

LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION À L'ÉPREUVE DE LA RÉFORME TERRITORIALE : ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION D'UNE POLITIQUE D'INTELLIGENCE TERRITORIALE (IT) AU SÉNÉGAL

Djibril DIAKHATÉ

EBAD, Université Cheikh Anta Diop de Dakar,
Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Information
et de la Communication (LARSIC)

djibril.diakhate@ucad.edu.sn

Résumé : La prise en compte de la variable information dans les systèmes de gouvernance n'est pas encore une réalité au Sénégal comme en atteste l'inexistence d'une politique nationale d'intelligence économique encore moins de sa déclinaison locale désignée sous le concept d'intelligence territoriale. Dans le contexte géoéconomique changeant, cette situation est en déphasage total avec la tendance observée dans des pays comme le Maroc où l'Intelligence Économique, à côté de la diplomatie économique, est associée à la stratégie globale de développement du royaume. La réforme territoriale engagée depuis 2013, avec l'application de l'acte 3 de la décentralisation, et tout ce qu'elle implique en termes d'autonomisation des communes ne constitue-t-elle pas une opportunité pour territoires à cultiver le statut de « territoire-apprenant » qui appelle à une reconsidération de la notion de richesse ? Cette dernière, ne devant plus s'estimer à partir des ressources matérielles liées à l'espace physique. Les ressources dites construites (savoirs, compétences, organisation), en effet, constituent une nouvelle variable à considérer. La mise en place d'un système d'intelligence territoriale devient alors un enjeu capital pour la compétitivité des territoires. Cet article, après une analyse contextuelle, propose une stratégie de mise en œuvre de cette politique au Sénégal articulée autour des éléments clés que sont : les compétences-clés des territoires, l'organisation de l'information locale par la mise en place d'un système d'information territoriale et enfin l'instauration d'une forme de « patriotisme économique locale ».

Mots-clés : Intelligence territoriale ; Système d'information territoriale ; gouvernance locale ; compétitivité, Sénégal

Abstract: The taking into account of the information variable in the systems of governance is not yet a reality in Senegal, as attested by the inexistence of a national policy of economic intelligence, even less of its local declination designated under the concept of territorial intelligence. In the changing geoeconomic context, this situation is totally out of phase with the trend observed in countries such as Morocco where Economic Intelligence, alongside economic diplomacy, is associated with the kingdom's overall development strategy. Doesn't the territorial reform undertaken since 2013, with the application of Act 3 of decentralization, and all that it implies in terms of empowerment of municipalities, constitute an opportunity for

territories to cultivate the status of "learning territory" which calls for a reconsideration of the notion of wealth? The latter should no longer be estimated on the basis of material resources linked to physical space. So-called constructed resources (knowledge, skills, organisation) are in fact a new variable to be considered. The setting up of a territorial intelligence system then becomes a capital stake for the competitiveness of the territories. This article, after a contextual analysis, proposes a strategy of implementation of this policy in Senegal articulated around the key elements that are: the key competences of the territories, the organization of local information by the implementation of a territorial information system and finally the establishment of a form of "local economic patriotism".

Keywords: Territorial intelligence; Territorial information system ; Local governance ; Competitiveness ; Senegal

Introduction

La gouvernance comme l'ont constaté Jules & Lebigre (2013) est un concept multifacette qu'il est important de préciser au début de cette étude pour lever toute équivoque. Issue des théories de la micro-économie et de la science administrative anglo-saxonne, elle suscite un intérêt particulier dans les sciences de l'information depuis que les politiques d'information sont progressivement repensées dans les sociétés et organisations pour servir la qualité, l'innovation, la productivité, la capitalisation des connaissances, etc. Le concept de gouvernance informationnelle se diffuse ainsi de plus en plus dans la société du numérique où l'importance stratégique des actifs informationnels réclame du « surplomb, de la coordination dans une dimension qui semble plus proche du management et de la prise de décision que dans la réalisation d'un dispositif informationnel » (Broudoux et al., 2013, p. 1). Elle inclut selon Maurel et al., (2017) plusieurs fonctions notamment la gestion des connaissances, la veille stratégique et aussi l'intelligence économique (IE) dont l'apport dans la compétitivité économique en a fait un outil stratégique pour les entreprises, les États et les collectivités territoriales (Martre, 1994, p. 4), (Carayon, 2003). La tendance à l'autonomisation des territoires transfère à ces dernières plus de compétences, certes, mais d'un autre côté, les responsabilise quant à la recherche de ressources dont les instruments qui lui sont traditionnellement dédiés ne sont plus adaptés aux enjeux actuels. Cette situation, comme le soutiennent Rive et al., (2012) doit aujourd'hui encourager les collectivités à être des vecteurs de développement de l'IE au bénéfice des entreprises.

Adopter la déclinaison locale des méthodes d'Intelligence Économique connue sous l'appellation « Intelligence Territoriale » (IT) (Bertacchini et al., 2006, p. 1), les inciterait à s'approprier de nouvelles formes de management afin de pouvoir faire face aux mutations en cours qui pèsent sur elles aussi bien sur le plan local que mondial ; lesquelles mutations exigent qu'on élargisse la notion de richesse d'un territoire, longtemps restreinte dans son acception purement

physique et matérielle, aux actifs immatériels, dont le triptyque, information-connaissance-compétences en est la principale caractéristique. Faudrait-il, cependant, que les administrateurs territoriaux y soient invités et encouragés par les États dont ils sont les relais locaux? En effet, au Sénégal, la notion d'Intelligence territoriale (IT) peut encore sembler nouvelle pour bon nombre d'administrateurs.

Au niveau national, la politique d'Intelligence Economique (IE) dont elle est le volet local est inexistante. Même si l'environnement technico-scientifique est propice du fait que, dans le pays, sont en train d'émerger des formations en Intelligence Economique et stratégique, les gouvernants se murent dans un désintérêt coupable. Une attitude incompatible à la mondialisation de l'économie et en parfait déphasage avec la tendance dans certains pays tel que le Maroc où l'Intelligence Economique, à côté de la diplomatie économique, est associée à la stratégie globale de développement du royaume (Dafir, 2013). Dans la perspective Péliissier, il est pourtant possible d'envisager une démarche inverse d'« imposition » de l'IE à toutes les sphères de la nation en ayant comme point de départ la diversité des territoires. Une « approche ascendante de l'Intelligence Economique » par opposition à celle descendante où « le territoire n'a pas de pertinence en soi. Il n'est que le réceptacle, un champ uniforme d'application, d'une politique nationale d'Intelligence Economique » (M. Pelissier, 2009, p.3). La mise en œuvre d'une telle stratégie est d'autant plus pertinente que le Sénégal s'est engagé dans un processus de décentralisation et de territorialisation des politiques publiques avec l'adoption de l'acte 3 de la décentralisation. Les réformes qui vont dans le sens de faire des régions de véritables pôles de développement économique et social à travers, entre autres, une politique d'amélioration des capacités locales à capter les opportunités d'investissement auront comme finalité la réduction de la dépendance des collectivités locales vis-à-vis de l'État (Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales, 2013, p. 5).

L'application brutale de ces réformes a considérablement asséché les finances locales. Ce qui a comme conséquence immédiate des tensions sociales parfois violentes dans certaines localités. En attendant de trouver un modèle économique viable capable de contenir les dépenses publiques et assurer le financement des investissements, certains maires ont été à la limite de la légalité allant même jusqu'à « racketter » des entreprises pour la survie de leurs communes. Ces instincts de survie doivent aussi les amener à explorer de nouvelles pistes de développement plus valorisantes pour les territoires. Cela suppose une remise en cause d'un certain nombre de croyances. La richesse d'un territoire, en effet, ne doit plus seulement s'estimer à partir des ressources matérielles liées à l'espace physique (terre, main d'œuvre, capital). Les ressources construites (savoirs, compétences, organisation) constituent une nouvelle variable notable à considérer (M. Pelissier, 2009, p.3). Aussi le contexte géoéconomique changeant à l'intérieur d'un même pays qui pousse à une

concurrence interne ne devrait-il pas appeler les territoires à s'organiser autour des « compétences clés » dans une perspective de devenir des « territoires apprenant » (Mendez & Mercier, 2006, p.253) ? Ceci consiste, dans la compréhension de Colletis et al., (1997, p.115) à se départir de certaines contingences en développant des capacités à réagir face à de nouveaux problèmes productifs. Dans cette optique, les communes sénégalaises sont invitées à identifier leur potentiel immatériel afin de les capitaliser dans un système d'information territorial valorisant les compétences et savoir-faire locaux. Une urgence qui nous amène à réfléchir, à travers cet article, sur les conditions de mise en œuvre d'une telle politique.

Il serait ainsi intéressant de se poser la question de savoir si l'hyper concentration des richesses et ressources immatérielles (informations, connaissances, compétences, etc.) dans la capitale sénégalaise ne rend-il pas difficile, voire impossible, toute démarche de territorialisation d'une politique d'intelligence économique ? Plus concrètement, il est à considérer que, compte tenu de la faiblesse des moyens et des inégalités entre les collectivités locales, un système d'information territoriale ne peut prospérer au Sénégal que s'il est bâti autour des pôles régionaux de développement faisant ainsi jouer la solidarité régionale.

Le caractère interdisciplinaire de la question nous impose de l'étudier dans la perspective des sciences infocommunicationnelles avec un accent particulier sur le management de l'information stratégique. Nous nous inscrivons dans l'objectif de rationaliser des rapports entre les différents acteurs locaux (Torra, 2013, p.67) afin de créer les conditions propices au partage, à l'échange, à la gestion et à la protection des connaissances pour une meilleure compétitivité des territoires sénégalais. Pour ce faire, nous adopterons comme démarche, un état des lieux supporté par un examen de la littérature scientifique sur le sujet à mettre en regard avec les mutations induites par la réforme territoriale au Sénégal. Ce qui nous mènera à une réflexion sur les points autour desquels bâtir une stratégie de mise en place et de structuration d'un système d'information territoriale qui, au-delà de son apport en matière de compétitivité, contribuera à faire de la gestion l'information un enjeu stratégique pour les territoires au Sénégal.

1. L'Intelligence Economique, un concept mal compris par les États africains ?

1.1 Un environnement scientifique et professionnel propice

À partir des travaux de recherche sur l'Intelligence Economique (IE), il est facile de constater que, les pays en voie de développement, plus particulièrement ceux d'Afrique s'intéressent depuis longtemps à l'Intelligence Economique. En synthétisant les publications scientifiques sur l'Intelligence Economique en Afrique, Bulinge et Diallo constataient que l'Afrique réfléchit à son modèle d'IE depuis les années 1970 (A. Diallo & Bulinge, 2006). En 1979 les travaux de Stevan

Dedijer posaient déjà les bases d'un modèle de développement de l'IE dans les pays sous-développés avec sa « doctrine nationale d'intelligence » élaborée en priorité pour les pays en voie de développement. Ce modèle qui privilégie une approche sociale de l'IE, et dont l'efficacité reposerait sur la taille et le dynamisme de l'industrie de la connaissance et de la densité de ses réseaux d'information, est, selon l'auteur, plus à même de faire émerger les économies africaines. Dedijer était convaincu que « un pays en développement qui ne dispose ni d'une industrie de la connaissance, ni de réseaux d'information denses et de qualité, doit pouvoir dépasser ce handicap par l'organisation d'une politique d'intelligence, les ressources répondant aux besoins d'information et de connaissance pouvant être acquis et négocié à l'extérieur » (Dedijer, 1979, p.239). Dans les années 1990-2015, la réflexion sur l'Intelligence Economique en Afrique s'est enrichie des travaux des Forums Intelligence Economique et Développement (FIED) organisés par le cabinet Sopel International en partenariat avec la Banque Mondiale où a émergé, en 1995 le concept d'Intelligence Economique et Développement (IED). Ce dernier reprend et vulgarise le concept d'« intelligence sociale » de Dédijer ; cette capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser les objectifs de développement. L'IED, selon Amath Soumaré, initiateur du concept, est résolument orientée vers les problèmes de développement stratégique des Etats et des entreprises (Soumaré, 2007, p.1). L'édition 2015 du FIED s'est tenue à Dakar et était l'occasion pour les experts de réfléchir sur les stratégies de développement innovantes et durables pour l'Afrique. Les discussions ont porté sur les actions et nouvelles stratégies opérationnelles pour l'Afrique dans un contexte international dominé par les crises de mondialisation des échanges, les investissements directs, les nouvelles technologies. Les ateliers ont été l'occasion de partager sur les techniques, outils, méthodologies et pratiques de l'Intelligence Economique et Développement, pour mieux adapter l'entreprise, les organisations et les territoires, collectivités locales, dans la société de l'information et de la connaissance, caractérisée par la vitesse, la connectivité et l'immatériel (Soumaré, 2015).

Au niveau de la formation des élites africaines, on observe le même intérêt pour la veille et l'Intelligence Economique. Timidement des modules apparaissent dans certains parcours offerts par les universités et écoles supérieures de commerce. A Dakar, à l'Ecole de Bibliothécaires Archivistes et Documentalistes de l'Université Cheikh Anta Diop, des mémoires de recherche ont porté depuis dix ans sur la veille et l'Intelligence Economique dans les entreprises sénégalaises¹. Des études de mise en place de dispositifs de veille ont été conduites dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, la foresterie, la pêche, etc. avec un intérêt particulier pour les PME (Diakhate, 2011, p.5). Le Centre d'Etudes Diplomatiques et Stratégiques de Dakar, en partenariat, entre

¹ « EBAD : Liste des mémoires soutenus sur la veille et l'intelligence Economique (non exhaustive) ».

autres, avec l'École de Guerre Economique de Paris a créé l'École Panafricaine d'Intelligence Economique et Stratégie. A travers des formations postuniversitaires destinées aux dirigeants, décideurs, hauts fonctionnaires, aux membres des Gouvernements et des Assemblées nationales et locales ainsi qu'aux acteurs non étatiques, il essaie d'outiller les Etats et chefs d'entreprises face aux bouleversements provoqués par la mondialisation et pour lesquels l'Intelligence Economique constitue la réponse la plus appropriée (Centre d'Etudes Diplomatiques et Stratégiques de Dakar, 2015).

1.2 Une politique nationale d'Intelligence Économique inexistante

Ce bouillonnement intellectuel autour de l'Intelligence Economique est encore vain eu égard à l'impact en termes d'actions concrètes qu'il devrait avoir sur les gouvernants étatiques, locaux et chefs d'entreprises. L'environnement scientifique et professionnel favorable ne s'accompagne pas encore de politique nationale d'Intelligence Economique. Les quelques actes posés restent à l'état d'études et de projets. Le Centre d'Etudes de Politiques de Développement du Ministère de l'Économie et des Finances envisage, en effet, la mise en place d'une politique nationale d'IE dont l'objectif est de « disposer d'un système ou dispositif d'information "ouvert" économique, cohérent, complet, intégré, efficace et répondant à la demande actuelle et aux exigences de l'environnement mondial » (Centre d'Etudes et de Politiques pour le Développement, 2015). Une volonté politique qu'il faut saluer même s'il est clair que le projet semble plus s'intéresser à la veille informationnelle qu'à l'Intelligence Économique car se focalisant sur le renseignement économique en éludant des aspects aussi importants que la protection de l'information et la communication d'influence (lobbying). Une vision assez réductrice de l'IE qui rappelle le chaos sémantique dans lequel baigne le concept depuis le début.

À partir de la définition proposée par Martre, il apparaît pourtant clair que l'Intelligence Économique ne se limite pas seulement à la recherche, à la collecte au traitement et à la diffusion de l'information; elle suppose un ensemble d'actions d'influence soit au niveau de l'entreprise, de son environnement immédiat, soit au sein même de l'appareil étatique, aux administrateurs des collectivités locales, aux acteurs publics et privés (Martre, 1994, p.17). L'IE est ainsi « une organisation au niveau national et non plus uniquement au niveau de l'entreprise » (Jakobiak, 2001). Les gouvernants sénégalais ne semblent malheureusement pas sensibilisés à l'urgence d'une politique nationale d'IE avec un contexte économique qui exige de repenser la façon de faire des affaires. La guerre économique mondiale a levé les barrières et se fait plutôt avec l'arme de l'information. Il ne s'agit plus de vendre ou d'acheter, mais de bien vendre, de bien acheter, et surtout de bien négocier. Pour cela, faudra-t-il disposer de la bonne information commerciale, technologique, concurrentielle, juridique, etc. Et cette bonne information ne s'invente pas. Elle est la résultante d'un dispositif

préalablement mis en place, articulé autour d'hommes, de compétences techniques et méthodologiques et d'infrastructures technologiques concourant à collecter, analyser et diffuser la bonne information à la bonne personne et au bon moment. Tout cela chapeauté, au niveau des États, par une politique de protection de l'économie et une stratégie d'accompagnement et de lobbying en faveur des entreprises. L'exigence de développement ne permet plus d'ignorer cette dimension de l'information. Le Sénégal ne pourrait tirer amplement profit de l'Intelligence Economique qu'en investissant sur un large projet de changement des mentalités. Le travail doit d'abord porter sur les hommes, leur manière de faire et de penser. Il faudra les pousser aux changements. Un projet de construire un nouveau type de managers, d'administrateurs imbus des idées et valeurs susmentionnées est d'autant plus urgent la situation n'a jamais été aussi propice. Du fait des possibilités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication (Diakhaté, 2015).

2. Le territoire comme point de départ d'une politique nationale d'IE

2.1 Le contexte des réformes territoriales au Sénégal

Le Sénégal a connu trois réformes majeures dans le cadre de son processus de décentralisation. Il s'agit de l'acte précurseur intervenu en 1972 consacrant la création des communautés rurales, la promotion de la déconcentration et la régionalisation du plan. La deuxième réforme initiée en 1996 dans le souci d'accroître la proximité et la responsabilité des structures décentralisées instaure la régionalisation avec l'érection de la région en collectivité locale et la création des communes d'arrondissement. Cette réforme de 1996 considérée comme l'acte 2 du processus de la décentralisation fut un tournant décisif. Elle a contribué à l'allègement du contrôle de l'Etat et par conséquent a permis une gestion autonome des collectivités locales. Ces dernières disposant de nouvelles compétences transférées impliquant par ricochet le renforcement de leurs moyens financiers, humains et matériels. Malgré tous ses efforts, la politique de décentralisation du Sénégal se heurte à beaucoup de faiblesses notamment :

- L'absence de promotion d'un développement territorial ;
- Le manque de viabilité des territoires et de valorisation des potentialités de développement des territoires ;
- Etc.

Ces insuffisances qui ont jusque-là essoufflé le processus de décentralisation nécessitent de nouvelles initiatives. C'est à cet effet qu'il a été envisagé une nouvelle réforme avec la Loi 2013 – 10 du 28 décembre 2013 baptisée l'acte 3 de la décentralisation. La simple évocation de l'acte 3 de la décentralisation au Sénégal suscite un levé de bouclier de la part des politiques qui y voient un moyen pour l'État d'affaiblir les élus locaux issus des rangs de l'opposition. L'État ne pouvait pas échapper à une telle lecture politique en décidant de mettre en œuvre une réforme territoriale dans un contexte d'élections locales. La pédagogie et les débats qui devraient l'accompagner pour

créer un consensus et une compréhension commune autour du projet n'ont pas eu lieu. Et les actes posés par les pouvoirs publics n'ont fait que renforcer le sentiment d'une réforme politicienne (Diallo, 2015, p.1). L'intérêt de la réforme, dans une perspective de redynamisation économique des territoires, est évident. Sa mise en œuvre, par contre, apparaît précipitée. Au final, le Sénégal s'est doté d'une nouvelle loi sur la décentralisation qui confère beaucoup de compétences à la collectivité locale sans les moyens qui devraient les accompagner. Les collectivités locales se réveillent alors brutalement désarmées, impréparées face à ces nouvelles responsabilités. Dans ce contexte, il devient illusoire d'envisager des territoires dynamiques innovants et prospères avec des ressources insuffisantes. En effet avec la communalisation intégrale qui a érigé les communautés rurales et communes d'arrondissement en communes de plein exercice, les agents des anciennes collectivités ont été reversés aux nouvelles communes ; ce qui constitue du point de vue financier une surcharge que la dotation de l'État et les ressources locales ne peuvent contenir. Or, les collectivités locales ont nécessairement besoin de temps, de ressources et d'accompagnement pour mettre en place des actions développement pour redynamiser leur territoire. Comme le stipule, en effet, le code des collectivités locales du Sénégal, à l'instar de l'État, elles doivent se transformer en acteur-stratège pour assurer un environnement attractif et propice pour les investissements productifs privés. L'Acte 3 prône, ainsi, une décentralisation économique par la territorialisation des politiques publiques. Ceci va se faire par la création de pôles régionaux de développement qui consistera à regrouper les régions actuelles en ensembles cohérents et homogènes sur lesquels reposera toute la stratégie nationale de développement socio-économique.

2.2 L'IT pour mieux asseoir la politique de Développement Économique Local (DEL)

L'Intelligence Territoriale (IT) envisage le territoire comme un acteur central d'une démarche l'Intelligence Économique (IE) au même titre que les firmes. Deux facteurs ont contribué à donner aux territoires une légitimité inédite dans la sphère économique. Les réformes institutionnelles notamment les lois de décentralisation qui poussent les territoires à plus d'autonomie, d'une part, et d'autre part la mondialisation de l'économie qui mettent les territoires et – non plus les nations – au cœur des stratégies de localisation des firmes (Maud Pelissier, 2009, p.291). Autant le premier facteur est assez pertinent dans un environnement sénégalais où on assiste à une réforme institutionnelle réorganisant les collectivités locales, autant le deuxième le semble moins du fait que le Sénégal, malgré tous les efforts, reste un Etat très centralisé où plus de la moitié des entreprises (64%) sont installées dans la capitale Dakar (ANSD, 2012). Une application locale d'une politique nationale d'Intelligence Economique qui n'existe pas encore ne paraît pas possible en tout cas dans la perspective de Pelissier citant Carayon qui soutient qu'il ne peut y avoir de politique

d'Intelligence Territoriale sans politique nationale d'Intelligence Economique ; la première étant la déclinaison locale de la deuxième (Carayon, 2003). Contrairement à Bertacchini qui dans sa proposition de définition de l'IT considère qu'elle peut avoir comme point de départ le territoire. Elle est en effet, « un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'Intelligence Territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis consiste dans des transferts de compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente » (Bertacchini, 2004, p.26). Une compréhension qui est plus en phase avec le contexte actuel du Sénégal caractérisé par une inexistance de politique nationale d'IE et un besoin urgent des territoires d'appropriation des ressources. La mise en place d'une politique locale d'Intelligence Economique devient une nécessité afin de prendre en charge au sein du territoire les problèmes de compétitivités des PME. Cette stratégie tient à un mix de trois éléments essentiels : les compétences clés des territoires, une intelligence informationnelle, une culture territoriale (Janin & Grasset, 2009, p.1). La démarche prend en compte ces différents éléments en essayant de travailler leur articulation à l'existant local.

3. Quelle stratégie de mise en œuvre d'une politique d'Intelligence Territoriale

3.1 Les compétences-clés des territoires

Par compétences-clés nous entendons les compétences critiques pour la survie du territoire. Elles ne désignent ni la somme des compétences dont disposent les entreprises locales ni les ressources naturelles et physiques disponibles. Elles se reposent sur la capacité des territoires à attirer des entreprises et des activités nouvelles, à les maintenir durablement et à « armer » leur compétitivité (Mendez & Mercier, 2006, p.253). Les compétences-clés sont donc des ressources construites (savoir, organisation, etc.) par opposition aux ressources matérielles (terre, main d'œuvre, ressources naturelles) (Maud Pelissier, 2009, p.291). Selon Mendez & Mercier, c'est la capacité de se constituer en territoire organisé. Une organisation qui se traduit par la mise en synergie des capacités de recherche et de formation sur la base d'une vision stratégique partagée du développement d'un territoire (Said, 2006, p.175). Dans cet objectif les possibilités sont nombreuses. Saïd, en effet en a décrit plusieurs notamment : le district industriel de Marshall caractérisé par une division du travail entre entreprises de petite taille ; les clusters qui structurent en réseau fournisseurs, clients et activités apparentées, au sein desquels circulent informations, savoir-faire et technologies, et enfin les pôles de compétitivités, une forme aboutie de Cluster qui travaillent la complémentarité entre les acteurs :

- au niveau des entreprises par la recherche des complémentarités technologiques, industrielles et commerciales ;
- au niveau des savoir-faire par la valorisation des ressources au regard des besoins exprimés par les entreprises ;
- au niveau scientifique et technologique par la veille et la diffusion technologique en adéquation avec l'activité des entreprises ;
- et au niveau politique, la création d'un environnement de support favorable à la démarche de coopération.

Les pôles de compétitivité sont plus en phase avec les objectifs de développement des territoires sénégalais surtout avec la mise en œuvre de la politique de développement local (DEL) prévue dans l'acte 3 de la décentralisation et dont le point essentiel est l'érection de pôles régionaux de développement. Ils représentent un système de mutualisation des ressources entre entreprises, universités ou centres de recherche et acteurs institutionnels avec la politique de développement territoriale comme éléments moteur. Cependant l'inégalité des niveaux de développement des territoires sénégalais impose une rationalisation de la création de ces pôles de compétitivité. Si les acteurs économiques sont déjà présents dans toutes les communes, il n'en est pas de même des acteurs scientifiques. Les universités régionales sénégalaises, mise à part l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, sont encore très jeunes et rencontrent d'énormes difficultés liées à l'absence d'infrastructures pédagogiques, de personnels d'enseignement et de recherche, de ressources financières... etc. Des obstacles à leur montée en puissance, conséquences de la mauvaise stratégie qui a sous-tendu leur création. Malgré les efforts du Sénégal en termes d'innovation (Insead, 2015, p.1) – le pays se classe neuvième en Afrique et se retrouve 98^e au classement mondial – une stratégie sur le moyen terme visant à booster la créativité et l'innovation par la mise en relation des acteurs locaux est plus qu'urgente. Le potentiel existe, il reste les politiques d'accompagnement. L'innovation frugale, en effet, est une réalité en Afrique. De jeunes Africains confrontés à des problèmes du quotidien inventent des solutions appropriées qui malheureusement ne sont pas valorisées. La mise en place d'incubateurs de projets, de pépinières d'entreprises spécialisées dans des domaines précis, qui plus tard vont intégrer les pôles de compétitivités peut être une solution sérieuse au développement économique des collectivités locales et contre le chômage des jeunes (Diakhaté, 2015, p.1). Au cas contraire les États et les territoires seront condamnés à « faire du suivisme technologique ou à se transformer en pays atelier » (Oubrich & Pomès, 2008, p.85).

3.2 Mise en place d'un Système d'Information Territorial

L'accès à l'information stratégique est indispensable à toute politique de développement ; qu'elle soit au sein de l'entreprise, au niveau territorial, ou national. L'information, la connaissance et l'innovation avec leur nouveau statut de moteur de la stratégie, de la performance et de la compétitivité, semblent de nos jours s'ancrer définitivement dans ce qu'il est convenu d'appeler la « société de l'information » ou « société de la connaissance ». La quête de l'information – la bonne information – est, en effet, devenue une activité normale et naturelle pour toutes les entreprises, organisations et administrations. Le gain de parts de marché, l'innovation technologique, le statut d'entreprise compétitive, performante et savante... sont au prix d'une politique volontariste et active d'acquisition, de traitement, de circulation de réappropriation et de protection de l'information. Les systèmes de veille et d'Intelligence Economique que s'offrent certaines entreprises en ont déjà apporté des réponses pertinentes. Une autre catégorie d'entreprise, en l'occurrence les PME et TPE, touchée par la même envie de se frayer un passage dans le marché à la concurrence impitoyable et de s'approprier les opportunités offertes par les technologies innovantes de traitement de l'information de moins en moins chères, commencent à investir les sentiers de la veille et de l'Intelligence Economique. Les PME et TPE, dans les cas où elles perçoivent la nécessité de faire une veille stratégique, s'offrent des modes d'organisation autour de l'information qui s'adaptent le plus à leur situation de fragilité : sous-traitance de tout ou partie des processus, veille en réseau, démarche plus ou moins informelle à l'interne, etc. (Hassid et al., 1997). Des démarches efficaces que les régions et territoires sénégalais peuvent adopter pour faciliter l'accès à l'information scientifique technologique commerciale juridique aux entreprises et organisations. Vu l'urgence de réadaptation des territoires sous l'impulsion de l'acte 3 de la décentralisation, la fragilité du tissu économique local et les exigences de la politique du développement local, un système de veille en réseau « ou en coopération » répondra mieux à la situation. Dans la perspective de Lesca et al., « l'apprentissage collectif » au partage de l'information à caractère anticipatif reste une possibilité pour territoires d'investir dans la veille stratégique (Chapus et al., 1998). Par apprentissage collectif, on comprend le fait que ces entreprises, en général, soient des partenaires naturels et s'insèrent facilement dans des réseaux informels. L'appartenance à un « espace de transaction » leur permet de bénéficier de l'information détenue par d'autres personnes du réseau et de diminuer l'incertitude. Ce système de veille s'enrichit de la diversité et de la complémentarité de ses composants. Toutefois pour son efficacité ce système d'information territoriale doit se traduire par une prise en compte réelle des facteurs critiques de succès notamment (Diakhate, 2006) :

- Une réelle volonté des élus locaux à investir dans une politique de management de l'information stratégique ;

- La sensibilisation des acteurs... afin de leur signifier que la survie territoire, sa compétitivité, dépendra de leurs dispositions à changer leur comportement informationnel ;
- La réalisation d'un diagnostic de l'existant informationnel et des réseaux existants
- L'identification des besoins d'information

Ces actions doivent être suivies par la mise en place de services d'accompagnement et de conseil au niveau des chambres régionales de commerce et d'industrie à l'image des Agences régionales d'informations stratégiques et technologiques, ARIST, en France qui proposent aux PME des prestations de veille et d'Intelligence Economique personnalisées : sensibilisation, formation (Said, 2006). La création d'agences de promotion de l'innovation qui répertorient le savoir-faire des entreprises et centres de recherche dans la région afin de faciliter leur collaboration et le transfert de technologies permettra aux collectivités de passer d'un « territoire savant » capable de collecter, de traiter et de diffuser l'information stratégique utile à l'activité, à « un territoire intelligent », résolument porté vers l'avenir et disposant des tous les outils pour prendre la bonne décision au bon moment.

3.3 Instauration d'une culture territoriale : vers un « patriotisme économique local »

La notion de patriotisme économique, qu'elle soit nationale ou locale peut faire l'objet de controverse dans un contexte de mondialisation où la tendance est à l'ouverture des frontières avec la suppression des barrières douanières (Oubrich & Pomès, 2008, p.85). Au-delà de ce discours d'ouverture, la pratique montre un engagement patriotique explicite dans la sphère économique comme le fait remarqué Harbulot « la guerre économique est une guerre qui ressemble à toutes les guerres. Un peuple est d'autant plus motivé à se battre lorsqu'il défend sa terre nourricière. [...] Le patriotisme naît de l'enracinement, du rapport à un environnement géographique bien défini » (Harbulot & Levet, 1992). Dans les jeunes pays émergents où la nation est encore en construction, la notion de patriotisme nationale tout court n'est pas encore fondamentalement ancrée dans la culture et pratique des individus. Et pourtant paradoxalement les Sénégalais, généralement s'identifient à leur terroir d'origine, y ont souvent de la famille et s'y rendent régulièrement au gré des fêtes et des vacances. N'est-ce pas là un atout qu'il faudrait exploiter économiquement ? Alors la compréhension qu'on donne au patriotisme économique local est cette posture opportuniste des collectivités locales visant à attirer et à fidéliser, entreprises, associations, chercheurs originaires de la localité et travaillant dans les secteurs clés innovants, prioritaires pour le développement économique du territoire. Une préférence qui n'est pas exclusive et qui, en plus, devra s'effectuer en toute intelligence sans

mettre en concurrence les territoires. Pour être efficace, la politique de développement local doit être appréhendée à l'échelle intercollectivité. Sa pertinence est liée à son élargissement à l'échelle de la commune ou du département et des environs immédiats qui entretiennent des relations économiques, sociales, administratives ou culturelles avec la commune ou le département.

Conclusion

Le Sénégal connaît une réforme territoriale qui, du point de sa pertinence, n'est pas discutable. La modernisation des collectivités locales en leur conférant plus d'autonomie avec un désengagement progressif de l'Etat est une nécessité, eu égard aux urgences de développement local qui exigent une gestion de proximité. Malheureusement la mise œuvre de ce projet a plus obéi à des intérêts politiques qu'administratifs. Les collectivités locales qui devaient s'en sortir plus fortes, expérimentent subitement des difficultés, surtout économiques que leurs ressources ne peuvent surmonter. Une nouvelle situation qui requiert des territoires de nouvelles attitudes, l'innovation de nouvelles stratégies capables de les aider, en moyen terme, à trouver de nouvelles ressources nécessaires. Pour cela, la notion de ressources, elle-même doit être revue. La compréhension qu'en ont les acteurs locaux notamment les richesses naturelles et physiques est en porte-à-faux avec toutes les stratégies innovantes de développement local. Les ressources sont désormais construites (savoir-faire, compétences, organisation). C'est cette capacité d'attirer et de fidéliser les entreprises dans les territoires. Ainsi une politique d'Intelligence Territoriale est plus qu'une nécessité. Normalement cette dernière doit être une déclinaison locale d'une politique nationale d'Intelligence Economique. En attendant sa mise en œuvre au Sénégal, les acteurs locaux doivent privilégier l'approche ascendante consistant à investir dans une démarche d'information stratégique structurée autour de compétences/connaissances, d'entreprises et d'institutions locales et sous l'impulsion d'une vision stratégique basée sur l'identité et la culture territoriale. Les autorités sénégalaises, dans la perspective de réforme de l'acte 3 de la décentralisation qui vise à corriger les manquements constatés, sont appelées à intégrer dans les propositions un accompagnement des territoires à la mise en œuvre de stratégies locales d'Intelligence Economique.

Références bibliographiques

- ANSD. (2012). *Enquête de mise à jour du répertoire national des entreprises et associations*. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. http://www.ansd.sn/ressources/rapports/Rapport_RNEA_2012.pdf
- Bertacchini, Y. (2004). *Entre information & processus de communication : L'intelligence territoriale*. http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001058
- Bertacchini, Y., Girardot, J.-J., & Gramaccia, G. (2006). De l'intelligence territoriale. Théorie, posture, hypothèses, définitions. *Isdm*, 26, 7.

- Broudoux, É., Chartron, G., & Chaudiron, S. (2013). L'architecture de l'information : Quelle réalité conceptuelle? *Études de communication. langages, information, médiations*, 41, 13-30. <https://doi.org/10.4000/edc.5379>
- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. <http://www.citeulike.org/group/10547/article/5056696>
- Centre d'Etudes Diplomatiques et Stratégiques de Dakar. (2015). *Master d'Intelligence Economique et de Stratégie*. <http://cedsdakar.fr/?p=4>
- Centre d'Etudes et de Politiques pour le Développement. (2015). *Etude de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au Ministère de l'Economie et des Finances*. http://www.cepodsn.org/cepod/theme_intelligence_eco.php
- Chapus, É., Lesca, H., & Raymond, L. (1998). *Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les petites PMI au sein des régions : Vers une modélisation*. Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion et de l'économie.
- Colletis, G., Gilly, J. P., Pecqueur, B., Perrat, J., & Zimmermann, J. B. (1997). Firmes et territoires : Entre nomadisme et ancrage. *Espaces et sociétés*, n°88(1), 115-138.
- Dafir, A. (2013). La diplomatie économique marocaine en Afrique subsaharienne : Réalités et enjeux. *Géoéconomie*, n° 63(4), 73-83.
- Dedijer, S. (1979). The IQ of the undeveloped countries and the Jones intelligence doctrine. *Technology in Society*, 1(3), 239-253.
- Diakhaté, D. (2006). *Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE?* http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/33/49/18/PDF/mem_00000426.pdf
- Diakhate, D. (2011). *Veille technologique et Intelligence économique en PME et TPE : Les réalités d'une approche nouvelle avec le Web 2.0: les réalités d'une approche nouvelle avec le web 2.0*. <http://www.theses.fr/s31222>
- Diakhaté, D. (2015). *Djibril Diakhaté : Le prof Sénégalais qui scrute l'émergence à travers les TIC | Africa Diligence [Africa Diligence]*. <http://www.africadiligence.com/djibril-diakhate-le-prof-senegalais-qui-scrute-lemergence-a-travers-les-tic/>
- Diallo, A., & Bulinge, F. (2006). Réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique sub-saharienne. *Information Sciences for Decision*.
- Diallo, P. B. (2015, juillet 24). Acte 3 de la décentralisation, les écueils à une réforme nécessaire ! *lequotidien*. <http://www.lequotidien.sn/index.php/opinions-debats/acte-3-de-la-decentralisation-les-ecueils-a-une-reforme-necessaire>

- Harbulot, C., & Levet, J. L. (1992). *La machine de guerre économique : Etats-Unis, Japon, Europe*. Economica.
- Hassid, L., Jacques-Gustave, P., Moinet, N., & Monory, R. (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique : Le renseignement sans complexe*. Dunod.
- Insead. (2015). *The global innovation index 2015 : Effective Innovation Policies for Development*. Insead.
<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
- Jakobiak, F. (2001). *Intelligence économique avec l'apport des NTIC : Comment bâtir son propre système d'intelligence économique.-.* Paris: Editions d'Organisation.
- Janin, C., & Grasset, E. (2009). Ingénierie, intelligence et culture territoriales : Interrelations dans la construction des territoires. *ILVIème Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)*.
ftp://ftp.clermont.cemagref.fr/METAFORT/media/article%20IngeTerr%20Janin_Grasset%20ASRDLF2009.pdf
- Jules, A., & Lebigre, L. (2013). Information: Le temps de la gouvernance. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 50(1), 24-25.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport du commissariat général au Plan, Paris, La documentation française*, 17.
- Maurel, D., Dufour, C., & Zwarich, N. (2017). La valeur ajoutée de l'archiviste : Nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information. *Gazette des archives*, 245(1), 81-96.
<https://doi.org/10.3406/gazar.2017.5516>
- Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. *Revue française de gestion*, no 164(5), 253-275.
- Oubrich, M., & Pomès, É. J. (2008). Le patriotisme économique, erreur géoéconomique ? *Géoéconomie*, n° 45(2), 85-96.
- Pelissier, M. (2009). Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : L'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire? *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 291-303.
- Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales, Pub. L. No. Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales, 44 (2013).
http://www.gouv.sn/IMG/pdf/CODE_GENERAL_CL.pdf
- Rive, M., Noët, F., Carmes, M., Millet, L., Meyer, F., Noguier, M., Raymond, P., & Boustany, J. (2012). L'information, un défi pour les collectivités territoriales. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 49(4), 44-59.
- Said, A. (2006). L'intelligence économique au service des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, 170-171, 175-206.
- Soumaré, A. (2007). *Intelligence Economique et compétitivité des entreprises africaines*. Sopol International.



Soumaré, A. (Éd.). (2015). *Quelles stratégies de développement innovantes et durables pour l'Afrique*. Sopel International.

Torra, M. (2013). Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale. *Marché et organisations*, N° 18(2), 67-85.