

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail

MINISTRE D'ETAT MINISTRE DU PLAN

ET DU DEVELOPPEMENT

Bureau National de la Prospective et de Veille Stratégique



*Au service
des peuples
et des nations*

**ETUDE DE FAISABILITE
DE MISE EN PLACE
D'UN MECANISME INSTITUTIONNEL
DE VEILLE STRATEGIQUE**

Mai 2013

Consultant : Dr. Berg Antoine YORO

SOMMAIRE

1. CONTEXTE SOCIO –ECONOMIQUE ET STRATEGIQUE	
1.1 Etat des lieux	5
1.2 Contexte de la Côte d’Ivoire	6
2. PRESENTATION DE L’ETUDE DE FAISABILITE.....	9
2.1 Justification du Projet.....	9
2.2 Organisation et animation du mécanisme de veille.....	11
2.3 Objectifs de l’Etude.....	11
3. PRESENTATION DU MECANISME DE VEILLE STRATEGIQUE.....	12
3.1 Les sources d’informations	12
3.2 Les indicateurs concernés.....	12
4. MISE EN PLACE DU MIVS.....	14
4.1 Architecture de la solution	14
4.2 Sécurisation du MIVS.....	15
5. FONCTIONNEMENT DU MIVS.....	18
5.1 Organe Consultatif.....	18
5.2 Organe exécutif.....	18
5.3 Organe stratégique et de supervision.....	18
5.4 Organe Technique.....	19
5.5 Organe de suivi & évaluation	20
5.6 Cadre de planification.....	22
5.7 - Evaluation et réajustement de la veille stratégique.....	24
5.8 Approche fonctionnelle du Mécanisme de Veille stratégique.....	25
6. CALENDRIER DE MISE EN PLACE DU MIVS.....	28
6.1 Planning des Tâches.....	28
6.2 Diagramme de Gantt.....	29
7. COUT, AVANTAGES ECONOMIQUES ET STRATEGIQUES DU MECANISME.....	31
7.1 Etude financière du Mécanisme Institutionnel de Veille stratégique	31
7.2 Résultats Attendus du dispositif de veille	41
7.3 Principaux risques et facteurs de réussite	37
7.4. Suivi et évaluation.....	44
7.5 La pérennisation du mécanisme de veille.....	47
8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	44
8.1. Conclusion.....	48
8.2 Recommandations.....	49
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES.....	57

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ANADER : Agence National d'Appui et le Développement Rural

BDD : Base De Données

BNPVS : Bureau National de la Prospective & Veille Stratégique

BNETD : Bureau National d'Etude Technique et de Développement

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CES : Conseil Economique et Social

CI : Côte d'Ivoire

CIAPOL : Centre Ivoirien de Lutte Anti-Pollution

CIRES : Centre Ivoirien de Recherches Economique et Sociales

CNDJ : Centre National de Documentation Juridique

CNRA : Centre National de Recherche Agronomique

FAO : Food and Agriculture Organization

GED : Gestion Electronique des Documents

GNU : General Public License

IE : Intelligence Economique

IEVS : Intelligence Economique et Veille Stratégique

INHP : Institut National d'Hygiène Publique

INS : Institut National de la Statistique

MEMPD : Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement

MIVS : Mécanisme Institutionnel de Veille Stratégique

ONU : Organisation des Nations Unies

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SGBD : Système de Gestion de Base de Données

SI : Système d'Information

SAAS : Software As A Service

VNP: Virtual Private Network

VSAT: Very Small Arpenture Terminal

WAP: Wireless Application Protocol

Avant Propos

Le Bureau National de la Prospective et de la Veille stratégique (BNPVS) du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement (MEMPD) réalise en ce moment la quatrième étude nationale prospective Côte d'Ivoire 2040 (ENP CI 2040). Au terme de cette étude et pour son opérationnalisation, il sera nécessaire de doter la Côte d'Ivoire d'un mécanisme institutionnel de veille stratégique.

Une première étude de faisabilité a été déjà réalisée, cette seconde étude est une actualisation pour prendre en compte l'évolution de l'environnement socio politique de la côte d'Ivoire et aussi tenir compte de des derniers résultats de l'analyse structurelle.

Aussi, depuis décembre 2011, l'Etat de Côte d'Ivoire a amorcé la mise en place du projet de la Gouvernance électronique qui va permettre la mise en place d'un intranet gouvernemental qui aura pour but de mettre en réseau tous les ministères et institutions de l'Etat pour échanger des information et travailler de façon collaborative. Ce projet de gouvernance électronique permettra aussi de dématérialiser les services de la Côte d'Ivoire selon les trois principes suivants : (Gouvernement vers les Citoyens, Gouvernement vers Entreprise et enfin Gouvernement vers Gouvernement).

Ce projet de Gouvernance électronique vient d'élargir les sources d'information du MIVS puisque basée sur la collecte, l'analyse et la diffusion des informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision.

Le MIVS (Mécanisme Institutionnel de Veille Stratégique) va représenter un avantage compétitif ; donnant au Gouvernant un outil de surveillance et d'écoute prospective de son environnement socio-politique.

Cela passe par la détection des signaux faibles, des germes de changement et des modifications de tendances lourdes.

1. CONTEXTE SOCIO –ECONOMIQUE ET STRATEGIQUE

1.1 Etat des lieux

La Côte d'Ivoire a hérité de la colonisation une organisation administrative très hiérarchisée. Toutes les informations partaient du sommet vers la base pour une large diffusion. Malgré quelques disfonctionnements cette organisation a utilisé comme moyens de communication le mandat, la transmission radio, la note de circulaire, le communiqué de presse etc pour son fonctionnement. Pour le stockage et la conservation de certaines informations jugées stratégiques, des bureaux d'archives sont créés dans chaque service de l'administration publique et privée pour des contrôles et des audits, des recherches scientifiques et surtout servir de mémoire aux générations futures.

Les informations sont disponibles dans chaque ministère mais ne sont pas centralisées. L'INS dispose d'une bonne base de données en termes d'indicateurs de développement, il y a aussi les structures de recherche (CNRA, CIRES, CAPEC, ENSEA ; etc.). Pour mener à bien tous les projets de l'Etat, il est nécessaire d'utiliser des informations fiables, sécurisées et disponibles en vue de conduire efficacement les stratégies de développement.

Le MEMPD a créé en son sein une direction de la coordination, du contrôle et de l'évaluation dont l'une des missions principales est de promouvoir la fonction de suivi et évaluation dans la conduite des actions de développement. Cette direction doit être renforcée en moyens pour éviter les échecs dans la mise en place de projets de développement, de la traçabilité des investissements publics ; atouts nécessaires pour la performance de l'action gouvernementale. Aussi le MEMPD a en son sein le BNPVS qui conduit depuis des décennies des études nationales prospectives. Le nouveau Ministre du Plan et du Développement a anticiper sur l'avenir en changeant les attributions de l'ancien Bureau National de la Prospective pour créer un département de veille stratégique au sein de l'ancien bureau national de la prospective qui devient désormais le Bureau National de la Prospective et de la Veille stratégique. Cette nouvelle dénomination prendra enfin en compte tous les enjeux liés à l'opérationnalisation de toutes les études nationales perspectives à venir et aussi à la surveillance immédiate de l'environnement socio-politique du pays d'où le MIVS.

La mise en place de ce MIVS dont l'objectif principal est de surveiller les indicateurs et servir d'outil puissant d'aide à la décision dans l'opérationnalisation de l'Etude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2040 et surtout de procéder efficacement au suivi et à l'évaluation permanente de toute matrice d'action du Gouvernement en termes de stratégies et de priorités.

1.2 Contexte de la Côte d'Ivoire

L'ensemble des recommandations et résultats de toutes les études prospectives réalisées jusqu'à ce jour n'ont pas été pris en compte en totalité, voir suivis par les gouvernements successifs de la Côte d'Ivoire depuis près de trente ans. Cette situation ne permet pas à l'Etat d'anticiper les changements très rapides de la société ivoirienne.

Ce handicap est mis en exergue ci-dessous par l'analyse des différentes études prospectives déjà réalisées

« Les changements de l'environnement physique, de la société, des techniques, des institutions et des comportements humains ne peuvent être adéquatement analysés que sur une longue période. Depuis 1960, l'Etat ivoirien s'est préoccupé des transformations et de l'avenir du pays à travers la série de ses Plans de développement économique, social et culturel initiée avec les Perspectives décennales. A partir du milieu des années 1970, il a organisé, à intervalle régulier, des études nationales prospectives visant à anticiper les changements futurs. En moyenne, ces études ont ciblé un horizon temporel de trente (30) ans couvrant, en moyenne, une génération et demi.

Chaque étude nationale prospective a été élaborée dans un contexte marqué par une situation économique, financière, politique, sociale donnée et un état particulier des institutions et de la gouvernance. Chaque époque a eu à faire face à des problèmes spécifiques.

Au cours de la période de prospérité économique et de stabilité politique qui a précédé CI 2000, la principale préoccupation du pays était l'accélération de la croissance, en privilégiant les actions visant l'amélioration du contrôle et de la maîtrise par les Ivoiriens de la gestion de l'appareil économique du pays. Du milieu des années 1970 au début des années de crise et d'ajustement structurel (1975-1984), il s'agissait pour le gouvernement de préserver les acquis du « miracle ivoirien » et une marge de manœuvre suffisante à l'égard des institutions de Bretton Woods, notamment la Banque Mondiale, devenues des acteurs de plus en plus importants de la politique économique et financière du pays. Enfin, au plus fort de la crise économique et financière (1984-1994), avant CI 2025, le gouvernement se débattait à la fois pour éviter la banqueroute et contenir les mécontentements et l'agitation populaires qui lui étaient associés. Les questions de gouvernance économique et politique prirent alors le pas sur toutes les autres préoccupations.

La prise en compte des enjeux et défis des bilans sectoriels par les études nationales prospectives et la mise en œuvre de leur conclusion et recommandations par les plans et programmes de développement, ont été effectives mais inégales.

En effet, les questions démographiques, environnementales et de promotion de l'entreprise privée ivoirienne n'ont pas mobilisé une attention à la hauteur de leur importance réelle pour l'avenir du pays.

Le traitement des enjeux et défis du pays à ces différents niveaux a été fortement marqué par l'évolution de la crédibilité financière de l'Etat, la polarisation des esprits sur la correction des déséquilibres financiers à laquelle sont associées des préoccupations de court terme et par le poids financier de la Banque Mondiale.

En temps de prospérité, les conditionnalités de l'aide au développement n'étaient pas et ne pouvaient pas être contraignantes. En revanche, en temps de crise financière, elles le sont devenues ; et le gouvernement s'y est souvent résigné, même sans adhésion et sans conviction.

Ces circonstances ont détourné l'attention du gouvernement de la recherche de solutions appropriées aux contraintes techniques, institutionnelles et structurelles à la croissance économique qui exigent plutôt une approche de long terme.

En effet, l'atonie de la croissance de ces dernières années vient en grande partie de la permanence des contraintes que sont : l'arrimage du système fiscal et des recettes publiques à des exportations dépendants des fluctuations des prix du café et du cacao, la faiblesse de l'investissement public, la grande fragilité de l'entreprise privée ivoirienne, la suprématie de l'approche commerciale et de court terme du système bancaire. Ces contraintes empêchent, retardent et rendent difficile la diversification de l'économie et sa libération progressive et définitive des griffes du binôme café - cacao.

Aussi longtemps que cette mutation ne sera pas effective, l'économie ivoirienne demeurera toujours rigide, avec une capacité limitée d'adaptation aux chocs exogènes, notamment ceux venant des fluctuations du marché international.

La levée des contraintes structurelles à la diversification de l'économie ne peut-être envisagée que dans une perspective de long terme et avec une volonté politique affirmée et soutenue. C'est cette conviction qui a amené le gouvernement à maintenir et à poursuivre la réflexion prospective avec comme but ultime, pour chaque étude nationale prospective, le développement durable qui passe nécessairement, et en priorité, par une croissance forte et soutenue impulsée de l'intérieur.

Au titre des résultats de la mise en œuvre des conclusions et recommandations des études nationales prospectives, on ne peut évaluer que la vision 2000 construite en 1974 car faisant désormais partie de notre passé récent. L'économie et la société ivoiriennes sont devenues plus modernes. Cependant, l'essentiel de cette vision ne s'est pas réalisé comme espéré. Ainsi,

la maîtrise de la question de l'immigration de longue date n'a pas été convenablement prise en compte. La population ivoirienne est effectivement plus nombreuse en 2000 mais, à cette date, le gouvernement n'a réussi ni à exploiter adéquatement ses avantages ni à en limiter véritablement les inconvénients. L'« ivoirisation » de la gestion de l'économie a certes progressé mais apparaît largement insuffisante. L'industrie ne s'est pas substituée à l'agriculture comme le moteur de la croissance économique.

La société sans chômeurs envisagée est loin d'être une réalité, notamment au regard de la masse croissante des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sans travail. L'Etat ivoirien s'est considérablement affaibli financièrement et politiquement, au lieu d'être plus fort et d'orienter les citoyens, avec assurance, conviction et détermination, sur la voie du développement. Cependant, il a gardé et poursuivi la tradition de la réflexion prospective.

L'analyse de la situation du pays faite par les études nationales prospectives successives a été mise à jour en utilisant la méthodologie de la réflexion prospective moderne qui se décline en termes de tendances lourdes, stratégies passées et présentes, forces et faiblesses internes, opportunités et menaces externes, incertitudes critiques et germes de changement. Cette actualisation indique que, malgré les efforts et résultats positifs acquis, le gouvernement a encore de quoi être inquiet et préoccupé pour l'avenir proche et lointain de la Côte d'Ivoire.

Cette mise à jour révèle également plusieurs enjeux et défis du futur qui peuvent être classés selon un ordre d'importance décroissant : Etat fort ; statut des terres ; formation du capital humain ; financement du développement ; développement de l'entreprise privée ivoirienne ; politique d'immigration et d'intégration ; statut de la femme ; protection de l'environnement.

L'expérience de la crise ivoirienne démontre que, en dépit des lacunes de son application en Côte d'Ivoire, la réflexion prospective est un exercice utile. En effet, le bilan – diagnostic suggère que le désastre créé par l'instabilité politique survenue en décembre 1999 aurait pu être évité si la classe politique avait entendu l'alerte des scénarii de CI 2025 portant sur les dangers d'un blocage du processus démocratique et de la mauvaise gouvernance. Au lieu de cela, le pouvoir en place ne lui a accordé ni le crédit ni l'attention qu'elle méritait.

L'essentiel de la vision 2000 ne s'est pas réalisé. Mais ses éléments essentiels restent pertinents. Elle reste toujours actuelle, de même que des plans entiers des visions 2010 et 2025.

Toutefois, au regard du contexte actuel de déficit de confiance entre les ivoiriens et de rupture de la cohésion sociale, les stratégies induites par ces visions nécessitent des révisions profondes. » (Cf. **Les Archives du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique**).

Au regard de cette analyse nous notons que l'une des recommandations principales pour CI 2040 est la mise en place du MIVS pour permettre au gouvernement d'utiliser de façon efficace toutes les recommandations de cette étude et veiller à ce que des scénarii catastrophes n'arrivent plus en CI sur tous les plans.

Le MIVS sera un outil performant mis au service de l'Etat ; outre la sophistication de l'infrastructure technique à déployer il sera tout simplement le centre de diffusion et le système d'alerte des résultats et des travaux du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique.

2. PRESENTATION DE L'ETUDE DE FAISABILITE

2.1 Justification du Projet

Dans un environnement international fait de mutations continues et caractérisé par une mondialisation de plus en plus agressive, la place et le rôle de l'Etat ne peuvent pas être envisagés simplement sans tenir compte d'une projection de ses actions.

Par ailleurs, face à la complexification croissante de leur environnement concurrentiel et sociétal (Mondialisation, Développement durable...), les Etats doivent être capables de détecter et de comprendre les évolutions pouvant avoir un impact sur leurs développement et avenir.

Aussi, la mise en place d'une réflexion stratégique fondée sur la collecte d'informations afin de mieux anticiper évolutions et ruptures et de s'y adapter en permanence est une nécessité vitale pour tout Etat.

La Côte d'Ivoire, qui s'inscrit dans la dynamique de l'anticipation, a à son actif trois études nationales prospectives : Côte d'Ivoire 2000, Côte d'Ivoire 2010 et Côte d'Ivoire 2025.

Ainsi, pour pérenniser cette tradition prospective, une structure permanente dénommée « Bureau National de la Prospective » a été créée en 2006. Il est chargé de conduire toutes les réflexions prospectives et stratégiques nécessaires à la détermination de la vision que le pays souhaite se donner pour l'éclairage de l'action publique dans le temps et dans l'espace.

Comme la réflexion prospective inclut la veille stratégique qui se situe en amont des décisions stratégiques, la quatrième Etude Nationale Prospective (ENP) « Côte d'Ivoire 2040 » en cours d'exécution prévoit d'institutionnaliser et de mettre effectivement en œuvre un mécanisme de veille stratégique permanente.

Les changements de plus en plus rapides, les stratégies passées et présentes, les tendances lourdes, les forces et faiblesses, les incertitudes critiques, les opportunités et les menaces, les germes de changement, constituent autant de facteurs à gérer au quotidien.

Plusieurs gouvernements montrent un intérêt certain pour la veille stratégique qui vise à pressentir les opportunités, à surveiller l'activité des concurrents et à anticiper les nouvelles tendances dans les domaines géopolitiques, économiques et sociodémographiques. De toutes les études nationales prospectives passées qui ont été réalisées en Côte d'Ivoire aucune ne s'est préoccupée d'institutionnaliser un mécanisme de veille stratégique alors qu'elle est nécessaire.

La gestion à vue représentant un danger, la Côte d'Ivoire se doit de disposer d'un outil servant de tableau de bord capable d'alerter les décideurs en temps réel sur les indicateurs stratégiques en vue d'une bonne prise de décision. La veille stratégique répond à ce besoin, mais sa mise en place n'est pas sans soulever des enjeux organisationnels et administratifs importants qu'il convient de gérer en amont pour assurer son succès.

Or la principale difficulté est de savoir protéger et maîtriser l'information stratégique contre les vulnérabilités ou les menaces. Trois pôles complémentaires et interdépendants sont susceptibles de surmonter ces difficultés la sécurité de l'information, la veille et l'action. Cet ensemble place tout Etat dans une posture à la fois défensive et offensive.

Alors, le réflexe naturel de se renseigner avant de prendre une décision devient une discipline à part entière. Eclairer ses décisions avec le meilleur jeu d'informations soigneusement collectées, pesées, comparées, assimilées et intégrées, voilà un impératif aussi catégorique que de « mettre des phares sur une voiture ».

La veille est au cœur de la stratégie de planification des pays modernes ; elle fait évoluer l'organisation et la marche des nations en vue d'un futur désiré et constitue une partie intégrante de l'action gouvernementale. Elle s'inscrit dans la dynamique du changement dans un monde fortement concurrentiel et dominé par la guerre de l'information.

Après la réalisation de «Côte d'Ivoire 2040», il sera question de l'opérationnaliser notamment en mettant en place un mécanisme de veille stratégique dont il est nécessaire de connaître les contours à travers une étude de faisabilité. Cette actualisation doit prendre en compte, d'une part, les effets de la crise post électorale notamment en matière de Reconstruction, de Réconciliation et de Sécurité et, d'autre part, le Programme Présidentiel d'Urgence.

Sur le plan technique l'actualisation prendra en compte les indicateurs qualitatifs et déjà disponibles de l'analyse structurelle.

L'organisation et l'animation du mécanisme de veille

Le BNPVS par le biais de son département de veille stratégique pilote le MIVS.

Le chef du département veille mettra en place deux niveaux de fonctionnement.

Le premier niveau sera composé d'une petite cellule technique composé de : Un administrateur de la plate forme et de deux veilleurs, ces derniers animeront de façon technique le MIVS

Le second niveau sera composé essentiellement des personnes ressources issues des membres du réseau de veille pour la mise en place du sourcing du MIVS.

2.3 Objectifs de l'Etude

Objectif Général

La présente étude a pour objectif général d'identifier les modalités d'un encrage institutionnel permettant de créer et de faire fonctionner effectivement ce mécanisme institutionnel de veille stratégique.

De définir les outils et stratégies pouvant rendre opérationnel l'ENP CI-2040 en mettant en place un Mécanisme institutionnel de veille stratégique

Objectifs spécifiques

L'étude vise les objectifs spécifiques suivants :

- Définir un dispositif de veille qui centralise toutes les informations stratégiques disponibles au centre et à la périphérie, c'est-à-dire le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement à travers le Bureau National de la Prospective de la Veille Stratégique et les autres Ministères techniques du gouvernement ;
- Présenter une esquisse d'un réseau d'informations mis à jour, sécurisé et fiable pour se tenir en alerte face aux menaces et incertitudes ;
- Etablir le bilan des indicateurs opérationnels retenus lors de l'analyse structurelle de l'ENP CI2040 ;
- Elaborer un dispositif amélioré de suivi-évaluation des indicateurs d'aide à la décision stratégique ;
- Mettre en place un dispositif permettant de diffuser au plus grand nombre d'acteurs politiques, publics, privés les résultats de l'ENP CI2040.

3. PRESENTATION DU MECANISME DE VEILLE STRATEGIQUE

3.1 Les sources d'information

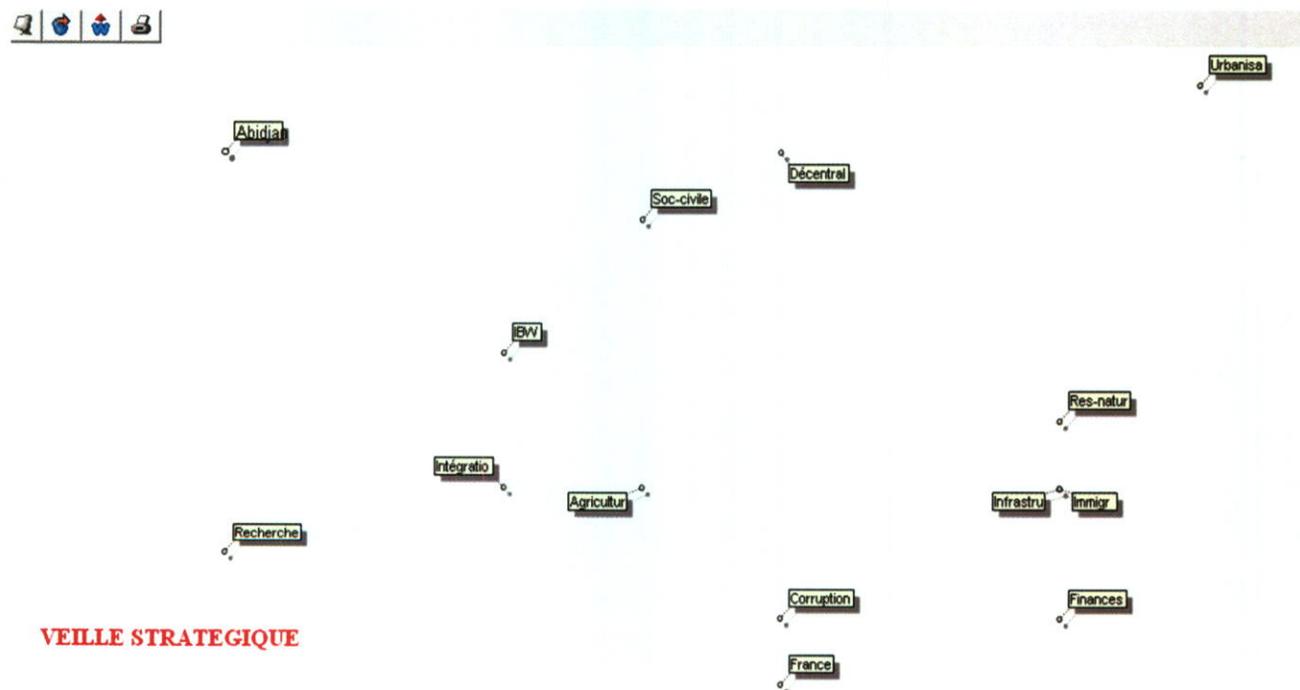
En plus des sources déjà citées dans la première étude il faudra mettre en place un système d'information prospective puisqu'il s'agira d'opérationnaliser une étude nationale prospective. Ce système d'information prospective (SIP) pourrait être une banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.

Par ailleurs pour prendre en compte aussi le programme Présidentiel d'Urgence (PPU) et l'évolution socio politique le MIVS aura une passerelle avec le projet de la gouvernance électronique.

3.2 Les indicateurs concernés.

L'ENP CI2040 étant en phase d'achèvement nous avons identifié de façon précise les indicateurs pertinents qui nous permettraient de l'opérationnaliser grâce à environ quatorze variables. Ces variables d'entrées qui sont les variables scénarios d'environnement et les déterminants doivent justifier d'une veille stratégique.

Dans l'analyse structurelle elles sont représentées sur le graphe ci-dessous :



Graph 1 : Indicateurs de l'ENP CI 2040

A partir de ce dispositif nous pourrions tirer les indicateurs ci-après

Indicateurs	Intitulé Long
Abidjan	Attractivité de l'agglomération d'Abidjan
Recherche	Capacité en recherche-développement et innovation
Intégration	Intégration sous-régionale et africaine
IBW	Institutions de Bretton-Woods
Agriculture	Productivité agricole
France	Relations avec la France
Corruption	Corruption
Finances	Politiques financières et fiscales
Société civile	Rôle de la société civile
Décentralisation	Décentralisation et développement local
Infrastructure	Infrastructures économiques
Immigration	Immigration
Ressources naturelles	Ressources minérales, minières et énergétiques
Urbanisation	Urbanisation

En plus des résultats de l'ENP le MIVS devra aussi traiter les problématiques du court terme ; il faudra opérationnaliser l'ENP CI-2040 en traduisant des orientations stratégiques à long terme en plans d'action stratégiques à moyen terme comportant des indicateurs de suivi et d'évaluation. Une fois les études spécifiques menées, la vision et les stratégies globales révisées à la lumière de leur confrontation avec les programmes en cours de réalisation ou de formulation, on est à même de pouvoir élaborer un plan d'actions stratégiques de moyen terme dans un processus en cascade :

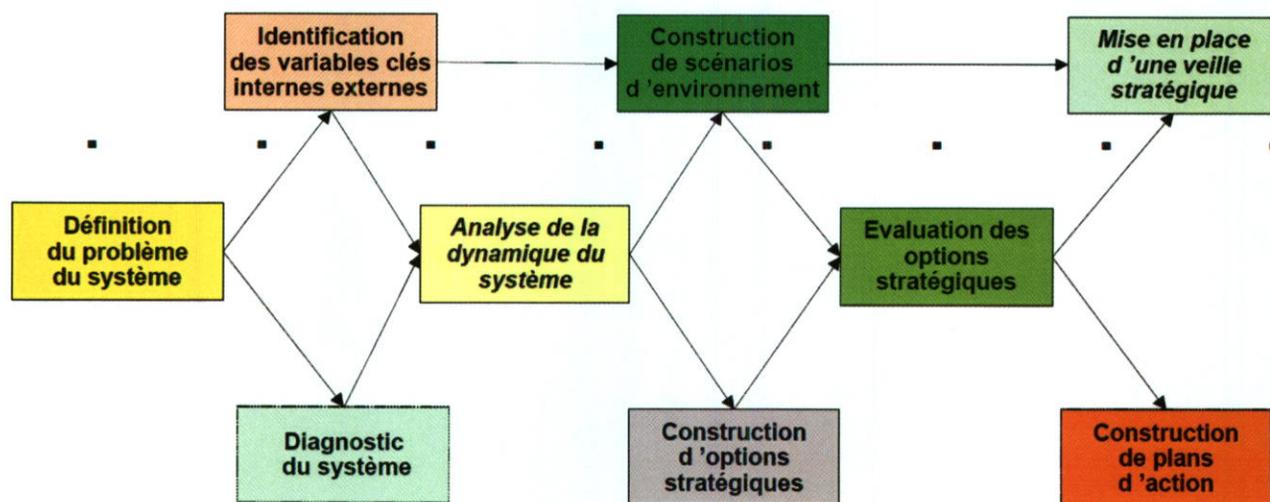
- Traduction des orientations stratégiques de la vision nationale en objectifs de moyen et court terme quantifiables ;
- Propositions, analyse et choix des options stratégiques alternatives globales sur le moyen terme ;
- Détermination des lignes d'action par problématique

4- MISE EN PLACE DU MIVS

4.1 Architecture de la solution

La nouvelle architecture prendra en compte tous les membres des autres ministères qui seront des points focaux du projet MIVS

Cette architecture devra tenir compte de la figure ci-dessous pour répondre à toutes les préoccupations du projet.



Graphe 2 : Synoptique de l'architecture du MIVS

4.2 Sécurisation du MIVS

Il faudra prendre en considération les problématiques liées à la cybercriminalité et tenir aussi compte de la norme ISO 27001 pour bâtir une bonne stratégie de sécurisation du projet

Les aspects ci-dessous devront aussi être pris en compte.

4.2.1 Sécurité des systèmes d'information du MIVS.

Ce volet représente l'un des éléments les plus importants du projet ; il consiste à assurer à la fois :

la disponibilité des ressources et des informations ;

l'intégrité des données ;

la confidentialité des données ;

la traçabilité des accès aux informations.

Cette sécurité repose tout d'abord sur des éléments organisationnels et fonctionnels, les éléments techniques venant en complément.

Pour assurer au mieux la sécurité du système d'information du MIVS il faudra :

-Avoir des politiques de gestion des membres du réseau de veille avec le niveau de sécurité désiré pour le projet ;

-Agir pour réduire des comportements à risque des membres du réseau de veille par la formation, l'élaboration de document précisant les règles d'utilisation des matériels et surtout de la plate forme de veille ;

-Construire le réseau du MIVS et le paramétrer en fonction des impératifs de sécurité pour que des mesures arrêtées n'offrent pas la possibilité de contournements ;

-Ne retenir que des solutions maîtrisables par les membres de l'organe technique ;

-Réaliser un inventaire des matériels et des logiciels du projet et tenir à jour des tableaux de correspondance avec tous les membres du projet.

-Administrer la Plate forme de veille en formalisant les procédures d'habilitation des utilisateurs (Enregistrement, installation, restauration, traitement des incidents, test de validité, etc.)

-Les données confidentielles du MIVS seront traitées uniquement sur les postes de travail non connectés au réseau ;

- Les données confidentielles ne pourront pas être embarquées sur un ordinateur portable ;

- Les mots de passe des membres seront renouvelés régulièrement ;
- Les salles serveurs auront un dispositif d'identification à la mise en route (Carte à puce, biométrie, reconnaissance vocale, etc.) ;
- Tous les ordinateurs du projet (Portable ou non) disposeront de logiciels de détection d'erreurs ou d'intrusions ;
- Les serveurs pourront, si nécessaire, être munis d'un dispositif de contre-mesures aux interceptions par rayonnement, conduction ou captation des signaux et installés dans des locaux à la sécurité renforcée.

4.2.2 Le plan de continuité des activités du MIVS

Le MIVS sera un outil mis au service des gouvernants pour diminuer au maximum le risque d'erreurs dans leur prise de décision. Par conséquent il doit être fonctionnel 24h/24H, sans interruption car aucun projet de ce type n'est à l'abri d'un sinistre informatique.

Pour ce faire il faudra prévoir un dispositif de sauvegarde et une stratégie de reprise des activités du MIVS pour pallier tout dysfonctionnement de son système d'information.

Cela passe par la détermination et la mise en œuvre du plan de continuité des activités qui prendra en compte les aspects suivants :

La fréquence de sauvegarde des données informatiques, les modalités de transfert et la qualité des informations enregistrées ;

Les conditions de stockage des données sauvegardées (les volumes disponibles, éloignement du système d'information de base);

La facilité et rapidité d'accès aux données.

Les moyens de télécommunication offerts par le site d'accueil du personnel Technique du MIVS et le personnel du Bureau National de la Prospective et de la Veille stratégique ;

Le matériel de remplacement et son délai de disponibilité ;

La définition d'une cellule de gestion de crise

La détermination d'un local secondaire et la mise en place d'un système d'alimentation autonome longue durée environ 24h sans le secteur électrique public.

Le data center du projet de Gouvernance électronique dénommé eGouv permettra de mettre en place un site de réplication de données utilisables en cas de sinistre.

4.2.3 - La protection de l'environnement physique du MIVS

Les menaces et vulnérabilités issues des connexions aux réseaux du MIVS ne représentent qu'une partie des risques pesant sur le système d'information du projet. Il faut aussi prendre en compte la limitation des accès physiques aux ordinateurs et autres salles spécialisées du projet.

En conséquence il faudra:

-Identifier les zones nécessitant une sécurité renforcée et mettre en place des systèmes de surveillance vu tous les incidents liés ces derniers temps à la sécurisation des bâtiments et édifices publics ;

Pour le MIVS les éléments de sécurité seront par exemple:

- *Un système de vidéosurveillance et de télésurveillance des principales salles,
- *Des détecteurs d'intrusion et de contrôle d'accès par lecteur biométrique,
- *Détecteur de fumée, d'incendie couplé à des bouches d'incendie,
- *Des Badges pour visiteurs ; établir aussi des règles la gestion des visiteurs,
- *Des plans d'intervention et de gestion des incidents spécifiques à ces « lieux sensibles ».

-Prendre en compte la dimension « sécurité » dans le choix des prestataires de service intervenant dans les locaux (nettoyage, gardiennage, maintenance téléphonique...) et définir des clauses de confidentialité dans l'élaboration des contrats passés avec ces derniers.

-Responsabiliser l'Organe technique et le personnel du BNPVS pour qu'il connaisse, suive et fasse respecter l'ensemble des mesures de sécurité physique du Projet.

-Fermer à clé la porte d'un bureau lorsque personne ne s'y trouve.

5. FONCTIONNEMENT DU MIVS

Le fonctionnement portera sur les éléments suivants :

5.1 Organe Consultatif

Composé de la Présidence, de la Primature, du Gouvernement, du Parlement, du Conseil Economique et Social (CES) et des organes de prise de décision au plus haut niveau de l'Etat, cet organe est consulté pour prendre en compte les projets institutionnels stratégiques de l'Etat et assurer un meilleur encrage institutionnel du MIVS.

5.2 Organe exécutif

Cet organe sera composé en grande partie par le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement (MEMPD).

C'est l'organe le plus important dans la mise en place du mécanisme de veille par ses attributions administratives et ministérielles, son expérience et sa capacité à conduire un tel projet.

Il est important de rappeler que c'est le MEMPD qui conduit depuis plusieurs années les études de suivi et évaluation pour les projets d'envergure.

5.3 Organe stratégique et de supervision

Le BNPVS (Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique), par le mandat du MEMPD devrait piloter ce projet ; il possède en son sein des experts qualifiés qui, en collaboration avec ses partenaires tel que (INS, CIRES, BNETD...) sont en mesure de réaliser cet objectif stratégique pour la nation.

De façon plus précise ; il incombe au nouveau département chargé de la Veille Stratégique au sein du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique de conduire le projet

5.4 Organe Technique

Pour le bon fonctionnement du Projet ; il est souhaitable de maintenir de façon permanente une équipe technique dont le responsable devra être le chef de projet du MIVS. Lui-même travaillant sous la supervision du Chef du département veille du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique et sous la responsabilité du secrétaire général du dit Bureau.

Le tableau ci-dessous montre une esquisse de la composition de la cellule technique en termes de ressources humaines.

NB	Intitulé Poste	Description de la tâche	Personnes
1	Chef de Projet MIVS Animateur principal Expert en Système d'Information	<ul style="list-style-type: none"> - architecture complète - organisation du mécanisme - validation des choix techniques - Sécurité SI 	1
2	Informaticien Veilleur /	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau Informatique - Internet Maintenance Test 	2
3	Webmasters	<ul style="list-style-type: none"> - Charte graphique / Infographie - LAMP BDD Animations flash 	1
4	Développeurs Application Web	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation des modules - Incorporation des scripts 	1
5	Archiviste Documentaliste	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse scientométrique - Documentation - Gestion des Archives / GED 	1
Personnel de la Cellule Technique			6

Ce personnel technique devra débiter le projet pour être imprégné des réalités d'un tel mécanisme ; il travaillera sous la direction du secrétaire général du BNPVS et aussi en étroite collaboration avec le personnel du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique.

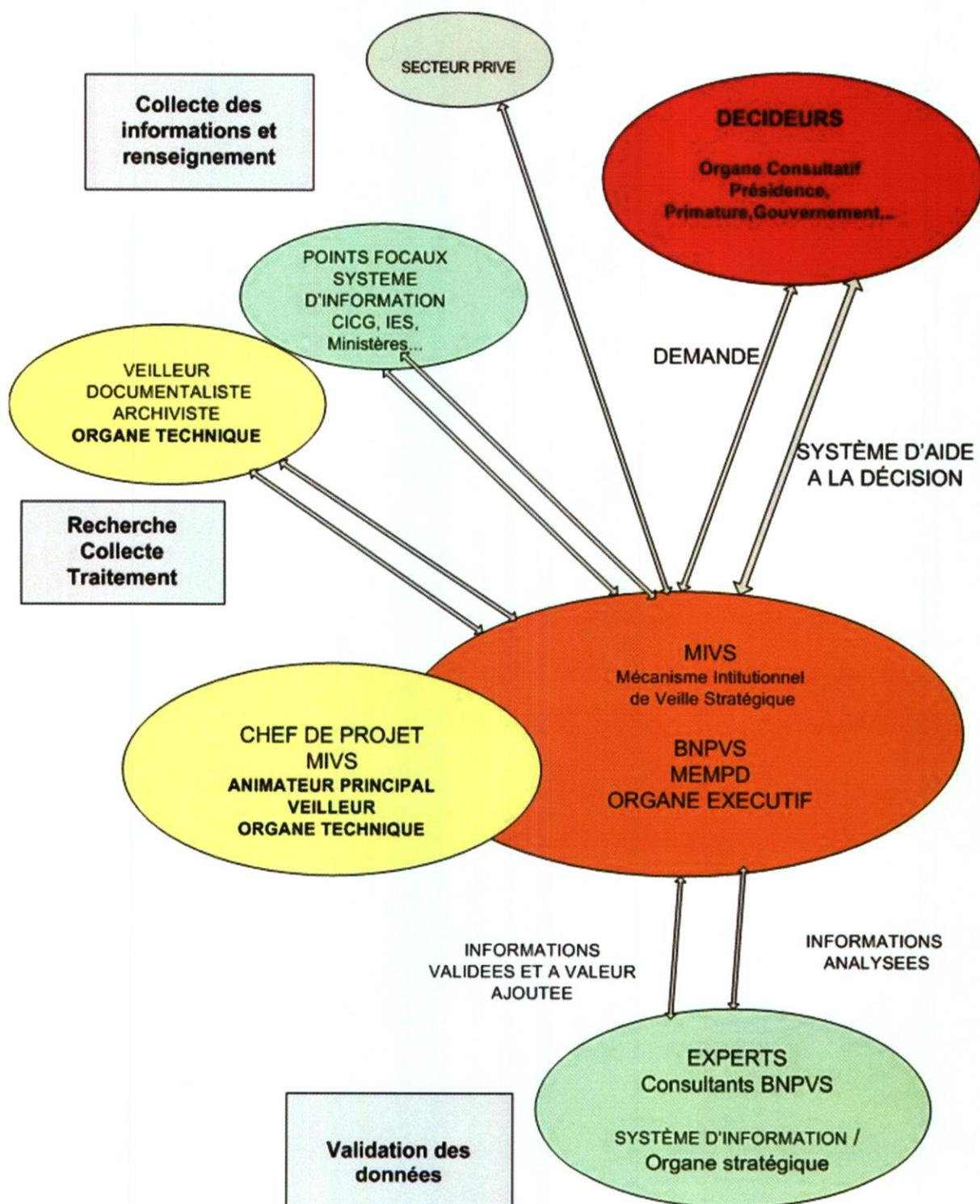
5.5 Organe de suivi & évaluation

Le Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique en collaboration avec certains membres (Les experts, consultants) du Mécanisme de veille stratégique seront chargés de faire le suivi & évaluation en mettant en place une cellule pour pérenniser cette opération. Aussi des outils dédiés à cette tâche seront prévus dans l'architecture du MIVS afin de faciliter le projet de suivi évaluation.

Les attributions de la cellule de suivi et évaluation devront être :

- Veiller à la bonne marche du projet ;
- Veiller au respect des normes et processus qui seront mis en place
- Veiller à mettre en place plan interne d'audit permanent ;
- Veille à la sécurité du système d'information du MIVS.

Le schéma suivant montre le fonctionnement de dispositif organisationnel



RÉSEAU DES ACTEURS DU MIVS

Schéma 1 : Mise en Place Organisationnelle des Acteurs du Réseau de Veille

5.6 Cadre de planification

5.6.1 Expression des besoins du mécanisme institutionnel de veille stratégique.

Tâche du Gouvernement

Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, le Gouvernement doit cerner les besoins réels en information. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne (Etat), via notamment l'identification précise des projets à veiller.

Selon la stratégie à mettre en place le Ministère d'Etat, Ministère du plan et de Développement en collaboration avec le Gouvernement et les Institutions Etatiques devront définir l'ensemble des projets stratégiques à prendre en compte dans le mécanisme de veille.

Enfin le Gouvernement devra favoriser un appui budgétaire conséquent pour mener à bien l'opération et une définition précise du rôle des acteurs politiques du projet de veille.

Tâche du MEMPD

Ce ministère sera le lien entre le Gouvernement, le BNPVS et les autres partenaires au développement (PNUD ...)

Tâche du BNPVS

Le BNPVS coordonnera les activités de la cellule technique, des experts, des consultants et des points focaux.

5.6.2 Identification des acteurs du mécanisme institutionnel de veille stratégique

Une fois les besoins ont été correctement ciblés par le MEMPD, le BNPVS doit recevoir un mandat dudit ministère (MEMPD) pour identifier acteurs et structures qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles dans le mécanisme de veille. Ces acteurs doivent être très attentifs à leur environnement et communiquer aisément pour faire remonter l'information.

Le facteur clé de succès de la veille tient dans la motivation de ces personnes, qu'il faut entretenir de diverses manières. Par des séminaires de formation, des primes...

Globalement l'ensemble des acteurs peut être classés en Cinq groupes :

L'organe Consultatif

L'organe Exécutif

L'organe Stratégique & de Supervision

L'organe Technique

L'organe de Suivi & Evaluation

5.6.3 Acteurs du mécanisme de veille stratégique

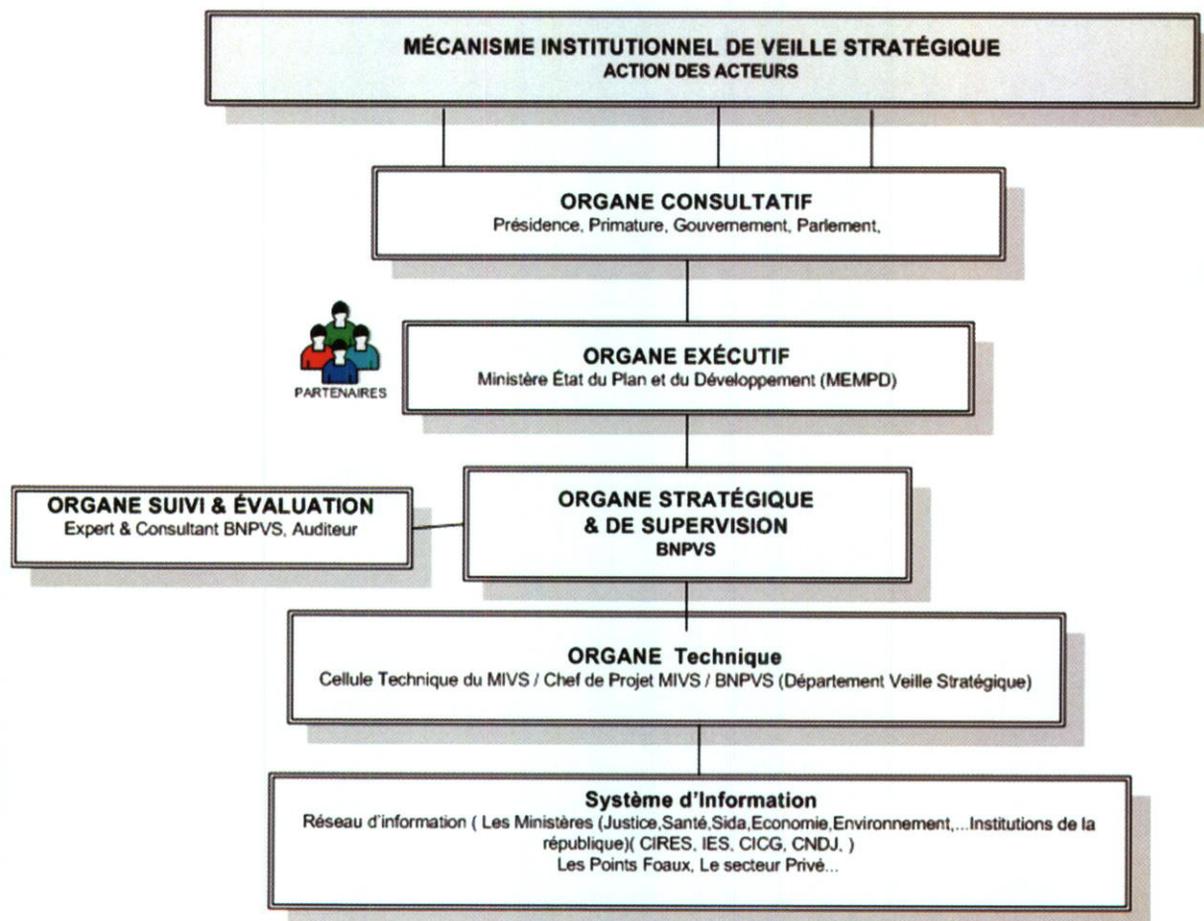


Schéma 2 : Organigramme des acteurs du MIVS

Organe Technique

Au sein de cet organe se trouve l'animateur technique du projet et aussi l'animateur de la veille. Il est le chef de projet technique et travaille en étroite collaboration avec le personnel du Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique (le responsable du département).

Il est sous la supervision du secrétaire permanent du Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique et du responsable du Département Veille.

Sa mission est transverse car il est aussi en contact avec l'ensemble des acteurs du mécanisme. (Les experts, les consultants, les points focaux, les systèmes d'information) car il définira les règles de gestion, de sécurité, d'administration du MIVS.

L'organe technique est aussi composé d'un personnel technique qui travaille sous la supervision du chef projet de veille.

Organe de Suivi et évaluation

Cet organe sera en relation permanente avec le Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique et l'organe technique.

Il représente une cellule d'audit permanent pour le fonctionnement du mécanisme.

Il veillera à ce que les choix de performance de la cellule technique, des demandes du Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique et des attentes de la cible soient toujours de qualité en terme de service.

5.7 - Evaluation et réajustement de la veille stratégique

Enfin il faut procéder à l'évaluation de l'action de veille. Elle peut être l'occasion d'un réajustement, d'un approfondissement et /ou d'une réorientation des moyens et des objectifs stratégiques de la veille.

Cette évaluation est faite par le Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique en collaboration avec son réseau d'expert après avoir consulté les autres acteurs du réseau de veille ; des partenaires privés pourraient être associés. Un mécanisme d'évaluation comprenant les processus et les institutions participant aux évaluations relatives aux différents programmes de l'organe stratégique (Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique) devra être mis en place. Ce mécanisme permettrait d'établir constamment un

répertoire des évaluations, de promouvoir une plus grande compatibilité entre les méthodes et de favoriser la complémentarité des différentes évaluations au niveau thématique et institutionnel, de renforcer le rapprochement entre les structures ministérielles et les instruments politiques. Ce mécanisme se fonderait sur les compétences, les données et les informations du réseau d'information et des membres du réseau de veille dans son ensemble.

5.8 Approche fonctionnelle du Mécanisme de Veille stratégique

L'approche fonctionnelle décrit la façon dont les nombreux processus différents de surveillance institutionnelle peuvent être scientifiquement et techniquement crédibles, politiquement légitimes et pertinents. Elle est axée de façon générique sur les fonctions administratives, scientifiques et techniques extrêmement complexes qui doivent être mises en place pour maintenir à jour des planifications stratégiques des Etats.

5.8.1 Surveillance et évaluation

Cette fonction est essentielle pour promouvoir la rentabilité et l'efficacité du mécanisme de veille stratégique. Elles doivent être entreprises à des intervalles appropriés afin de stimuler un apprentissage continu et renforcer davantage les autres fonctions principales.

5.8.2 Renforcement des capacités

Cette fonction constitue le centre de l'élément fonctionnel du système de veille stratégique et elle est le pilier central autour duquel les activités restantes sont conçues et mises en œuvre. Elle comprend la coopération mutuelle entre institutions, la mobilisation des ressources, la formation, l'appui technologique, la participation aux processus pour maintenir à l'étude l'état des avancées des projets administratifs, en mettant particulièrement l'accent sur les besoins prioritaires du pays. Il est important d'ajouter les notions de sécurité des SI et autres notions liées à la cyber criminalité.

5.8.3 La Gestion du réseau du MIVS

Le réseau du MIVS doit apporter les outils de diffusion et de stockage de l'information ainsi que des outils de communication entre les acteurs. L'existence d'un tel réseau demande qu'un certain nombre de règles de gestion du réseau soient créées concernant le pilotage stratégique du réseau, son animation, son évaluation et la formation des acteurs.

FONCTIONS	ROLES
<p>Pilotage stratégique du réseau</p> <p>BNPVS Consultant Expert</p>	<p>Définition des finalités du réseau Définition des indicateurs d'évaluation Choix des acteurs des membres du réseau de veille Choix de partenaires (secteur privé,...) Validation du guide de déontologie du réseau</p> <p>Orientation permanente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par rapport aux objectifs - par évaluation sur critères - par rapport à l'environnement (quels outils utiliser : bases de données, journal ?)
<p>Animation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulation des échanges, déclenchement d'événements (formations, rencontres,...) grâce à l'évaluation permanente des besoins • Alimentation du réseau en informations ciblées (journal-agenda) • Recherche d'informations à la demande • Aiguillage des échanges dans le réseau, relais éventuels d'animateurs dans les entreprises • Participation au travail d'orientation permanente : évaluation les écarts et propositions pour l'évolution potentielle du réseau
<p>Evaluation</p>	<p>Evaluation quantitative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de connectés actifs sur le réseau sur l'ensemble des acteurs • Temps cumulés d'utilisation, Nombre total de connexions • Moyenne de temps cumulé d'utilisation par membre • Moyenne du nombre de connexions par membre du réseau • Nombre de questions-réponses traitées sur l'outil informatique <p>Evaluation qualitative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils bibliométriques pour des analyses par période significative des flux d'information par thème, par acteur. • Contrôle qualité des échanges : a posteriori par échantillonnage et contrôle (double expertise) au fur et à mesure par consultation quotidienne des forums contrôlent des délais de réponse
<p>Formation des acteurs du réseau</p>	<p>Formation préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la réalité du réseau (objectifs et fonctionnalités du réseau) • aux outils de communication, aux protocoles de communication (forums thématiques, formulaires, déontologie) <p>Sensibilisation et appui permanent à l'utilisation optimale des outils de communication</p>

5.8.4 Mécanisme Institutionnel de veille stratégique

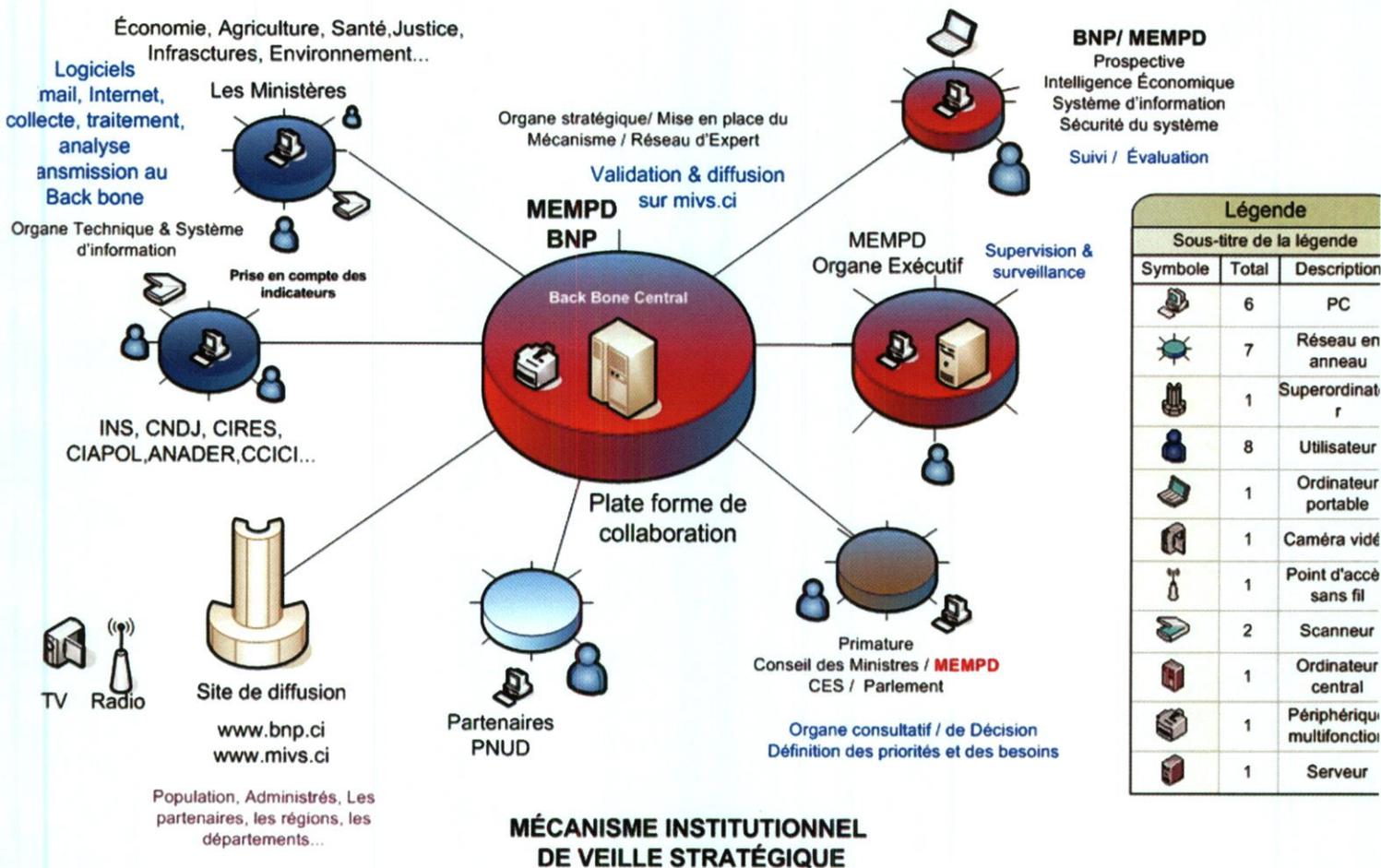


Schéma 3 : Architecture Globale du MIVS

Ce schéma nous montre une synthèse du réseau informatique global du MIVS avec tous les acteurs. Les outils de travail des acteurs sont aussi mis en exergue.

Les parties mises en rouge représentent les centres névralgiques du MIVS.

Nous remarquons que tous les ministères seront concernés pour prendre en compte un grand nombre d'indicateurs stratégiques pour le projet.

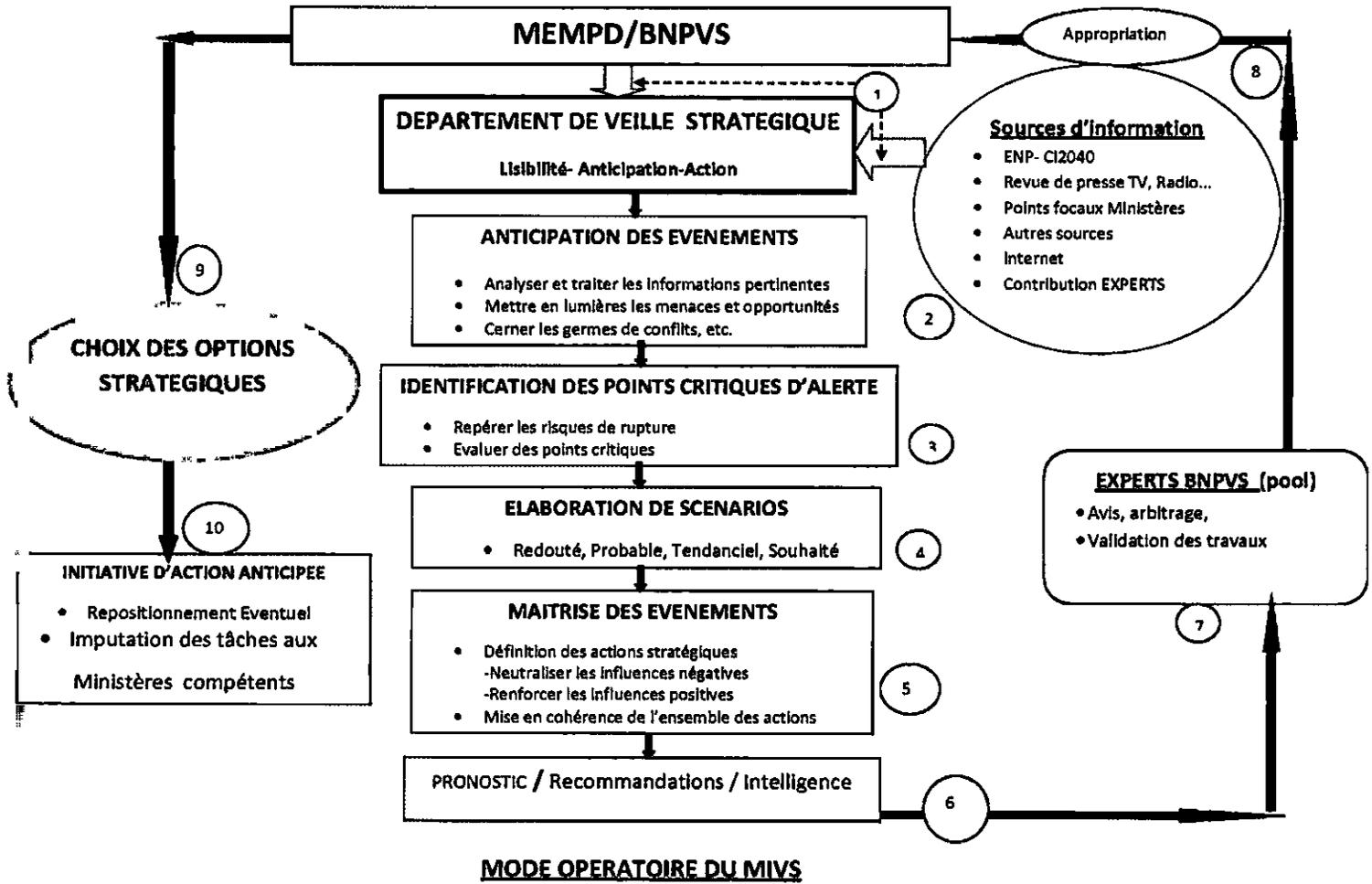
5.8.5 Mode opératoire du Mécanisme Institutionnel de veille stratégique

Le MIVS est un processus informationnel. En aucune manière, il ne se réduit à une tâche d'une ou de deux personnes. Il fait intervenir différents acteurs du réseau de veille (BNPVS, Experts consultants, les ministères et structures sous tutelle etc.). Il faut rappeler qu'il est composé de plusieurs phases :

- Le ciblage de l'environnement à scruter qui est composé de la vie socio-économique, et aussi des résultats de l'ENP CI2040 à partir desquels des indicateurs et des domaines de surveillance apparaissent ; (éducation, économie, la jeunesse, les relations internationales etc.
- La traque des informations par les membres du réseau de veille (BNPVS, Experts consultants, les ministères et structures sous tutelle etc.) ;
- La sélection des informations par le BNPVS avec son pool d'experts ; (membre de la cellule de veille stratégique au sein du département veille stratégique du BNPVS)
- Le traitement des informations par les analystes du BNPVS issus des différents ministères et quelques consultants privés;
- La diffusion d'informations se fera sous forme de bulletins d'alerte, de note, par mail et aussi fax. Un site web sera dédié à cet effet. Les cibles de diffusions seront :

Les décideurs pour anticiper et prendre des décisions

Le grand public pour être informé des décisions, des décrets, des notes, des bulletins d'alerte etc.



6-CALENDRIER DE MISE EN PLACE DU MIVS.

La mise en place du MIVS débutera selon un planning communiqué par le BNPVS

6.1 Planning des Tâches

Tâchés	Début	Durée (j)	Fin	Acteurs
Recrutement des Acteurs		21		BN Prospective/ Cellule Technique
Séminaire Sensibilisation		3		Consultant/BN Prospective
Séminaire IEVS		4		Consultant/BN Prospective
Expression des Besoins		7		BN Prospective/Consultant
Séminaire Technique IEVS		6		Consultant
Validation des Indicateurs		7		BN Prospective/MEMPD
Identification des Sources d'Information.		7		BN Prospective/MEMPD
Installation Technique MIVS		90		Cellule Technique
Feedback Membre MIVS		1		Acteurs
Développement. Portail MIVS		90		Cellule Technique
Réaction Membres MIVS		1		Acteurs
Simulation /Test/Portail MIVS		30		Cellule Technique
Déploiement MIVS/ Test		45		Cellule Technique
Séminaire Utilisation MIVS		6		Cellule Technique
Débogage du MIVS		79		Cellule Technique
Mise à disposition du MIVS		1		MEMPD/BN Prospective

Théoriquement, il faut environ 12 mois pour implémenter le mécanisme institutionnel de veille stratégique. A partir du 6^e mois il devra être opérationnel.

Le diagramme de Gantt ci-dessous nous montre la planification des tâches à réaliser.

6.2 Diagramme de Gantt

Graph 4

Étude de Faisabilité Actualisée : Mécanisme Institutionnel de Veille Stratégique

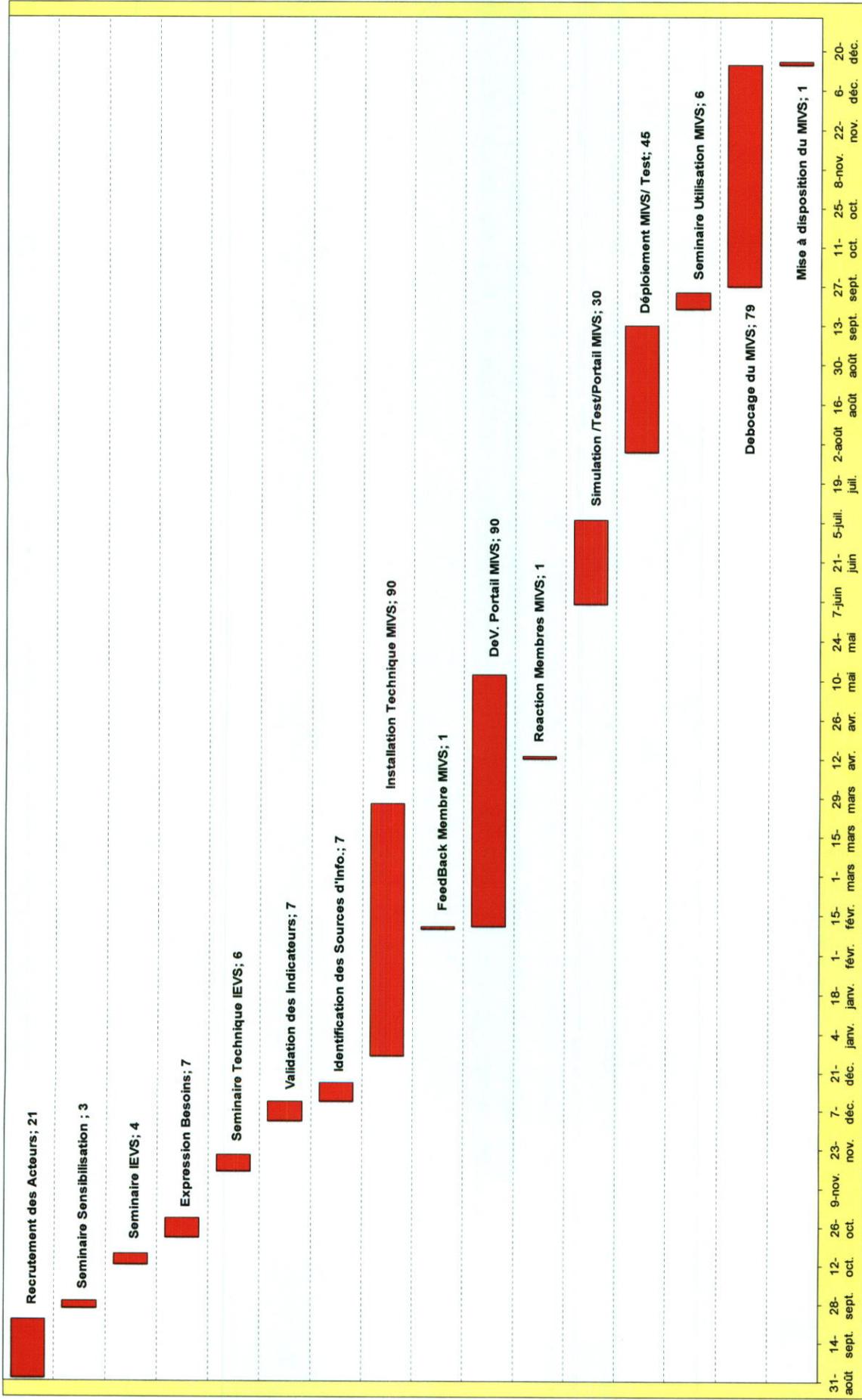


Diagramme de Gantt

7. COUT, AVANTAGES ECONOMIQUES & STRATEGIQUES DU MECANISME

7.1 Etude financière du Mécanisme Institutionnel de Veille stratégique

Le projet de mécanisme institutionnel de veille stratégique étant mis en place par le Ministère d'Etat Ministère du Plan et du Développement (MEMPD) avec le concours financier du PNUD, l'étude pourrait faire une estimation des équipements, l'installation & la formation des acteurs du réseau de veille.

Pour un tel projet le retour sur investissement se mesure par le résultat des avantages stratégiques que l'Etat en retirera tout au long de son fonctionnement voir de l'existence de l'Etat. Nous savons par exemple qu'en Côte d'Ivoire de nombreux investissements chiffrés en milliards de F CFA sont faits mais les projets n'aboutissent pas ; cela est du en grande partie à :

- un manque de planification stratégique,
- une absence totale de plate forme de collaboration entre les différents acteurs étatiques concernés
- un manque de politique de suivi et évaluation des projets au niveau institutionnel
- la non prise en compte des études prospectives antérieures.

Au vu tous ces points le taux de rentabilité du projet ne serait pas négligeable voir très important.

Pour ce faire, l'étude financière prendra en compte les éléments suivants :

-Le Budget des investissements

-Le Budget de fonctionnement

-Le Budget de Suivi et évaluation du projet car sa pérennisation et son fonctionnement seront les défis à relever après sa mise en route.

En plus de ces budgets, il y aura un budget de fonctionnement du projet sur cinq ans

Les coûts exprimés sont en relation avec la réalité du marché Ivoirien

7.1.1- Budget des Investissements

7.1.1.1- Budget des Equipements Informatiques

7.1.1.1.1 Phase I : Démarrage du Projet

La mise à jour du projet a nécessité une modification des équipements pour mieux prendre en compte la mise en place du projet vu l'évolution des technologies.

Globalement les équipements sont composés de deux parties :

- 1- Les équipements Informatiques y compris la plate de veille stratégique en mode Saas
- 2- Les Applications logiciels

La configuration de l'ensemble de la plate forme de veille institutionnelle sera basée sur une plate forme de veille stratégique en mode SaaS dénommée SINDUP.

Cette plate forme pourra être remplacée plus tard soit par AMISOFTWARE ou le choix judicieux serait de développer une plate forme open source propre au projet pour éviter les frais récurrents de cout de licence.

Les tableaux suivants nous montrent le volet 1 des équipements acquis pour le projet et par un fournisseur dénommé : Afric Service Côte d'Ivoire (ASCI) choisi par appel d'offre N°2010-0-0-0-0547/02-20.

MINISTERE D'ETAT, MINISTERE
DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT
BUREAU NATIONAL DE LA PROSPECTIVE-VS

PROFORMA

Numéro	Date	Mode de Règlement	Références
D1200067	15/05/2012		

Quantité	Désignation	Px unitaire	Montant HT
	ACCOMPTE SUR MARCHÉ N°2010-0-0-0-0547/02-20 OBJET: FOURNITURE ET INSTALLATION DE MATERIELS INFORMATIQUES POUR LE MECANISME INSTITUTIONNEL DE VEILLE STRATEGIQUE (MIVS)		
19	Ordinateur Portable Toshiba Satellite C660-2PZ P6200(DC2.13Ghz) - Processeur Intel DC (3M Cache, 2.13 GHz) - Disque dur 500 Gb - RAM: 4Gb - Ecran 15.6" - Win7 Pro 32 ou 64 bits - livré avec sacchoche	772 500	14 677 500
7	Onduleur APC BACK UPS 650 VA	69 000	483 000
1	Serveur WEB HP ML370-G6 E5620 P410/512 - 04 Processeurs installés, RAM 10Go - Disque dur 3 To, Ecran, Clavier et Souris - Windows 2008 Serveur Ed Entreprise avec 30 licences	15 585 160	15 585 160
1	Serveur d'application de marque HP ML370 G6 E5620 P410/512 - 2 Processeurs installés - Disque dur 3 To - Mémoire RAM: 10 Go - Système d'exploitation windows 2008 server	6 916 500	6 916 500
2	Micro-ordinateur de Bureau	1 188 600	2 377 200

- Delai de livraison :
- Validité de l'Offre :

T A X E S				Total HT	Total Taxes	Total TTC	NET A PAYER
Type	Base	Taux	Montant	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX				
XXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX				
Total Taxes			XXXXXX	Arrêté la présente proforma à la somme de : XXXXXX			

PROFORMA

MINISTERE D'ETAT, MINISTERE
DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT
BUREAU NATIONAL DE LA PROSPECTIVE-V8

Numéro	Date	Mode de Règlement	Références
D1200067	15/05/2012		

Quantité	Désignation	Px unitaire	Montant HT
	- HP Elite 8200 MT C15-2500 4.Ghz - Memoire RAM 10 Go - Disque dur 1 To - Système d'exploitation Windows 7 Pro 64 bits		
2	HP SCANJET 5590 C 2400DPI 48 bits USB	425 000	850 000
3	Onduleur APC Smart-UPS 2200VA USB	708 750	2 126 250
2	Video projecteur OPTOMA ES551 DLP SVGA	525 000	1 050 000
1	Imprimante HP Laserjet P1606DN 25PPM A4 USB 32MB 1200DPI	243 000	243 000
1	Routeur linksys WAG160N Wireless-N ADSL2+Gateway + connexion de 4 Mo sur 1an avec IP fixe	8 425 132	8 425 132
1	Imprimante Laserjet couleur HP PRO 400 M20/20PPM 10/100 WIFI	542 850	542 850
30	Antivirus reseau BITDEFENDER Internet Security 25-49 licences	44 850	1 345 500
1	Serveur de sauvegarde de marque Woxo(voir fonctions en fichier joint model pack IT Security Box Allroad large 3x3, DD 6To	12 817 725	12 817 725

- Delai de livraison :
- Validité de l'offre :

T A X E S				Total HT	Total Taxes	Total TTC	NET A PAYER
Type	Base	Taux	Montant	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX				
XXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX				
	Total Taxes		XXXXXX	Arrêté la présente proforma à la somme de : XXXXXX			

PROFORMA

MINISTÈRE D'ÉTAT, MINISTÈRE
DU PLAN ET DU DÉVELOPPEMENT
BUREAU NATIONAL DE LA PROSPECTIVE-V8

Numéro	Date	Mode de Règlement	Références
D1200067	15/05/2012		

Quantité	Désignation	Px unitaire	Montant HT
	(Paramétrage + formation)		
1	Plate forme de veille stratégique composé d'un logiciel SINDUP (paramétrage + formation)	23 713 401	23 713 401
1	Matériel et accessoires du réseau local + installation et config	6 145 600	6 145 600
1	Caméra numérique avec Disque dur 160 Go Marque & modele: SONY HDRXR260V	1 448 123	1 448 123
2	Téléviseur couleur Ecran LCD/ LED 42 pouces avec sortie LAN Réf: LG (42") 42LV3710 LED TV	1 739 000	3 478 000
19	Suite bureautique Microsoft office 2010 Professionnel	208 500	3 961 500

- Délai de livraison :
- Validité de l'Offre :

T A X E S				Total HT	Total Taxes	Total TTC	NET A PAYER
Type	Base	Taux	Montant	106 186 441	19 113 559	125 300 000	125 300 000
TVA	106 186 441	18,00%	19 113 559	Arrêté la présente proforma à la somme de :			
			Total Taxes	Cent vingt cinq millions trois cent mille Francs CFA			
			19 113 559				

Le cout global de la phase I du projet est de 125 300 000 FCFA à cet cout il faudra ajouter le volet II qui couvrira les logiciels d'application.

Rubriques	Prix Unitaire	Quantité	Prix Total F CFA
MATERIELS			125 300 000
LOGICIELS			
Red Hat Enterprise Serveur	679 100	1	679 100
Bloc Logiciel Prospective	2 570 299	1	2 570 299
Archivage / Documentation	2 789 344	1	2 789 344
Développement Dreamweaver CS4+Zend PHP	2 109 111	1	2 109 111
Plate Forme Mapping Texte & le NOVA	6 000 015	1	4 000 015
OCR Pro. Omnipage Pro	1 289 100	1	1 289 100
Externalisation & Sauvegarde ACRONIS	3 789 210	1	3 789 210
Bloc Agents Intelligents (Copernic,	2 567 100	1	2 567 100
CPANEL	2 789 100	1	2 789 100
		S/TOTAL 2	22 582 379 F CFA
TOTAL DES EQUIPEMENTS INFORMATIQUES (PHASE I)			147 882 379 F CFA

La majorité des acteurs du projet n'ont pas accès à Internet et ne possèdent pas de matériels informatiques nécessaires pour participer au projet. Ces dépenses sont obligatoires pour éviter un blocage dans le fonctionnement du projet. C'est ce qui justifie que chacun des 40 membres du réseau possède un ordinateur portable, un scanner et un accès à internet dont les frais doivent être pris en compte par le projet.

Les structures Etatiques participant au projet doivent aussi bénéficier d'un minimum d'équipement pour être en mesure de répondre aux sollicitations du MIVS.

Le mécanisme sera piloté par le BNPVS, alors son personnel devra bénéficier d'équipements pour lui permettre de mener à bien sa mission.

7.1.1.1.2 Phase II : Consolidation et extension du projet

Cette phase est composée des éléments suivants :

1-Renforcement des équipements informatiques en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes du projet.

- Intégration des directions régionales au MIVS

RENFORCEMENTS EQUIPEMENTS (Directions Régionales)			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Serveur application/réseau	6500255	15	97 503 825
Réseau Local 24 ports	4875000	20	97 500 000
Ordinateur portable	320 200	30	9 606 000
Ordinateur de Bureau	300035	30	9 001 050
Imprimante laser blanc Noir	150000	20	3 000 000
Imprimante jet d'encre couleur	85000	20	1 700 000
Accès internet par VSAT site enclavé	9200165	10	92 001 650
Accès Internet site normal	1000000	20	20 000 000
Onduleurs 3KVA	450755	30	13 522 650
Bloc logiciel de bureautique, sécurité et serveurs	123500	20	24 710 000
Bloc logiciel applicatif veille stratégique (Mapping, Agent, Wiki.)	3500000	20	97 503 825
		TOTAL	368 545 175

- Renforcement des équipements du MIVS site central

RENFORCEMENTS EQUIPEMENTS (Abidjan Cabinet/BNVS)			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Serveur application/réseau	6500255	15	97503825
Serveur de suivi évaluation	4875000	20	97500000
Ordinateur portable	320 200	30	9606000
Ordinateur de Bureau	300035	30	9001050
Logiciel de réplication de données et externalisation	150000	20	3000000
Logiciel de sécurisation réseau	85000	20	1700000
Logiciel de la gestion du réseau global, télémaintenance	9200165	10	92001650
Accès Internet veilleurs (Acteurs du MIVS)	1000000	40	40000000
Onduleurs 20 KVA	450755	30	13522650
Serveur de suivi évaluation	123500	20	2470000
Equipement de vidéosurveillance IP (16 cameras+DVR+Ecran...)	28 176 200	1	28176200
		TOTAL	394 481 375

Le budget total pour le renforcement des équipements informatique est de

Intégration des directions régionales au MIVS+ Renforcement des équipements du MIVS site central :

(368 545 175 + 394 481 375 = 763 026 550 F CFA)

2-Migration de la plate forme de démarrage SINDUP vers une nouvelle plate forme.

Pour le démarrage du MIVS la solution Sindup en mode saas a été préconisée pour une prise en main facile. Cette solution n'intègre pas plusieurs fonctionnalités et ne permet pas de couvrir les besoins de l'ensemble des utilisateurs du projet. Pour ce faire le MIVS dans sa version finale et couvrant toutes les options techniques, fonctionnelles, de suivi et évaluation de projet pourrait utiliser les logiciels suivants :

- **AMI ENTERPRISE INTELLIGENCE 6.0.**

-**KBCRAWL**

-**ISCOPE**

Le tableau suivant définit le cout moyen des applications utilisables

PLATE FORME DE VEILLE STRATGIQUE GLOBALE			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Logiciel de veille stratégique	118 080 000	1	118080000
Installation et paramétrage	657 200	4	2628800
Formation des utilisateurs administrateurs techniques	656 500	4	2626000
Formation utilisateurs fonctionnelles	656 000	4	2624000
Maintenance	17 712 000	1	17712000
Thématique de veille stratégique (jetons)	6 888 000	1	6888000
Renouvellement de la licence	85 000 000	1	85 000 000
		TOTAL	235 558 800

Commentaire : En générale les plate forme de veille stratégiques sont onéreuse et le cout le la licence est renouvelable chaque année.

L'autre alternative serait le développement d'une propre plate forme stratégique dédiée au projet avec un cout de licence à vie non renouvelable.

3-Mise en place d'un portail dédié à la plate forme (tableau de bord décisionnel temps réel)

Les plates formes de veille stratégique possèdent des tableaux de bord propres à tous les utilisateurs selon leur besoin, il est important de mettre en place un système décisionnel dans le projet pour informer les cibles en temps réels et en fonction de leur thématique.

Plate forme décisionnelle dédiée Directions générales et Cabinet

PLATE FORME DECISIONNELLE			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
Logiciel de prise de décision serveurs DR	3500250	15	52503750
Application de suivi des projets	858700	20	17174000
Logiciel de travail collaboratif	355200	5	1776000
Logiciel d'externalisation de données	1270855	10	12708550
		TOTAL	84 162 300

7.1.1.2- Budget de Formation & Atelier

7.1.1.2.1 Atelier de Validation des indicateurs de veille stratégique

-Formation : Sensibilisation, Compréhension, Utilisation Veille stratégique

FORMATION : SENSIBILISATION			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
4 Salles pour 6 jours (1Secretariat, 1plénière, 2 commissions)	240 000	6	1 440 000
Pause café 6 jours	36 000	40	1 440 000
Déjeuner 6 jours	90 000	40	3 600 000
Logistique/Bureautique / Communication	9 500 000	1	9 500 000
Kit de Formation	15 000	40	600 000
Prime Auditeurs	90 000	40	3 600 000
Prime 2 Formateurs	1 000 000	6	6 000 000
Séjour/6 jours	180 000	40	7 200 000
		TOTAL	33 380 000

- Validation Indicateurs de veille stratégique : Mise en cohérence du MIVS avec l'ENP CI2040

ATELIER DE VALIDATION DES INDICATEURS			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
4 Salles pour 6 jours (1Secretariat, 1plénière, 2 commissions)	240 000	6	1 440 000
Pause café 6 jours	36 000	40	1 440 000
Déjeuner 6 jours	90 000	40	3 600 000
Logistique/Bureautique / Communication	9 500 000	1	9 500 000
Kit de Formation	15 000	40	600 000
Prime Auditeurs	90 000	40	3 600 000
Prime 2 Formateurs	1000 000	6	6 000 000
Séjour/6 jours	180 000	40	7 200 000
		TOTAL	33 380 000

Cet atelier est composé de deux sous ateliers de 33 380 000 F chacun :

1-Formation : Sensibilisation, Compréhension, Utilisation Veille stratégique

2-Validation des Indicateurs de veille stratégique : Mise en cohérence du MIVS avec l'ENP CI2040

Atelier de validation des Indicateurs de veille stratégique : **66 760 000 F CFA**

7.1.1.2.2 Atelier d'utilisation & prise en main du MIVS

Cette rubrique est composée de quatre ateliers de formations qui sont :

1- **Atelier de sensibilisation enjeux** de l'intelligence économique et veille stratégique

2-**Atelier technique sur les outils** de la veille stratégique en général (manipulation)

3-**Atelier de formation utilisation du MIVS**, plate forme de veille stratégique

4-**Atelier de formation sur le système d'information** collaboratif du MIVS

Chaque atelier aura un cout moyen de 37 500 000 F CFA ce qui donne 150 000 000 F pour l'atelier de prise en main.

Le tableau suivant donne les détails financiers de chaque atelier

FORMATION : SENSIBILISATION			
RUBRIQUE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PRIX TOTAL
4 Salles pour 6 jours (1Secretariat, 1plénière, 2 commissions)	240 000	6	1 440 000
Pause café 6 jours	36 000	40	1 440 000
Déjeuner 6 jours	90 000	40	3 600 000
Logistique/Bureautique / Communication	7 620 000	1	7 620 000
Kit de Formation	15 000	40	600 000
Prime Auditeurs	90 000	40	3 600 000
Prime 4 Formateurs	2 000 000	6	12 000 000
Séjour/6 jours	180 000	40	7 200 000
		TOTAL	37 500 000 F

Atelier d'utilisation & prise en main du MIVS : 150 000 000 F CFA

Commentaire : Pour le projet il y aura au total 6 séminaires de formation allant de la sensibilisation à la prise en main du projet en passant par la formation techniques et des feed-back réguliers.

Pour les mesures générales, les séminaires de formation techniques devront se faire sur des sites calmes d'où des hébergements sont prévus à cet effet.

Ces séminaires sont planifiés sur toute la période de mise en place du projet.

Récapitulatif de la formation :

ETAT de réalisation	RUBRIQUE	COUT
A financer	Atelier de Validation des indicateurs de veille stratégique Composé de 2 sous ateliers	66 760 000 F CFA
A financer	Atelier d'utilisation & prise en main du MIVS Composé de 4 sous ateliers	150 000 000 F CFA
	TOTAL DES INVESTISSEMENTS	216 760 000 F CFA

7.1.1.3 Budget des investissements

ETAT de réalisation	RUBRIQUE	COUT
Financé à plus de 90%	Phase de démarrage du projet	147 882 379 F CFA
A financer	Phase d'extension et consolidation	1 082 747 650 F CFA
A financer	Formation & prise en main	216 760 000 F CFA
	TOTAL DES INVESTISSEMENTS	1 447 390 029 F CFA

Ce budget doit être disponible dès les premiers jours du début du projet, parce qu'il prend en compte tous les équipements nécessaires.

7.1.1.4 Budget de Fonctionnement

CHARGE DE FONCTIONNEMENT SUR 12 MOIS			
RUBRIQUES	COUT UNITAIRE	Quantité	COUT TOTAL
Prime des 40 Acteurs	8 000 000	12	96 000 000
Prime du Personnel du BNPVS	14 200 000	12	170 400 000
Prime du Personnel Technique du MIVS	7 700 000	12	92 240 000
Autres Acteurs	1 500 075	6	9 000 450
Suivi et Évaluation	2 883 078	4	11 532 310
Prime Sécurité 2 vigiles	200 005	12	2 400 060
Logistique	1 557 000	12	18 684 000
Consommable	567 110	12	6 805 320
Téléphone + Internet (Hébergement domaines)	3 000 000	12	36 000 000
Maintenance/ Pièces	1 000 000	4	4 000 000
Divers	7 500 000	1	7 500 000
BUDGET TOTAL DE FONCTIONNEMENT			362 322 140 F CFA

Commentaire : Ces charges prennent surtout en compte les primes des acteurs du projet (sources d'information : veilleurs, experts), le personnel du BNPVS et enfin les membres de la cellule techniques du MIVS.

Nous remarquons que les mois des primes ne sont pas tous les mêmes pour la simple raison que tous les acteurs ne commencent pas en même temps le projet.

Par ailleurs ce budget prend aussi en compte le processus de suivi et évaluation qui se fera chaque quatre mois.

7.1.1.5 Budget Total du Projet

Rubriques	Coûts (F CFA)
INVESTISSEMENT	1 447 390 029 F CFA
FONCTIONNEMENT	362 322 140 F CFA
BUDGET TOTAL DU PROJET	1 809 712 169 F CFA

Ce budget prendra en compte toutes les dépenses pendant la période de mise en place du projet. Du début à la fin soit environ autour de plus de douze mois.

Nous remarquons que le budget des investissements représente 80% du cout du projet et 20% pour les charges de fonctionnement.

Par ailleurs il faudra un tableau des investissements du projet sur la période de 5 ans ; cela est nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace et une planification de financement dans le budget de l'Etat.

7.1.1.6 Budget des investissements sur 5 ans

	Année 1	Année2	Année3	Année4	Année 5	Total sur 5 ans (FCFA)
Abonnement Internet LS	14 109 600	14 109 600	14 109 600	14 109 600	14 109 600	70 548 000
Renouvellement des Equipements	-	-	5 789 100	-	15 789 100	21 578 200
Autres Charges Fonctionnement	19 489 320	19 489 320	19 489 320	19 489 320	19 489 320	97 446 600
Séminaires	13 756 000	6 890 100	4 870 155	4 870 155	4 870 155	35 256 565
Suivi évaluation	15 900 788	15 900 788	15 900 788	15 900 788	15 900 788	79 503 940
Primes des acteurs	190 200 000	190 200 000	190 200 000	190 200 000	190 200 000	951 000 000
Maintenance équipements	12 000 065	9 251 115	9 251 115	9 251 115	12 000 025	51 753 435
Abonnement Internet Acteurs	22 800 000	22 800 000	22 800 002	22 800 000	22 800 000	114 000 002
Imprévus	8 521 260	8 000 260	7 721 155	7 278 900	6 800 000	38 321 575
	296 777 033	286 641 183	290 131 235	283 899 878	301 958 988	1 459 408 317 F CFA

Le cout global du projet sur 5 ans est de **1.459.408.317 F CFA**. (Un Milliard Quatre Cent Cinquante neuf millions quatre cent huit mille trois cent dix sept franc CFA)

Commentaire

Le coût des processus du suivi et évaluation sont constants et doivent rester ainsi par contre il faudra noter que chaque année 2 processus de suivi et évaluation devront se faire soit tous les 4 mois.

Nous notons aussi les coûts liés à l'abonnement Internet et les primes versés aux acteurs ne varient pas et sont maintenus sur la période de 5 ans.

Concernant les séminaires, des rencontres de un ou deux jours sont prévues soit environ 3 fois par année.

Nous remarquerons que le Budget ne prend pas en compte les charges comme des bureaux, les factures d'électricité et d'eau parce que mis à disposition par l'Etat de Côte d'Ivoire.

7.2 Résultats Attendus du dispositif de veille

Le MIVS permettra :

- le développement d'une compétence prospective, nécessaire à l'éclairage de l'action publique, à long terme, à travers des actions de formation ayant bénéficié aux points focaux, mais, également, aux chercheurs universitaires externes, impliqués dans la réalisation de l'ENP CI 2040 ;
- l'identification et le traitement, grâce à une approche systémique, de 13 domaines (indicateurs stratégique) de veille stratégique, couvrant l'ensemble des préoccupations du pays ;
- la construction d'un système d'information prospective (SIP).

La démarche adoptée pour l'édification du MIVS s'appuie sur :

- un diagnostic de la situation et des facteurs aggravants pour chacun des systèmes ou sous-systèmes constituant les 13 domaines, avec l'identification des indicateurs stratégiques correspondants ;
- la prospective stratégique permettant d'évaluer les risques possibles et les opportunités qui se présentent à moyen et à long terme ;
- la prospective opérationnelle ayant pour objectif d'identifier les solutions possibles et durables aux problèmes structurels immédiats ou surgissant à court terme.

7.3 Principaux risques & facteurs de réussite

Le tableau ci-après récapitule les principaux constats qui se dégagent de l'analyse diagnostic du dispositif de suivi/évaluation du MIVS en Côte d'Ivoire. Comme ce dispositif n'est pas encore opérationnel nous avons plutôt cherché à vérifier que les conditions requises pour sa bonne opérationnalisation sont présentes et, advenant le cas où elles ne le seraient pas d'en dégager les risques inhérents.

En général ces risques sont classés de façon suivante :

Institutionnel : Les acteurs politiques doivent s'appropriier le projet, éviter des conflits d'intérêts et institutionnaliser le projet

Organisationnel : Veiller à ce que chaque acteur du projet puisse jouer sa partition selon le programme à mettre en place. Et respecter tous les processus à mettre en place.

Technique : Choisir une architecture technique maîtrisée par l'organe Technique

Financier : Dégager des moyens financiers conséquents pour le projet

Le tableau ci-dessous nous donne une esquisse de l'ensemble non exhaustif de risques qui pourraient être liés au projet.

Action à Mener	Facteur de réussite	Faiblesse / Risques
Participation de l'administration, et des autres acteurs membre du Réseau	Forte participation de l'administration vu le type du projet	Très faible participation de l'administration au début du processus. Mauvaise circulation de l'information
Appropriation/Internalisation (administration, société civile, local/régional)	Existence de conseils généraux, des radios de proximité pour relayer l'information	Faible internalisation/appropriation au sein de l'administration et au niveau local et régional pour ce qui concerne la formulation mais des améliorations sont constatées depuis quelques mois. Pour ce qui est de la mise en œuvre et du suivi, le dispositif n'a pas encore été testé.
Architecture du dispositif de suivi	Répond aux exigences du BNPVS	Lourde et complexe. Risques élevés de

		dysfonctionnements
Articulation entre mise en œuvre et suivi	Répond aux exigences du BNPVS	Division des tâches entre mise en œuvre et suivi/évaluation mais pas de séparation claire des fonctions
Définition des rôles	Les textes créant le cadre institutionnel de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ont été pris. Grandes lignes des attributions précisées.	Des cahiers des charges précis restent à définir pour les acteurs du réseau : MIVS
Fonctionnalité/Opérationnalité du dispositif	Facile à déployer vu la panoplie d'outils utilisés	Dispositif non opérationnel mais risques de dysfonctionnement compte tenu du nombre d'intervenants impliqués à tous les niveaux.
Ressources effectives (financières, matérielles et humaines)	Des estimations budgétaires ont été faites pour renforcer les capacités à tous les niveaux et faire fonctionner le cadre institutionnel du MIVS.	Peut être insuffisants pour satisfaire le cahier des charges requis pour un suivi efficace.
Architecture Technique	Installation Aisée	Inexistante et non encore développée en regard des exigences du MIVS
Existence d'une initiative de renforcement des capacités	Plusieurs initiatives prévues par le PNUD	
Adéquation, fiabilité, régularité, exhaustivité des indicateurs	Liste des indicateurs a priori finalisée et bonne adéquation dans l'ensemble.	Couverture des indicateurs non totale dans certains domaines. Typologie des indicateurs non faite. Faibles capacités à produire les indicateurs dans certains ministères.
Ancrage institutionnel	Ancrage au niveau de la Primature donc de l'autorité nécessaire au bon fonctionnement du cadre institutionnel	Risques de rivalités Interministérielles le projet étant confié au MEMPD

Rivalités		Rivalité potentielle entre le Ministère de la Planification et le Ministère de l'Economie et des Finances
Ressources Humaines Spécialisées	Le BN Prospective possède dans sa base de données des Experts consultants	Faible nombre d'experts en veille stratégique, intelligence économique, risque management...
Synergie des acteurs de la veille	Réalisée en partie par la participation des études prospectives du BN Prospective	
Sources d'Information	Apport non négligeable de l'INS, BNETD, CIRES, CNDJ, CUPOP, CIAPOL	Inexistence ou détermination stratégique du système d'information Etatique
Détermination des indices à surveiller	Rôle essentiel du MEMPD	Décision à prendre en tenant compte de l'avis des experts
Pérennisation du projet	Comité de Suivi/évaluation	Suivi budgétaire pour les acteurs
Audit Suivi Evaluation		

7.4. Suivi et évaluation

7.4.1 Le mécanisme d'évaluation du projet de veille stratégique

7.4.1.1 Objectif du mécanisme d'évaluation

Les évaluations sont essentiellement des processus de communication, pas simplement des rapports, et elles ont beaucoup de caractéristiques semblables indépendamment de leur portée. Elles contribuent à favoriser l'interaction entre les processus techniques et les différentes étapes du cycle politique et de prise de décision. Le mécanisme d'évaluation comprendrait des processus et des les experts du BNPVS concernés par les évaluations correspondants aux différents modules du mécanisme. Il établirait constamment le répertoire des évaluations, favoriserait la compatibilité entre les méthodes et la complémentarité thématique et institutionnelle des différentes évaluations, renforcerait les liens entre les acteurs membres du réseau de veille et les instruments politiques tels que les lois, les décrets, les programmes de planifications stratégiques sur le développement de l'Etat et offrirait de meilleures pratiques et un appui à la prise de décisions gouvernementales.

En somme le suivi et évaluation aura pour tâche :

- De gérer le projet
- D'informer les parties prenantes du projet
- De contrôler la réalisation des activités
- D'ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte

7.4.1.2 Principaux éléments du mécanisme d'évaluation

Le mécanisme institutionnel de veille stratégique devrait comprendre des acteurs d'évaluation qui effectueraient des évaluations directement liées aux principales composantes de la veille stratégique. Les membres concernés tels que les organismes gouvernementaux, les administrations les structures Etatiques .les collaborateurs, les membres du secteur privé et des experts (Base de données du BNPVS) à titre individuel seraient invités à y prendre part. Le mécanisme fonctionnerait sur la base de consultations régulières entre acteurs et il aurait l'appui des outils de veille.

7.4.2 Pilotage du mécanisme d'évaluation

Le pilotage du mécanisme d'évaluation se fera exclusivement par les experts du BNPVS qui va organiser les acteurs d'évaluation.

Globalement trois phases sont à définir :

Pilotage Politique ; réalisé exclusivement par le MEMPD

Pilotage Technique réalisé par le BNPVS et son réseau

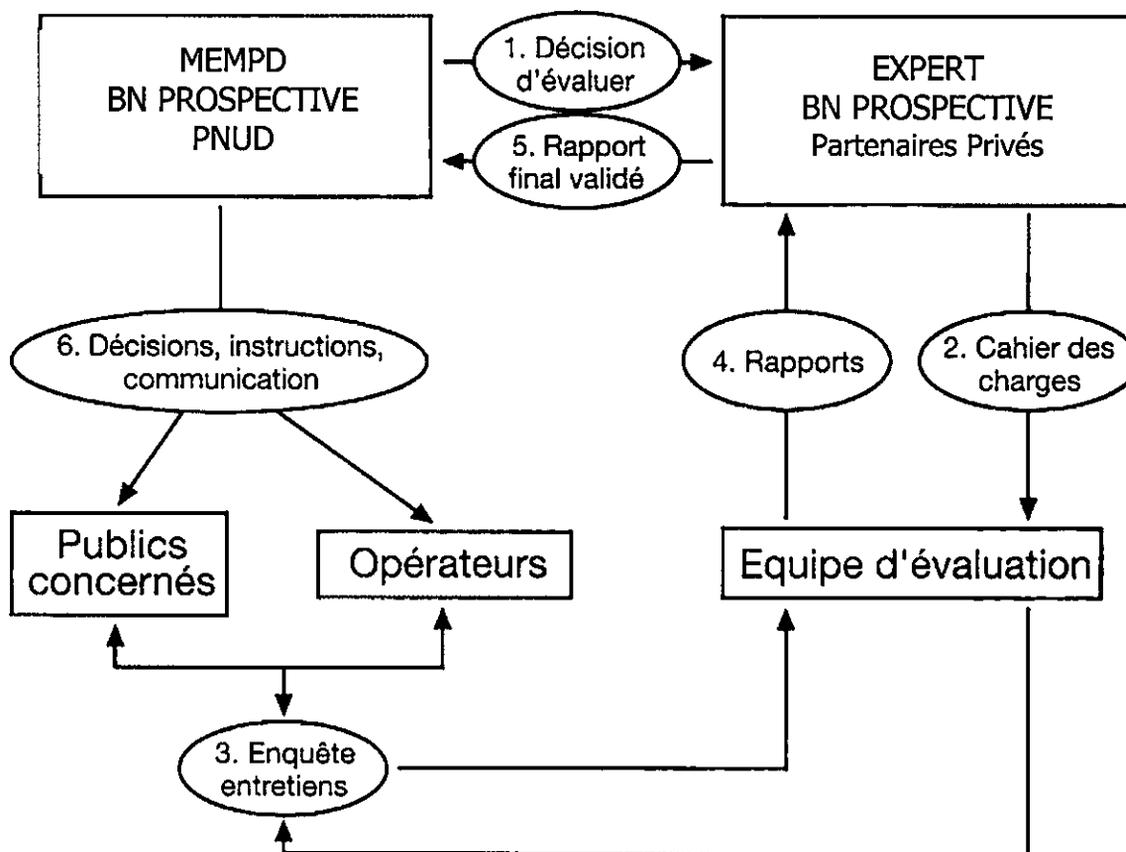
Pilotage des experts & membres du secteur privé.

7.4.3 Outils du Mécanisme de Suivi et évaluation

Le projet devra en permanence, selon un calendrier défini sur des évaluations en utilisant des outils permettant de définir, collecter, analyser l'information en vue d'améliorer les opérations et les orientations stratégiques.

Les outils ci-dessous seront utilisés pour le mécanisme de suivi-évaluation (S&E) :

- Le Dispositif d'évaluation



Le dispositif des évaluations est mis en place par le BNPVS et son réseau d'experts.

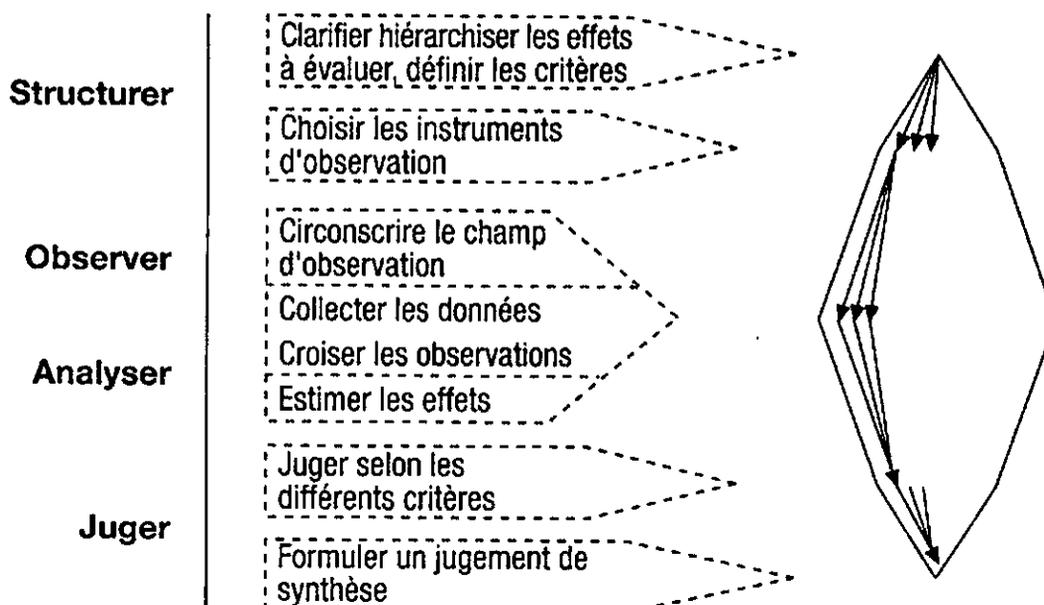
Les données à manipuler ici sont très confidentielles et stratégiques alors il serait souhaitable que le BNPVS pilote une grande partie du dispositif ; même si parfois il travaillera en collaboration avec certains partenaires privés.

Notons une fois de plus que le dispositif d'évaluation est à deux niveaux :

1-Suivi et évaluation du projet MIVS

2-Outils de suivi et évaluation que le projet permettra de mettre en place et qui seront utilisés par les acteurs ministériels en particulier le MEMPD.

- Les étapes standards d'une évaluation



Le schéma en diamant est emprunté à Scriven M. (1980) *The Logic of Evaluation*, Inverness CA: Edgepre

7.5 La pérennisation du mécanisme de veille

La pérennisation du mécanisme de veille sera un succès lorsque l'ensemble des faiblesses sera pris en compte.

Mais l'élément le plus important pour le pérenniser c'est de l'institutionnaliser au plus haut niveau de l'Etat. Ce qui implique :

- Des moyens financiers conséquents
- Un budget reconduit chaque année
- Sa transformation en une structure Etatique à part entière pilotée par le MEMPD

-Son appropriation par les secteurs importants de l'Etat (Le Président, le Premier ministre, les ministères, les structures spécialisées...)

-Un cadre institutionnel bien défini

-Mettre en place un protocole de collaboration entre tous les ministères pour les « obliger » à travailler dans le projet.

-Un processus permanent de suivi et évaluation du projet.

A cela nous pouvons ajouter :

- Une permanente évaluation des pratiques de veille stratégique par l'expert du Projet.
- Une plate-forme de cours en ligne pour l'auto-formation des membres du réseau de veille.

8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1. Conclusion

Le MIVS permettra à l'Etat de posséder un outil d'aide à la décision très puissant en incluant l'ensemble des acteurs de la vie politique, économique, sociale, la société civile, les partenaires au développement.

Le mécanisme permettra à l'Etat de maîtriser la gestion de ses informations stratégiques et agir au bon moment ; un outil performant de planification et de surveillance de l'ensemble des projets du pays.

Les résultats de cette étude de faisabilité sont :

Permettre la création d'un mécanisme institutionnel de veille stratégique pour rendre opérationnelle l'étude CI2040.

Le Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique est le principal acteur pour la mise en œuvre du MIVS.

La Présidence, la Primature et tous les ministères sont membres du réseau de veille.

Dans un premier temps le projet compte au total une soixantaine d'acteurs de tous les organes.

Le système d'information sera constitué par les acteurs de l'administration publique ; les points focaux et les directions régionales du MEMPD.

Le délai de mise en place du projet est de 12 mois.

Le cout pour la mise en place du projet est de cinq cent quarante-cinq millions neuf cent vingt-neuf mille neuf cent trente-deux francs (545. 929. 932 F CFA).

Le coût global du projet sur 5 ans est de un milliard quatre cent cinquante neuf millions quatre cent huit mille trois cent dix sept francs (1.459.408.317 F CFA).

Un budget est alloué au processus de suivi et évaluation pour pérenniser le MIVS.

Les acteurs membres du réseau de veille doivent être dotés de matériels informatiques.

Une prime pour tous les acteurs du projet est prévue et reconduite tout au long de la vie du mécanisme de veille stratégique.

L'Etat de Côte d'Ivoire met à disposition les locaux pour le projet.

Le MIVS permet de passer d'une gestion Etatique peu organisée à une gestion parfaitement planifiée.

Le choix de développer une plate-forme pour l'ensemble du projet a été préconisé.

Un site secours pour la continuité des activités du MIVS est prévu en cas de sinistre ou événement majeur.

8.2 Recommandations

Plusieurs recommandations se dégagent de cette étude compte tenu du caractère stratégique du projet et son importance pour le développement du pays.

Mais les plus importantes pourraient être :

- Un ancrage institutionnel bien précis et motivé
- L'appropriation du projet de veille par les plus hautes autorités du pays.
- Création d'un cadre institutionnel précis et clair et définissant l'ensemble des attributions du projet.
- Institutionnaliser le MIVS afin de le rendre autonome à long terme mais toujours travaillant sous la tutelle du MEMPD, voire Le Gouvernement, la Présidence.
- Un budget conséquent et reconduit chaque année afin de pérenniser le projet.
- Adapter l'organigramme du Bureau National de la Prospective & de la Veille Stratégique pour lui permettre de mener à bien le projet.
- Mettre un accent sur l'organe de suivi et évaluation du projet après le démarrage, en termes de planification, d'organisation de financement.
- Mettre à disposition du projet des locaux dédiés.
- Un ancrage institutionnel bien précis et motivé

-Concernant la sécurité du projet l'Etat devra mettre à disposition du MEMPD des forces de défenses pour surveiller spécialement ses installations.

-Faire diligence pour démarrer au plutôt le projet pour être certain de bien travailler en symbiose avec l'Etude prospective Côte d'Ivoire 2040.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

YORO, Berg Antoine. 2006. "Système d'information stratégique des Etats Modernes." Culture Sciences.

YORO Berg Antoine 2001. "The New Technologies Society."MISTICA

Chartier, E. 1996. "Re-engineering du système d'information de l'entreprise." *Economica*. 17.

Cissé A., Link-Pezet J. (1995c). - "Réseau de Veille, Veille en réseau: une approche coopérative pour l'intelligence économique", Colloque VSST'95, 25-27 Octobre, Toulouse

Dou, H and Desnals, H. 1992. *La Veille technologique*. France: Dunod.

Garmilis, A. 1992. *Le Contrôle de gestion en action*. Les éditions d'organisation. France.

Jacob, G. 1995. *La Refonte des systèmes d'information*. France: Hermes.

Le maître, P. 1991. *La décision*. France: Hermes.

Le Rock J.C. 1991. *Maîtrise de l'informatique par la décision*. France: Hermes.

Krauss R. M., Fussel S. R. (1990). - "Mutual knowledge and communicative effectiveness". - in Galagher J., Kraut R.E. & Egidio C. [Eds], *Intellectual Teamwork*. - Lawrence Elbaum Associates

Levine, P. 1990. *Systèmes interactifs d'aide à la décision et système experts*. France: Hermès.

Mintzberg, H. 1995. *Grandeur decadence de la planification stratégique*. France: Dunod.

n.a. 1991. *Décision support système*. Japan: Okinawa International Centre.

Reix, R.1995. *Systèmes d'information et management des organisations*. France: Vuibert.

Rostaing, H. 1993. *Veille technologique et bibliométrie, concepts, outils: application*.thèse présentée à l'université Aix – Marseille IV. France.

Simon, H.A and Newell, A. 1972. *Human problems solving*. New York: Prentice Hall, 111.

ANNEXES

Lexique

Acquisition de l'information (ou collecte)

Phase du cycle de veille pendant laquelle les textes contenant les informations pertinentes sont recueillies et conservées.

Agent de recherche

Logiciel qui exécute des tâches récurrentes paramétrées par le veilleur à partir de règles de fonctionnement.

Un agent intelligent

Logiciel ou un service en ligne qui permet d'accélérer vos recherches sur le web en exécutant un certain nombre de tâches simples à votre place: certains interrogent simultanément les outils de recherche à votre place et synthétisent les résultats. Certains se reconnectent régulièrement sur des sites à votre place pour détecter les éventuels changements et le cas échéant vous avertissent.

Cellule de veille

Ressources humaines et matérielles qui sont nécessaire à l'exécution de la veille dans l'entreprise.

Consultant en Veille

Professionnel pouvant apporter son expertise, soit pour prendre en charge une action de veille sur sources formelles et/ou informelles, soit pour conseiller l'entreprise lors de la mise en place de son système de veille (analyse des besoins, conception du système...)

Information blanche

"Information aisément et licitement accessible" (médias, manifestations commerciales...)

Information formelle

Donnée qui a été rédigée ou diffusée sur un support (papier, multi média, son, image...)

Information grise

"Information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès" (contenu de banques de données, interviews d'experts...)

Information informelle

Donnée recueillie auprès d'une source orale ou n'ayant pas été explicitement mise en forme pour publication.

Information noire

"Information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé", nécessite une autorisation pour être obtenue légalement.

Intelligence économique

"Ensemble des actions coordonnées de recherche, traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces divers actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleurs conditions de qualité, de délais et de coût"... (Définition reprise du Rapport "Martre" Intelligence économique et stratégique des entreprises - La Documentation Française 1994, qui précise "La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions désignées par les vocables de documentation, de veille ...".

Métamoteur

Moteur de recherche qui interroge simultanément plusieurs autres moteurs. Puis il affiche les résultats selon un classement par pertinence qui lui est propre.

Un portail Web

Un site Internet ou intranet qui offre une porte d'entrée unique sur un large panel de ressources et de services (messagerie électronique, forum de discussion, espaces de publication, moteur de recherche) centrés sur un domaine ou une communauté particulière.

Reporting (Diffusion)

Phase du cycle de veille qui a pour but la diffusion des rapports d'informations vers les destinataires finaux.

SAAS

La plateforme est accessible via un navigateur web depuis Internet sur les serveurs du fournisseur

Signal

Élément d'information indiquant aux veilleurs une évolution de tendances dans le champ de veille. Le signal peut être qualifié de faible (germe annonciateur) ou fort (confirmation d'une tendance repérée - synthèse des positions et menaces d'un acteur).

Signal critique

"Information critique qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique"

Source

Emetteur de l'information diffusée qui doit être mentionnée lorsqu'elle est sortie de son contexte.

Sourcing (ou sélection de sources)

Phase du cycle de veille de recherche et de sélection des sources. Elles doivent être surveillées et mises à jour régulièrement.

Stockage (Archivage)

Sauvegarde des données sous forme compressée. L'archivage permet de gagner de la place. Placée sur un disque ou support externe, une archive devient une sauvegarde.

Système de veille

"Ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille" Il s'agit donc à la fois de la cellule de veille et des outils

Veille

"Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement [de l'entreprise ou de l'organisation] pour en anticiper les évolutions" Il s'agit donc d'un processus **récurrent** de recherche et collecte de l'information dont les données sont traitées selon une finalité propre au destinataire, dans une démarche d'intelligence économique

La veille peut concerner toutes les fonctions de l'entreprise. La démarche globale de veille est généralement appelée **veille stratégique**

Veille concurrentielle
Plan de veille qui cible les entreprises concurrentes (leurs activités, développement, implantations,..)

Veille réglementaire
Cycle de veille qui cible les législations françaises, européennes et internationales qui pourraient impacter sur les activités de l'entreprise. Elle concerne aussi les décisions de jurisprudence.

Veille sociale
Elle cible les changements de la société qui peuvent modifier les comportements de vie des individus. Les informations collectées renseignent de leur impact sur les catégories sociales.

Veille technologique
Suit les innovations et l'élaboration des nouveaux processus. Ils vont permettre d'anticiper les avancées scientifiques et techniques.

Veilleur
Métier dont la principale mission est de gérer une ou plusieurs parties du cycle de veille. Il peut être aussi celui qui est chargé de gérer le projet de mise en place du plan de veille.

VSAT (Very Small Arpenture Terminal)

Station terrienne comportant une antenne de petite dimension, destinée à communiquer avec des stations analogues par l'intermédiaire d'un satellite, sous la commande d'une station pivot. Elle permet aussi d'avoir accès à Internet.

VNP (Virtual Private Network)

C'est un réseau virtuel s'appuyant un autre réseau (Internet par exemple). Il permet de faire transiter des informations, entres les différents membres de ce VPN, de manière sécurisée.

Webmaster

(Ou webmestre, en Français) est une personne qui s'occupe d'un site Internet.

Les Fonctionnalités de la plate forme SINDUP

Accessibilité

SINDUP® est accessible en mode SaaS directement à partir de votre navigateur Web.

Chaque utilisateur accède immédiatement à sa veille au travers d'interfaces claires et intuitives.



Sources d'informations

SINDUP® surveille plus de **200 000 sources d'information** et couvre les différents supports Internet : actualités, blogs, communiqués de presse, réseaux sociaux, forums, avis consommateurs, catalogues produits, sites institutionnels...

Connecteurs : tout collaborateur peut devenir source d'informations (email, twitter, mobile...)



Aucun paramétrage nécessaire.

Classification par type de sources.

Principaux indicateurs clés disponibles.

Importation des favoris.

Personnalisation du corpus à surveiller.

Gestion des sources multilingues.

Le Filtrage

L'apprentissage FilterLive™



FilterLive™

La plateforme de veille SINDUP® est capable, grâce à une technologie propriétaire d'apprendre à reconnaître les informations qualifiées selon les centres d'intérêts de l'utilisateur.

FilterLive™ fait ainsi gagner du temps en alimentant automatiquement les dossiers de veille en actualités pertinentes. Des outils performants et intelligents au profit de l'utilisateur.

Sindup® surveille l'actualité avec le regard de l'utilisateur...

Alimentation automatique du dossier de veille.

Affinage des résultats.

Apprentissage à partir des sélections d'articles.

Les filtres et opérateurs

Les filtres définis à base d'expressions clés et d'opérateurs automatisent la collecte d'informations pertinentes tout en éliminant efficacement le bruit.



Exportations

PDF, Excel, RSS...

Qu'il s'agisse des rapports d'analyse, du contenu des dossiers de veille, de vos sources ou encore des informations produits et tarifs, SINDUP® vous propose différents formats d'exportation des données.



Rapports d'analyse interactifs

Analyse, synthèse et indicateurs

Les rapports d'analyse dynamiques et personnalisables sont des outils d'aide à l'analyse et décision. Totalement automatisés à la génération, ils restent administrables pour les affiner et les enrichir avant diffusion.



Facture AMI SOFTWARE



WANT Technologies
 28 BP 1260
 ABIDJAN 28
 COTE D'IVOIRE
 A l'attention du Dr Berg YORO

FACTURE PRO FORMA
Projet M.I.V.S. - Côte d'Ivoire

N° Contrat	N/A	Date	N° Facture
Contact AMI	Alain BEAUVIEUX	28/05/10	PAR-ABE2010104

Référence	Désignation	Quant.	Prix unitaire HT (en euros)	TOTAL HT (en euros)
AMI EI	POSTE 1 Fourniture du logiciel AMI Enterprise Intelligence version 5.0 avec l'ensemble des modules (ref. SPD-AMIEI-50) pour un organisme central (projet M.I.V.S.). Inclus 20 utilisateurs sur le système central	1	180 000,00	180 000,00
AMI EI	POSTE 2 Installation et paramétrage	4	1 000,00	4 000,00
AMI EI	POSTE 3 FORMATION ET TRANSFERT DE COMPETENCES - Administrateurs techniques	4	1 000,00	4 000,00
AMI EI	POSTE 4 FORMATION ET TRANSFERT DE COMPETENCES - Utilisateurs fonctionnels	10	1 000,00	10 000,00
AMI EI	POSTE 5 MAINTENANCE ANNUELLE	1	15,00%	27 000,00
AMI EI	POSTE 6 Lot de 250 jetons AMI SourcesBox	1	10 500,00	10 500,00
	FRAIS DE DEPLACEMENT ET D'HEBERGEMENT	1	3 000,00	3 000,00
Logiciels soumis aux Conditions Générales de Licence AMI Software Prestations de maintenance soumises aux Contrat de Maintenance AMI Software				
ORIGINE MARCHANDISE : France				
<input type="checkbox"/> Chèque <input checked="" type="checkbox"/> Virement <input type="checkbox"/> Paiement à 45 jours date de réception de facture			TOTAL HT 238 500,00	
BP Rives CA Tolbiac Banque Agence N° de compte Clé 10207 00041 04041038298 54 IBAN : FR76 1020 7000 4104 0410 3829 854 Adresse Swift : CCBPFRPPMTG			Prix hors taxes françaises et ivoiriennes qui devront ajoutées aux montants indiqués	

GO ALBERT France
 46 avenue Demourgel - 75012 Paris - France - www.ami.com
 Phone +33 1 42 97 10 38 - Fax +33 1 42 97 40 13
 S.A au capital de 152 000 €
 R.C.S. Paris B 437 879 860 - TVA Intracommunautaire - FR 474 528 798 09

RESTITUTION DE L'ETUDE