3 La Stratégie d'impartition : Faire Faire !

Le « Dispositif » ou la Cellule à l'Intelligence Economique (CIS) interviendra lorsque c'est nécessaire et opportun par une Stratégie d'impartition. Cette stratégie consistera à faire faire par d'autres opérateurs (Structures du Ministère ou Partenaires extérieures) certaines activités, pour lesquelles, la compétence de la Cellule, sa disponibilité et son potentiel matériel ne sont pas assurés. Cette Stratégie nous semble très réaliste et porteur de facteurs clés de succès.

Le « Dispositif » ou la Cellule à l'Intelligence Economique contractualisera la mise en place, la production ou la gestion de la majorité de ses ressources informationnelles principalement avec d'autres structures d'excellence du Ministère. C'est ainsi que :

- La réalisation d'une Etude de base, la mise en place, et la gestion du système intégré d'information qui comprendra une Plateforme alimentée par des systèmes sectoriels seront confiée à la DTAI, à cause de son potentiel matériel, de son expertise, de son expérience et de sa mission centrale de coordination du système informatique du Ministère. La DTAI a aussi à l'étude un projet de système fédérateur qui est entrain de mûrir. Une connexion des deux projets serait souhaitée ;
- La fonction de Gestion du Centre de Ressources informationnelle serait confiée au CEPOD et plus précisément au Centre de documentation Central du Ministère qui est placé sous la supervision du CEPOD.
- Le Dispositif ne peut pas et ne doit pas créer un autre centre de documentation. Ce serait, d'une part, une duplication que de faire co-exister deux centres de documentation, et d'autre part, cautionner et favoriser une dispersion des ressources. Ce centre consolidé pourrait valablement assumer cette fonction ;
- La Fonction d'Analyse stratégique et prospective et de Production de Publications qui en résultera sera essentiellement confiée à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et à la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) et exceptionnellement à d'autres partenaires ou consultants.
- Ces deux structures, de par leurs missions, leur expertise et leurs expériences offrent des opportunités certaines pour porter cette fonction. Ce serait aussi, une possibilité de les valoriser d'avantage. Comme l'a révélé l'Analyse - diagnostic, tous les partenaires reconnaissent implicitement ou explicitement la pertinence des publications que produisent ces structures.



3.4.4 La Capitalisation et la Diffusion de l'Information de Référence par Voie électronique

Le Capital informationnel du Ministère n'est pas patrimonialité. L'accès à certains documents n'est pas toujours facile ou possible. Le document, et les informations de référence devraient être sécurisés. La dématérialisation des documents qu'offre la Gestion Electronique des Documents (la GED) est une approche stratégique à saisir. Ceci à un avantage comparatif certain. Cette stratégie permet une sécurisation de l'information de référence, une circulation rapide et une meilleure gestion des flux d'informations, des économies d'échelle, un accès rapide aux informations, un partage simplifié des informations, une meilleure gestion de l'espace de stockage des informations, une diffusion en temps réel des informations fraîches.

3.5 L'Architecture ou l'Organisation du Dispositif d'Intelligence Economique

L'Organisation du Dispositif comprend trois niveaux :

- Le Comité de Pilotage de la Cellule à l'Intelligence Economique (CPCIE) ;
- La Cellule à l'Intelligence Economique (CIE) ;
- Les Correspondants.

3.5.1 Le Comité de Pilotage de la Cellule à l'Intelligence Economique

Il est présidé par le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances ou par son Représentant, le Secrétaire Général. Il a deux missions générale : une mission offensive et mission défensive et pour missions spécifiques :

- D'Orienter et de veiller au bon fonctionnement du Dispositif ;
- D'Approuver les ajustements éventuels du champ d'action du Dispositif, et de la Stratégie du Dispositif pour permettre une plus grande pertinence des Interventions ;
- De Valoriser les plans de travail et les rapports d'activités annuels de la Cellule ;
- D'Approuver les budgets de la cellule et de veiller à sa bonne gestion.

Il comprend, outre le Ministre d'Etat et le Secrétaire Général :

- Les Directeurs Généraux (Finances, Comptabilité publique et Trésor, Douanes, Impôts et Domaine, Plan) ;
- Le Directeur de la Prévision, et des Etudes Economiques ;
- Le Directeur de la Coopération Economique et Financière ;
- Le Directeur de la Monnaie et du Crédit ;
- Le Directeur des Assurances ;
- Le Directeur de l'Appui au Secteur Privé ;
- Le Directeur Central des Marchés Public ;
- Le Directeur du Traitement Automatique de l'Information ;
- Le Directeur de l'Administration Générale et de l'Equipement ;
- Le Directeur de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés. ;
- Le Directeur du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement ;
- Le Directeur de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie ;
- Le Coordonnateur de l'Inspection Générale des Finances ;
- L'Agent Judiciaire de l'Etat.

Le Coordonnateur de la Cellule à l'Intelligence Economique assure le Secrétariat de ses réunions.



3.5.2 La Cellule à l'Intelligence Economique (CIF)

Elle est placée sous la responsabilité d'un Coordonnateur nommé par Arrêté du Ministre. Le Coordonnateur est assisté d'un Gestionnaire/ Comptable, d'une Secrétaire Assistante Administrative et d'un Relationniste. La Cellule comprend les six bureaux suivants :

- Le Bureau du Plaidoyer et de la Coopération ;
- Le Bureau d'Appui et de Développement des Capacités ;
- Le Bureau du Réseau et de la Sécurisation des informations ;
- Le Bureau de la Veille et de E. Communication ;
- Le Bureau du knowledge Management ;
- Le Bureau d'Analyse Stratégique et Prospective et des Publications.

Chaque bureau a ses missions propres et son mode de fonctionnement. Ces missions sont offensives quand il s'agit de collecter, traiter, stocker, diffuser de l'information, sensibiliser, former, promouvoir la culture de l'intelligence économique, développer les capacités. Ces missions sont défensives quand il s'agit de sécurisation des informations sensibles et stratégiques.

3.5.3 Les Correspondants

Ce sont des agents désignés par leurs Directions ou structures d'ancrage respectives. Ils sont au départ au nombre de 18. (cf. les Structures représentées au Comité de Pilotage).

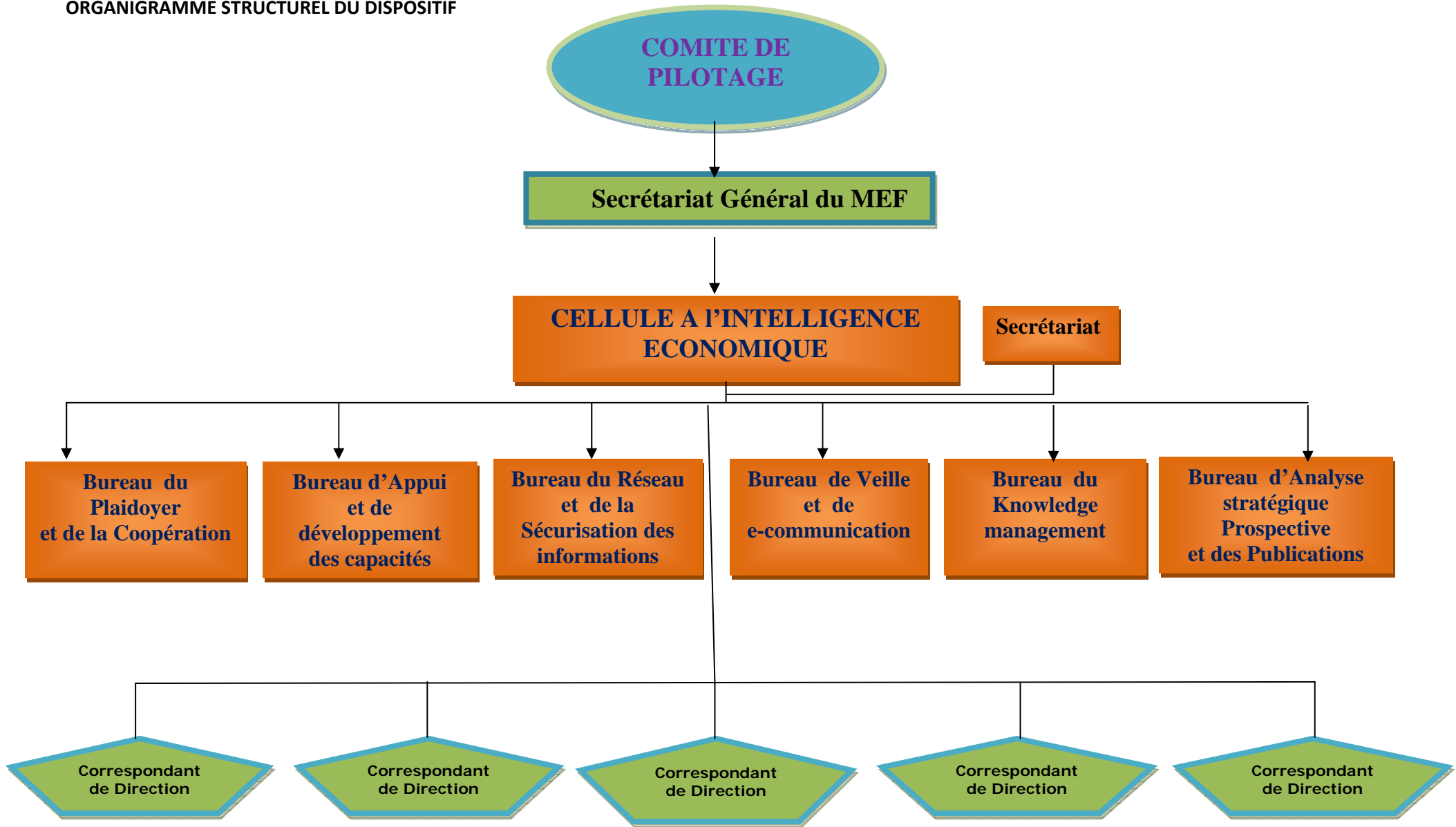
Au delà des activités et tâches qui leur sont dévolues dans leurs structures de rattachement, ils servent d'interface entre ces dernières et la Cellule à l'Intelligence Economique. Pour se faire, ils seront formés en Intelligence Economique et dotés de matériel informatique notamment, par la Cellule, pour leur permettra d'assumer cette mission.

Ils seront chargés, ainsi, en tant que correspondants de la Cellule à l'Intelligence Economique :

- Du suivi de l'alimentation du système d'information intégré (la plateforme) par les systèmes existant au niveau des Directions qu'ils couvrent ;
- De l'estimation des besoins des Directions en matière d'appui et de développement des capacités et de l'organisation en interne des mécanismes accompagnant cette fonction ;
- De la supervision des enquêtes sur profils de veille interne ;
- De la collecte des documents de référence produits par leur structure pour la Cellule et partant pour son Centre de Ressources ;
- De l'identification des besoins en matière d'analyse stratégique et prospective et de publications tertiaires pour les remonter à la Cellule.

Un système de motivation des correspondants sera étudié par la Cellule et proposé au Comité de Pilotage.

ORGANIGRAMME STRUCTUREL DU DISPOSITIF



3.6 Le Fonctionnement du Dispositif ou ses Grandes Fonctions

Sept grandes Fonctions offensives et défensives ont été identifiées pour le Dispositif :

- La Coordination ;
- Le Plaidoyer et la Coopération ;
- L'Appui et le Développement des Capacités ;
- La Gestion du Réseau ou Système d'information intégré
- La veille et l'E. Communication ;
- Le Knowledge Management ;
- Les Analyses Stratégiques et Prospectives et la Production de Publications.

3.6.1 La Fonction de Coordination

La Cellule à l'Intelligence Economique coordonnera toutes les activités d'Intelligence Economique du Ministère de l'Économie et des Finances.

3.6.2 La Fonction de Plaidoyer et de Coopération

La Cellule développera et déroulera, sur orientation du Comité de Pilotage, en relation avec les Correspondants et les Partenaires qui gravitent autour de son Environnement, des activités d'information, de vulgarisation de la culture d'Intelligence Economique, de sensibilisation, de marketing de l'Intelligence Economique en direction des agents du Ministère et des Partenaires. La Cellule mettra en place, au niveau de son Bureau de Plaidoyer et de Coopération, un mécanisme simple servant d'*Observatoire de l'Intelligence Economique* dans le Département, au niveau du Sénégal, de la Sous - région et au Plan International. Ce qui permettra à la Cellule et au Comité de Pilotage de suivre les initiatives, les mutations et partant de prendre des décisions pour l'évolution et la mutation du dispositif. Des activités de développement (réflexion et action) de stratégies, de partenariat seront déroulées.

3.6.3 La Fonction d'Appui et de Développement de Capacités

En matière d'Appui et de Développement de capacités, la Cellule à l'Intelligence Economique déroulera des activités :

- De Formation en Veille, Intelligence économique en faisant appel à des consultants extérieurs pour l'encadrement ;
- De Recherche de bourses de formation à mettre à la disposition des acteurs du Dispositif ;
- d'Appui pour le développement de Projets et Programmes de mise en place de dispositifs sectoriels en interne au Ministère, pour des partenaires nationaux (PME, Chambres de commerce, Structures étatiques, Entreprises privées, Structures patronales) ;
- d'Appui à la mise en place de *Pôles de compétitivité en IE* dans certains Ministères, Etablissements publics et privés, collectivités locales ;
- De Gestion d'un Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique pour accompagner notamment la mise en place de *Pôles de compétitivité en IE*.

3.6.4 La Fonction de Gestion du Réseau ou Système d'information intégré et de Sécurisation des informations

Ce Réseau comprendra une Plateforme alimentée par les systèmes à la base, c'est-à-dire les systèmes d'information sectoriels. En application de la Stratégie d'impartition, l'étude, la mise en place et la gestion technique de ce système intégré sera confiée à la DTAI. Cependant, la Cellule en assurera le suivi et la gestion intellectuelle.



3.6.5 La Fonction de Veille et d'E. Communication

Cette Fonction sera entièrement assurée par la Cellule, qui, pour se faire, devra se doter d'une expertise suffisante et de qualité, eut égard à la demande exprimée dans ce sens par des unités du Département et par l'Environnement du Ministère et à leurs profils identifiés dans la Partie « Analyse – Diagnostic ». Cette Veille ciblera des ressources informationnelles générées par la Plateforme ou Système d'information intégré et via une Surveillance en ligne de différents sites et par les ressources capitalisées au niveau du Centre de ressources informationnelles. Cette veille sera entièrement automatisée et utilisera des outils électroniques (Open Sources ou Propriétaire) et les canaux de l'Internet, en quelque sorte l'e. Communication.

3.6.6 La Fonction de Knowledge Management

Ce sont des activités de gestion de connaissances ou de savoirs que le Centre de Ressources informationnelles confié au Centre de documentation central du Ministère placé au niveau du CEPOD devra gérer. La Cellule assurera le suivi de ces activités et les supervisera. Ce seront les activités de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion documentaire sur supports papier et électronique des informations et des documents de référence indispensables ou produits par le Ministère et par son Environnement et qui sont, dans une large mesure, relatifs à l'Économie vue dans le sens large du terme et aux Finances.

3.6.7 La Fonction d'Analyse Stratégique et Prospective et de Production de Publications Tertiaires

Cette Fonction sera gérée à deux niveaux. Elle sera confiée à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, à la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques et dans une moindre mesure à des consultants extérieurs. Elle résultera de demandes exprimées à la fois en interne par les Unités du Ministère que par ses partenaires de l'Environnement immédiat. La Cellule assurera le suivi, la collecte de la demande et la diffusion des produits ou publications tertiaires et un suivi de leur utilisation et de leur impact économique. Les publications seront dans une large mesure tertiaires avec souvent des données agrégées.

Pour dérouler cette fonction, la Cellule mettra à la disposition des prestataires ses ressources informationnelles issues de la plateforme ou système d'information intégré, de son centre de ressources informationnelles et des informations de veille.

3.7 Les Ressources Informationnelles du Dispositif

3.7.1 Le Système d'information intégré

Il sera structuré autour d'une Plateforme fonctionnant en réseau et qui sera alimentée, dans un premier temps, par les trente trois systèmes d'information construits par les Directions et identifiés dans la Partie : « Etats des lieux ou Analyse – Diagnostic ». Ce sera un système automatisé et dynamique, qui pourra, par la suite, intégrer d'autres systèmes sectoriels comme les onze projets de systèmes identifiés aussi par la Partie « Etat des lieux ou Analyse – Diagnostic ». Ce système générera de l'information traitée, tertiaire, notamment agrégée sous forme d'indicateurs (chiffres) et du texte intégral. Cette information servira, d'une part, à la prise de décisions, et d'autre part, au mécanisme de veille et d'e-communication et de source au mécanisme d'analyse stratégique et prospective et de production de publications tertiaires. La Plateforme fonctionnera en réseau Extranet et sera mise en place, pour véhiculer, stocker et diffuser des informations. La mise en place de cette Plateforme multifonctionnelle fera donc, comme déjà indiqué, l'objet d'une étude spécifique qui sera conduite après installation de la Cellule à l'Intelligence Economique par les soins de la DTAI. Cette même DTAI aura la charge de gérer la Plate forme à travers son Dispositif



informatique interfacé à l'Intranet Administratif qui est sous la responsabilité de l'Agence De l'Informatique de l'Etat.

L'étude, la Mise en place et la Gestion de cette Plateforme par la DTAI pour le compte de la Cellule à l'Intelligence Economique seront contractualisées. Ainsi, la Cellule mettra à la disposition de la DTAI les moyens financiers nécessaires et un Dossier documentaire en plus des Termes de référence, pour conduire l'Etude de faisabilité de cette Plateforme et une redevance ou subvention pour sa gestion. Ces moyens seront évalués dans le budget indicatif de cette Etude de faisabilité du Dispositif d'intelligence économique. Les Termes de référence de l'Etude de faisabilité de la Plateforme tiendront nécessairement compte de toutes ces orientations et des informations sectorielles collectées et analysées par la mission dans sa phase diagnostique ou Etat des lieux et Etude des besoins.

3.7.2 Le Centre de Ressources informationnelles

Il devra faire l'objet d'une petite Etude complémentaire pour préciser ses fonctions de collecte, de traitement et de stockage. Cette étude prendra en charge l'élaboration des outils méthodologiques de traitement documentaire (Manuels d'opérations, Formats, Vocabulaires d'indexation), le formatage des bases et des banques de données, le système de gestion électronique (GED) à utiliser pour dématérialiser les documents, gérer les ressources électroniques, développer des fonctions de recherche et d'accès aux documents.

Ce Centre de Ressources rassemblera des documents et des informations de référence dans une approche de mémorisation ou patrimonialisation mais aussi de diffusion. Ce centre adoptera les techniques, méthodes et outils avancés de knowledge management ou gestion des connaissances, des savoirs. Aussi, il canaliserà les flux d'informations permettant de valoriser les ressources, de les sécuriser et de les tenir rapidement à disposition. Le Centre de Ressources comprendra des entités homogènes et séparées à savoir :

- **Un Gateway(e) documentaire** : (Développement GATEWAY) dont la spécificité est d'être un mécanisme documentaire (collecte, traitement, stockage, diffusion) de l'information sur format papier et électronique sur le Développement économique et social du Sénégal ;
- **Un Info - centre de ressources juridiques et de procédures financières** qui comprendra une base de données référentielle ou bibliographique et analytique structurée sous la forme d'une table avec des index ou fichiers inversés permettant de faire des recherches dans un fichier – maître ; Il comprendra, en outre, des banques de données de texte intégral structurées et gérées dans une approche GED ou Gestion Electronique de documents ;
- **Un Info- centre de ressources d'informations monétaires** : Il ciblera spécifiquement des informations monétaires chiffrées ou sous format texte. Il sera structuré à partir de banques de données qui seront rafraîchies de manière régulière et dynamique par saisie et téléchargement à partir de ressources venant de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et de divers Sites. Il ne comprendra pas d'analyses et rassemblera uniquement des indicateurs ou données brutes.
- **Un Info- centre de ressources d'information budgétaires** : qui ciblera uniquement des informations budgétaires et plus précisément une documentation sur le budget. Il ne renfermera que des documents de budget. Ce ne sera pas un système d'information dans le sens strict du terme. En effet, la gestion des données de l'exécution budgétaire sera du ressort du SIGFIP. Cet info - centre de ressources budgétaires sera construit et fonctionnera de la même manière que l'Info - centre de ressources juridiques et de procédures financières dans une approche GED avec une base de données de référence et une banque de données ou une banque de documents de budget capitalisant tous les budgets de l'Etat (Budget global



consolidé et budgets sectoriels) de ses démembrements et des partenaires de l'Environnement immédiat.

Le Centre de Ressources informationnelles sera donc une entité intégrée au Centre de Documentation centrale du Ministère placé sous la supervision du CEPOD. La Cellule à l'Intelligence Economique assurera un suivi de sa mise en place et de son fonctionnement. Pour se faire, elle mobilisera des moyens pour conduire l'étude complémentaire de faisabilité de ce Centre de ressources dont les Termes de référence devront absolument tenir compte de toutes ces orientations. Elle mobilisera aussi les moyens nécessaires pour sa gestion qu'elle mettra à la disposition du CEPOD sous forme de redevance ou de subvention.

3.7.3 Les Publications

Le dispositif de publication produira, spécifiquement, des documents d'analyse stratégique et prospective de niveau tertiaire. Les agrégats de base pour la réalisation de ces publications seront collectés au niveau de la Plateforme (système d'information intégré), du Centre de Ressources et des Produits de la veille générés sur demande. Les Publications à produire devraient, dans une large mesure, résulter d'une demande des structures du Ministère, du Cabinet et de l'Environnement immédiat du Département. La réalisation de ces publications sera confiée à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, à la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques ou commandée à des consultants comme indiqué dans le fonctionnement du dispositif. La Cellule gèrera la diffusion de ces publications. Les stocks de publications seront des ressources informationnelles susceptibles d'être vendues pour générer des ressources financières pouvant alimenter le Fonds.

3.7.4 Le Portail d'Intelligence Economique

Un Portail (site web ou pages web) d'Intelligence Economique sera mis en place, structuré et alimenté de manière dynamique à partir des contenus provenant des ressources du Dispositif (Système d'information intégré, Centre de Ressources informationnelles, Publications, Système de veille).

Des liens seront créés dans le Portail pour permettre aux utilisateurs de basculer vers des sites des partenaires, des archives ouvertes, des métas donnés, d'autres portails spécialisés comme le portail sur les démarches administratives conçu et géré par l'ADIE ; Ce sera aussi une fenêtre pour accéder à des informations électroniques très sélectifs et spécialisées, grâce à un moteur de recherche intégré et un mécanisme de flux RSS. Ce portail portera aussi une fonction d'information sur les activités du Dispositif.

Il faudra une habilitation pour accéder aux ressources de ce portail.

3.7.5 Le Système de veille

Le Système de veille sera certes un mécanisme, une fonction, ou des activités de collecte et de diffusion électronique d'informations actualisées et ciblées. Mais, le système devrait organiser des archives électroniques sous forme d'une « Base de News ». Le système archivera des contenues divers déjà publiés où à diffuser. Ceci permettra d'anticiper sur des demandes d'information de veille.

3.8 Les moyens humains, matériels et financiers du dispositif

3.8.1 Moyens humains

Si on ne prend en compte que les ressources humaines affectées à la Cellule à l'Intelligence Economique, le personnel du dispositif est composé de 10 cadres de hiérarchie A et de 3 membres du personnel d'appui.



Conformément à l'organigramme, les cadres sont le Coordonnateur responsable de la Cellule, le Gestionnaire – Comptable, les 6 Chefs de bureaux et 2 agents du Bureau de veille et d'e - Communication. Le personnel d'appui comprend, une Secrétaire - Assistante administrative, un Relationniste et un chauffeur.

3.8.2 Moyens matériels

Le Dispositif d'Intelligence Economique doit être doté de moyens matériels suffisants pour assurer un bon fonctionnement. Pour la Phase pilote, il faut :

- 2 Véhicules
- Du matériel informatique : 12 ordinateurs PC (postes complets) ; 23 ordinateurs portables dont les 18 à affecter aux correspondants ;
- Du matériel de bureau (Machine de photocopie, Bureaux, fauteuils, chaises, etc.).

Pour l'hébergement de la Cellule, il est prévu la location d'un siège pour un montant mensuel de 1.200.000 F par mois. Ce local doit comporter une quinzaine de pièces environ et une salle de réunion. Chaque pièce sera équipée.

Le matériel de transport du dispositif d'Intelligence Economique sera ainsi composé de deux voitures de liaison d'une valeur de 12 millions chacune

3.8.3 Moyens financiers

Le Dispositif sera financé par une combinaison des ressources de l'Etat et le concours de partenaires financiers tels que l'AFD, le PNUD, l'Union Européenne et la Banque Mondiale.

Pour les trois années de la phase pilote les ressources sont estimées à **Sept Cent Soixante Quinze Million Sept Cent Mille Francs CFA (775 .700. 000F CFA)**. Ce montant comprend un Budget d'équipement de 62. 300. 000 F CFA et un Budget de fonctionnement annuel de 237. 800. 000 F CFA qui permettent de couvrir les frais liés aux compléments de salaires ou indemnités complémentaires allouées aux agents de la Cellule, aux réunions et séminaires.

3.8.4 Le Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique

Le Dispositif constituera et gèrera un Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique.

Ce fonds sera alimenté par :

- Le Budget du Ministère ;
- Des Ressources allouées par les Bailleurs de fonds qui veulent accompagner le développement de l'Intelligence Economique dans le Département, dans son Environnement et au Sénégal ;
- Des Ressources provenant du Fonds de Promotion Economique ;
- Des ressources générées notamment par la vente de publications.

Les ressources du Fonds serviront à financer :

- Le Développement des capacités ;
- Des Etudes et la Mise en place de dispositifs sectoriels d'Intelligence Economique dans l'Environnement du Ministère surtout de PME et PMI Stratégiques ;
- Des Etudes et la mise en place de système de veille en Projet dans des pôles de compétitivité (ensemble de structures constituées en réseau à partir d'un domaine économique porteur : Chambres de Commerce, Structures patronales, Pôles TIC...).

3.8.5 Budget estimatif de la Phase pilote (3 ans)

RUBRIQUE	Montant Mensuel /quantité	Nombre/Coût unitaire	An 1	An 2	An 3	TOTAL
Salaire du personnel						
Cadres (10)	2 500 000	12	30 000 000	30 000 000	30 000 000	90 000 000
Personnels d'appui (3)	450 000	12	5 400 000	5 400 000	5 400 000	16 200 000
Enquêtes sur profils			20 000 000	20 000 000	20 000 000	60 000 000
Matériel de Transport (2 véhicules)	12 000 000	2	24 000 000	0	0	24 000 000
Matériel de bureau	550 000	10	5 500 000	0	0	5 500 000
Matériel informatique de la cellule						0
ordinateurs P.C.	12	750 000	9 000 000	0		9 000 000
Ordinateurs portables	5	600 000	3 000 000	0		3 000 000
Matériel informatique pour les correspondants			0	0		0
Ordinateurs portables	18	600 000	10 800 000	0		10 800 000
Développement des capacités			30 000 000	30 000 000	30 000 000	90 000 000
Séminaires et rencontres diverses	4	5 000 000	38 000 000	28 000 000	28 000 000	94 000 000
Location de bâtiment	1 200 000	12	14 400 000	14 400 000	14 400 000	43 200 000
Appui documentaire, numérisation (Contrat performance du CEPOD)			15 000 000	15 000 000	15 000 000	45 000 000
Réseautage et gestion plateforme Contrat DTAI			35 000 000	35 000 000	35 000 000	105 000 000
Etudes et analyse stratégique: Publications (ANSD/DPEE)			5 000 000	5 000 000	5 000 000	15 000 000
Frais de gestion			40 000 000	40 000 000	40 000 000	120 000 000
Accompagnement par un consultant			15 000 000	15 000 000	15 000 000	45 000 000
TOTAL en francs CFA			268 100 000	237 800 000	237 800 000	775 700 000



IV. La mise en œuvre du dispositif

La mise en œuvre du dispositif s'articule autour des axes suivants :

- L'Ancrage institutionnel du dispositif ou de la Cellule à l'Intelligence Economique ;
- La Stratégie de mise en œuvre ;
- La Planification de la mise en œuvre ;
- L'Identification du Maître d'œuvre et du Maître d'ouvrage de la phase pilote ;
- La Contractualisation d'un Accompagnement pour la mise en place et pour la Phase pilote ;
- L'Anticipation pour la pérennisation et les perspectives de développement par rapport au système ou Dispositif national.

4.1 L'Ancrage institutionnel de la Cellule à l'Intelligence Economique

La Cellule à l'Intelligence Economique sera un service rattaché au Secrétariat général du Ministère de l'Economie et des Finances. Cet ancrage se justifie, d'une part, par le fait que c'est une structure transversale à l'ensemble des unités du Département, et d'autre part, elle a absolument besoin, pour son bon fonctionnement, d'avoir la couverture d'une haute autorité pouvant donner des instructions à des Directeurs. Ceci est une condition nécessaire à remplir, pour minimiser les risques de réticences, surtout pour la gestion du système d'information intégré. C'est un des facteurs - clés de succès de la Cellule.

La Mission a soumis la question à tous ses interlocuteurs rencontrés dans la Phase d'analyse - diagnostic. La tendance qui s'est dessinée est de placer la Cellule à l'Intelligence Economique, comme toutes les autres cellules, au niveau le plus proche du Ministre.

Il ressort aussi du Décret n° 000077 du 08 mai 2008 que le Secrétaire Général, en assistant le Ministre dans l'exécution de la Politique du Gouvernement, est chargé de la coordination des activités des différents services du Ministère, du contrôle de l'exécution des décisions ministérielles, de la coordination avec les autres départements ministériels, de l'organisation et de la conservation des Archives du Ministère qui peuvent être courantes, semi - courantes, rétrospectives, sur supports papiers ou électroniques.

4.2 La Stratégie de mise en œuvre

La mise en œuvre du Dispositif passera par le choix :

- D'avoir une phase pilote de trois ans (3 ans) ;
- L'Evaluation de cette phase pilote et la projection du dispositif pour sa Pérennisation.

4.2.1 La Phase pilote

La phase pilote sera lancée officiellement par une cérémonie. Elle durera trois ans (3 ans). Un financement de cette phase pilote sera recherché (cf. Budget estimatif du dispositif). Le Budget et son mode de financement sont définis ci-dessus. Les actions suivantes seront conduites ou déroulées durant cette phase :

- La mise en place de la structure ;
- La Conduite des activités programmées.

4.2.2 L'Evaluation de la phase pilote et la projection du dispositif pour sa pérennisation

L'option stratégique c'est d'avoir un dispositif pérennisé en tant que premier jalon pour la mise en place d'un Dispositif national coordonné à partir de la Présidence de la République.



Une évaluation de la Phase pilote permettra d'apporter, si nécessaire, des correctifs sur les Options stratégiques concernant : la Mission, l'Organisation, le Fonctionnement, les Moyens, les Ressources du Dispositif. A partir de cette évaluation les acquis seront consolidés et le processus de développement et de pérennisation du Dispositif enclenché.

4.3 La planification de la mise en œuvre

Les activités suivantes seront menées durant la Phase pilote, avec deux grandes actions ou les deux moments-clés suivants :

4.3.1 La mise en place du dispositif

Elle consistera à :

- La Nomination du Coordonnateur ;
- L'Elaboration des Textes de base ;
- La Recherche du Financement du Dispositif ;
- La Mise en place du Comité de pilotage ;
- La Contractualisation d'un accompagnement par un consultant - conseiller ;
- Le Recrutement des agents de la Cellule à l'Intelligence Economique à partir d'un redéploiement de personnel ;
- La Désignation des Correspondants par les Directions du Ministère ;
- L'Acquisition du matériel et l'installation de la Cellule à l'Intelligence Economique dans ses locaux ;
- Le Lancement officiel de la Phase pilote ;
- La Formation des agents de la Cellule (mise à niveau) et des Correspondants (sur les fondamentaux de l'Intelligence et la Participation au Système)
- L'Elaboration du premier Programme annuel d'activités ;
- Le Lancement des Etudes sectorielles complémentaires ;
- La Contractualisation des activités à externaliser (la gestion de la Plateforme du Système d'information intégré, la gestion du Centre de Ressources informationnelles, la gestion de la Production de Publications d'Analyses Stratégiques et Prospectives).

4.3.2 La Conduite des Activités Programmées

Au préalable, le Programme d'activités sera validé par le Comité de pilotage. Ensuite on passera à :

- L'exécution des activités programmées (cf. fonctionnement)
- Et à l'Evaluation sectorielle des activités exécutées.

4.3.3 L'Evaluation de la phase pilote

Après les trois ans de fonctionnement du Dispositif, par anticipation, on évaluera la phase pilote pour prendre les dispositions nécessaires pour sa pérennisation.



Tableau : Programmation de la mise en œuvre du dispositif

ACTIVITES	DUREE	ECHEANCIER
La nomination du Coordonnateur ;	1 mois	
L'Elaboration des Textes de base ;	1mois	
La Recherche du Financement du Dispositif ;	3 mois	
La Mise en place du Comité de pilotage ;	5 jours	
La contractualisation d'un accompagnement avec un consultant - conseiller ;	1 mois	
Le Recrutement des agents de la cellule à l'intelligence Economique ou Redéploiement;	2 mois	
La désignation des Correspondants;	1 mois	
L'acquisition du matériel et installation de la Cellule à l'Intelligence Economique dans ses locaux ;	2 mois	
Le Lancement officiel de la Phase pilote ;	1 demi -journée	
La Formation des agents de la Cellule et des Correspondants	1 mois	
L'Elaboration du premier Programme d'activités annuel ;	1 mois	
Le Lancement des Etudes sectorielles complémentaires ;	1 mois	
La Contractualisation des activités à externaliser (la gestion de la Plate forme du Système d'information intégré, la gestion du Centre de Ressources, la gestion de la Production de Publications d'analyses Stratégiques et Prospectives).	3 mois	
NB : Le processus devra se faire dans un délai de six mois		

Tableau : Programmation de la mise en œuvre du dispositif

ACTIVITES	ECHEANCIER						DUREE
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	
La Nomination du Coordonnateur ;							1 mois
L'Elaboration des Textes de base ;							1mois
La Recherche du Financement du Dispositif ;							3 mois
La Mise en place du Comité de pilotage ;							5 jours
La Contractualisation d'un accompagnement avec un consultant - conseiller ;							1 mois
Le Recrutement des agents de la Cellule à l'intelligence Economique ou leur Redéploiement ;							2 mois
La Désignation des Correspondants;							1 mois
L'acquisition du matériel et installation de la Cellule à l'Intelligence Economique dans ses locaux ;							2 mois
Le Lancement officiel de la Phase pilote ;							demi journée
La Formation des agents de la Cellule et des correspondants							1 mois
L'Elaboration du premier Programme d'activités annuelles ;							1 mois
Le Lancement des Etudes sectorielles complémentaires ;							1 mois
La Contractualisation des activités à externaliser (gestion Plate forme Système d'information intégré, gestion du Centre de Ressources, la gestion de la Production de Publications).							3 mois
NB : Le processus devra se faire dans un délai de six mois							



4.4 Le Maître d'œuvre et le Maître d'ouvrage pour la mise en œuvre

Le Dispositif est un projet. Sa mise en œuvre doit être pilotée par un Maître d'ouvrage sous la supervision d'un Maître d'œuvre.

Le Ministre de l'Economie et des Finances est le Maître d'œuvre du Projet. Il délègue ce pouvoir au Secrétaire Général qui peut se faire assister du CEPOD.

Le Maître d'ouvrage désigné pour l'exécution des actions et la mise en place du Dispositif sera le Coordonnateur de la Cellule à l'Intelligence Economique. Il sera, pour se faire, assisté d'un Consultant-Conseiller.

4.5 La Contractualisation de l'accompagnement avec un Consultant

Un accompagnement par un consultant, pour la mise en œuvre du Dispositif durant la Phase pilote sera contractualisé. Ceci, pour minimiser les risques d'échec. Ce Consultant doit être un Spécialiste de l'information, des Systèmes d'information et de l'intelligence économique qui connaît le projet. Ce n'est pas un informaticien. Il doit avoir un niveau troisième cycle (doctorat en sciences de l'information et ingénieur en informatique documentaire) et une longue expérience. Dans ses Termes de références, les missions suivantes lui seront assignées :

- Assister le Maître d'ouvrage pour mise en place du Dispositif ;
- Mettre en place l'Observatoire de l'Intelligence Economique ;
- Réaliser l'Etude complémentaire de mise en place du Centre de Ressources et produire les Outils méthodologiques de ce Centre ;
- Assister le Bureau de veille et d'e- communication à la mise en place du mécanisme de veille et d'e- communication ;
- Produire le Dossier de base pour la conduite de l'étude de faisabilité du Système d'information intégré (plateforme) ;
- Produire à la fin de la phase pilote une Etude de Capitalisation et un Bilan d'impact ;
- Assurer la Formation de base des agents de la cellule et des correspondants et participer à l'encadrement des ateliers organisés par la cellule sur l'intelligence Economique.

4.6 Les Mécanismes de Suivi - Evaluation du Dispositif : Option et Présentation

Le Suivi - Evaluation du Dispositif se fera avec deux approches, à deux moments différents et à travers plusieurs mécanismes. Les deux moments sont :

- Le Suivi – Evaluation de la Mise en place du Dispositif et
- Le Suivi – Evaluation durant la Phase pilote et à la Fin de cette Phase.

4.6.1 Le Suivi - Evaluation de la Mise en Place du Dispositif

Le Tableau de bord suivant permet de suivre l'exécution des activités de mise en œuvre, l'évaluation les résultats obtenus et de gérer les contraintes liées aux échéanciers, aux risques et à l'optimisation des moyens de mise en œuvre. Le Tableau de bord conçu pour suivre la mise en place du Dispositif est le Cadre logique suivant :



Le Cadre logique

Éléments					Indicateurs du résultat	Source d'information	Échéance
Impact	Résultats intermédiaires	Effets	Extrants	Activité			
Le dispositif d'intelligence économique du MEF est fonctionnel	Les acteurs économiques sont sensibles à la prospective et à la pro activité	Les acteurs sont plus conscients de l'IE	Ateliers de plaidoyer	Plaidoyer	Nombre d'actions menées	Comité de pilotage, cellule et correspondant.	
			Conventions signées	coopération	Nombre de structures impliquées	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
		les acteurs sont plus impliqués dans gestion de l'information d'IE, ont accès à l'information et sont mieux formés	Plateforme Créée, interconnexions assurées	Réseautage	Etat de la connexion	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Cellules formées	Veille et e-Communication		Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Sessions organisées	Formation	Nombre de sessions	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
	Les éléments du dispositif sont mis en place	La planification stratégique et prospective est régulièrement menée				Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Etudes réalisées	Etudes prospectives	Nombre d'études	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Nombre	Publications	Nombre	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Nombre	Etudes de profil		Comité de pilotage, cellule et correspondants	
		Les filières et informations stratégiques sont bien défendues	Plateforme et informations sécurisées	Sécurisation des informations stratégiques	Nombre de dispositifs installés	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			système d'information de décision mieux renseigné	Veille Alerte	Nbre de demande d'information	Comité de pilotage, cellule et correspondants	
			Centre de ressources opérationnel	Capitalisation et gestion des flux d'informations (knowledge management)	Gateway et infocentres en place	Comité de pilotage, cellule et correspondants	

4.6.2 Le Suivi - Evaluation durant de la Phase pilote et à la Fin de cette Phase

Le Suivi - Evaluation de la Phase pilote se fera à partir des mécanismes suivants :

- Les Réunions d'orientation et de suivi du Comité de pilotage ;
- Les Rapports annuels d'activités de la Cellule à l'Intelligence Economique ;
- Le Cadre logique ou tableau de bord pour la mise en œuvre du Dispositif ;
- L'Observatoire de l'évolution de l'Intelligence Economique ;
- Les Réunions de coordination et de suivi de la Cellule ;
- Des Ateliers et Séminaires, de restitution et de partage ;
- Les Evaluations de clôture de la Phase pilote (Audit du Dispositif, Etude de Capitalisation du Dispositif, Bilan d'impact du Dispositif);
- L'Organisation d'une Conférence et/ ou d'un Conseil Interministériel vers la Fin de la Phase pilote sur l'Evolution et les Perspectives du Dispositif et de l'intelligence économique au Sénégal.

L'organisation et la tenue des réunions d'orientation et de suivi du Comité de Pilotage seront déterminées par le texte de base qui crée cet organe. Ce texte fixera la périodicité de ces réunions.

Des rapports d'activités trimestriels, semestriels et annuels seront produits par la Cellule et plus précisément par le Coordonnateur. Le Rapport annuel est soumis en même temps qu'un Programme annuel de l'année suivante au Comité de pilotage. Ces rapports pourront être diffusés à l'intérieur du Département et au niveau de l'Environnement ou par d'autres mécanismes jugés appropriés.

Le Cadre logique est, comme déjà indiqué, un guide informant sur la cohérence du Projet. C'est un outil d'anticipation sur les risques et contraintes à gérer, une Charte d'engagement à réaliser des résultats précis, une base d'évaluation des performances réalisées par le Maître d'ouvrage.

L'Observatoire de l'évolution de l'Intelligence Economique au niveau du Département, de l'Environnement et dans le Monde permettra de faire de la veille, de mesurer les résultats, les difficultés, l'impact du Dispositif, la demande de l'Environnement, d'identifier les innovations, les outils nouveaux et méthodes nouvelles les plus performants en Intelligence Economique, et qui seraient appropriés pour le Sénégal. L'objectif est de gérer une dynamique d'innovation et de modernisation du Dispositif et partant de concevoir le Dispositif comme un outil en mutation et qu'on veut compétitif.

Les Ateliers et Séminaires de restitution et de partage organisés dans le processus de mise en place et de fonctionnement de la Phase pilote permettront de mieux socialiser le dispositif et à partir des contributions exprimées par les acteurs, de valider des options, de corriger des insuffisances, de mesurer les impacts et de faire des projections concernant le développement et la pérennisation du Dispositif.



V. Conclusion Générale et Recommandations

5.1 Conclusion Générale

5.1.1 Le Potentiel : Des forces, Des opportunités, et Des Facteurs de succès face aux risques

La pertinence de créer et de mettre en place un Dispositif d'Intelligence Economique au Ministère de l'Economie et des Finances a été démontré. En effet, à travers le Monde, tous les pays conscients des enjeux que revêt la nécessité de développer des stratégies et des mécanismes fiables, cohérents, compétitifs, intégrés, dynamiques, porteurs et sécurisés de gestion des informations économiques stratégiques et des connaissances ou savoirs à haute valeur ajoutée ont mis en place des systèmes ou sont entrain de structurer des dispositifs d'intelligence économique.

La Mission a rencontré partout une adhésion à ce projet de mise en place d'un Dispositif d'Intelligence Economique au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances.

Pour se faire, le Ministère possède des atouts en matière organisationnelle, matérielle, de technologies informatiques, d'expertise, d'expérience de travail collaboratif, de systèmes d'information classiques et automatisés opérationnels.

Ce potentiel est le premier facteur de succès du projet, s'il est valorisé. Il y en a d'autres. Il faut aussi noter qu'il y a des contraintes à gérer et qui sont des facteurs de risques. La stratégie d'organisation et de fonctionnement et l'option fondamentale de construire un dispositif léger dans son organisation et souple dans son fonctionnement proposées par la Mission permettront, dans une large mesure, de gérer ces risques.

5.1.2 Les risques

Les risques perçus sous forme de contraintes qu'il faudra absolument gérer et non résoudre sont nombreux. Les plus importants pour la mise en place et le fonctionnement du dispositif sont :

- La Lourdeur de l'Administration dans son mode de fonctionnement ;
- Le Fait que les initiatives viennent souvent d'en haut ;
- La Réticence des agents face au travail collaboratif quand chacun tient à conserver un domaine réservé ;
- La Tendance à la rétention de l'information surtout de gestion très ancrée dans la culture sénégalaise contrairement à beaucoup d'autres pays ;
- L'Absence d'une culture patriotique dans la gestion des activités d'essence mobilisatrice et les difficultés pour mobiliser les agents de l'Etat autour d'un projet aussi important que la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique ;
- La Méconnaissance de la valeur de l'information dans la compétition économique mondiale ;
- Le Retard du Sénégal et partant du Ministère dans l'organisation et la gestion de l'information de gestion et des connaissances ;
- Beaucoup de projets ont tendance à tomber en désuétude parce qu'ils ne sont pas soutenus, bien gérés, pérennisés même si un effort a été fait avec la création de la Cellule d'Appui aux Projets et Programmes (CAP);
- L'Insuffisance d'une culture et des méthodes de bonne gouvernance encore perceptible ;
- Plusieurs sources d'information contradictoires à l'Echelle nationale et au niveau du Ministère ;
- La Tendance dans certaines structures - clés, malgré leur potentiel, à ne pas approfondir les analyses stratégiques des informations économiques et sociales ;



- Des problèmes d'archivage qui demeurent cruciaux au Ministère malgré l'effort d'organisation fait et le recrutement de professionnels ;
- Des difficultés à convaincre beaucoup de responsables sur la nécessité d'investir réellement dans la gestion de l'information (investissement en terme de soutien, de temps et de moyens) ;
- L'absence d'une expertise avérée en matière d'intelligence économique au Ministère de l'Économie et des Finances.

La création d'un Comité de Pilotage composé des principaux Responsables du Ministère, l'Ancre de la Cellule à l'Intelligence Economique au niveau du Secrétariat Général, la mise en place d'un Observatoire de l'Intelligence Economique proposé au niveau de la Cellule et la contractualisation d'un accompagnement durant la phase pilote d'un expert en intelligence économique seront les principaux leviers de gestion de ces contraintes ou risques.

5.1.3 Le Schéma prospectif de développement du Dispositif

De manière stratégique, ce Schéma ne devrait pas être tracé à ce stade de conception du Dispositif. Il faudra cependant, dans cette perspective, retenir les orientations suivantes :

- Le Dispositif d'Intelligence Economique du Ministère de l'Économie et des Finances est le premier et le plus important jalon pour construire le Dispositif national accompagné d'une Politique nationale définie, légalisée parce que bien normée et d'un Système national doté de référentiels, cohérent, spécifique parce que répondant d'une part aux réalités du Sénégal, et d'autre part, à ses besoins réels. Par essence il sera « *la Fondation du Dispositif national* » ;
- Le Redéploiement du Dispositif du Ministère de l'Économie et des Finances et partant sa montée en puissance dépendra dans une large mesure de la réussite de la phase pilote et de la conviction que les autorités auront de la nécessité d'investir sur la gestion de l'information ;
- Une Ouverture du dispositif, en priorité vers les Ministères clés intervenant dans la gestion de l'Économie et de la croissance (Budget, Commerce, Agriculture, Industrie, Artisanat, Pêche, Affaires Etrangères), vers le Secteur privé et vers des structures stratégiques (APIX, BCEAO, UEMOA, CDEAO) permettrait de poser des jalons importants pour le développement du Dispositif ;
- La Formation des ressources humaines et le Développement d'une Culture d'intelligence économique au niveau du Département et de son Environnement permettront de disposer d'un préjugé favorable et d'une expertise pour porter le développement du Dispositif ;
- La Mise à disposition de Moyens (Fonds Stratégique d'Investissement à l'Intelligence Economique), pour accompagner la création de pôles de compétitivité en matière d'intelligence économique dans les structures étatiques, dans les grandes, surtout petites et moyennes entreprises, chambres de commerce, structures patronales, permettra de créer un environnement propice au développement du Dispositif.



5.2 Recommandations

Les Textes de base suivante devront être pris :

- Un Arrêté Ministériel créant et organisant le Dispositif et la Cellule à l'Intelligence Economique ;
- Un Arrêté Ministériel créant le Comité de Pilotage du Dispositif ;
- Un Arrêté Ministériel portant nomination du Coordonnateur de la Cellule à l'Intelligence Economique, Coordonnateur du Dispositif ;
- Une Lettre de mission du Ministre d'Etat Ministre de l'Economie et des Finances Adressée au Coordonnateur de la Cellule à l'Intelligence Economique (Dispositif) ;
- Un Arrêté ministériel de nomination des Correspondants ;
- Une Circulaire ministérielle sur le fonctionnement du Système d'information Intégré.

Le Personnel du Dispositif (Cellule et Correspondants) doit être de haut niveau, bien formé et motivé. Son recrutement (sous forme de redéploiement d'agents de la Fonction publique / du Ministère) doit être très sélectif. Ce personnel n'est pas à priori uniquement composé d'informaticiens, d'archivistes – documentalistes, d'économistes, de statisticiens, de financiers. Il doit constituer une équipe système avec des compétences de base diversifiées ;

Capitaliser beaucoup d'indicateurs fournies par la présente étude, notamment : les domaines d'information de veille déjà identifiés, l'identification du potentiel de systèmes d'information, les forces et opportunités offertes en terme d'expertise, d'expérience, de position transversale de certaines structures comme le CEPOD, la DTAI, l'ANSD, la DPEE ;

Tirer profit de la tendance actuelle de création de systèmes informatiques sectoriels pour accompagner la gestion et l'intégration des systèmes d'information du Ministère.

Inviter certaines Directions à renforcer leurs systèmes informatiques en les dotant d'ordinateurs et de serveurs peu lourds pour la gestion des systèmes d'information sectoriels et leur apporter une aide à la formation et au renforcement des capacités informatiques par de petits projets informatiques pouvant être soutenus par l'ADIE ou des partenaires, en attendant que le Schéma Directeur Informatique ne soit mis en œuvre ;

Renforcer les capacités du Centre de documentation central du Ministère placé sous la supervision du CEPOD en matériel, formation, personnel ou de professionnels de l'information documentaire de haut niveau pour lui permettre d'assumer sa mission de gestion du Centre de ressources informationnelles du Dispositif ;

Investir d'avantage dans l'organisation du système d'archivage des documents sur support papier et sur support électronique pour permettre de combler l'important Gap enregistré dans la gestion des archives du Ministère ;

Convaincre les Autorités et les Partenaires au Développement à porter le Dispositif et à soutenir la conception d'une Politique nationale et partant d'un Système national d'Intelligence Economique et la mise en place d'un Mécanisme transversal de gestion et de régulation de ce système.



VI. ANNEXES



Annexe 1. Référence des documents consultés

1. Décret n°210 – 925 du 8 juillet 2010 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des Etablissements publics, des Sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères
2. Décret n°0077 du 8 mai 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal
3. Dossier d'Appel d'offre : Sélection du Consultant pour l'Etude de mise en place d'un Dispositif d'Intelligence Economique au Ministère de l'Economie et des Finances/ CEPOD, 2007
4. Schéma Directeur Informatique de l'ANSD (Résumé) / ANSD, 2007
5. Arrêté n°0044681 du 11 juillet 2003 portant création et organisation du Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD)
6. Arrêté n°002762 du 30-5- 2005 portant création du Centre de Documentation du Ministère de l'Economie et des Finances
7. Etude de faisabilité de l'extension du périmètre de l'Observatoire de la Compétitivité/ CEPOD/Prestige Cabinet Conseil, 2007
8. Bulletin trimestriel du CEPOD n°00, 2007 (Stratégie de Croissance Accélérée, Partenariat Public Privé, Journée de l'Economie sénégalaise)
9. Groupe de Grappe des TIC et Télé services : Rapport/ CEPOD/Olivier Sagna, 2007
10. Termes de Référence de l'Audit de sécurité informatique du Ministère de l'Economie et des Finances/ DTAI (SD)
11. Schéma Directeur informatique du Ministère de l'Economie et des Finances / Consultants Associés / DTAI, 2008
12. Arrêté n°06630 du 13 – 07 – 2010, portant organisation et fonctionnement de la Direction de l'Appui au Secteur Privé
13. Arrêté n°00001/MEF/DGCPT du 4 – 01 – 2001 portant organisation de la Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor
14. Loi Organique n° 2001 – 09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances
15. Note Technique sur l'Administration du Trésor public sénégalais / DGCPT, SD
16. Décret n° 2003 – 163 du 28 mars 2003 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat
17. Programme triennal d'investissement 2009 – 2011
18. Arrêté n°007154 du 30 – 10 – 2006 portant organisation et fonctionnement de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE)
19. Décret n°2005 – 821 du 17 septembre 2005 portant création de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE)
20. Décret n° 2008 – 1366 du 28 mars 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal
21. Rapport sur l'analyse de la viabilité de la dette publique / Comité National de la Dette Publique, 2010
22. Déclaration de la Politique de Population adoptée le 5 mars 2002 en Conseil Interministériel présidé par le Premier Ministre / Direction de la Planification des Ressources Humaines
23. Rapport du Secteur des Assurances 2007 / Direction des Assurances du Ministère de l'Economie et des Finances
24. Les Intermédiaires d'Assurances en 2007 et 2005 / Direction des Assurances du Ministère de l'Economie et des Finances
25. Enquête de conjoncture sur les Assurances 2001 / Direction des Assurances du Ministère de l'Economie et des Finances
26. La Direction des Assurances, In : La Distribution des assurances en 2008 dans la région de Dakar / Direction des Assurances du Ministère de l'Economie et des Finances, 2008
27. Actu Entreprises n°8, mai 2009 / Direction de l'Appui au Secteur Privé
28. APIX Investment Newsletter 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2010, n°13
29. Rapport annuel 2009 / Agence Française de Développement



30. République du Sénégal : Données et Chiffres / Délégation à l'Union Européenne

31. Documents d'Etude de la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques :

- N°8. Enjeux économiques de l'Accord de Partenariat Economique (APE) pour le Sénégal
- N°9. Fiscalité et Secteur informel au Sénégal
- N°10. Existe- t – il une Bulle Immobilière à Dakar ?
- N°11. La Spéculation contribue – t – elle à expliquer la dynamique des prix des produits alimentaires au Sénégal
- N°12. La Crise financière internationale. Quels effets sur l'Economie sénégalaise ?



Annexe 2. Liste des personnes rencontrées ou interviewés

Ministère de l'Economie et des Finances

Direction Générale du plan

- Mr Babacar MBaye, Directeur Général Pi
- Mr Kane Amadou Habib, Cellule Multipôle
- Mr Lamine Aris, Direction de la Planification nationale
- Mme Aminata Bâ Diallo, Direction de la Population et de la Planification du Développement humain
- Mr Modou Bara NDiaye, Direction du contrôle interne
- Mr Métaké Sagna, Direction des stratégies du Développement

Direction Générale des Finances

- Mr Mor Sall, Directeur Général
- Mr François NDong, Coordonnateur du SIGFIP

Direction Générale des Douanes

- Mr Mouhamadou Maktar Cissé, Directeur Général
- Mr Elimane Gningue, Coordonnateur
- Mr Amidou NDiaye, Chef BAD
- Mr Ousmane Dièye, Chef de la Division de l'Orientation et de la Prospective
- Mme Awa Kane Kébé, Chef du Bureau des Relations publiques et de la communication
- Mr Ahmadou Thiøye, Chef du Bureau de l'Analyse et de la Prospective
- Mr Amidou NDiaye, Chef du Bureau Analyse des risques et aide à la décision

Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor

- Mr Cheikh Tidiane Diop, Coordonnateur, Directeur Général pi
- Mme Aminata Diack Thiaw, Chef du Centre Informatique
- Mr Alioune Badara Cissé, Chef de la Section documentation et archives
- Mr Amadou Bousso Faye, Division des Collectivités locales
- Mr Léopold Abba Diatta, Trésorerie générale
- Mr Saloum Diop, Direction du secteur parapublic
- Mr Tamsir Omar Fall, Administrateur du système ASTER
- Mr Mor Diouf, Chef de la Division des Etudes économiques et des statistiques (responsable du TOFE)

Direction Générale des impôts et Domaines

- Mr Dame Fall, Chef du bureau de la Stratégie
- Mme Marie Madeleine Pinto Sène, Conservateur de la Propriété et des droits fonciers
- Mr Ousmane Diouf, Chef du Bureau de l'Informatique et de la Modernisation des Services
- Mr Omar Bayo Fall, Chef du Bureau des Archives et de la Documentation
- Mme Fatou Ngom NDiaye, Adjointe au Chef du Bureau de la Documentation et des archives
- Mr El Hadji Ibrahima Diop, Directeur de la Législation, des Etudes et du Contentieux
- Mr Ismaïla Diallo, Chargé des Etudes, Direction de la Législation, des Etudes et du Contentieux
- Mr Tahibou NDiaye, Directeur du Cadastre
- Mr Macodou Guèye, Directeur du Recouvrement
- Mr Ousmane Thiaw, Chef du Bureau de suivi, Direction du Recouvrement
- Mr Cheikh Diba, Rédacteur, Direction du Recouvrement
- Mr Boubacar Demba Bâ, Rédacteur Direction du Recouvrement
- Mme NDèye Aïssatou NDao, Direction des impôts



Direction des Assurances

- Mme Mariame Diouf, Directeur des Assurances
- Mr Mamadou Sarr, Bureau des statistiques
- Mr El Hadji Ousmane Sy, Bureau des contrôles des intermédiaires
- Mr Alioune Badara NDiaye, Bureau des contrôles des intermédiaires
- Mr Ibrahima Cissoko, Commissaire contrôleur des assurances
- Mr Cheikh Diouf, Bureau du contrôle des comptes et statistiques
- Mr Bouyo Diop, Commissaire contrôleur des assurances
- Mr Mor NGom, Bureau Contrôle des comptes et statistiques
- Mr Dièye Ibrahima, Ingénieur Informaticien
- Mr Amadou Hamady Bâ, Bureau des Archives

Direction Centrale des Marchés Publics

- Mr Ibrahima NDong, Directeur par intérim, Chef de la Division contrôle et visas
- Mr Mamour Fall, Chef de la DSI

Direction de la Prévision et des Etudes Economiques

- Mr Pierre NDiaye, Directeur
- Mr Mouhamadou Bamba Diop, Directeur Adjoint
- Mme Oumy NDiaye Sarr, Conseillère
- Mr Youssoupha Diagne, Coordonnateur du Bureau de l'analyse économique et des synthèses
- Mr Sérigne Moustapha Sène, Chef de la Division Etudes et Politiques économiques
- Mme Fatou Diané Guèye, Chef de la Division des synthèses conjoncturelles

Direction de la Coopération Economique et Financière

- Mr Mamadou Moustapha Bâ, directeur par intérim

Direction de la Dette et des Investissements

- Mr Mamadou Faye, Directeur
- Mr Sakhaly NDiaye, Directeur administratif
- Mr El Hadji Ibrahima Niang, Bureau des Archives et de la Documentation

Direction de la Monnaie et du Crédit

- Mr Aliou NDiaye, Directeur Adjoint, Chef de la Division des Relations Monétaires et du Crédit
- Mr NGor Sarr, Chef de la Division des Etudes et de la Réglementation

Direction du Traitement Automatique de l'Information

- Mme Koura Khadidiatou Kane Wane, Directrice
- Mr Ibrahima Diouf, Ingénieur informaticien
- Mme NDèye Binta Diop, Ingénieur informaticien
- Mr Ibra Guèye, Ingénieur informaticien

Direction de l'Appui au Secteur Privé

- Mr Mamadou Makhtar Diagne, Directeur
- Mr Gilles Abraham Amary MBaye, Conseiller Technique
- Mr Baye Elimane Guèye, Chef de la Division Environnement des Affaires
- Mr Massamba Dieng, Chef de la Division des Etudes, Statistiques et Suivi

Agence judiciaire de l'Etat

- Mr l'Agent judiciaire de l'Etat



Inspection Générale des Finances

- Mr NDongo Sène, Coordonnateur de l'IGF
- Mr Cheikh Diop, Inspecteur
- Mr Moustapha Lô, Inspecteur
- Mr Ismaila Sidibé, Inspecteur, Colonel des Douanes

Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement

- Mr Aliou Faye, Directeur
- Mr Babacar NDir, Informaticien – Economiste
- Mr NDiamé Diouf, Responsable de la documentation et des archives

Agence Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques

- Mr Babacar Fall, Directeur
- Mr Mamadou Niang, Directeur du Management de l'information statistique
- Mr Alhousseynou Sarr, Directeur des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale
- Mr Abdoulaye Bâ, DMIS
- Mr Borama Mané, DMIS
- Mr Cheikh Tidiane NDiaye, Responsable du système d'information sur les statistiques sociales et démographiques

Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers décentralisés

- Mr Baba Sow, Chef de la Division Stratégie Statistique
- Mr Amadou Bao, Chef du Bureau Statistique
- Mme Samy Larisse Malou, Responsable du Centre de Référence

Environnement du Ministère de l'Économie et des Finances

Présidence de la République

APIX

- Mme Aïda Djigo Wane, Conseiller du Directeur Général
- Mr Moustapha Cissé, Directeur de l'Environnement des affaires
- Mr Abdou Salam Thiam, Coordonnateur du Guichet Unique

ADIE

- Mr Tidiane Seck, Directeur Général
- Mr Cheikhou Ly, Chargé des Relations extérieures et de la communication
- Mamadou Lamine Diagne, responsable du Projet Démarches Administratives

Bailleurs de Fonds et Partenaires au Développement

Agence Française de Développement

- Mme Alexandra Diaby, Chargée du Suivi Macro-économique

Banque Mondiale

- Mr Alain D'Hoore, Lead Economist

Fonds Monétaire International

- Mme Aléria Fichera, Représentant Résident au Sénégal

Délégation à la Commission des Communautés Européennes

- Mr Philippe Thomas, Conseiller, Section Economie, Secteurs sociaux, Bonne gouvernance



- Mme Seynabou Diallo Bâ, Chargé de Programme Economie / Secteur sociaux

Banques

BCEAO Nationale (non encore rencontrés mais échange au téléphone)

- Mr François Sène, Chef de service Etudes Economiques
- Mr Bamba Ka, Economiste Fondé de pouvoir Service Etudes économiques

Autres partenaires

Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar

- Mr Mamadou Lamine Niang, Le Président
- Mr Daouda Thiam, Le Vice – Président chargé de la Stratégie et du Développement
- Mr Abdoul Aziz Sabaly, Chef du service de la Documentation et des Archives, correspondant local des IZF
- Mr Amadou Dramé, Directeur Observatoire de la CCIAD

Sociétés d'assurances

- Amadou Seck, Ex. Directeur Général AMSA Assurance et Ex. Administrateur Directeur Général ASKIA Assurances (Administrateur FIVA)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et CESAG

- Pr. Amadou Ali MBaye, Doyen de la FASEG
- Mr Mady Koanda, Directeur du CESAG

Société Civile

- Maître Masokhna Kane, Président SOS Consommateurs
- Mr Jean Pierre Dieng, Président UNCS
- Mr Momar NDao, Président ASCOSEN

Experts/Personnes ressources rencontrées durant l'Etude

- Mr Bernard Carayon, député du Tarn – France (Auteur du Rapport sur l'IE en France) lors d'une mission au Sénégal

Liste des personnes rencontrées en France lors de la Mission d'Etude et dans le cadre du Benchmarking

- Mr Thierry Lance, Délégation interministérielle de l'Intelligence Economique
- Mr Gabriel Goldstein, Service de Coordination à l'Intelligence Economique
- Mme Elisabeth Gayon, Cabinet OUROUK
- Mr Christian Harbulot, Spécialiste de l'Intelligence Economique
- Mme Flora Lagneau, Association des Professionnels de l'Information