


# RAVIE

Revue  
Africaine  
Veille  
Intelligence  
Economique



N° 0001 ■ Avril 2019 ■ Prix Unique: 10 Euros

[www.cavie-acci.org](http://www.cavie-acci.org)



## Les états généraux de l'intelligence économique africaine

Dakar, 29-30 avril 2019

Etat de  
l'intelligence  
économique  
en Afrique

Intelligence  
économique et  
organisations  
africaines

Enjeux et  
perspectives  
de l'intelligence  
économique africaine

# L'INNOVATION NUMÉRIQUE AU SÉNÉGAL

## LE MEILLEUR DE LA TÉLÉ NUMÉRIQUE, PARTOUT, POUR TOUS



Télévision Numérique Terrestre

service clients

338645000 / 338656666

# Sommaire

## EDITORIAL

RAVIE, une revue professionnelle du CAVIE P. 5

## Etat de l'intelligence économique en Afrique

L'intelligence économique au Congo Brazzaville P. 6

Etat de l'intelligence économique au Cameroun P. 8

Etats des lieux de l'intelligence économique au Burkina Faso P. 9

L'intelligence économique au Togo P. 10

Tunisie : réinventer une intelligence économique africaine P. 12

## Intelligence économique et organisations africaines

Enjeux stratégiques des états généraux de l'intelligence économique africaine P. 14

Intelligence économique: l'obligation d'une mise à niveau des entreprises africaines P. 15

L'administration publique africaine à l'épreuve de l'intelligence économique P. 17

L'intelligence économique dans le monde des assurances P. 18

L'Observatoire Panafricain du Numérique et du Digital (OPND) P. 19

Enjeux et perspectives de l'intelligence économique dans le contexte de la libéralisation du secteur de l'électricité au Cameroun : le cas d'ENEO CAMEROON SA P. 21

Audit de l'intelligence économique P. 23

## Enjeux et perspectives de intelligence économique africaine

La pensée stratégique endogène africaine : enjeux et perspectives P. 24

Le CAVIE en bref... P. 26



### Edition

CAVIE Editions

### Rédacteur en chef

Guy GWETH

### Coordonnateur scientifique

Ababacar MBENGUE

### Comité de rédaction

Chris BOUKAMBOU

Perrin BANZEU

Honoré K. KIETYETA

Mba Beugrain DOUMONGUE

Hichem EL PHIL

Lansana Gagny SAKHO

Ngabo Seli MBOGO

Jack-Hermann NTOKO

Cheick KEITA

Patrick Hermann ZANGUE

Rigobert PINGA PINGA

Patrice PASSY

### Contacts

Yaoundé Cameroun

B.P : 35605 Yaoundé

Tel : +237 242 003 106

E-mail : [welcome@cavie.org](mailto:welcome@cavie.org)

Home : [www.cavie-acci.org](http://www.cavie-acci.org)

Retrouvez notre revue sur sa page du site :  
<https://www.cavie-acci.org/publications/revue>.  
 L'ensemble des numéros y seront téléchargeables  
 en format pdf via un abonnement.

# SALON AFRICAIN DES PARTENARIATS D'AFFAIRES QUALIFIES

Organisé par le Centre Africain de Veille et d'Intelligence Economique

1<sup>ère</sup>  
édition

7-8 novembre 2019  
Lomé au Togo

**2000** entreprises,  
institutions publiques et  
associatives attendues.



## CINQ CONSEILS AUX PARTENAIRES QUALIFIES

1. Avocats
2. Fiscalistes
3. Banquiers
4. Assureurs
5. Institutions de coopération

## CINQ ACTIVITES PRINCIPALES AU SALON

1. Rendez-vous
2. Consultations
3. Conférences
4. Tables rondes
5. Networking

## CINQ RAISONS D'Y PARTICIPER

1. Des participants de cinq continents
2. Des acteurs qualifiés et connus d'avance
3. Des conseils pour réussir le partenariat
4. Des institutions de financement à l'appui
5. Une contribution à la transparence des affaires

## CINQ ETAPES DE VALIDATION

1. Renseignements financiers de l'entreprise : par elle-même
2. Authentification des renseignements fournis : par le CAVIE  
Si erreur : demande de renseignements complémentaires  
Si fraude : radiation pour 03 ans et non remboursement des frais de participation
3. Si validation : publication du statut de l'organisation
4. Ouverture du statut aux tiers qualifiés
5. Interactions et prise de rendez-vous au premier SAPAQ à Lomé

## CINQ TYPES DE PARTENARIATS POSSIBLE

1. Partenariats B to B
2. Partenariats publics-privés
3. Partenariats ONG-entreprise
4. Partenariats ONG-ONG
5. Partenariats collectivité-collectivité

**Plus d'infos et réservations:**

Email: [welcome@cavie.org](mailto:welcome@cavie.org)

Tel: +237 242 003 106

Web: [www.cavie.org](http://www.cavie.org)

# **RAVIE, une revue professionnelle du CAVIE**

**Guy GWETH**

Président du Centre africain de veille et d'intelligence économique  
Directeur de la Revue africaine de veille et d'intelligence économique



L'ouvrage que vous tenez entre les mains est le premier numéro de la Revue Africaine de Veille et d'Intelligence Economique (RAVIE).

RAVIE est une revue professionnelle produite par le Centre Africain de Veille et d'Intelligence Economique (CAVIE). Elle a vocation à devenir progressivement une référence dans les principales bibliographies du champ de la veille et de l'intelligence économique.

La revue est dotée d'un comité de lecture placé sous la direction de M Ababacar MBENGUE, HEC PhD, Professeur agrégé de classe exceptionnelle en sciences de gestion, CEO de Knowdys Consulting Group et Membre d'honneur du CAVIE.

L'objectif de cette revue est d'informer les membres de la profession et les bénéficiaires des services et produits de veille et d'intelligence économique sur les spécificités de l'IE inhérentes aux marchés africains.

Les auteurs sont des acteurs de la profession reconnus comme tels par le CAVIE. Les principaux publics cibles sont les praticiens de la profession, les décideurs économiques actifs en Afrique et les chercheurs.

Des études de cas, aux observations, en passant par les expériences, les textes sont recueillis dans le cadre d'appels à contributions pour des numéros

thématiques, ou spontanément, du moment qu'ils tiennent compte des objectifs de la revue.

Spécial, ce premier numéro qui est dévoilé à Dakar, du 29 au 30 avril 2019, est exclusivement consacré aux sujets traités durant les Etats généraux de l'Intelligence Economique Africaine (EGIEA).

Publiés dans un premier temps en français, les articles originaux soumis à cette revue ne pourront l'être ailleurs. L'éditeur autorisera le libre accès à une version post-print dans les dépôts des pays où le Centre a déjà un Représentant-pays.

Comprenant 24 à 32 pages, RAVIE paraîtra 4 fois par an, sur papier couché en quadrichromie. Au départ, il sera tiré à 2000 exemplaires.

Nul frais ne sera exigé aux auteurs pour publier dans cette revue dont les coûts seront entièrement supportés par les revenus issus des abonnements, des annonces et des dons.

La distribution directe se fera initialement à Dakar, dans les ministères, représentations diplomatiques, entreprises locales ainsi qu'auprès des responsables pays du CAVIE dans 37 pays membres. Une version en ligne sera également accessible aux abonnés.

***Nous serons ravis de lire vos commentaires pour mieux vous servir.***

# L'intelligence économique au Congo Brazzaville

*Dresser un panorama de l'intelligence économique (IE) au Congo se révèle très frustrant. En effet, on a vite fait de se retrouver pris entre un ADN globalement hyper politisé des centres de décisions et d'informations ; et une vision traditionnellement défensive voire policière (les services de renseignement, de sûreté et de contre-espionnage) d'instruments d'influence et de lobbying sur le plan extérieur de manière ponctuelle et intérieur en cas de conflit du type crise post-électorale. Au mieux, on est dans le support aux stratégies indirectes et ruses politiques.*



**Chris BOUKAMBOU**

Expert en Intelligence Economique, CEO chez STREINT, Contrôleur de Gestion au sein du Bureau exécutif du CAVIE, Brazzaville, Congo.

N'ayant pas de véritable corpus d'entrepreneurs ni d'élites des affaires qui se sentiraient en danger, au Congo, la discipline se retrouve principalement livrée aux soins d'indépendants et de quelques structures naissantes. Pourtant au centre d'enjeux géopolitiques majeurs, pétroliers, climatiques et autres batailles de stratégies de développement que se livrent pays occidentaux, la Chine et autres pays émergents (Inde, Iran, Turquie, Brésil) le pays et ses élites n'ont toujours pas :

- Lancé le chantier d'élaboration d'une doctrine de guerre économique;
- Défini une vision ou pensée stratégique en dehors de la traditionnelle diplomatie de bon voisinage et d'accueil ou des postures stratégiques ; héritage des années rouge du monopartisme et de la république populaire;
- Travaillé sur l'urgence d'une vision de la nation en partage, face à l'environnement proche et lointain;
- Une vision de nos alliés, partenaires et concurrents.

Le Congo est donc très loin de la prise de conscience minimale lui permettant de discerner qu'il est engagé de gré ou de force dans une guerre économique dont il ne comprend, à défaut de les maîtriser, les enjeux et règles d'engagement. Il ne se donne donc pas les moyens minimums de réplique ni même de survie. A ce jour il ne se dégage pas de pensée stratégique claire ni affirmée, même si on sent ici et là à travers certains discours une volonté de puissance, notamment dans la diplomatie verte.

## Pour ce qui est de la sphère économique

La fonction stratégique de l'Etat n'est pas identifiée, ni peut-être même conçue. De ce fait, les décideurs économiques nationaux, très liés à l'appareil d'Etat sont sans réflexions ni prospectives sur les enjeux commerciaux de demain, et pire, sur ceux qui font leur quotidien. L'appropriation de l'IE par l'Etat ou les entreprises congolaises est encore peu visible. Globalement, la «culture

managériale" n'est toujours pas très ouverte à ce mode de gouvernance. Le seul signe tangible d'une démarche d'IE (hors sécuritaire) sur la dernière décennie, c'est quelques cours dispensés depuis 2015 à l'Institut Supérieur de Gestion (ISG-Université Marien Ngouabi).

*Pour l'instant, l'IE au Congo luit plus sur le plan académique que stratégique.*

Aussi, une Cellule d'IE avait été mise en place à la Direction Générale de l'Economie, puis dissoute après la nomination d'un nouveau Directeur General (2013). L'IE au Congo, ce sont les rapports des grands groupes internationaux qui y opèrent et (plus récent) des initiatives de jeunes qui s'intéressent à la matière (formation CAVIE). Pour l'instant, l'IE au Congo luit plus sur le plan académique que stratégique. Cependant cette prise de conscience se heurte à nombres de limites structurelles et culturelles.

- Culture de l'information insuffisante et absence de partage de l'information (Information is power) ;



- Absence de stratégie globale et transversale de l'Etat et des entreprises ;
- Difficulté d'accès à l'information professionnelle pour l'ensemble des acteurs économiques, voire politiques ;
- Manque d'intérêt à tous les niveaux de décisions stratégiques, pour l'évaluation, l'analyse fonctionnelle ou la réflexion stratégique.

En tant qu'acteur de l'IE nous estimons, encore aujourd'hui, que les  $\frac{3}{4}$  des acteurs ou du savoir stratégique que le pays génère vient des entreprises étrangères, d'ONG internationales et 5% seulement d'entreprises et d'administrations d'Etat africains.

***“ L'intelligence est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise, des collectivités, et de l'Etat ”.***

Or, avec une sphère économique fortement marquée par les schémas de survie ne faisant de la fonction stratégique de l'Etat qu'un distributeur de marchés publics ; la définition des secteurs d'activités stratégiques en termes de souveraineté, d'influence, et de défense d'intérêts économiques n'est pas vraiment élaborée hormis en termes de posture, dans le style, dernière mode ou gimmick managérial. Par ricochet, les entreprises sont aveugles, sans réflexions ni prospectives sur les enjeux commerciaux de demain.

Uniquement préoccupées par la routine quotidienne leur donnant l'illusion de maîtriser leur environnement.

Le Congo est au seuil de digérer la faiblesse et l'insuffisance de sa culture de l'information. Toujours figée dans l'aspect sécuritaire. Cependant comme mentionné au-dessus, il commence à se dégager des initiatives, à défaut d'une doctrine globale. On commence à produire du savoir et à interpeler les acteurs politiques et économiques. En attendant la prise en compte de l'émergence de l'intelligence économique à l'africaine telle que l'envisage les états généraux du CAVIE, force est de constater que l'attitude de l'Etat et des entreprises congolaises reste périlleuse.

## Résumé

Au Congo, l'information est considérée comme un produit marchand mais pas comme un service créateur de haute valeur ajoutée et d'emploi. Donc pour l'Etat comme pour les entreprises passer de gestionnaire à stratège est difficile et cela représente une chance pour les acteurs africains de l'IE au Congo.

**Mots clés : Intelligence Economique, stratégie, sécurité, culture managériale, information**

# Etat de l'intelligence économique au Cameroun



**Perrin BANZEU**

Chercheur et Project Specialist au Centre africain d'Études Internationales, Diplomatiques, Économiques et Stratégiques (CEIDES), Yaoundé, Cameroun

## Une résonance limitée de l'IE auprès des acteurs institutionnels

Si la rudesse et l'agressivité des affrontements économiques, les rivalités et chocs des puissances en Afrique, l'ambition affichée de devenir un pays émergent à l'horizon 2035 sont autant de signaux forts capables de légitimer l'IE auprès des décideurs publics Camerounais, force est de constater qu'à ce jour ce modèle d'analyse ne jouit pas encore d'une réelle attention auprès du pouvoir politique qui laisse de ce fait l'Etat et les entreprises à la merci de plusieurs attaques.

Toutefois, cette faible résonance de l'IE au sein de la classe institutionnelle camerounaise a été perçue par certains acteurs civils comme une opportunité à saisir pour créer une brèche de nature à poser les bases d'une grille de lecture africaine et camerounaise des affrontements économiques, fondée sur une nouvelle culture de l'information.

## Une appropriation de l'IE par certains acteurs civils

Sans être exhaustif, on peut citer :

Le Centre Africain de Veille et d'Intelligence Economique (CAVIE). Acteur majeur de l'IE au Cameroun, le CAVIE a pour objet de promouvoir les bonnes pratiques de veille et d'IE en Afrique à travers une conjugaison de plusieurs activités. Celles-ci vont de la sensibilisation à la création de synergies entre les acteurs africains de la veille et de l'IE en passant par la création et le développement des dispositifs de veille sectorielle et d'IE et stratégique au sein des institutions publiques et privées et le renforcement des capacités via l'organisation de formations courtes, intensives et certifiantes.

Le Centre de Développement de la PME (CDPME) du Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM) qui mobilise les atouts que confère l'IE pour

accompagner les Petites et Moyennes Entreprises (PME) camerounaises et soutenir l'Entrepreneuriat local.

La chaîne de télévision panafricaine Vox Africa., à travers son émission « l'intelligence du monde », convoque une pluralité de disciplines parmi lesquelles l'IE afin de comprendre un monde structuré par une guerre économique qui n'épargne aucun continent et met en compétition, Etats, Entreprises et marchés.

Les chercheurs et les professionnels de l'IE qui, à travers leurs différentes productions (ouvrages, notes de veille, note d'étonnement etc.) invitent les décideurs publics et privés à avoir un nouveau rapport à l'information bâti sur une démarche d'IE.

Le Club IE de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala qui a pour mission de professionnaliser les étudiants dans la gestion de l'information utile à la prise de décision économique.

## La nécessité de poursuivre le plus activement possible les efforts engagés par les acteurs civils

Pour cela, trois principales actions sont à prioriser, à savoir :

- Mettre en œuvre une stratégie d'influence destinée à amener les décideurs publics camerounais à prendre conscience de l'importance de l'IE dans la construction de stratégies d'accroissement de la puissance étatique par l'économie, et, dans la maîtrise des compétences, méthodes, techniques et outils pratiques nécessaires à la conquête des marchés et à l'émergence ; à l'attraction, au maintien et à la pérennisation des activités économiques sur le territoire national.

- Inciter et amener le gouvernement du Cameroun à mettre en place un dispositif de veille et d'intelligence économique à même de créer des synergies efficaces

entre le tryptique Etat – Entreprises – Collectivités territoriales décentralisées.

- S'assurer d'une appropriation effective de l'Intelligence économique par les entreprises. Cela suppose d'aller au-delà des seules opérations de veille qui en dépit de leur importance sont insuffisantes dans la mise en place d'un véritable dispositif d'IE au sein d'une entreprise. Pourtant, il devient essentiel de diffuser une culture de l'apprentissage de l'IE au sein des entreprises en amenant celles-ci à se familiariser aux autres composantes de l'IE que sont la sécurité économique et l'influence. Les actions entreprises en ce sens par le CAVIE sont autant d'initiatives inspirantes qui méritent d'être dupliquées et consolidées.

## Résumé

*Si l'intelligence économique ne jouit pas encore d'une caution officielle et même officieuse auprès des décideurs politiques Camerounais, elle fait l'objet d'une appropriation par certains acteurs civils qui ont développé une nouvelle culture de l'information qui mérite d'être consolidée le plus activement possible.*

*Mots clés : Intelligence économique, acteurs institutionnels, acteurs civils, culture de l'information*



# Etats des lieux de l'intelligence économique au Burkina Faso

## IE et politiques publiques au Burkina Faso

Bien que très attractif, le concept d'intelligence économique demeure peu connu au Burkina Faso. Il est évoquée pour la première fois en 2010 par les autorités publiques dans le référentiel national de développement « la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD, 2011-2015) ». En son Axe 4 réservé à la prise en compte des priorités transversales en matière de développement en effet, un focus est fait sur l'intelligence économique. Cette intention est suivie de peu d'actions concrètes pendant la mise en œuvre de la SCADD. En 2011, le Burkina Faso à travers la Chambre de commerce et de l'Industrie, sous le patronage du Ministère en charge du commerce, organisera son premier Colloque consacré à l'IE. Ce n'est qu'en 2017 que le gouvernement instituera au sein du Ministère de l'économie et des finances, un Bureau d'études et d'analyses stratégiques chargé d'élaborer une stratégie nationale d'intelligence économique. Dans la même veine, le Ministère en charge du commerce et de l'industrie, prendra un arrêté en 2018 pour créer sa cellule d'intelligence économique avec pour priorités la protection des savoir-faire locaux et le renforcement de l'attractivité du Pays et de la compétitivité de ses entreprises.

## Actions et acteurs clés

Au niveau du secteur public burkinabè, en attendant l'opérationnalisation des initiatives gouvernementales, les véritables actions d'accompagnement des entreprises en matière d'IE viennent de la chambre du commerce et d'industrie du Burkina Faso (CCI-BF) qui dispose d'un schéma directeur d'intelligence économique (SDIE) et d'une direction en charge de l'IE, dénommée Direction de la prospective et de l'intelligence économique (DPIE). La CCI-BF, s'est

donné, entre autres, pour objectifs de :

- diffuser la culture de l'intelligence économique au travers d'activités collectives de sensibilisation/formation et de veille au profit des membres du réseau ;
- accompagner les entreprises dans la mise en place des réseaux et des cellules de veille ou d'intelligence économique.

Au niveau des initiatives privées, on dénombre plusieurs actions de sensibilisation et de formation menées à travers :

- la publication d'un ouvrage « Stratégie de sécurité économique pour le Burkina Faso » en 2015 par un officier militaire, Commandant Alain SARA ;
- l'organisation par le Centre Africain de Veille et d'intelligence économique (CAVIE) d'une Conférence publique sur « Les leviers de l'intelligence économique pour l'Afrique » en Septembre 2017 et d'un Séminaire international en octobre 2018 sur « Les pratiques de veille et d'intelligence économique dans les marchés africains » ;
- l'organisation d'un séminaire de formation sur l'intelligence économique et sur la sécurité et aspects juridiques du cloud par le Club de la Sécurité des systèmes d'information (CLUSIF).

Dans le domaine des formations académiques, des instituts supérieurs privés et publics (Université Aube Nouvelle, IBAM, ISMIC) intègrent des modules d'IE dans leurs programmes d'enseignement. L'Université Ouaga II propose aujourd'hui une formation diplômante en IE de niveau master. Selon les travaux de recherche réalisés par le journaliste Mahamadi SEBOGO en 2016, moins de 10% des dirigeants de PME sondés a déclaré avoir déjà entendu parler de l'IE.

Par contre, dans les secteurs des télécommunications, de la Banque, de l'assurance et des mines dominés par des multinationales, des activités de veille et



**Honoré K. KIETYETA**

Représentant pays  
CAVIE Burkina Faso

de gestion de l'information proches des pratiques de l'IE sont développées et sont au cœur de la stratégie de la majorité des entreprises.

## Perspectives

L'intelligence économique n'a de sens que pour les chefs d'entreprises et les décideurs politiques qui s'inscrivent dans une dynamique de recherche de compétitivité permanente. Son potentiel extraordinaire pour générer un avantage concurrentiel, n'est perceptible que pour ceux qui sont soucieux du sort de leur territoire ou de leur entreprise dans la guerre économique planétaire qui se généralise. Les Etats généraux de l'Intelligence Economique en Afrique représentent un tremplin pour attirer l'attention au plus sommet et convaincre davantage les décideurs de son utilité pour faire face à la compétition régionale voire internationale.

En matière de défis pour la promotion de l'IE au Burkina Faso, il y a en premier lieu le raffermissement de la volonté publique devant se traduire par l'adoption d'une stratégie nationale d'IE déclinée en stratégies sectorielles pilotées par les différents départements ministériels. La poursuite des actions de sensibilisation et l'intégration de l'IE dans la formation des étudiants (futurs cadres) et des professionnels devient un passage obligé si l'on veut constituer une masse critique pouvant orienter les décisions stratégiques pour une compétitivité globale de l'économie nationale.

# L'intelligence économique au Togo

*La conjoncture actuelle des pays de l'Afrique subsaharienne traduit une tendance globale orientée vers l'émergence. Les dispositifs et stratégies mis en place, à l'instar de l'ambitieux Plan National de Développement (PND) du Togo, guident la politique des gouvernements dans cette dynamique. Cela implique la mise en œuvre de grands projets visant la transformation en profondeur des économies locales. Sachant que ce pays d'Afrique de l'ouest se meut dans un environnement international extrêmement compétitif, nous avons entrepris d'analyser le positionnement de l'intelligence économique (IE) dans sa politique de développement, à la faveur du présent papier.*



**Mba Beaugrain  
DOUMONGUE**  
Coordonnateur Clubs CAVIE

## La pratique de l'IE au Togo : Quel périmètre ?

Impulsé en 2011 par les Chambres de commerce (CCI) du Burkina Faso (CCI-BF), du Togo (CCIT) et du Mali (CCIM), sous la coordination par la CCI-BF ; le projet RIC (Réseau d'Intelligence Collective) a vu l'avènement de l'IE au Togo au travers

de la division IE de la CCIT. Ce projet avait pour objectif stratégique de « développer une culture de réseau et de partage d'information pour susciter l'innovation dans les entreprises agroalimentaires des trois pays, et in fine, améliorer la compétitivité de ces entreprises »<sup>1</sup>. Au-delà de la formation des acteurs concernés par le projet RIC, « les pouvoirs publics togolais

ne se sont pas encore véritablement appropriés le concept d'IE »<sup>2</sup>. Celle-ci n'est donc officiellement pas un principe de gouvernance au Togo car aucune politique publique n'en a clairement été définie d'après les informations recueillies à la Direction de la Planification du Développement du pays. Alors, si l'expression de l'IE est encore balbutiante dans l'action



1 - Evaluation de la mise en œuvre du projet RIC-CCI-BF, Rapport final, 29 septembre 2011, page 38

2 - John Tata Boukary, Ancien Chef Division IE de la CCI-Togo (2008-2018)

gouvernementale, la question se pose de savoir si c'est aussi le cas des entreprises et autres organismes au Togo.

## Quels acteurs de l'IE au Togo ?

La division IE de la CCIT, créée en 2008 est la plus connue pour à la fois pratiquer l'IE et sensibiliser les entreprises du pays qui, pour le reste se hâtent encore lentement. Seul le Port Autonome de Lomé a très tôt, entrepris d'intégrer l'IE à son activité afin de mener à bien de nombreux grands projets. En effet, d'après les bases de données du Centre de Formalité des Entreprises (CFE) du Togo, au total, dix-huit entreprises, créées entre 2015 et 2018 et relevant

du secteur privé intègrent l'IE dans leur champ d'activité (Audit, appui-conseil en entrepreneuriat, management et stratégie) sans

qu'elle n'en représente le cœur. Au demeurant, le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales (MATDCL) n'enregistre aucun acteur du monde associatif dont l'activité serait liée à la promotion de cette discipline. Il ressort toutefois des bases de données de l'Union des

ONG du Togo (UONGTO) qu'en dehors d'elle-même une seule ONG (CRISTO) parmi 150 membres fait de la veille dans le cadre de ses activités. Précisons que le concept a été rendu public au Togo « par l'émission hebdomadaire "l'Invité de l'IE" sur France 24 »<sup>3</sup>. Il s'agit donc d'un concept « nouveau », dont M. AGBEYOME Kodjo, ancien Premier Ministre du Togo a compris l'intérêt en attirant l'attention sur la question au travers d'un plaidoyer en date du 13 mai 2018. Ce panorama confirme les résultats de l'étude nationale sur les pratiques et besoins des entreprises togolaises en matière de veille stratégique et d'innovation. Menée en juillet 2011 par le cabinet LMDE à Lomé, cette étude conclut qu'«en

*Ce panorama confirme les résultats de l'étude nationale ..... en matière de veille stratégique et d'innovation.*

général, les entreprises togolaises ne connaissent pas et ne maîtrisent pas les concepts de veille stratégique et d'innovation »<sup>4</sup>.

Aussi, la discipline n'est pas encore enseignée dans les universités du pays. Toutefois des écoles privées telles que ESAG NDE en proposent des modules.

## L'intérêt d'une politique publique d'IE pour le Togo

Comme souligné plus haut, le Togo, pays à l'honneur à l'occasion de la

7ème édition de l'Africa CEO Forum (ACF) de Kigali au Rwanda, est travaillé par une rude concurrence d'où le train de réformes mis en place pour opérer des bonds colossaux dans les classements internationaux.

Cette base solide a représenté le socle de la danse du ventre faite aux investisseurs présents à l'ACF. Deuxième Top performer en Afrique, et 2ème économie la plus attractive de l'espace UEMOA au regard du classement Doing Business 2019, le Togo a tout intérêt à créer, organiser, coordonner et garantir un cadre qui favorise la collaboration des opérateurs publics et privés dans la droite ligne des directives principales qu'il a choisies pour bâtir sa croissance, sa compétitivité et son rayonnement sur la scène internationale. Une politique publique d'IE serait donc bienvenue pour légitimer et accompagner son ambition d'émergence. Il serait alors intéressant d'envisager un procédé incrémental qui consisterait à créer d'un secrétariat d'Etat ou un département rattaché au Ministère du Commerce pour accélérer la promotion de l'IE en tant que pratique pour les entreprises togolaises, avec le concours de la CCIT et du patronat togolais ; faire les états généraux de l'IE au Togo et déboucher sur des recommandations visant à mettre en place une politique publique d'IE.

## Résumé

La substance du présent article est de positionner l'état de l'IE au Togo en termes de politiques publiques, de présenter les acteurs les plus en vue dans le domaine et dessiner des perspectives envisageables pour ce pays en pleine croissance. Il ressort que le Togo ne dispose pas encore de politique publique d'IE et que les entreprises nationales ainsi que la société civile sont relativement peu sensibilisés à la pratique de cette discipline.

**Mots clés : Intelligence Economique, compétitivité, veille, politique publique, innovation**

3 - Projet RIC - Rapport pays : Togo, page 16, 29 septembre 2011

4 - Etude sur les pratiques et les besoins des entreprises du Togo en matière de veille stratégique et d'innovation, Synthèse de l'avis des experts, page 10, LMDE La Maison de l'Entrepreneur, juillet 2011.

# Tunisie : réinventer une intelligence économique africaine



**Hichem EL PHIL**

ingénieur des Mines, spécialisé dans le management et l'ingénierie de projets internationaux, membre de CAVIE Tunisie

*L'intelligence économique est révolutionnaire, car sa logique d'enrichissement mutuelle par le développement de la connaissance est, malheureusement, aujourd'hui galvaudée par des logiques de guerres économiques évoluant dans des spirales systémiques incontrôlables ayant pour ultime finalité, l'anéantissement de l'autre. La guerre économique est une logique de puissance, sommes-nous condamnés à perpétuer cette logique de guerre ? Ne pouvons-nous pas, nous Africains, concevoir la finalité de l'IE autrement, et pour nous, et envers autrui ?*

L'IE est essentiellement un état d'esprit que l'on doit acquérir dans le cadre d'un développement partagé et équitable de l'information et de la connaissance. Ce sens du partage est inscrit dans la tradition culturelle de l'Afrique dont la morale ancestrale ne saurait être uniquement régie par des lois de circonstances. Des lois, aujourd'hui érigées en dogmes par les puissances mondiales, sont utilisées comme armes de cette guerre économique que se livrent ces mêmes puissances entre elles et envers les plus faibles.

*Notre continent, l'Afrique, ne doit-il pas mener une réflexion sur son propre modèle d'Intelligence Economique en intégrant des spécificités culturelles permettant le développement de stratégies d'alliance, de partenariat et de regroupement pour un intérêt commun ?*

Pour cela, une volonté politique au niveau de chaque Etat et un pilotage institutionnel sont nécessaires. Nos Etats ont certainement un rôle fondamental à jouer dans la mise en œuvre d'une architecture institutionnelle de l'IE.

On ne peut pas se contenter de copier un modèle étranger qui serait inadapté à notre vision de développement relative aux projets

de société que nous voulons bâtir. Il appartient, ainsi, à chaque pays, selon ses caractéristiques, ses dispositifs, ses réalités et spécificités propres de construire ses approches nationales en concertation continue dans un cadre continental. Cette stratégie de développement bidirectionnelle est seule garante d'une vision panafricaine de l'IE préservant nos identités dans le cadre d'un développement humain commun.

Une autopsie de ces défis communs aux pays africains doit être menée à plusieurs niveaux :

1. *Comment produire de la connaissance africaine pour un développement spécifique à l'Afrique ?*
2. *Comment palier à notre dépendance en matière d'informations stratégiques ?*
3. *Comment déployer des réseaux d'influence à l'échelle mondiale pour inciter les capitaux étrangers à contribuer de façon significative à la croissance des secteurs stratégiques pour notre développement ?*
4. *Comment conserver la valeur ajoutée des biens et services produits en Afrique par des investissements étrangers ?*

5. *Avec l'accélération de la numérisation, l'Afrique est exposée à la cybercriminalité : Quelles stratégies de défense l'Afrique devra-t-elle mettre en œuvre pour protéger son patrimoine stratégique immatériel ?*

A ce stade, je souhaite rappeler que depuis l'indépendance, la Tunisie, a intégré l'immatériel dans la croissance économique du pays. Car le développement humain, pierre angulaire de toute société s'inscrivant dans la perspective de combattre les inégalités sociales et l'exclusion, a été érigé comme une priorité nationale. Si l'Intelligence Economique n'est pas au service de ce développement humain, elle ne nous sert pas.

Aussi, viser la cohésion sociale implique de construire en permanence une intelligence des situations permettant de peser sur les ambitions économiques et de mettre dans la balance les impacts négatifs de la mondialisation.

*Quel modèle faudrait-il adopter tant pour la Tunisie que pour les pays africains qui aspirent à un modèle de développement édifié sur l'humain et non pas uniquement sur la croissance économique ?* Nous avons fait cette expérience durant

ces trois dernières décennies ou la croissance économique n'était pas synonyme de développement humain. Les conséquences ont eu pour effet de bouleverser la physionomie de la société tunisienne. Une nouvelle intelligence sociale est en train d'émerger permettant à des énergies sociétales nouvelles de contribuer au développement collectif.

Cette notion d'« intelligence sociale » qui a été mise en avant par Stevan Dedijer nous semble une approche adaptée à l'éclosion et au développement d'un système national d'Intelligence Economique

L'Intelligence Sociale implique de dynamiser le secteur de la connaissance, de densifier les réseaux d'information et d'expertise et d'en améliorer la qualité. Le progrès en est l'enjeu, encore faut-

il en avoir défini la forme souhaitée car le progrès n'est pas forcément synonyme de croissance économique. Cette dernière, comme seule référence, s'accompagne souvent d'insécurité, d'inégalités, de déséquilibres régionaux et de dégradation de l'environnement. En conséquence, l'engagement de l'État est une clé dans ce changement social afin de favoriser et de mettre en synergie l'innovation et l'initiative privée dans une perspective prospectiviste.

Trop de programmes d'aménagement ont été basés sur des visions sectorielles sans tenir compte de la dimension sociétale. Il appartient donc à l'État de penser et de déterminer ses choix avec lucidité et pragmatisme afin de consolider l'espace économique et social.

Confrontés à des menaces induites par des entités stratégiques aux cultures méconnues et redoutables, les acteurs publics tunisiens doivent en connaissance de cause transcender leurs à priori pour agir de concert avec les sphères privées, et réciproquement.

Dans cette dynamique partenariale, il y a lieu d'évoquer le rôle fédérateur des agences de promotion de l'investissement dont les missions principales sont d'attirer les investisseurs, notamment, dans des régions qui pâtissent du déficit d'attractivité économique.

Les diverses parties prenantes impliquées dans la promotion de l'investissement ont l'impérieuse nécessité d'acquérir une meilleure visibilité de la globalité territoriale, de comprendre les spécificités locales, sectorielles, entrepreneuriales, culturelles, politiques, décisionnelles, par rapport aux divers intérêts et aux enjeux collectifs.

Il s'agit de créer des sphères d'influence en favorisant le développement et les relations apprenantes. Des complémentarités

complices doivent se substituer aux rivalités régionales.

La Tunisie vit une révolution sociale et économique sans les changements culturels qui devraient l'accompagner dans un processus d'évolution cohérent. Le développement humain tel que défini de nos jours appelle un certain nombre de réformes afin que l'immatériel soit désormais au service du développement.

C'est bien d'une vision globale dont la Tunisie a besoin aujourd'hui au vu de certaines questions d'actualité :

**- Quelle dynamique travaille la société et l'économie tunisienne ? Quelles forces motrices profondes sont à l'oeuvre et ont façonné la Tunisie d'aujourd'hui ? De quels acquis et de quels atouts dispose notre pays pour affronter les défis de l'avenir ? À quelles contraintes devra-t-il faire face ?**

S'il revient à l'État, in fine, d'apporter des réponses stratégiques, il lui serait difficile de le faire sans se renseigner et sans s'appuyer sur diverses expertises. De même, il ne pourrait engager

des réformes, s'il n'impulsait pas et n'accompagnait pas un changement mental et culturel dans toutes les strates de la société.

L'Intelligence Economique qui développe l'art d'écouter et de poser des questions apporte la puissance de projection et de compréhension générée par une intelligence collective. Aussi, il incombe à chaque citoyen tunisien d'en intégrer les fondements et les principes pour afficher une volonté d'innover, de protéger, d'influencer, de comprendre et de se mobiliser dans des projets.

Autant pour la Tunisie qu'au niveau continental, l'intelligence économique, devrait être avant tout un état d'esprit intégré en tant que réflexe permanent qui incite à s'engager pour construire un avenir non subi, à impulser et à s'appuyer sur des dynamiques consensuelles. Sa dimension systémique facilite la définition d'une stratégie concertée de développement économique, technologique, culturel et social par la mise en œuvre de moyens d'anticipation et de prospective et l'élaboration de stratégies d'influence visant l'attractivité et le rayonnement. Elle fait prendre conscience des enjeux liés à la protection des espaces naturels, des biens et des personnes.

A qui sait reconnaître ses réelles dimensions, l'Intelligence Economique devrait dépasser le concept de guerre économique très prisé par les puissances dont la compétitivité érigée en dogme ne peut qu'aboutir, in fine, à la destruction de l'autre. **N'avons-nous pas, nous africains, les ressorts civilisationnels pour offrir aux générations futures une dimension humaniste de l'Intelligence Economique qui s'inscrit dans le partage et l'enrichissement mutuel et non dans la confrontation ?** C'est, probablement, le défi pour réinventer une Intelligence Economique africaine. Idéaliste, oui, autant que l'ont été les bâtisseurs de l'Afrique indépendante.

*C'est bien d'une vision globale dont la Tunisie a besoin aujourd'hui au vu de certaines questions d'actualité*

# Enjeux stratégiques des états généraux de l'intelligence économique africaine

Organisés par le Centre africain de Veille et d'Intelligence Economique (CAVIE), les Etats Généraux de l'Intelligence Economique Africaine (EGIEA) se tiennent au King Fadh Palace Hotels de Dakar, au Sénégal, du 29 au 30 avril 2019. Premier évènement de cette ampleur, sur le continent, ils rassemblent les acteurs reconnus par le CAVIE.

L'objectif stratégique des EGIEA est de faire un état des lieux de la discipline en Afrique, d'établir les priorités pour les Etats et les entreprises d'Afrique, jusqu'en 2025 ; et d'honorer les acteurs économiques africains les plus compétitifs.

Les sept objectifs spécifiques des EGIEA sont de :

- Recueillir les besoins des entreprises africaines en matière d'informations ;
- Recenser les activités d'intelligence économique dans les différents Etats africains ;
- Montrer aux acteurs publics et privés africains ce que l'IE peut leur apporter ;

- Partager les bonnes pratiques offensives, défensives et d'influence ;
- Présenter les grands projets innovants du CAVIE à la presse internationale ;
- Distinguer les personnalités ayant marqué les trois dernières années de leur leadership au profit d'une Afrique compétitive.

Cet évènement réunit également les non-membres du CAVIE bénéficiant du statut d'observateurs, ainsi que les entreprises désireuses de rencontrer des prescripteurs, voire de s'exposer aux yeux de l'authentique communauté africaine de l'intelligence économique.

## Programme | EGIEA 2019

29-30 avril, Dakar

### 29 avril 2019

- 7h30 - 8h50: **ACCUEIL ET INSTALLATION DES PARTICIPANTS**
- 9h00 - 10h30 : **OUVERTURE**
- 10h05 - 10h25 : Pause
- 11h00 - 12h30 : **PANEL 1**  
**Les besoins en intelligence économique dans les organisations africaines**
- 12h30 - 13h45 : **DEJEUNER**  
Sur invitation
- 14h00 - 15h30: **PANEL 2**  
**Etat des lieux de l'intelligence économique dans les pays africains**
- 15h35 - 15h55 : Pause
- 16h00 - 17h30: **PANEL 3**  
**Ce que l'intelligence économique peut apporter aux organisations africaines**

### 30 avril 2019

- 09h00 - 10h30: **PLENIERE**  
**Présentation des grands projets du CAVIE**
- 10h35 - 10h55: Pause
- 11h00 - 12h30 : **PANEL 5**  
**Déconstruire les stratégies d'influence étrangères en Afrique**
- 12h35 - 13h55 : **DEJEUNER**  
Sur invitation
- 14h00 - 15h30 : **PANEL 6**  
**Approches offensives et défensives de l'intelligence économique en Afrique**
- 15h35 - 15h55 : Pause
- 16h00 - 17h00 : **CLÔTURE DES TRAVAUX**  
Résolutions / Discours officiels
- 17h05 - 18h30 : **CLINIQUE DU CAVIE / DEDICACES FOIRE DU CAVIE**  
Consultations gratuites / Vente d'objets du CAVIE / Exposition de livres
- 20h30 - 23h30 : **DINER DE GALA / REMISE DES TROPHEES D'EXCELLENCE**  
Sur invitation

### 1<sup>er</sup> mai 2019

- 9H00 - 12H00 : **VISITE DE L'ILE DE GOREE**  
Sur invitation

# Intelligence économique: L'obligation d'une mise à niveau des entreprises africaines

*Le poids de l'Afrique dans la production manufacturière mondiale stagne à 1%, cette situation perdure depuis plusieurs décennies et les perspectives n'annoncent pas une inversion fondamentale des tendances. Les industries du continent n'ont pas réussi à prendre le train de la mondialisation, elles ont souffert de la libéralisation.*



**Lansana Gagny SAKHO**

Directeur Général de l'ONAS et  
Représentant résident CAVIE Sénégal.

Le nouveau contexte mondial de l'environnement des affaires aurait dû offrir des opportunités considérables au continent Africain sur les importants marchés du nord. Cependant, ces opportunités ne pourront être saisies que grâce à une mise à niveau substantielle du système de production ainsi que de l'environnement économique, réglementaire, financier & social. Les stratégies protectionnistes devront être remplacées par d'autres obéissant à une logique d'intégration avec l'économie mondiale. La part de l'Afrique dans la population mondiale en âge de travailler évoluera de 12,1% en 2005 à 17% en 2030, pour atteindre 22,1% en 2050. Si des solutions ne sont pas trouvées pour changer le modèle de création de richesse des économies africaines, la marginalisation du continent va s'accroître, l'exclusion de pans importants de la société se poursuivra, il sera quasiment impossible de désamorcer cette bombe sociale qui constitue le plus grand risque pour le continent.

*Ainsi, 5 pays africains, ont figuré dans le top 10 des pays ayant réalisé le plus d'efforts ...*

Dans le même temps, beaucoup de pays asiatiques sont parvenus à s'appuyer sur l'industrie notamment les activités à forte intensité de main d'œuvre pour assoir leur développement économique.

Ces pays ont connu des croissances rapides en reproduisant, dans un

laps de temps beaucoup plus court, l'expérience des pays avancés. Ils ont transformé leurs agriculteurs en ouvriers de fabrication et diversifié leurs économies. Malgré sa plus grande proximité avec le marché européen, ce modèle n'a pas fonctionné pour l'Afrique.

Pourtant au niveau institutionnel, des bonds significatifs ont été réalisés dans certains Etats Africains selon le nouveau rapport intitulé Training for reforms qui indique que l'Afrique subsaharienne a été la région avec le plus grand nombre de réformes visant à améliorer le climat des affaires, chaque année depuis 2012. En effet, les auteurs du rapport ont répertorié un nombre record de 107 réformes dans 40 pays de l'Afrique subsaharienne, parmi tous ceux considérés dans l'étude. Ce chiffre représente plus de 34,07% des 314 réformes implémentées par 128, des 190 économies étudiées dans le rapport. Ainsi, 5 pays africains, ont figuré dans le top 10 des pays ayant réalisé le plus d'efforts pour mettre en place des règles favorables à l'amélioration du climat des affaires. Il s'agit de Djibouti (99ème mondial), du Togo (137ème mondial), du Kenya (61ème mondial), de la Côte d'Ivoire (122ème mondial) et du Rwanda (29ème mondial).

Cependant, au niveau international, les sources davantage concurrentielles

sont non seulement liées au coût des facteurs de production, mais aussi aux capacités de négociation des états, à la qualité des outils institutionnels, aux possibilités d'accéder aux sources d'innovations mais surtout aux capacités organisationnelles et techniques des entreprises....

## Le diagnostic laisse apparaître trois (3) faiblesses majeures :

1. Plus de 60% des exportations africaines de biens manufacturés sont directement liées aux ressources naturelles quand, dans les pays en développement d'Asie ou d'Amérique latine, cette part a été divisée par deux en dix ans et n'est plus que de 13%. Pour le continent l'important n'est pas tant les ressources naturelles mais la capacité de monter des industries innovantes et compétitives ;
2. La faiblesse du commerce intra-africain 15% contre 68% pour l'Europe et 57% pour l'Asie. Ce serait un 'non-sens' de penser que chaque pays, même peuplé de quelques millions d'habitants puisse penser développer à lui seul tout un ensemble de filières industrielles.
3. La croissance en Afrique noire a été tirée par les ressources naturelles et la suppression de certaines distorsions politiques du passé. La productivité nationale a été stimulée par une augmentation de la demande pour les biens et les services domestiques et une utilisation plus efficace des ressources.



Le problème est qu'il n'est pas évident de voir quelle pourrait être l'origine d'éventuels gains de productivité dans le moyen terme à cause du problème sous-jacent de la faiblesse de la transformation structurelle des économies africaines.

Il ne peut y avoir de développement du continent sans des entreprises dynamiques qui devraient tirer l'économie et le bien-être social. Leur rôle consistera entre autres, à mettre en place une politique d'innovation permanente pour rester compétitive. Cependant cette mise à niveau sera de plus en plus difficile notamment avec l'accélération de la globalisation des marchés. Ce contexte impose des réactions rapides de leur part pour permettre aux organisations africaines d'être plus innovantes et plus compétitives.

La nécessité absolue d'innover a induit une prise de conscience croissante de l'intérêt de maîtriser parfaitement les

informations concernant l'industrie et les services pour surveiller, se défendre et attaquer. Les données scientifiques, techniques, technologiques, technico-économiques, évoluent sans cesse. Il faut, donc, que les entreprises africaines puissent se donner les moyens de surveiller les tendances, déceler les indices de changement, identifier les synergies possibles, anticiper, être toujours prêtes à innover.

L'Afrique ne s'en sortira que si nos entreprises s'engagent dans un processus de développement de leurs forces motrices, lesquelles se déplacent vers la maîtrise de l'information qui pourrait participer au succès d'une innovation. En effet, l'intégration d'un système d'intelligence économique en leur sein permettra de s'assurer de l'existence d'un marché pour la future innovation dans le contexte de la mondialisation qui requiert la mise en place d'un système d'information efficace pour bien connaître les contraintes actuelles de l'environnement mondial.

Pour se conformer à la mondialisation et tirer profit des marchés du nord les entreprises africaines devraient intégrer dans leurs démarches les outils et actions de l'intelligence économique. L'objectif est d'acquérir une capacité d'absorption qui réside dans leur aptitude à identifier, assimiler et à exploiter des connaissances provenant de leur environnement. Cette capacité d'absorption peut mettre en évidence l'existence d'un besoin nouveau et permet donc de s'assurer de l'existence d'un marché pour la future innovation. L'intelligence économique favorise le succès d'un processus d'innovation par le développement des réseaux inter-firmes pour la production de nouvelles ressources sur lesquelles elles devraient se positionner.

Cette politique doit cependant être accompagnée par une forte volonté politique des États Africains doublée d'une approche globale à l'échelle du continent pour donner les résultats escomptés.

## FESTIVAL DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE FRANCOPHONE (FIEF)

Du 23 au 24 avril 2020 à Kigali (Rwanda)

Billet d'inscription

### Coordonnées du participant

Mr  Mme

Société\* : .....

Nom\* : .....

Prénoms\* : .....

Adresse\* : .....

Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : .....

Email\* : ..... Téléphone : .....

### Choix de la formule\*

Période d'inscription	Coût de l'inscription
Du 29 au 30 avril 2019 (Uniquement aux EGIEA)	399 euros
Du 1er mai au 31 juillet 2019	999 EUROS
Du 1er août au 31 octobre 2019	1599 euros
Du 1er novembre 2019 au 31 janvier 2020	2199 euros
Du 1 <sup>er</sup> février au 20 avril 2020	2799 euros

### Règlement\*

Je souhaite recevoir une facture

#### PAR VIREMENT BANCAIRE :

Numéro de compte : 10029 26011 01328565401 23

IBAN : CM21

CODE SWIFT : ECOCCMCX – ECOBANK

Ce formulaire doit être retourné, rempli et signé à l'adresse [welcome@cavie.org](mailto:welcome@cavie.org)

DATE & SIGNATURE

## SALON DES PARTENARIATS D'AFFAIRES QUALIFIES (SAPAQ)

Du 07 au 08 novembre 2019 à Lomé (Togo)

Billet d'inscription

### Coordonnées du participant

Mr  Mme

Société\* : .....

Nom\* : .....

Prénoms\* : .....

Adresse\* : .....

Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : .....

Email\* : ..... Téléphone : .....

### Choix de la formule\*

Période d'inscription	Coût de l'inscription
Du 29 au 30 avril 2019 (Uniquement aux EGIEA)	990 euros
Du 1er mai au 30 juin 2019	1990 euros
Du 1er juillet au 31 août 2019	2990 euros
Du 1 <sup>er</sup> septembre au 31 octobre 2019	3990 euros

### Règlement\*

Je souhaite recevoir une facture

#### PAR VIREMENT BANCAIRE :

Numéro de compte : 10029 26011 01328565401 23

IBAN : CM21

CODE SWIFT : ECOCCMCX – ECOBANK

Ce formulaire doit être retourné, rempli et signé à l'adresse [welcome@cavie.org](mailto:welcome@cavie.org)

DATE & SIGNATURE



# L'administration publique africaine à l'épreuve de l'intelligence économique

Un « investisseur » étranger, que nous appellerons John Y., est accueilli en grande pompe, quelque part en Afrique Centrale. Après avoir pris connaissance des difficultés de ce pays, et rassuré par des intermédiaires locaux disposés à lui ouvrir toutes les portes, l'individu prétendument fortuné n'a pas hésité à venir, tel un bienfaiteur, proposer d'y réaliser des investissements voire prêter de fortes sommes à l'Etat. Bien introduit, il n'a donc aucun problème et aucune gêne à perturber les agendas des personnalités qu'il veut rencontrer. John Y. fait étalage de sa fortune personnelle, de son carnet d'adresse et de l'appui généreux qu'il pourrait apporter au pays. Son œuvre charitable reste toutefois conditionnée par la délivrance d'un mandat officiel, sésame par lequel les autorités doivent requérir sa bienveillance.

En prévision du prochain rendez-vous sur lequel ils se sont accordés, un fonctionnaire prend toutefois la précaution de mieux connaître John Y. sur internet. La surprise est de taille ! Il y découvre que cet ancien haut-gradé n'a pas les références qu'il dit avoir ; pis, il a eu des démêlés avec la justice de son pays pour escroquerie et abus de bien sociaux.

Lors dudit rendez-vous, John Y. reste curieusement stoïque à l'écoute du portrait peu reluisant qui est fait de sa personne et que lui expose le fonctionnaire. Pour tout commentaires, John lui demande tout aussi sereinement de taper sur son navigateur, le nom du Chef de l'Etat du pays concerné et de lire comment il y est décrit...

L'anecdote peut faire sourire, mais elle reflète des réalités de notre continent. Cette histoire, loin d'être une fiction révèle qu'en plus de son développement au profit des entreprises du continent, l'intelligence économique doit également devenir une préoccupation essentielle pour les administrations publiques.

A l'instar du faible taux de connectivité du continent africain, force est de reconnaître que l'absence d'une culture de l'internet couplée à celle de la connectivité sont souvent des caractéristiques communes à la plupart des institutions étatiques en Afrique. Peu d'États, en dehors des questions se rapportant à la sécurité publique ou la défense, n'appréhendent en effet l'impérieuse nécessité d'une gestion stratégique de l'information. Dans la plupart des pays, il est toujours frappant de noter par exemple que même pour des fonctionnaires qui disposent d'adresses électroniques officielles, la majorité privilégient toujours leurs adresses privées de type Yahoo ou Hotmail. De nombreux secrets d'État et autres documents revêtus du sceau « confidentiel » circulent ainsi de manière non sécurisée sur des messageries grand public. Cette disponibilité d'informations sensibles et critiques à la portée d'individus mal intentionnés, révèle au niveau de nombreux États de fortes vulnérabilités. La divulgation d'informations non autorisées, la désinformation, les fake-news, les arnaques en ligne, etc., sont en outre aujourd'hui d'autres risques majeurs auxquels nos pays sont exposés quotidiennement et pour lesquels ils devraient développer des réflexions stratégiques. Blanchiment d'argent, chantage, trafics en tous genres, fonds voutours, dégradation de la qualité de la signature, extorsion de fonds... les illustrations ne manquent pas. Que Dieu nous épargne de ce que pourraient révéler un jour de potentielles « Africaleaks » !

A travers notre anecdote, il ne vous a certainement pas manqué de noter une autre préoccupation, qui mérite également notre attention : celle de la réputation. Autant cette question constitue un défi pour les communicants officiels, autant elle apparaît comme un challenge pour nos États et notamment



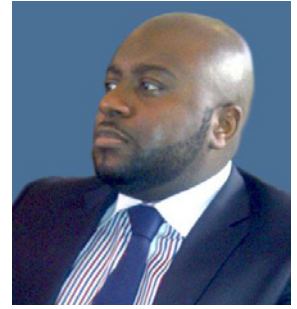
**Ngabo Seli MBOGO**

Membre d'honneur du CAVIE,  
Ancien Ministre de la République du Tchad

pour les personnalités publiques. A l'heure où les mesures de conformité se renforcent dans la plupart des institutions financières internationales et où des critères standardisés de respectabilité s'imposent à l'échelle des nations, il revient aussi aux praticiens de l'intelligence économique de faire en sorte que les informations « positives » sur nos États et sur nos dirigeants n'apparaissent pas qu'à la vingt-cinquième page de recherche Google sur un million de résultats affichés. A ce titre, en plus de l'image officielle projetée ou affichée, de véritables stratégies doivent être mises en œuvre à travers l'utilisation intelligente des réseaux sociaux et des sites web. C'est une des conditions essentielles pour tirer pleinement profit des technologies de l'information et de la communication et de leurs avantages, sans trop subir les inconvénients, du numérique.

Au-delà d'autres considérations qui peuvent, doivent ou qui sont déjà prises dans certains pays pour un meilleur contrôle de conformité des multiples partenaires qui se présentent à nous et de l'image que nous souhaitons réellement projeter dans une perspective d'attirer des investisseurs crédibles ; il est clair que l'intelligence économique dispose également - nous en sommes convaincus - d'un terreau propice au niveau des administrations publiques. Il est souhaitable à cet effet que nos institutions étatiques en Afrique s'engagent également dans la mise sur pied de système d'ingénierie et de gestion stratégique de l'information. C'est une des missions essentielles que nous espérons pouvoir impulser à travers le CAVIE.

# L'intelligence économique dans le monde des assurances



**Jack-Hermann NTOKO**  
Président Commission Assurance  
& Compétitivité CAVIE  
Co-Fondateur & Directeur  
Général TradeIn

*De nos jours, les facteurs de risques se sont accrus pour les entreprises qui se veulent de plus en plus compétitives économiquement tant sur leurs marchés nationaux qu'internationaux. Ces multiplicateurs de risques sont essentiellement composés de l'internationalisation des échanges, de la globalisation des marchés et aussi de l'innovation technologique.*

L'innovation technologique apporte une source intarissable de données complexes à gérer. Elle permet aussi de développer de nouvelles compétences au sein des entreprises afin de décomplexifier ces données, de les exploiter afin de prendre les meilleures décisions par anticipation.

Dans l'industrie des assurances, toute la chaîne de valeur tant pour les assureurs eux-mêmes que pour leurs clients/entreprises, est ancrée dans un environnement dans lequel l'acquisition, la maîtrise, l'analyse et l'exploitation de données, d'informations stratégiques soulèvent des enjeux de compétitivité. Ces informations sont devenues un axe opérationnel d'excellence reposant profondément sur l'intelligence économique.

En effet, l'intelligence économique doit être un acquis pour toute entreprise moderne afin d'accroître sa compétitivité. Dans le monde de l'assurance-crédit et de ses clients/entreprises dont je suis issu, l'intelligence économique a été, est et sera l'outil qui nous permettra d'appréhender au mieux et de manière aussi bien micro que macro, notre environnement économique. L'intelligence économique permet d'affiner la compréhension de son secteur d'activité, de son tissu économique :

- en exploitant les informations disponibles,
- en traitant l'information acquise par d'autres sources pour se positionner sur un marché, définir une stratégie

ou orienter une offre face à ses concurrents, choisir un client avec lequel faire des affaires et même lui accorder des délais de paiement plus ou moins avantageux.

Grâce à l'intelligence économique, l'assureur, l'entreprise anticipe, prévoit, prédit une tendance de marché et prend la meilleure décision dans ce contexte économique global et technologique complexe.

Les entreprises les plus agiles technologiquement dans la maîtrise des données d'intelligence économique, s'adapteront le plus rapidement, gagneront et consolideront leurs parts de marché.

En fait, il est primordial de penser à l'intelligence économique comme un outil circulaire, autant dans le processus d'acquisition des données qui la nourrissent que dans le processus de restitution de celles-ci.

En d'autres termes, l'assureur se doit :

- de traiter ses données d'intelligence économique,
- de coordonner et sécuriser son flux d'acquisition de données,
- de les valoriser afin que celles-ci servent à d'autres comme leurs clients/entreprises pour leurs propres analyses et aider à leurs prises de décision.

Afin d'améliorer son image externe et d'asseoir son rôle d'expert, révélateur de tendance économique, l'assureur se

doit de s'ouvrir un accès à l'intelligence économique.

En effet, l'intelligence économique est stratégique ; elle doit être notamment considérée comme révélatrice de la capacité d'une entreprise ou d'un assureur ou même d'un gouvernement de prendre des décisions stratégiques, complexes, et anticipées ; de maîtriser

son environnement et de coordonner ses actions individuelles ou collectives le cas échéant sur un marché global.

Les assureurs du futur ont compris

qu'au-delà de l'enjeu de la bonne acquisition de ces données, il est tout aussi essentiel de rationaliser les données tant issues de sources publiques, non-publiques, officielles et non-officielles, de les valoriser et de les transformer en intelligence économique fiable et réutilisable pour faciliter, orienter, décomplexifier les facteurs d'incertitude, de risque et rendre la prise de décision plus aisée et dynamique.

Au XXI<sup>e</sup> siècle, les assureurs du futur doivent se doter d'outils informatiques et d'une bonne architecture technologique afin de faciliter la collecte, l'analyse, l'exploitation et la transformation des données. Tout ceci permettant, à l'intelligence économique de s'asseoir comme un outil stratégique décisionnel et opérationnel. Nous sommes submergés par les concepts

*En fait, il est primordial de penser à l'intelligence économique comme un outil circulaire...*

de data Warehouse (récolter des données de différentes sources dans une entreprise et les organiser) et datamining (peut être utilisé dans l'analyse du risque pour déterminer le niveau du risque pays, risque de crédit, risque de défaillance sur une entité/une personne). Les assureurs des marchés africains doivent aujourd'hui s'adapter aux nouvelles technologies.

En ce qui concerne les « états généraux de l'intelligence économique africaine » des 29 et 30 avril 2019 à Dakar, ma contribution est de faire comprendre à chaque participant que nous sommes à un tournant, au bon moment et au bon endroit pour planifier les actions à mettre en place dans le cadre de l'intelligence économique dans tous

les domaines (secteur de l'assurance compris);

Cet évènement de cadrage et cette mise en perspective de l'intelligence économique permettront d'acquérir une connaissance approfondie du contexte africain, des problématiques auxquelles l'Afrique pourra faire face dans l'acquisition et l'identification des sources de données essentielles à la structuration d'un pôle d'intelligence économique solide, viable et pluridisciplinaire.

Les « états généraux de l'intelligence économique africaine » de Dakar 2019 doivent être la pierre angulaire qui permettra de construire le processus africain de veille économique en réseau. Il s'agira de mettre en place

une approche agile et collaborative de partage de sources, de partage de connaissances et de partage de données. L'Afrique doit se reposer sur ses forces vives en bonne place desquelles se trouve la jeunesse, mais aussi, sur l'interconnexion de cette génération. Grâce à cette dynamique d'interactions technologiques, l'Afrique pourra collecter des données sur la base d'un processus d'intelligence économique. De nombreux secteurs comme celui des assurances bénéficieront d'une manne de données contextuelles, économiques, conjoncturelles pour affiner leurs propositions de valeur aux clients du secteur.

## L'Observatoire Panafricain du Numérique et du Digital (OPND)

### L'écosystème numérique en Afrique

L'Afrique suit une courbe ascendante du côté digital. Dans ce contexte, l'OPND intervient dans la structuration et l'accompagnement de la transformation digitale pour assurer la prise de conscience et l'implantation des lois et des réformes nécessaires pour assurer la réussite du projet. En effet, de nos jours, l'écosystème numérique Africain a atteint une maturité cyclique (notoire au vu de sa mise en place en moins de 20 ans). Elle se traduit par une montée en compétence des acteurs et l'émergence de nouveaux entrants. La mutation vers l'ère numérique est indispensable pour le continent Africain face à la montée de la concurrence qui ne cesse de s'intensifier d'année en année.

### L'OPND : quelles ambitions, avantages et défis ?

L'OPND se veut être le premier conseiller du gouvernement du point

de vue numérique pour favoriser l'émission des politiques numériques propres à la gestion de la ville, contrôler le déploiement des hotspots du wifi public accompagner les usagers et donc s'inscrire tout à fait dans la logique de commande de services ou de prestations pour l'animation du numérique sur son territoire. Il vise aussi à aider les gouvernements à établir des plans stratégiques à moyen et à long terme afin d'assurer une accessibilité équitable à l'internet pour tous les citoyens sur le territoire, créer de la valeur ajoutée à travers le développement de nouvelles capacités et des activités innovantes, moderniser des usages digitaux en mettant la puissance publique au centre de l'innovation, mettre en place de bonnes règles de gouvernance du numérique, engager les territoires vers l'innovation numérique pour les adapter à cette nouvelle ère numérique, constituer une Cellule Économique Numérique, en charge de l'élaboration et de la mise



**Cheick KEITA**

Fondateur CIDIGA,  
membre d'honneur du CAVIE

en œuvre du plan stratégique pour l'économie numérique dans plusieurs domaines (enseignement, culture, jeunesse et sport, environnement, etc.) et intégrer l'écosystème numérique dans une dimension circulaire comprenant en aval une anticipation des filières d'aval. L'observatoire sera donc un levier indispensable pour accompagner la société au cours de sa mutation numérique. Son déploiement prendra en considération les coutumes de chaque territoire pour préserver son authenticité et son originalité. La



valorisation du patrimoine local culturel est donc primordiale car la technologie ne menace pas les traditions mais les met en avant.

De nombreux défis talonnent toutefois l'OPND. Il s'agit entre autres de l'accroissement de la population des personnes éloignées du numérique dû au fait que l'émergence d'une génération de digitale native ne soit pas résolutoire de la précarité numérique, sachant que les inégalités qui en découlent courent le risque d'être accrues par le désengagement des parties prenantes. L'engagement unique de la ville, n'est donc pas suffisant car, par définition, elle ne peut garantir la cohérence de l'accompagnement et donc la capacitation harmonieuse de l'ensemble du territoire.

De l'innovation au territoire intelligent, le fil rouge de l'accompagnement de la population aux usages digitaux subsiste et le maintien des moyens pour financer l'acculturation numérique des populations (soutien continu à la médiation numérique et aux cases numériques pour une gouvernance ouverte et équitable) reste à assurer.

La question de la gouvernance internationale de l'internet représente un vaste défi pour les États, les organisations internationales, les acteurs économiques, les sociétés civiles, les experts techniques et scientifiques. L'OPND a pour vocation à y apporter des réponses.

## Pour une souveraineté africaine du numérique

« Il y a une forme de colonisation numérique dont on ne parle que très peu, estime un développeur ouest-africain passé par un incubateur de Google. L'Afrique a besoin d'une prise de conscience et d'une volonté politique. » Nombre de spécialistes du numérique, d'économistes, d'universitaires et de chercheurs disent à peu près la même chose. Cédric Villani, le mathématicien (et parlementaire) français, expliquait, en juillet, dans le quotidien *Le Monde* que la démarche des mastodontes (GAFAM et BATX) est effectivement, en Afrique comme ailleurs, « de type colonial ».

Bien avant Villani, l'universitaire George Danezis, de University College, à Londres, avait développé une thèse similaire. Il définissait le cyber-colonialisme comme « une politique ou une pratique permettant de prendre le contrôle total ou partiel du cyberspace d'un autre pays, d'occuper celui-ci par des technologies et des composants servant des intérêts étrangers et de l'exploiter économiquement ».

Les internautes africains sont-ils condamnés à être les produits d'un marché dont ils n'auraient pas les clés? Leurs dirigeants parviendront-ils à mettre en place des règles pour tenter de contrôler et de tirer profit de cette économie numérique en pleine effervescence?

« D'un côté, les Africains ont besoin de ces infrastructures et de cette

connexion pour rattraper leur retard de développement. Mais, de l'autre, ce ne sont pas eux qui produisent les technologies et maîtrisent les données personnelles récoltées. Il y a bien une volonté politique d'aller vers une plus grande souveraineté numérique, de lever des fonds et de lancer des projets. L'OPND propose une démarche basée sur la nécessité de défendre une politique de souveraineté Africaine du numérique. Pour cela, sachant que nous ne pouvons pas rivaliser avec les moyens colossaux des GAFAM, il nous reste la souveraineté des États comme moyen d'action afin de réguler, de taxer ou d'adapter notre fiscalité pour restructurer la gestion de l'accès aux utilisateurs finaux en Afrique. Celle-ci passe d'abord par la consolidation d'un modèle Africain respectueux de principes et de l'éthique de l'internet pour tous et l'inscription dans les constitutions des pays Africains de l'internet comme matière première et ressource de développement Economique à considérer comme bien indispensable à la vie. Elle passe ensuite par la neutralité du net et des valeurs fondamentales telles que le respect de la vie privée. Elle implique aussi un engagement en faveur des acteurs africains du numérique et un investissement dans les technologies de rupture, comme l'intelligence artificielle ou la blockchain, permettant à l'Afrique d'affirmer sa place dans un paysage numérique mondial en évolution rapide et toujours croissante.

## Résumé

L'OPND est un projet qui vise à observer en profondeur les nouvelles pratiques de communication et d'interaction de l'écosystème digital en Afrique afin de mettre en place un plan stratégique de développement de l'économie numérique. L'objectif de cet observatoire est de favoriser l'accès aux usages du numérique par le plus grand nombre de personnes physiques et morales, dans une démarche d'économie solidaire, circulaire et de qualité environnementale.

# Enjeux et perspectives de l'intelligence économique dans le contexte de la libéralisation du secteur de l'électricité au Cameroun : Le cas d'ENEO CAMEROON SA



**Patrick Hermann ZANGUE**

Internationaliste – Spécialiste du contentieux économique / Juriste contentieux chargé des contrats – Direction adjointe du Contentieux, Eneo Cameroon SA



Initiée dès le milieu des années 1980 dans le cadre de l'implémentation de la politique gouvernementale de désengagement de l'Etat et de privatisation de certaines entreprises publiques, la libéralisation du secteur de l'électricité a été consacrée au Cameroun par la loi N°98/022 du 24 décembre 1998 abrogée et remplacée par la loi N°2011/022 du 14 décembre 2011 et leurs textes d'application.

Cette réforme a considérablement modifié, aussi bien la structure d'Eneo, l'opérateur historique qui détenait jusque-là le monopole sur l'ensemble des segments<sup>1</sup>, que la structure même du marché, par l'ouverture du segment de la production à la concurrence<sup>2</sup>.

Face à un nouvel environnement hautement concurrentiel et à certains égards hostiles, Eneo est confrontée à

l'impérieuse nécessité de se renouveler, de modifier sa stratégie de pénétration du marché afin de pouvoir survivre à plus ou moins long terme. La présente note se propose de manière synthétique, de présenter les enjeux (I) et les perspectives (II) de l'intelligence économique pour Eneo.

## Les enjeux de l'intelligence économique pour Eneo

En raison du contexte décrit plus haut, l'intelligence économique présente deux enjeux complémentaires pour Eneo, à savoir, d'une part, la compréhension d'un marché de plus en plus complexe et contradictoire<sup>3</sup> et, d'autre part, la maîtrise des coûts de production de l'énergie électrique afin de rester compétitive tout en gardant à l'esprit qu'elle exerce une mission de service public<sup>4</sup>.

A cet effet, l'on soulignera utilement que les acteurs qui interviennent dans le secteur de l'électricité entretiennent des relations contradictoires de compétition /collaboration. Compétition sur le segment de la production où l'offre des producteurs indépendants est en constante évolution<sup>5</sup>; collaboration sur le segment de la distribution car, loin de ne constituer qu'une contrainte, la libéralisation totale du segment de la production est porteuse de perspectives de développement pour Eneo qui est engagée vis-à-vis de l'Etat et des consommateurs, dans une mission de service public.

Dans l'accomplissement de sa mission première qui est de fournir à ses clients une énergie et une qualité de services fiables à prix abordable, la stratégie actuelle d'Eneo est essentiellement axée sur le segment de la distribution, avec plus de la moitié des 800 millions de Francs CFA à investir par Eneo sur les quinze prochaines années, répartie



1 - Le 18 juillet 2001, l'Etat du Cameroun a signé avec le Groupe AES-Sirocco pour une période de 20 ans. En 2012, Eneo et l'Etat ont conclu un avenant N°2 (un premier avenant avait déjà été signé en 2006). La signature, le 1er novembre 2018 de l'avenant N°3 aux contrats de concession apporte une nouvelle réforme. (Source : Ministre de l'Eau et de l'Energie lors de son exposé devant la Commission des Finances et du Budget de l'Assemblée Nationale le 24 novembre 2018).

2 - Les activités de production sont partagées entre l'Etat, Eneo et les producteurs indépendants d'électricité (IPP). [Source : Banque Africaine pour le Développement, à l'adresse internet : [www.afdb.org](http://www.afdb.org), (consulté le 24 mars 2019)].

3 - Joël NANA KONTCHOU, « Réflexions et cas pratiques de projets transformateurs », in Rapport annuel Eneo 2017, p. 57, disponible sur le site internet : [www.eneocameroun.cm](http://www.eneocameroun.cm) (consulté le 24 mars 2019).

4 - Joël NANA KONTCHOU, « Mandat de service public avec un état d'esprit stratégique », in Rapport annuel Eneo 2017, op.cit. p. 58, disponible sur le site internet : [www.eneocameroun.cm](http://www.eneocameroun.cm) (consulté le 24 mars 2019).

5 - Entre 2015 et 2017, la contribution du parc de production d'Eneo à l'offre globale d'énergie est en nette croissance, puisque de 73% en 2015, elle est de 77,7% en 2017. Dans le même temps, la contribution des IPP est stable, autour de 20%, ce qui laisse tout de même une marge d'investissement importante, vu les besoins à couvrir (Source : Rapport Annuel Eneo 2017, à l'adresse internet : [www.eneocameroun.cm](http://www.eneocameroun.cm) (consulté le 24 mars 2019). Il convient ainsi de relever qu'en production thermique, la puissance installée par les IPP est supérieure à celle d'Eneo, puisqu'elle représente 364 MW installés en 2017 contre 298 MW pour Eneo (Source : Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité (ARSEL), à l'adresse internet : [www.arsel-cm.org](http://www.arsel-cm.org) (consulté le 24 mars 2019).

sur la réhabilitation, le renforcement et l'extension de son réseau de distribution <sup>6</sup>

Si la stratégie d'Eneo consistant à maintenir sa position de monopole sur le segment de la distribution est évidente, il n'en va pas de même pour l'évolution de ses activités de production.

### Perspectives du développement de l'intelligence économique dans la stratégie d'Eneo

La stratégie d'Eneo, résumée dans la formule « Think Big, start small », vise à répondre à la complexité de signaux contradictoires envoyés par les autres acteurs du marché et postule que le leadership d'Eneo doit avoir une approche intégrée préconisant la recherche d'un équilibre continu entre des objectifs qui peuvent sembler incongrus <sup>7</sup>.

La mise en œuvre de cette stratégie

nécessite qu'Eneo adopte une vraie démarche d'intelligence économique, laquelle, dans une perspective « défense – attaque – influence » lui permettra, à la fois de rester compétitive sur le marché de la production (notamment par la maîtrise des coûts) et de conserver sa situation privilégiée sur le segment de la distribution.

Au regard de la taille du marché, l'on est toutefois en droit de s'interroger avec le Directeur Général d'Eneo sur la capacité de l'Entreprise de centraliser le contrôle de la gestion et la prise de décisions<sup>8</sup>. L'approche adoptée par Eneo, conformément à sa stratégie évoquée ci-dessus, est la recherche constante d'un équilibre entre les besoins en centralisation et les nécessités de décentralisation, stratégie hybride qui peut lui permettre d'avoir une vue d'ensemble des risques et des opportunités du marché.

C'est dans cet esprit qu'Eneo a demandé et obtenu un avenant N°3 aux contrats cadre de concession et de licence, ledit avenant prévoyant, d'une part, la séparation des activités de production et de distribution et, d'autre part, l'obligation pour Eneo de constituer, au plus tard en juillet 2021, une société de production dont elle sera détentrice de 100% du capital social.

Ce transfert des actifs de la production à l'une de ses filiales annonce de bonnes perspectives pour la mise en place par Eneo d'une stratégie véritablement efficace de surveillance des autres acteurs (particulièrement le Groupe GRENOR et China Power) du segment de la production et le développement harmonieux de projets qui pourront lui permettre de maîtriser les coûts de production de l'électricité au Cameroun.



## Résumé

La libéralisation du secteur de l'électricité a modifié la structure du marché, obligeant Eneo, l'opérateur historique, à sortir de sa zone de confort et à affronter un environnement devenu de plus en plus complexe et concurrentiel. La présente note se propose, dans ce contexte de libéralisation des échanges et de circulation du capital privé, de présenter les enjeux et les perspectives de l'intelligence économique pour Eneo.

Mots clés : *Intelligence économique – Cameroun – Secteur de l'électricité – Eneo – Enjeux et perspectives*

6 - Rapport annuel Eneo 2017, op.cit., p. 56.

7 - Joël NANA KONTCHOU, « Réflexions et cas pratiques de projets transformateurs », op.cit, p.57.

8 - Joël NANA KONTCHOU, « Centralisation et/ou décentralisation », in Rapport Annuel Eneo 2017, op.cit., p. 57.

# Audit de l'intelligence économique

Dans un monde toujours plus global, et plus compétitif, seules les organisations capables d'innover pourront assurer leur continuité. Afin d'innover, ces organisations doivent être en mesure de collecter de l'information (data) et en tirer un avantage comparatif : l'information pertinente. L'audit du système d'intelligence économique vise à s'assurer que l'organisation dispose des mécanismes lui permettant de collecter, transformer, traiter, protéger et diffuser de l'information pertinente aux décideurs. La qualité de cet audit dépend du profil et de l'expérience de l'auditeur.

## Profil-Type de l'Auditeur

L'auditeur peut être interne ou externe à l'organisation. Dans tous les cas, il devrait jouir d'une renommée en matière de conduite d'audit stratégique et une connaissance approfondie des enjeux de l'intelligence économique, surtout dans le contexte africain. En outre, il devrait posséder une connaissance parfaite des outils et techniques de collecte et de traitement de l'information stratégique. Les mutations technologiques en cours et le foisonnement des données internes et externes à l'organisation soulignent l'importance de ce dernier critère.

Pour plus d'efficacité et surtout en vue de l'acceptation des résultats de l'audit, l'auditeur devrait bénéficier d'un haut niveau de confiance des dirigeants et jouir d'une perception d'indépendance suffisamment importante, lui permettant d'engager les principales parties prenantes internes (notamment les

responsables opérationnels) et externes, dans la démarche qualité du système d'intelligence économique. Muni de cette marque de confiance, d'un sens du tact et de beaucoup d'humilité, l'auditeur pourra alors cerner les enjeux de l'intelligence économique pour l'entité auditée et convaincre les décideurs à développer des plans d'actions adéquats, alignés sur les meilleures pratiques.

## Démarche et Centres d'Intérêt pour l'Audit

L'audit doit être conduit suivant les mêmes principes qu'un audit classique des processus organisationnels<sup>1</sup>, c'est-à-dire en tenant compte des objectifs visés (par exemple s'assurer de la diffusion de l'information stratégique aux principaux décideurs et ce, en temps opportun) et des risques associés (par exemple, violation des normes, lois ou règlements relatifs à la protection des données personnelles, vulnérabilité des systèmes d'information, information erronée, coût d'opportunité du fait de la non-information ou de l'ignorance pure et simple, etc.).

Il n'existe pas de démarche universelle, ni de limites au périmètre de l'audit. Cependant, quelle que soit la démarche adoptée, l'auditeur devrait au minimum, comprendre l'existant et déterminer les axes d'amélioration<sup>2</sup>, compte tenu des bonnes pratiques en la matière et du degré de maturité envisagé par le management à court, moyen et long terme. Outre l'appétit du management pour l'information stratégique, l'auditeur



**Rigobert PINGA PINGA**  
CIA, CPA, CFE, CGMA ;  
Spécialiste de l'audit

devrait apprécier le degré de maturité de chacune des composantes-clé du cadre d'intelligence économique pour l'organisation, à savoir : i) l'actif humain, qu'il soit interne (responsable interne chargé de la veille stratégique) ou externe (si l'organisation fait appel à des cabinets spécialisés), ii) le processus de collecte, transformation, traitement, protection et diffusion de l'information (par exemple, la collecte et l'analyse des sentiments des clients actuels et des prospects, grâce au Big Data), iii) les systèmes-support, notamment les outils modernes d'analyse et de visualisation des données (par exemple, les outils de Customer Relationship Management – CRM).

## La Mise en Œuvre du Plan d'Actions

Les recommandations de l'auditeur visent prioritairement à combler les écarts relevés au cours de l'audit, bien évidemment compte tenu du niveau de maturité souhaité. Pour être efficaces, ces recommandations devraient prendre en considération le ratio coût-bénéfice, c'est-à-dire les dépenses relatives à leur mise en œuvre par rapport aux avantages marginaux pour l'organisation.

## Résumé

*Aujourd'hui, la mise en place ou l'amélioration du cadre d'intelligence économique est une nécessité, une opportunité pour les organisations africaines. Seulement pour en tirer véritablement profit, il convient de regarder dans le rétroviseur, apprécier le chemin parcouru et adopter les meilleures pratiques en la matière. L'audit des activités d'intelligence économique peut contribuer à mettre en place un système efficace, en adéquation avec les ressources financières, humaines et technologiques de l'organisation.*

*En vue d'évaluer l'efficacité de ses mécanismes d'intelligence économique, l'organisation publique ou privée devrait solliciter l'expertise d'un consultant interne ou externe reconnu dans le domaine. Les axes prioritaires de l'audit de l'intelligence économique peuvent inclure l'actif humain, le processus de collecte, transformation, traitement, protection et diffusion de l'information et, enfin, les systèmes-support. La mise en œuvre des recommandations est tributaire de l'appétit des décideurs pour un système d'intelligence économique efficace et du degré de maturité souhaité.*

**Mots-clés :** intelligence économique, audit, big data analytics, démarche qualité, customer relationship management

1 - Internal Auditing: Assurance & Advisory Services, Fourth Edition by Urton L. Anderson, 2017.

2 - L' Audit d'Intelligence Economique 2e édition, Bernard Besson & Jean-Claude Possin, 2002.

# La pensée stratégique endogène africaine : enjeux et perspectives

En inventant la mondialisation, les multinationales (en d'autres termes les bras économiques des puissances étatiques) ont modifié les rapports économiques entre elles et entre les États. A l'image de l'hyper puissance américaine, elles ont ouvert l'ère de l'hyper compétition. Les alliés, aujourd'hui solidaires contre le terrorisme, sont aussi de terribles adversaires commerciaux. Pourtant, cette guerre d'un nouveau genre est la cause de bien des bouleversements, elle est aussi une arme à destruction massive (famille, éducation, culture, avenir, cohésion sociale, État, justice, etc...). Dans la conquête des marchés, il n'y a plus d'alliés, uniquement des adversaires. Bien que des règles existent, la lutte a tendance à les occulter. De facto, nous entamons une longue période de tensions en tout genre dont le suivi ne pourra pas se limiter à un discours lénifiant

sur la recherche de la croissance. Les africains ne peuvent se suffire de schémas d'analyses élémentaires, devenus inopérant face à la complexité du monde d'aujourd'hui et plus encore de celui de demain. Ils doivent prendre la mesure des changements en cours, construire et consolider une économie du savoir pour permettre à l'Afrique d'occuper la place qui lui revient dans les échanges mondiaux. La responsabilité première en incombe à l'université africaine. Notre réponse traditionnelle face aux exigences du monde est devenue obsolète c'est-à-dire tombe en désuétude. L'offre de nos alliés traditionnels souffre d'une obsolescence créatrice, c'est-à-dire inadéquation d'une offre à une demande (les sept

faims des peuples africains), due à l'apparition d'une offre nouvelle mieux adaptée à la demande (le glissement de la puissance financière mondiale vers le Moyen et Extrême Orient, l'offre chinoise principalement qui met un terme à un cycle économique). Ce n'est plus aux autres de faire pour nous, sans nous, c'est-à-dire contre nous. LA PENSEE STRATEGIQUE ENDOGENE AFRICAINE (PSEA) incarne la nouvelle production africaine des paradigmes postcoloniaux en lien étroit avec les forces, faiblesses, opportunités et menaces que génère la mondialisation.

## Définition

Une pensée devient stratégique quand elle, se distingue de la réflexion exécutive à caractère pratique, de la réflexion universitaire de type scientifique et de la pensée politique à dominante institutionnelle, car elle constitue un genre de réflexion holistique complexe, systématique et encadrée, qui ne s'acquiert pas automatiquement et à laquelle on ne peut pas accéder par intuition ou par inadvertance. LA PENSEE STRATEGIQUE ENDOGENE AFRICAINE (PSEA) est donc un processus cognitif adopté dans le cadre du rattrapage économique prôné par la stratégie de l'émergence économique des Etats Africains. La PSEA organise la destruction créatrice des paradigmes postcoloniaux par un processus d'innovations africaines (les dispositifs industriels nationaux) face aux « sept faims » du peuple appelés communément les thématiques sociales à savoir :



**Patrice PASSY**  
Expert international en intelligence économique

1. L'accès à une nourriture en qualité et en quantité suffisantes
2. L'accès aux soins de santé
3. L'accès au travail et à la sécurité pour tous
4. L'accès à un toit décent, à l'eau potable
5. L'accès à l'alphabétisation et à l'éducation pour leurs enfants
6. L'accès à un avenir sécurisé et commun pour tous
7. L'accès à un bien être partagé par tous

Les processus économiques de rente et de coopération postcoloniaux n'ont pas permis, pendant longtemps, de favoriser de véritables transferts de compétences, la construction d'autonomies authentiques et pertinentes favorisant ainsi, le maintien d'une demande toujours renouvelée d'assistance, en lieu et place de l'émergence de véritables partenariats. Ce cycle économique a engendré, puis entretenu des pauvretés qui ont générées une grande crise des intelligences africaines face à la vitesse des réponses qu'exige la mondialisation. Avec la mondialisation les paradigmes postcoloniaux en Afrique deviennent inopérants ou très peu performants. La PSEA est donc l'appareil africain de solutions conçu pour alimenter en solutions, réflexions et actions les acteurs politiques et économiques sur les sept faims du peuple. Elle opte pour la créativité et l'innovation dans la recherche de nouvelles idées et d'applications novatrices des connaissances antérieures pour prévoir

*Notre réponse traditionnelle face aux exigences du monde est devenue obsolète ..... désuétude.*



l'avenir et en déterminer les tendances et les transformations virtuelles.

## Objectif

- Changer des paradigmes postcoloniaux devenus inopérants face aux exigences de la mondialisation et de nos développements. Cette pensée se mettra en œuvre grâce à la Nationale Stratégique (la NS), un groupe d'institutions et d'expertises d'aide à la décision pour les gouvernements africains.

## Mission

- Eclairer le gouvernement dans la conceptualisation et la mise en œuvre des nouvelles réponses stratégiques nationales en matière de guerre économique, de reconversion industrielle, d'offres de développement économique, de nouvelles solutions endogènes sur les thématiques sociales, environnementales ou technologiques.
- La PSEA a pour mission de structurer la théorie des socles en vue de développer une vision conquérante du monde africain par le développement d'un socle commun de connaissances, de croyances, de représentations, d'avenirs et de projection.

## Mode opératoire

- Le processus de destruction créatrice, grâce aux nouvelles ingénieries africaines que véhicule la PENSEE ENDOGENE STRATEGIQUE AFRICAINE, assure le renouvellement permanent des structures de production des connaissances et fournit selon l'organisation-cible des réponses

retenues, des outils techniques de mise en œuvre et d'accès au financement. Les nouvelles innovations entraînent l'obsolescence et la disparition des habitacles dans lesquels nos paresseuses intellectuelles nous enferment

- LA PENSEE STRATEGIQUE ENDOGENE AFRICAINE (LA PSEA) doit correspondre à ce qu'attend l'Africain de ses élites, c'est notre savoir-faire différenciateur à promouvoir et cette responsabilité première en incombe à l'Université des Connaissances Africaines.

## L'Université des Connaissances Africaines (UCA)

C'est une association apolitique ayant pour mission d'être un lieu de pollinisation mutuelle, sur les questions relatives à la production de nouveaux paradigmes africains nées des dynamiques endogènes générées par la mondialisation, que l'Afrique n'a pas orchestrée, mais subie. Elle est chargée de fournir et de créer le cadre conceptuel aux acteurs africains œuvrant pour la conceptualisation de nouveaux paradigmes post coloniaux ainsi que de définir les axes prospectifs et orientations stratégiques. Initiée par Patrice Passy, Expert International en Intelligence économique, elle a pour objectifs:

- d'élaborer la Pensée Stratégique Endogène Africaine (PSEA) au sein des commissions techniques, qui elle sera mise en œuvre en Europe, aux Etats-Unis, en Chine et dans les pays africains par un réseau d'agences dénommé :
- la Nationale Stratégique. La NS est

l'outil technique qui centralise le travail des commissions, après validation du comité scientifique et assure la mise en œuvre technique des productions, offres techniques et services conçus par les experts de l'UCA.

## Rôle

L'Université des Connaissances Africaines n'a pas pour vocation à supplanter les structures existantes, ni de faire de l'ombre à celles-ci, elle a pour rôle d'accompagner, dans un format à définir avec les Etats - clients selon leurs urgences stratégiques et prospectives, des rendez-vous sur objectifs grâce à un appareil innovant de solutions stratégiques, en vue de renforcer les capacités stratégiques des gouvernements, ministères ou collectivités publiques.

## Organisation

L'Université des Connaissances Africaine est dirigée par un président ayant une double légitimité managériale et technique. Il est conseillé et accompagné par le président du comité scientifique ayant une légitimité académique et assisté de deux comités (commissions et experts). Les composantes de coordination couvrent les activités de la communication, de l'administration, des finances, de la database. Dans son domaine de compétence, chaque composante de coordination a pour mission d'élaborer sa stratégie, son organisation et de coordonner les projets qui en résultent en relation avec les commissions techniques chargées de concevoir des appareils de solutions en rapport avec les 7 faits du peuple.

## Résumé

*LA PENSEE STRATEGIQUE ENDOGENE AFRICAINE a pour but de mettre un terme à l'obsolescence créative africaine grâce au processus de destruction créatrice. Le PROCESSUS DE DESTRUCTION CREATRICE est le mouvement permanent de destructions d'activités liées aux anciennes activités de rente et de monopoles en initiant un nouveau processus cognitif offensif et défensif visant la promotion, la défense et la mise en œuvre des nouveaux concepts et paradigmes africains. Ce processus est désigné sous le vocable : processus d'innovations africaines de créations de nouvelles activités liées aux nouvelles innovations africaines et exigences de la mondialisation.*



## Le CAVIE en bref...

*Le Centre Africain de Veille et d'Intelligence Économique (CAVIE) a été légalisé le 03 août 2015 à Yaoundé par décision préfectorale. Le CAVIE est une organisation non gouvernementale à but non lucratif régie par la loi n°90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association. Son siège social est basé à Yaoundé, République du Cameroun. Depuis le 1er février 2019, il faut impérativement suivre une formation certifiante ou diplômante du CAVIE pour en devenir membre.*

### Les principales missions du CAVIE

Le CAVIE a pour objet de promouvoir les bonnes pratiques de veille et d'intelligence économique en Afrique et leurs implications dans la compétitivité de la région.

Le Centre vise notamment à :

- Sensibiliser les pouvoirs publics, les entreprises et le monde éducatif africains aux enjeux de la veille et de l'intelligence économique ;
- Aider à la création et au développement des dispositifs de veille sectorielle et d'intelligence économique et stratégique au sein des institutions publiques et privées ;

- Renforcer les capacités des institutions publiques et privées, ainsi que des porteurs de projets individuels par le biais des publications, conseils, formations et conférences ;
- Fédérer, représenter et promouvoir les intérêts professionnels, moraux, économiques et juridiques des acteurs africains de la veille et de l'intelligence économique ;
- Apporter au public la garantie que chaque adhérent de l'Association est reconnu comme professionnel par ses pairs, qu'il n'a pas été condamné par la Justice et qu'il s'est engagé à respecter la charte d'éthique de la profession édictée par le CAVIE.

Au fil du temps, le CAVIE est devenu l'organisme de référence en matière de formation, d'évaluation et d'accréditation des experts en intelligence économique actifs sur les marchés africains. Depuis 2015, le Centre propose des cellules de veille clé en main aux États, aux patronats et aux entreprises du continent.

Au moment où paraît le premier numéro de cette revue, le Centre est présent dans 37 pays, dont 35 en Afrique. Outre les formations certifiantes, il détient un Master in Business Administration en intelligence économique et marchés au sein des MBA ESG de Paris.

## Les programmes clés du CAVIE

**PCL : Pro Collectivités Locales** - Le PCL accompagne le développement, l'attractivité et la compétitivité des collectivités locales africaines dans leur quête de développement économique et d'amélioration des conditions de vie des populations à travers : les diagnostics, la veille multisectorielle, le montage des projets, le fundraising national et international. A la demande des États ou des régions, le PCL œuvre également à l'identification, à la structuration stratégique et à la promotion internationale des marques locales telles que le coltan de RDC, le phosphate de Tunisie, le Coton du Burkina, les fruits rouges du Maroc, le « Tchep » du Sénégal, le café du Burundi ou le « Ndolé » du Cameroun.

**IAP : Institut du Parlement Africain** - En partenariat avec les Assemblées nationales et Sénats d'Afrique, et des universités de renom spécialisées en Public Affairs, l'Institut du Parlement Africain, initié par le CAVIE, contribue au renforcement des capacités et à la professionnalisation des corps de métiers utiles aux performances du travail parlementaire. Le CAVIE dispense ainsi des formations courtes, intensives et certifiantes d'Assistants parlementaires, Attachés parlementaires et Lobbyistes spécialistes de l'Afrique. La veille multisectorielle et l'intelligence parlementaire y occupent une place de choix.

**DCA : Diaspora Connection for Africa** - A la faveur du DCA et avec l'aide des organisations des Africains de l'étranger, le Centre entend former plusieurs milliers de membres de la Diaspora africaine, tous corps de métiers confondus, aux techniques de veille et d'intelligence économique adaptées aux besoins vitaux de l'Afrique. Leur vocation est de devenir les yeux et les oreilles du continent à l'extérieur des frontières africaines. L'effet final recherché est de faire de cette diaspora le premier pourvoyeur d'expertises et de technologies à haute valeur ajoutée pour le développement et la compétitivité du continent africain.

### La principale valeur ajoutée du CAVIE

Le CAVIE œuvre désormais à l'émergence d'une authentique intelligence économique africaine. 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, le Centre surveille 12 secteurs d'activités clés de l'économie africaine pour permettre aux décideurs locaux de savoir, de manière rapide et précise, Qui fait Quoi, Comment, Où, Pourquoi et à Quel prix. Ces opérations sont réalisées à l'aide d'outils, de techniques et de méthodes innovantes que le Centre entend partager avec l'ensemble des acteurs africains à travers le conseil, la formation et l'installation de dispositifs de veille clé en main adaptés à chaque profil. Initiateur, entre autres, du référentiel africain de veille et d'intelligence économique et de la Journée africaine de l'intelligence économique célébrée le 03 août de chaque année, le CAVIE est également auteur des états généraux de l'intelligence économique organisés les 29 et 30 avril au King Fadh Palace Hotels de Dakar, au Sénégal.

# FIEF

# FESTIVAL DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE FRANCOPHONE

## 1<sup>ère</sup> édition

23-24 avril 2020  
Kigali au Rwanda

Thème: Intelligence territoriale  
et diplomatie économique  
au profit des collectivités  
francophones

**500 experts, entreprises,  
collectivités en 10 séquences**

- Conférences
- Tables rondes
- Projections documentaires
- Expositions des éditeurs de logiciels
- Librairie de l'intelligence économique
- Consultations d'experts internationaux
- Concours des meilleures productions
- Recrutement des ressources rares
- Remise des Prix d'Excellence
- Gala de réseautage

Organisé par le Centre Africain de Veille  
et d'Intelligence Economique (CAVIE)

**Plus d'infos et réservations:**

Email: [welcome@cavie.org](mailto:welcome@cavie.org)

Tel: +237 242 003 106

Web: [www.cavie.org](http://www.cavie.org)





# REBRANDING AFRICA FORUM

Thème: « Enjeux socio-economiques de l'exploitation minière en Afrique »

BRUXELLES

4-5-6  
octobre  
2019



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

 Rebranding Africa Forum

 @rebrandingAF

 Rebranding Africa

 Rebranding Africa



Centre Africain de Veille  
et d'Intelligence Economique



Formation intensive et certifiante  
**Veille et Intelligence Minières  
en Afrique (VIMA+)**

7-8-9 octobre 2019 / Bruxelles  
plus d'infos site CAVIE

[www.cavie-acci.org](http://www.cavie-acci.org)