



Formulation d'un cadre approprié et opérationnel de la transformation numérique de l'administration sénégalaise

Rapport de fin de mission
Décembre 2021

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.





I. Méthodologie

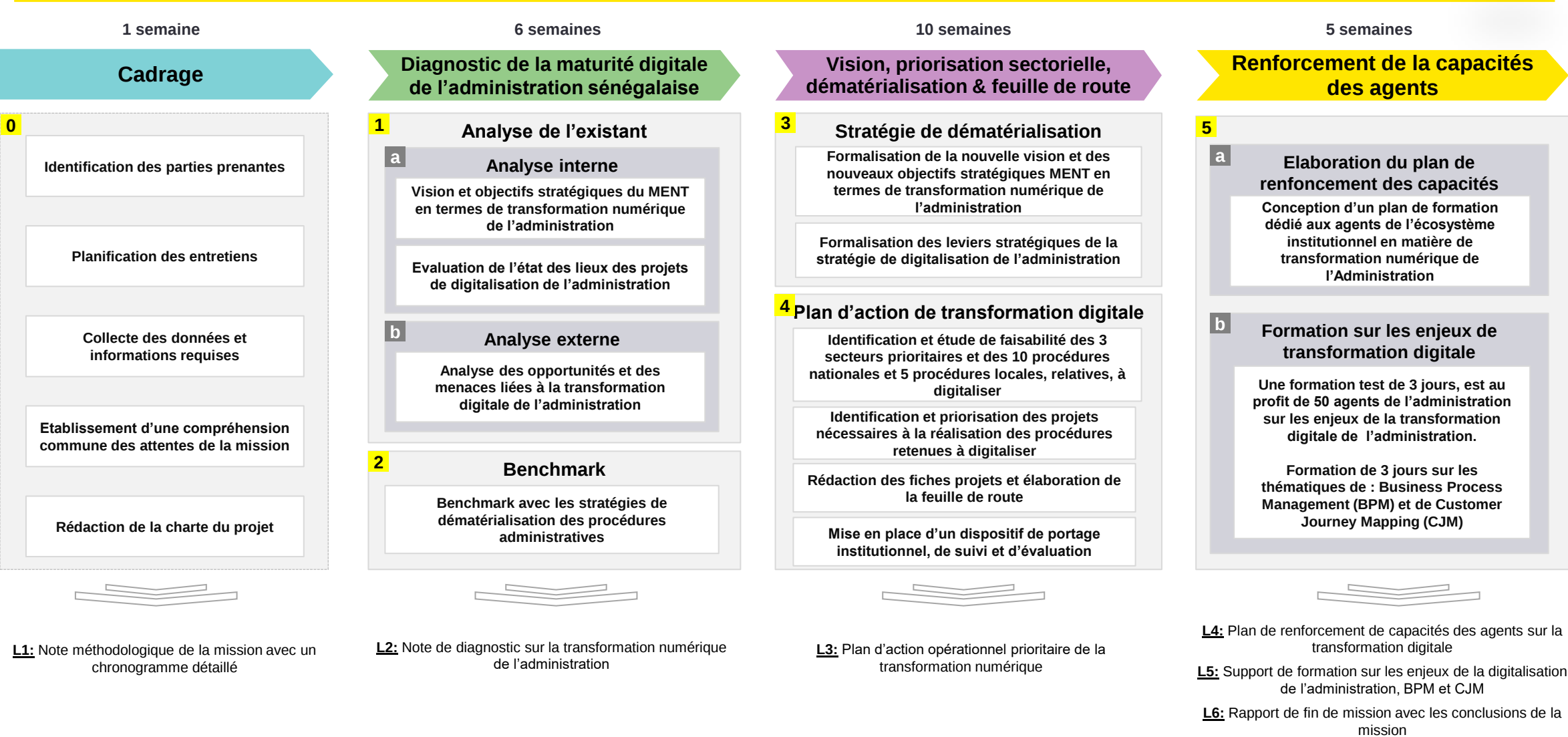
II. Statut global du projet

III. Principales réalisations

IV. Prochaines étapes



Rappel de la méthodologie globale du projet





I. **Méthodologie**

II. **Statut global du projet**

III. **Principales réalisations**

IV. **Prochaines étapes**

Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Phase	Statut	Commentaires
Phase 1 : Phase de Cadrage		• Réunion de lancement des travaux tenue le 22/03 • Note méthodologique du projet élaborée et validée
Phase 2 : Diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise		• Elaboration de la note de diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise • Elaboration du rapport de benchmarking • Envoie du livrable de la phase 2
Phase 3 : Vision, priorisation sectorielle, dématérialisation & feuille de route		• Lancement des travaux de la phase 3 • Préparation des supports de workshops • Organisation des workshops de priorisation et sectorielle et d'identification de la vision E-Gov
Phase 4 : Renforcement de la capacités des agents		• Phase 4 débutera la semaine du 20 Septembre

Statut :

Finalisé

On-track

À risque

Pas encore entamé

Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Zoom sur la phase 1 du projet – Cadrage

Phase	N° Activité	Activités	Statut	Commentaires
Phase 1 : Cadrage	1	Kick-off de la mission		- Tenue de la réunion de kick-off Lundi 22/03 sur zoom. - Elaboration et transmission du PV de la réunion de kick-off aux équipes du PNUD/MENT/ADIE (et autres parties prenantes du projet) le 23/03
	2	Note de méthodologique		- Elaboration et envoie de la première version de la note méthodologique le 26/03 - Revue et validation de la note méthodologique du projet le 01/04

Statut :

 Finalisé

 On-track

 À risque

 Pas encore entamé

Progression :

 Terminé

 Avancée

 Intermédiaire

 Faible

Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Zoom sur la phase 2 du projet – Diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise

Phase	N° Activité	Activités	Statut	Commentaires
Phase 1 : Diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise	1	Analyse interne		- Recueil et analyse de la documentation disponible/transmise par le MENT et l'ADIE - Elaboration du diagnostic interne
	2	Analyse externe		- Analyse des opportunités et des menaces liées à la transformation digitale de l'administration sur la base d'un Framework EY - Identification des différents projets impactant dans le cadre de la transformation numérique de l'administration sénégalaise - Envoie des demandes d'entretiens avec les chefs de projets
	3	Benchmark international		- Définition du framework de benchmarking des stratégies de transformation numérique de l'administration - Sélection des pays benchmarks : France, Estonie et Île Maurice - Finalisation des travaux de benchmarking

Statut :

Finalisé

On-track

À risque

Pas encore entamé

Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Zoom sur la phase 3 du projet – Vision, priorisation sectorielle, dématérialisation & feuille de route

Phase	N° Activité	Activités	Statut	Commentaires
Phase 3 - Vision, priorisation sectorielle, dématérialisation & feuille de route	1	Formalisation de la nouvelle vision et des nouveaux objectifs stratégiques MENT		► Définition en workshop l'ambition du MENT d'engager la transformation digitale de l'administration sénégalaise
	2	Formalisation des leviers stratégiques de la stratégie de digitalisation de l'administration		► Identification des leviers stratégiques en termes de gouvernance, gestion de projet, outils et technologies et réglementation, etc.
	3	Identification des procédures à digitaliser		► Elaboration du framework de priorisation des procédures à digitaliser
	4	Identification et priorisation des projets à mettre en place pour assurer la digitalisation*		► Identification des projets retenus et élaboration de leurs fiches respectives ► Définition du budget prévisionnel pour chacun des projets (i.e. effectifs, compétences, budgets, etc.)
	5	Rédaction des fiches projets et élaboration de la feuille de route*		► Draft de de la feuille de route d'implémentation des projets identifiés et priorisés
	6	Mise en place d'un dispositif de portage institutionnel, de suivi et d'évaluation*		► Définition du cadre de suivi et de monitoring de l'implémentation des projets

Statut :

Finalisé

On-track

À risque

Pas encore entamé

* Les activités 4,5 et 6 seront lancées à la suite des workshops de validation de la vision stratégique



Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Zoom sur la phase 4 du projet – Renforcement des capacités des agents

Phase	N° Activité	Activités	Statut	Commentaires
Renforcement des capacités des agents	1	Elaboration du plan de renforcement des capacités		▶ Cadrage des ateliers de formations ▶ Préparation des supports de formations ▶ Administration des formation en présentiel
	2	Formation sur les enjeux de transformation digitale		▶ Formation des agents de l'administration sénégalaise sur les enjeux de la transformation digitale, le CJM et le BPM/BPR.

Statut :

Finalisé

On-track

À risque

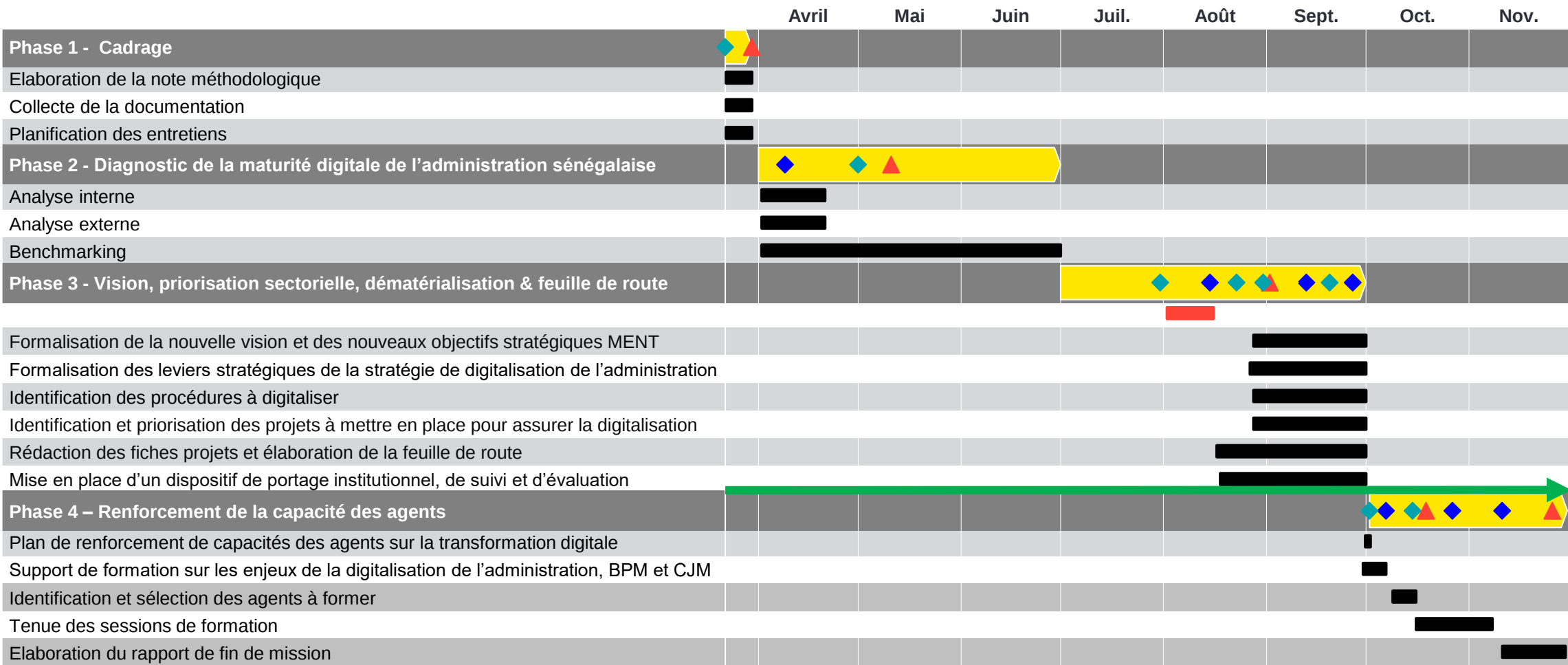
Pas encore entamé

* Les activités 4,5 et 6 seront lancées à la suite des workshops de validation de la vision stratégique



Statut global du projet au 03 Décembre 2021

Calendrier global du projet





I. **Méthodologie**

II. **Statut global du projet**

III. **Principales réalisations**

IV. **Prochaines étapes**



Zoom sur la phase 1 : Cadrage

Phase 1	Cadrage	
 Objectif	▶ Définir une compréhension partagée du projet ▶ Identifier l'ensemble des parties prenantes et des partenaires du projet	
 Durée prévue	1 semaine	 Durée réelle 1 semaine
 Commentaires	▶ N/A	
 Réalisations	▶ Réunion de lancement ▶ Note méthodologique du projet – détaillant la démarche du projet et le planning d'exécution des travaux	

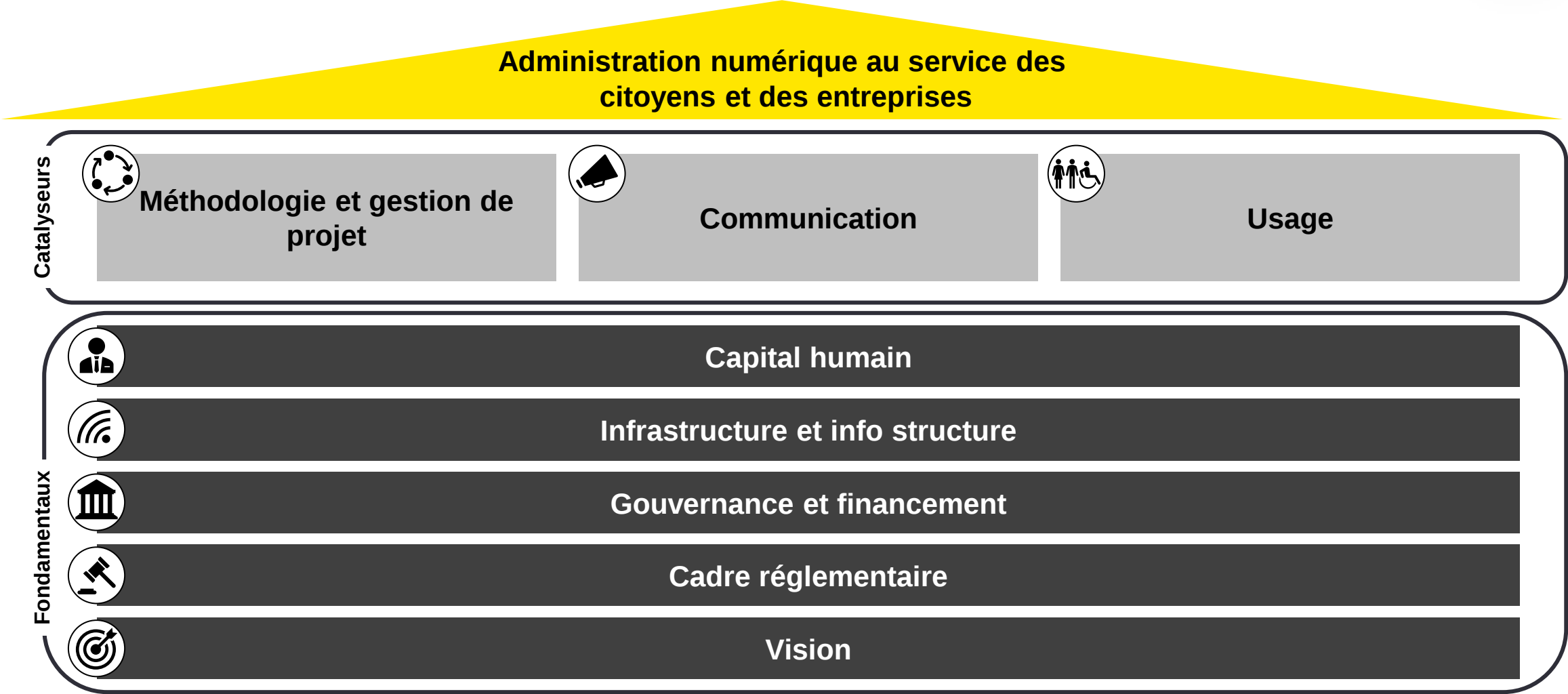


Zoom sur la phase 2 : Note de diagnostic sur la transformation numérique de l'administration

Phase 2	Diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise			
 Objectif	▶ Mener le diagnostic de la maturité digitale de l'administration sénégalaise ▶ Identifier les meilleures pratiques internationales dans le cadre de stratégies E-Gov			
 Durée prévue	6 semaines		 Durée réelle	13 semaines
 Commentaires	▶ Retard accumulé au niveau de la phase de benchmarking et de la tenue d'entretiens avec parties prenantes			
 Réalisations	▶ 16 entretiens menés ▶ 4 pays analysés dans le cadre du benchmark: Estonie, France, Île Maurice et Rwanda ▶ 6 comités projet réalisés			



Le diagnostic de la maturité digitale de l'administration s'est basé sur un cadre logique intégrant à la fois l'évaluation des fondamentaux mais aussi des catalyseurs de la transformation numérique





Zoom sur les principaux constats du diagnostic – 1/3



Vision

- ▶ L'analyse des stratégies nationales et des programmes sectoriels mis en place au niveau des différentes institutions publiques a mis en évidence un **manque d'ambition numérique dans la conception des stratégie** couplé à l' **absence de « centricité citoyen »** premier bénéficiaire de la dématérialisation des procédures administratives.
- ▶ D'autre part, malgré l'actualisation de la feuille de route de la SN 2025, l'**absence de continuité dans la conception du plan d'action opérationnel** des projets et le non-alignement des projets de la stratégie nationale avec ceux des stratégies sectorielles **engendre l'arrêt de projets structurants et une distorsion entre les programmes nationaux et les stratégies sectorielles.**



Cadre réglementaire

- ▶ Depuis 2008, le **gouvernement sénégalais s'est doté d'un cadre réglementaire et institutionnel organisant l'économie numérique et ses différentes composantes** (commerce électronique, sécurité des données personnelles, etc.).
- ▶ Néanmoins, malgré l'adoption de stratégies pour la transformation de l'administration sénégalaise, **le pays ne s'est pas doté d'un cadre réglementaire adéquat fixant les modalités et les procédures de mise en œuvre de ces dernières.** En effet, l'**absence d'un cadre réglementaire propice à l'accélération de la transformation numérique** impacte fortement ce processus et le portage politique des projets liés.
- ▶ Les textes régissant la passation de marché ont évolué se conformant aux directives de l'UEMOA. **Néanmoins, sur le plan opérationnel les entreprises locales n'arrivent pas à se positionner comme parties intégrantes de la transformation digitale.**



Gouvernance et financement

- ▶ Malgré le déploiement des structures de gouvernances nécessaires, celles-ci ont **n'ont pas réussi à jouer leur rôle de catalyseur de la transformation numérique.** Le conseil national du numérique instauré par décret ne s'est réunit qu'une seule fois depuis sa création en 2018.
- ▶ **Les différents changements institutionnels ont fortement impacté la transformation digitale de l'administration.** En effet, ces derniers ont affaibli le portage politique des projets de transformation numérique.
- ▶ Les différents projets identifiés dans le cadre de la transformation digitale de l'administration **peinent à actionner les financements nécessaires à leur implémentation. Ce constat se reflète dans l'absence de stratégies définies pour le financement** des projets qui se reposent principalement sur la coopération internationale.



Zoom sur les principaux constats du diagnostic – 2/3



Infrastructure et info structure

- ▶ **Malgré plusieurs investissements dans le domaine**, notamment en termes de mise en place de data centers, **l'infra et l'info structure de connectivité au Sénégal nécessitant une mise à niveau sur l'ensemble du territoire** de manière générale et au niveau de l'administration en particulier. En effet, celle-ci demeure concentrée au niveau de la capitale du pays et peine à garantir l'inclusion numérique des populations des régions.
- ▶ Au niveau des administrations sénégalaises, **des cas de recours au secteur privé pour assurer le déploiement des applications développées a été observé attestant de la nécessité de développer les infrastructures actuelles de l'ADIE.**



Capital Humain

- ▶ **En dépit d'un fort engagement en faveur de la transformation digitale**, les équipes en charge de la mise en œuvre de la dématérialisation **demeurent sous-dimensionnées**. En effet, certaines **structures ne disposent pas des ressources humaines qualifiées, compétentes et nécessaires à la transformation digitale** et doivent se reposer exclusivement sur l'appuie de l'ADIE pour mener à bien ces projets.
- ▶ La transformation digitale de l'administration nécessite la mise à disposition des agents publics de l'ensemble des capacités et connaissances techniques nécessaires pour assurer la pérennité et l'usage de ces dernières. Dans certains cas, **l'absence d'un processus de renforcement des capacités des agents** des administrations publiques freine l'utilisation des services dématérialisés.



Méthodologie de gestion de projet

- ▶ Les entretiens menés avec les différents chefs de projet au sein de l'ADIE et dans les autres institutions ont mis en lumière une **approche de gestion de projet ne répondant pas aux exigences et aux normes internationales et aux bonnes pratiques**. En effet, la gestion du projet est principalement réactive au fur et à mesure de l'avancement du projet, les risques ne sont pas identifiés aux préalable et dotés d'un plan de mitigation.
- ▶ La coordination inter-administrations n'est pas facilitée par **le manque d'agilité des différentes parties prenantes** qui engendre par conséquent une certaine lourdeur dans la mise en œuvre des projets de transformation digitale de l'administration.





Zoom sur les principaux constats du diagnostic – 3/3



Communication

- ▶ Le déficit de communication inter-administration attesté par la **non formalisation des relations** inter-agences gouvernementales, à travers la désignation de points focaux responsables des projets de transformation de l'administration, **génère plusieurs points blocages**.
- ▶ Malgré un savoir faire présent au sein de l'ADIE **les projets de transformation de l'administration sénégalaise font état d'un manque d'accompagnement dans les phases d'appropriation**. L'absence d'accompagnement et de sensibilisation post transformation impacte fortement l'usage des services dématérialisés par les agents des administrations.



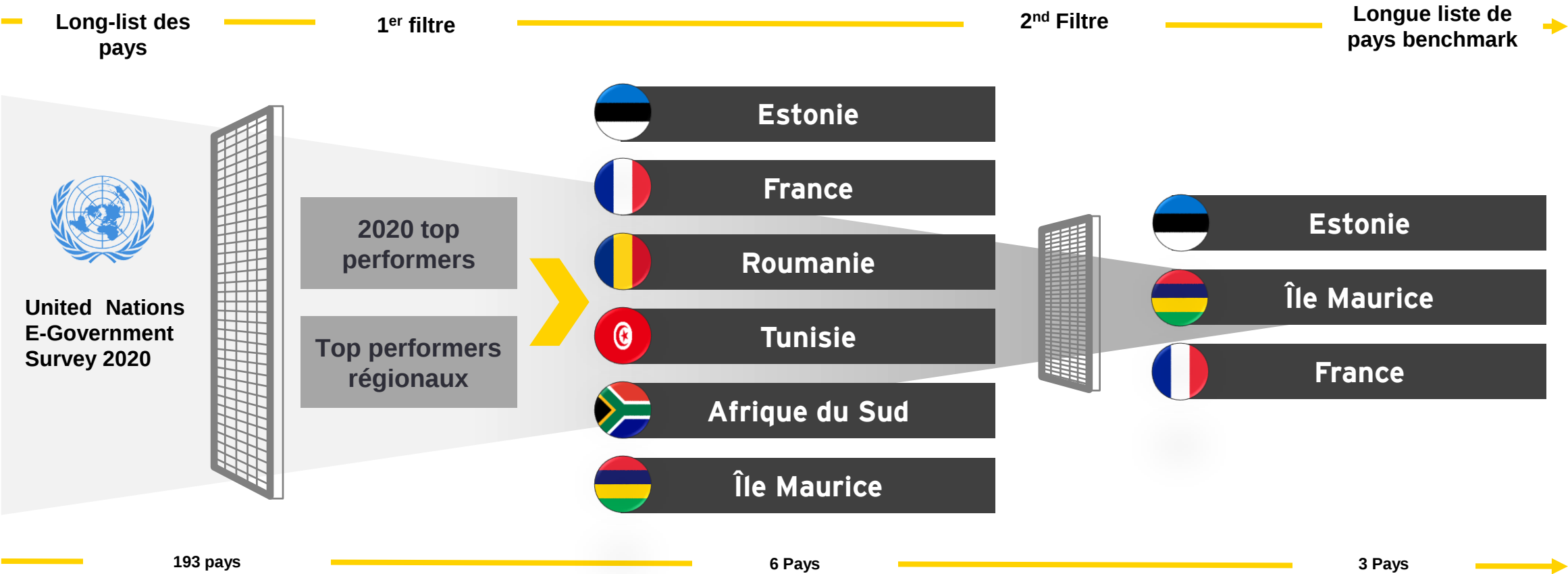
Usage

- ▶ **Malgré la mise en place du plan national haut débit en 2018, le Sénégal demeure inéquitablement desservi en termes de connectivité**. Les services de télécommunication demeurent aussi relativement onéreux et peuvent impacter l'usage de services digitalisés.
- ▶ **D'autre part, sur les 100 procédures dématérialisées seulement 39 sont en ligne**. Ce déséquilibre est principalement dû à l'absence d'un cadre de transformation digital qui permettrait **la réorganisation des administrations pour supporter cette transition technologique** et la **mise en œuvre d'un processus de priorisation des procédures à dématérialiser axé sur les besoins des citoyens usagers**.

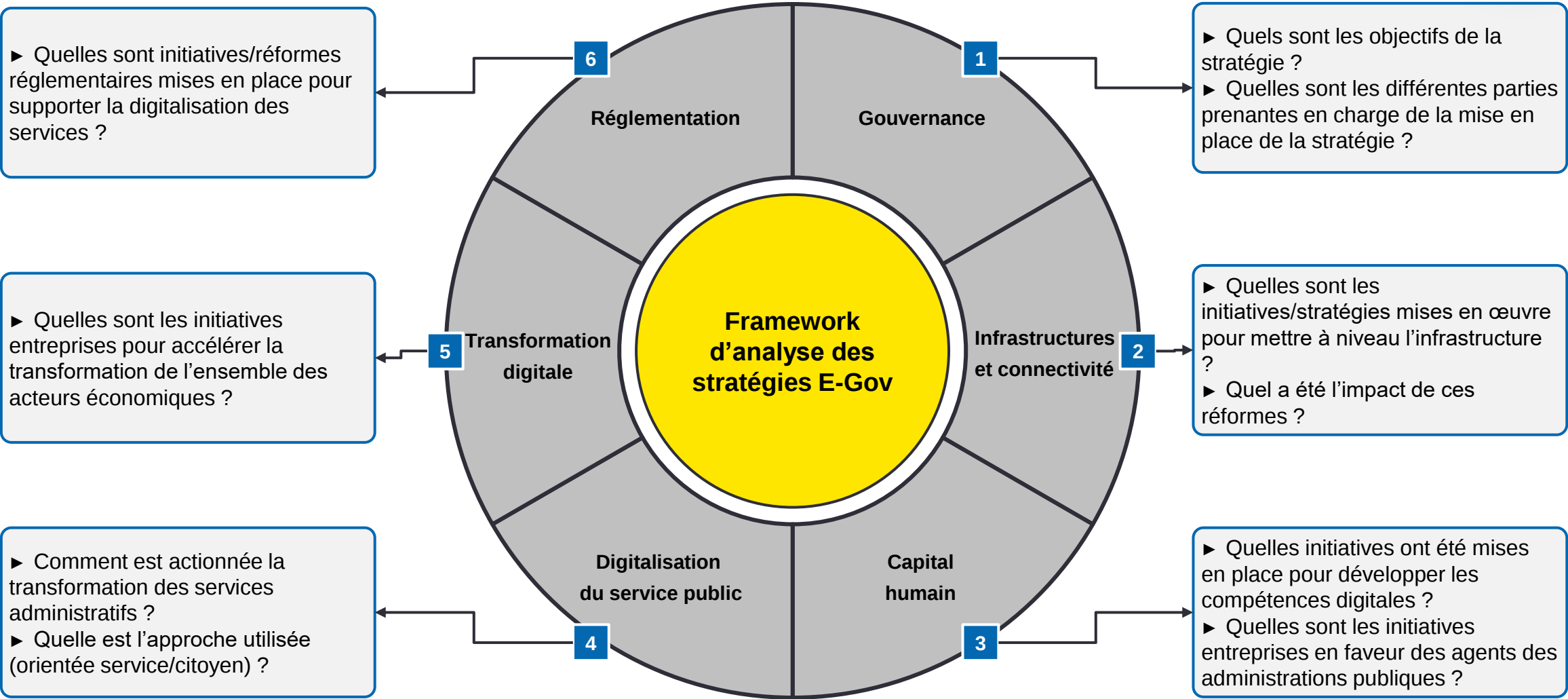


Afin de répondre à ces challenges, 3 pays benchmarks ont été shortlistés et étudiés ...

Schémas de sélection des pays benchmarks

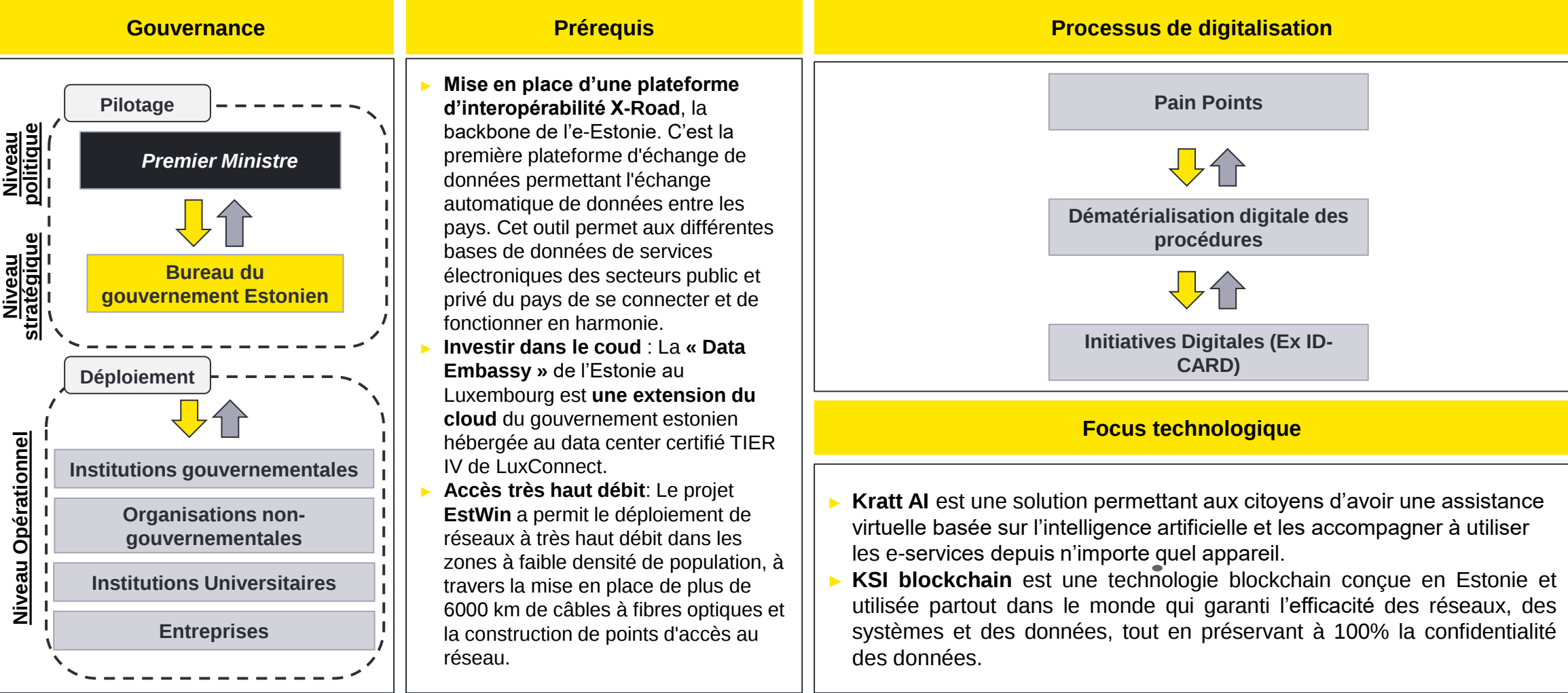


... à travers 6 axes d'analyses dont la gouvernance, l'infrastructure, le capital humain, la digitalisation des services publics, la transformation digitale et la réglementation



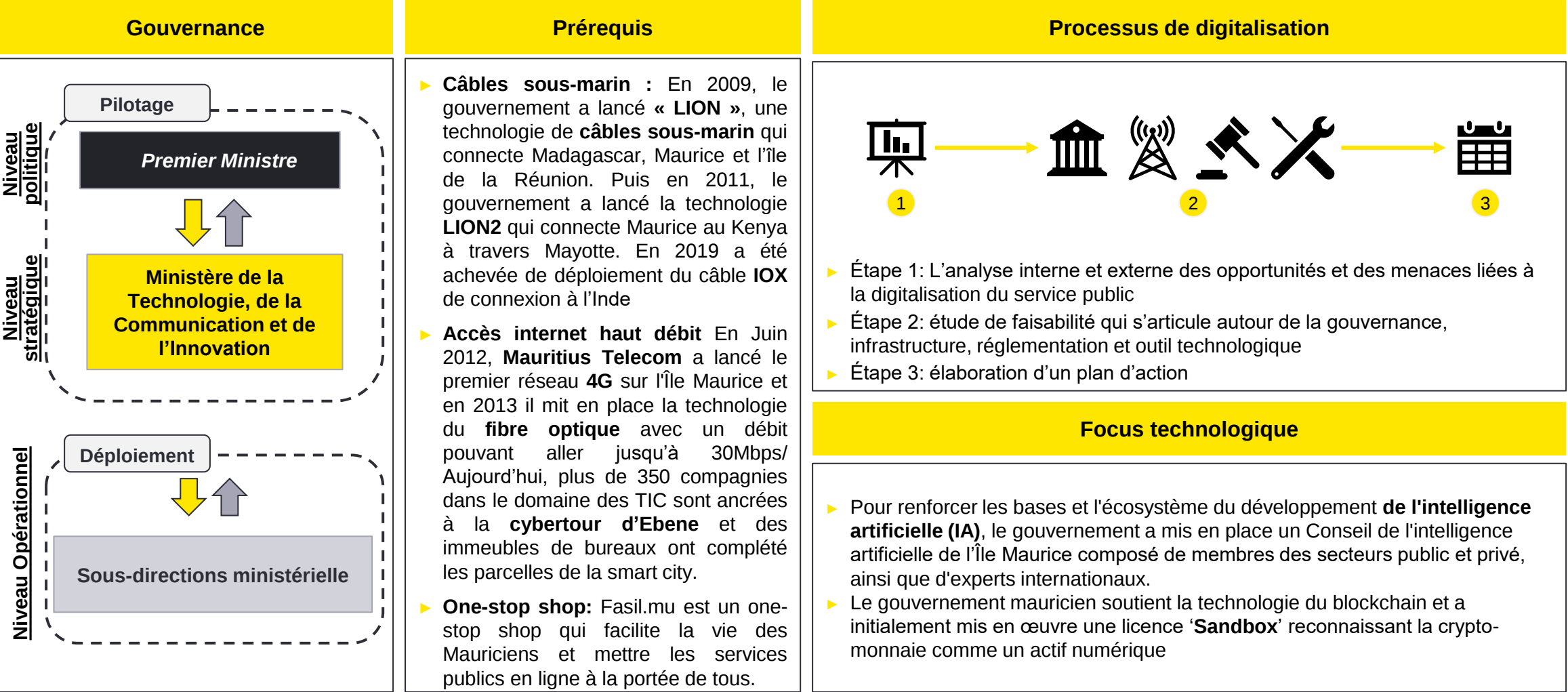


Benchmark - Aperçu du cadre de mise en œuvre de la transformation digitale de l'administration en Estonie





Benchmark - Aperçu du cadre de mise en œuvre de la transformation digitale de l'administration en Île Maurice

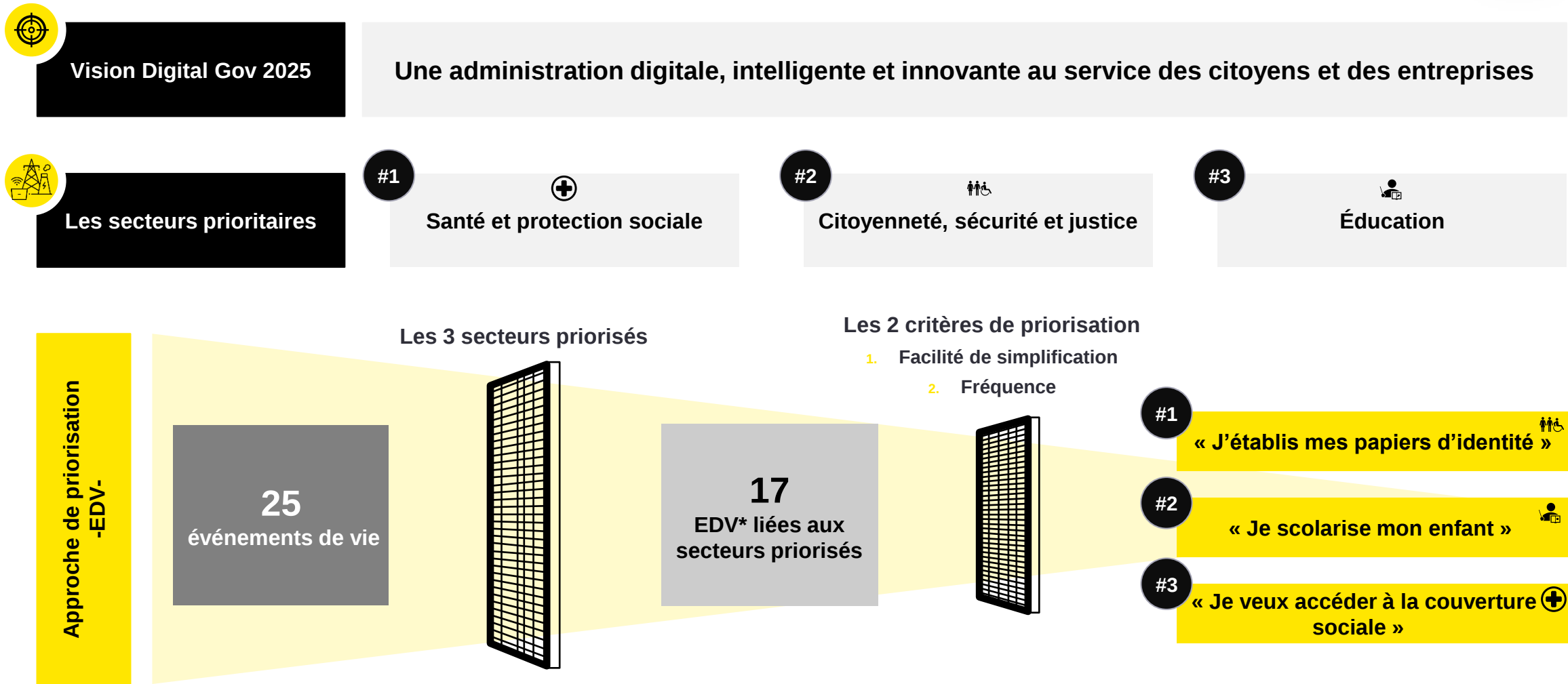




Zoom sur la phase 3 : Plan d'action opérationnel prioritaire de la transformation numérique

Phase 3	Vision, priorisation sectorielle, dématérialisation & feuille de route			
 Objectif	▶ Etablir la vision E-Gov de l'administration sénégalaise ▶ Définir le processus de digitalisation des procédures administratives ▶ Préparer les fiches projets nécessaires à la réalisation de la vision E-Gov			
 Durée prévue	10 semaines		 Durée réelle	13 semaines
 Commentaires	▶ Retard dans l'organisation des workshops « Vision stratégique »			
 Réalisations	▶ 2 ateliers de travail menés avec la participation des parties prenantes ▶ 25 fiches projets réalisées ▶ 6 comités projet réalisés			

L'élaboration de la vision Digital Gov de l'administration sénégalaise s'est basée sur une approche participative qui a abouti à la définition des orientations, secteurs et procédures à dématérialiser en priorité



Celle-ci devra être appuyée par un ensemble de projets d'envergure nationale et locale, qui poseront les bases de la transformation numérique, afin d'assurer sa concrétisation et la réalisation des objectifs qui lui ont été attribués



Framework	Cadre réglementaire	▶ Pour répondre aux problématiques identifiés dans la phase de diagnostic, un ensemble de projets a été élaboré pour la mise en place d'un socle institutionnel et d'un climat adéquat à la transformation digitale à travers un cadre réglementaire simple, agile et adapté à la vitesse de la transformation du secteur. ▶ Afin de doter le Sénégal d'un cadre légal aligné à sa vision, quatre projets stratégiques ont été définis, à l'instar de la loi de simplification des procédures administratives ou encore l'encouragement et l'appui à l'écosystème numérique au Sénégal.
	Gouvernance et financement	▶ Le modèle de gouvernance de la transformation numérique a été réadapté et formalisé sur la base des structures existantes (Niveau politique, niveau stratégique et niveau opérationnel) tout en redéfinissant leurs champs d'action et leurs prérogatives pour une meilleures coordination générale. ▶ D'autre part, afin d'assurer une bonne coordination entre les activités et le bon déroulement des projets il a été proposé de mettre en place un comité en charge du financement de la transformation digitale et de le doter d'un plan de financement.
	Infrastructure et info structure*	▶ Back-Office : La transition vers le Digital-Gov nécessitera la mise à niveau des équipements et de l'infrastructure disponible au sein des différentes structures gouvernementales. Pour ce faire, plusieurs projets à l'instar du développement de la plateforme d'interopérabilité ou encore la mise en place d'un cloud national a été proposé. ▶ Front-Office : D'autre part, il sera nécessaire d'appuyer et d'encourager les citoyens/usagers à utiliser les plateformes numériques à travers la mise en œuvre d'une infrastructure de connectivité développée, la mise en place de l'identité numérique ou encore le renforcement des espaces Sénégal services. ▶ Une mise en place d'un help desk est prévue pour le Back-Office et pour le Front-Office pour assurer la prise en charge des remontés reçues par les usagers.
	Capital humain	▶ Principaux porteurs de la transformation numériques, les agents des administrations publiques, devraient bénéficier d'une offre complète de formation autour des différentes thématiques et problématiques de la transformation digitale afin de mener à bien leur rôle d'accélérateur et de garant de la pérennité de ce processus.

Ainsi qu'un nombre d'accélérateurs vers une administration digitale qui permettront de booster les usages, faciliter la communication et de s'assurer d'une bonne exécution tout au long du processus numérique



Framework	Outils et gestion de projet	▶ La multitude d'approches et d'intervenants dans la transformation numérique nécessite l'avènement d'une méthodologie agile, unifiée, afin de garder le cap vers une administration digitale. Pour cela, il serait pertinent d'industrialiser l'approche par événements de vie et de l'appuyer à travers un ensemble d'actions à l'instar du développement de Dashboard dynamiques et d'outils de gestion des risques.
	Communication	▶ Il sera nécessaire de supporter la transition vers le numérique à travers le développement d'un plan de communication interne structuré permettant de fluidifier le partage d'information et de minimiser la résistance au changement des différentes parties prenantes autour des nouvelles réformes digitales.
	Usage	▶ Pour finir, il est important de doter l'ADIE et le MENT de deux baromètres comme dispositifs de monitoring: 1. Un baromètre évaluant l'alignement des services publics avec les standards de qualité fixés par l'administration publique. 2. Un baromètre mesurant la satisfaction & la complexité perçue des usagers lors de l'exécution des démarches administratives.



Zoom sur la phase 4 : Plan de renforcement de capacités des agents sur la transformation digitale & formation sur les enjeux de la digitalisation de l'administration, BPM et CJM

Phase 4	Renforcement de la capacités des agents			
 Objectif	▶ Elaboration du plan de renforcement des capacités ▶ Formation sur les enjeux de la transformation digitale			
 Durée prévue	5 semaines		 Durée réelle	8 semaines
 Commentaires	▶ Décalage du déplacement de l'équipe EY au Sénégal.			
 Réalisations	▶ 3 jours de formation des agents publics sur les enjeux de la transformation digitale ▶ 1 jour de synthèse et clôture de la mission ▶ 4 comités projet réalisés			



Agenda de la formation

La formation est programmée sur trois jours avec une alternance entre les concepts théoriques et les ateliers pratiques

3 jours de formation						Synthèse & clôture
Jour 1		Jour 2		Jour 3		Jour 4
9h – 9h30	Welcome	9h – 9h30	Welcome back !	9h – 9h30	Welcome back !	Présentation du livrable de la phase 3
9h30 – 10h30	Introduction aux enjeux de la transformation digitale	9h30 – 10h30	Outils pour les ateliers d'idéation	9h30 – 10h30	Concepts et fondamentaux du BPM/BPR	
10h30 – 11h	Pause café	10h30 – 11h	Pause café	10h30 – 11h	Pause café	
11h – 12h30	Leviers de la transformation digitale	11h – 12h30	Développer une CJM	11h – 12h30	Cycle de vie des process BPM1	Q&A
12h30 – 14h	Pause déjeuner	12h30 – 14h	Pause déjeuner	12h30 – 14h	Pause déjeuner	
14h – 15h30	Introduction au CJM	14h – 15h30	Identification des problèmes / solutions Nouveau parcours client	14h – 15h30	Cycle de vie des process BPM2	
15h30 – 16h	Pause café	15h30 – 16h	Pause café	15h30 – 16h	Pause café	Validation et amendements
16h – 17h30	Cas pratique	16h – 17h30	Prototypage Déploiement des changements	16h – 17h30	Cas pratique	

+60 participants dont 40 en présentiel et + 20 en ligne



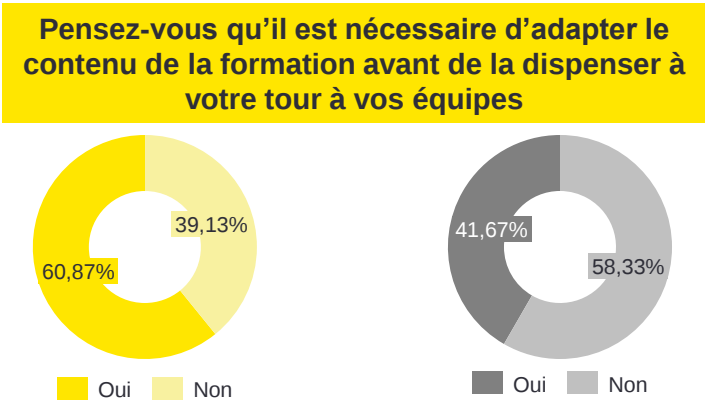
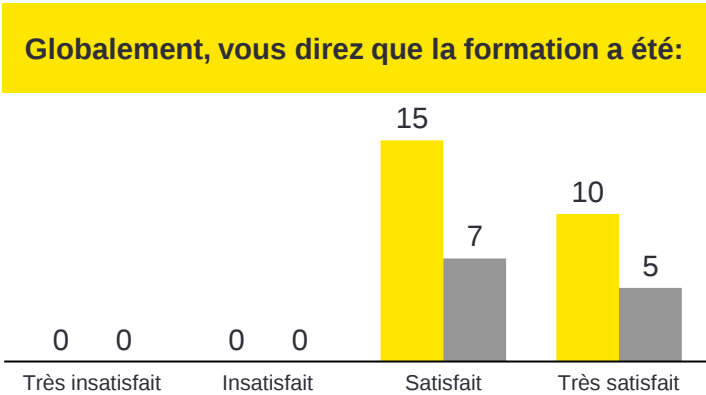
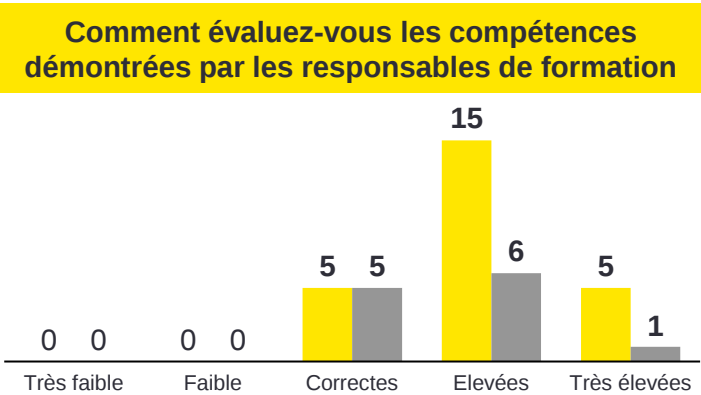
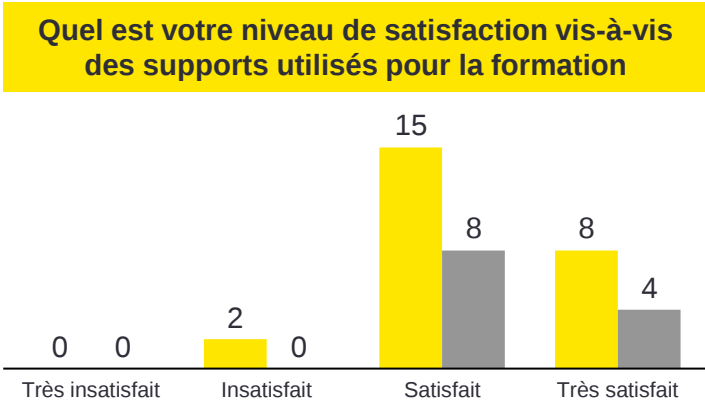
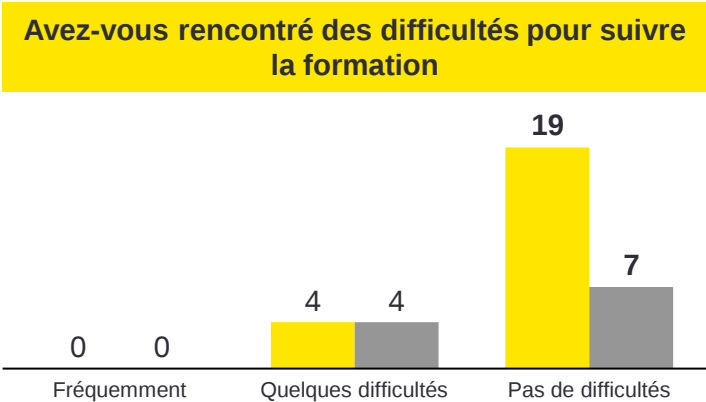
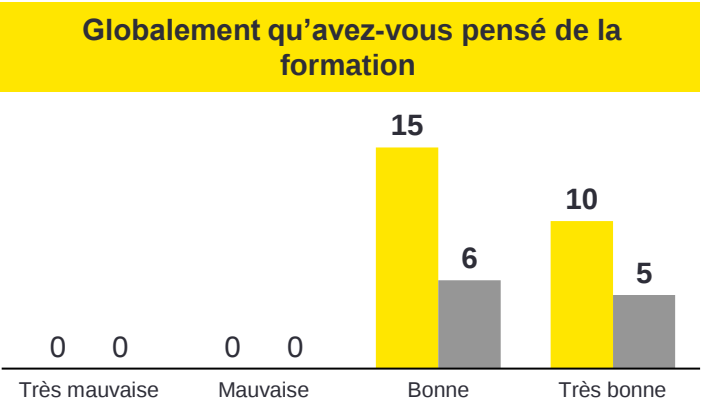
Quelques photos des sessions de formation





Un questionnaire de satisfaction a été réalisé après la formation, permettant de collecter le feedback des participants

25 réponses collectées pour le questionnaire de satisfaction des participants en présentiel
12 réponses collectées pour le questionnaire de satisfaction des participants en ligne



■ En présentiel ■ En ligne



- I. **Méthodologie**
- II. **Statut global du projet**
- III. **Principales réalisations**
- IV. **Prochaines étapes**



Next steps

1

- ▶ Assurer la communication de la nouvelle vision de l'administration sénégalaise au sein des différents ministères/institutions, afin de renforcer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes et des agents de l'administration autour de la transformation digitale.
- ▶ Mettre en place une bonne communication permettra d'accélérer le développement des compétences des employés, le partage d'informations d'une manière plus fluide et le renforcement du sentiment d'appartenance autour d'une vision commune.

2

- ▶ Industrialiser de l'approche par événements de vie afin de garantir une transformation orientée usager des services publics et de développer une méthodologie harmonisée et unifiée.
- ▶ Lancer les travaux de la dématérialisation du premier EDV identifié « j'établis mes pièces d'identité ».

3

- ▶ Lancer les travaux des projets définis lors de la phase 3, en priorisant les 9 Quick wins identifiés



EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit [ey.com](https://www.ey.com).

Ernst & Young LLP is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in the US.

© 2020 Ernst & Young.
All Rights Reserved.

ey.com