

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Identité Numérique Nationale

Plan de développement des capacités

 **GAINDE 2000**

Mars 2022

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| 1. <u>CONTEXTE</u> | 3 |
| 2. <u>LES BESOINS DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES</u> | 3 |
| 2.1. LES TYPES DE BESOINS DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES | 3 |
| 2.2. BESOINS PAR PUBLIC CIBLE..... | 4 |
| 2.3. BESOINS EN FORMATION, EN ASSISTANCE TECHNIQUE ET EN RESSOURCES | 5 |
| 3. <u>LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES PAR AXES STRATEGIQUES</u> | 5 |
| 3.1. AXE 1 GOUVERNANCE : DEVELOPPER LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES, ORGANISATIONNELLES ET LE LEADERSHIP DU PROJET INN..... | 6 |
| 3.2. AXE 2 AXE TECHNOLOGIES ET SERVICES : DEVELOPPER LES CAPACITES TECHNOLOGIQUES ET DE RESILIENCE DU PROJET INN | 8 |
| 3.3. AXE 3 CAPITAL HUMAIN ET CONDUITE DU CHANGEMENT : DEVELOPPER LES CAPACITES DES ACTEURS DANS LES DOMAINES DES TECHNOLOGIES ET DE CONDUITE DU CHANGEMENT | 9 |
| 4. <u>LES CONDITIONS DE REUSSITE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES</u> | 13 |
| 4.1. LA POSTURE DE PILOTAGE | 13 |
| 4.2. LES RESPONSABILITES | 13 |

1. CONTEXTE

L'élaboration de ce plan de développement des capacités s'inscrit dans le cadre de l'étude de faisabilité du projet Identité Numérique Nationale (INN) confiée au cabinet Gaïndé 2000 pour le compte du Ministère de l'Economie Numérique et des Télécommunications. Elle fait suite et s'appuie principalement sur les résultats issus de l'analyse de l'état des lieux de l'écosystème au Sénégal, du benchmark des initiatives pertinentes de certains pays en Afrique et dans le monde, de la revue du cadre juridique et réglementaire et de l'atelier de formulation de la vision stratégique du projet, des résultats de l'enquête de perception et ceux de l'atelier de planification.

Le plan de développement des capacités est un levier pour l'exécution des actions de concrétisation de la vision « En 2024 au Sénégal, une Identité numérique opérationnelle, fiable, sécurisée et accessible, au profit des usagers ». Il est un outil de facilitation de la mise en œuvre de la planification stratégique. Toutes les actions de développement des capacités sont adossées aux objectifs par dérivation et articulées aux actions par spécification.

2. LES BESOINS DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES

2.1. Les types de besoins de développement des capacités

Les besoins de développement des capacités ont été identifiés progressivement dans les différentes phases. Selon leur nature, ils sont répartis dans les axes stratégiques: la gouvernance (l'institutionnel et le managérial), ressources technologiques et services (le cœur de métier), le développement des compétences et conduite du changement (développement humain durable).

- **La gouvernance** : dans ce domaines, il s'agit principalement de capacités pour un ancrage institutionnel fort, un cadre juridique spécifique, l'autonomie, la conduite du changement pour l'adhésion des parties prenantes, la gestion opérationnelle des activités et des ressources dont la GRH, le développement du leadership institutionnel, une communication institutionnelle adaptée aux usagers et mobilisatrice de l'expertise (publique et privée) autour du projet INN, le réseautage, le partenariat, la mise en œuvre d'un mécanisme de financement comme moyen de fonctionnement et de pérennisation, etc ;
- **Les technologies et services**: Il s'agit principalement de capacités pour faciliter l'interopérabilité des différents systèmes existants (conduite du changement), la fourniture de services avec la fiabilité, la sécurisé et l'accessibilité, l'élaboration d'un schéma évolutif d'identité numérique, l'utilisation d'une technologie centrée sur l'humain produisant des services adaptés au contexte socio-culturel, etc ;
- **Le capital humain et conduite du changement** : il s'agit principalement de capacités des usagers pour l'utilisation des technologies, le développement des attitudes positives pour s'adapter facilement aux changements voire faire des usagers des producteurs du changement, inciter à une généralisation de l'usage de l'INN, l'utilisation des services de proximités (centres d'incubation, les espaces Sénégal services, etc), la formation et la sensibilisation des communautés d'utilisateurs, etc.

2.2. Besoins par public cible

| Public(s) cible(s) | Besoins spécifiques (Capacités à développer pour quoi faire concrètement ?) | Besoin transversal |
|---|--|---------------------------|
| Fournisseurs d'identités Personnel du projet Membres des comités (pilotage, technique) | <p>a. dans l'axe Gouvernance : pour faciliter un ancrage institutionnel fort, un cadre juridique spécifique, une autonomie de gestion , l'adhésion des parties prenantes, une gestion opérationnelle des activités et des ressources dont la GRH, le développement du leadership institutionnel, une communication institutionnelle adaptée aux usagers et mobilisatrice de l'expertise (publique et privée) autour du projet INN, le réseautage, le partenariat, un mécanisme de financement assurant le bon fonctionnement du projet et sa pérennisation, etc</p> | Conduite du changement |
| Fournisseurs de services ; Personnel du projet | <p>b. dans l'axe Technologies et services : pour faciliter l'interopérabilité des différents systèmes existants (conduite du changement), la fourniture de services avec la fiabilité, la sécurisé et l'accessibilité, l'élaboration d'un schéma évolutif d'identité numérique, l'utilisation d'une technologie centrée sur l'humain produisant des services adaptés au contexte socio-culturel, etc</p> | |
| Usagers Personnel du projet | <p>c. dans l'axe Capital humain et conduite du changement : pour faciliter l'utilisation des technologies, le développement des attitudes positives pour s'adapter facilement aux changements voire faire des usagers des producteurs du changement, inciter à une généralisation de l'usage de l'INN, l'utilisation des services de proximités (centres d'incubation, les espaces Sénégal services, etc), la formation et la sensibilisation des communautés d'usagers, etc.</p> | |

2.3. Besoins en formation, en assistance technique et en ressources

Pour la mise en œuvre actions programmées, les parties prenantes ont exprimé leurs besoins en formation, en assistance technique et en ressources (humaines, financières, etc.). Les besoins recensés sont répertoriés dans le tableau ci-après :

| Besoins en formation et assistance technique | Besoins en ressources |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Former en conduite du changement et accompagner le processus de changement | <ul style="list-style-type: none">• Experts en conduite du changement et développement de compétences |
| <ul style="list-style-type: none">• Disposer des services adaptés au contexte socio-culturel | <ul style="list-style-type: none">• Ressources financières suffisantes |
| <ul style="list-style-type: none">• Mettre en place des mesures à caractère incitatif pour généraliser les usages de l'INN | <ul style="list-style-type: none">• Outil de suivi et système d'information |
| <ul style="list-style-type: none">• Disposer d'une stratégie de communication adaptée aux usagers | <ul style="list-style-type: none">• Matériel informatique, matériel didactique |
| <ul style="list-style-type: none">• Pouvoir utiliser les centres d'incubation et les espaces Sénégal services | |

3. LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES PAR AXES STRATEGIQUES

Le plan de développement des capacités est structuré par axes stratégiques, objectifs stratégiques, actions, objectif(s) du renforcement, cible(s), modalités de mise en œuvre, selon un calendrier de réalisation et un budget prévisionnel.

Les actions de développement des capacités sont dérivées des objectifs stratégiques fixés et facilitent la mise en œuvre des actions programmées.

3.1. Axe 1 Gouvernance : Développer les capacités institutionnelles, organisationnelles et le leadership du projet INN

3.1.1. Objectif stratégique : Renforcer le cadre juridique

Actions de développement des capacités : Développer les capacités intentionnelles du projet dans les domaines juridiques et réglementaires.

Objectif(s) :

- Mettre en place un cadre spécifique à l'INN ;
- Actualiser les textes sectoriels (Accompagner les ministères sectoriels tenant compte de l'INN)

Cibles : Fournisseurs d'identités et Equipe du projet

Modalités de mise en oeuvre :

- Constitution d'une équipe pour la rédaction des textes ;
- Organiser des ateliers de rédaction et/ou d'actualisation des textes ;
- Appui-conseil aux ministères dans la validation des textes.

Calendrier : avril 2022 à Février 2023

Budget : 05 millions

3.1.2. **Objectif stratégique** : Mettre en place une autorité de gestion de l'INN

Actions de développement des capacités : Développer les capacités organisationnelles du projet INN

Objectif(s) :

- Définir le mode de gouvernance et l'organisation de l'autorité ;
- Gérer les ressources humaines (recrutement et développement)

Cibles : Fournisseurs d'identité et Equipe du projet

Modalités de mise en oeuvre :

- Cadre de concertation ;
- Recrutement et formation à la prise en main du poste

Calendrier :

3.1.3. **Objectif stratégique :** Capitaliser l'expertise nationale (Privée et Publique)

Actions de développement des capacités : Développer les capacités de leadership du projet INN

Objectif(s) :

- Répertorier et fédérer les acteurs du secteur ;
- Faire le choix des applications et technologies à mettre en place ;
- Définir le label « Made In Sénégal »

Modalités de mise en oeuvre :

▪ Cadre de concertation ;

Formation à la conduite du changement ;

▪ Elaboration d'un manuel qualité global

3.2. Axe 2 Axe Technologies et services : Développer les capacités technologiques et de résilience du projet INN

- 3.2.1. **Objectif stratégique** : Assurer l'interopérabilité, la sécurité des services, la confiance numérique et des interfaces d'accès plus inclusives Assurer l'interopérabilité, la sécurité des services, la confiance numérique et des interfaces d'accès plus inclusives

Actions de développement des capacités : Développer les capacités technologiques et de résilience du projet INN

Objectif(s) :

- Construire un référentiel d'INN ;
- Assurer l'interopérabilité des systèmes ;
- Assurer la sécurité et instaurer la confiance numérique pour les usagers ;
- Assurer l'accessibilité et la disponibilité de l'INN (Coûts hébergement, maintenance, support utilisateurs, portabilité)

Modalités de mise en oeuvre :

- Constitution d'une équipe dédiée ;
- Cadre de concertation;
- Formation à la conduite du changement ;
- Communication sensibilisation

- 3.2.2. **Objectif stratégique** : Fournir des services de l'INN de qualité, accessibles et évolutifs répondant aux normes et standards en vigueur

Actions de développement des capacités : Développer la qualité des services

Objectif(s) : Faire respecter les normes et standards en matière de conformité et qualité

Modalités de mise en oeuvre :

- Veille et contrôle continu ;
- Formation continue

3.3. Axe 3 Capital humain et conduite du changement : Développer les capacités des acteurs dans les domaines des technologies et de conduite du changement

3.3.1. Objectif stratégique : Renforcer les capacités des acteurs

Actions de développement des capacités : Développer les capacités des acteurs dans les domaines des technologies et de leurs usages.

Objectif(s) :

- Renforcer les compétences des acteurs dans le domaine technique ;
- Renforcer les capacités des acteurs dans l'usage des TIC

Modalités de mise en oeuvre :

- Séminaires de formation ;
- Rencontres d'échange d'expérience, de bonnes pratiques.

3.3.2. Objectif stratégique : S'appropriation des services numériques

Actions de développement des capacités : Développer chez les acteurs des capacités de conduite du changement

Objectif(s) :

- Disposer des services adaptés au contexte socio-culturel ;
- Mettre en place des mesures à caractère incitatif pour généraliser les usages de l'INN ;
- Disposer d'une stratégie de communication adaptée aux usagers.

Modalités de mise en oeuvre :

- Réunions de consultation nationale
- Ateliers de dialogue
- Emissions et spots radio et TV,
- Articles de presse
- Séminaires de formation en conduite du changement

Axe 1 Gouvernance : Développer les capacités institutionnelles, organisationnelles et le leadership du projet INN

| Objectifs stratégiques | Actions de développement des capacités | Objectif(s) | Cible(s) | Modalités de mise en oeuvre | Calendrier | Budget ¹ | |
|--|---|---|---|--|--------------------------------|---------------------|--|
| Renforcer le cadre juridique | Développer les capacités intentionnelles du projet dans les domaines juridiques et réglementaires | Mettre en place un cadre spécifique à l'INN | Fournisseurs d' identités ; Personnel de l' Unité de Coordination et de Gestion du Projet ; Membres de l' organe de gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> Constitution d'une équipe pour la rédaction des textes ; Organiser des ateliers de rédaction et/ou d'actualisation des textes ; | Avril 22 Déc 22 – Fév.23 | 10 millions | |
| | | Actualiser les textes sectoriels (Accompagner les ministères sectoriels tenant compte de l'INN) | | <ul style="list-style-type: none"> Appui-conseil aux ministères dans la validation des textes. | Jan – Fév 23 | | |
| Mettre en place une autorité de gestion de l'INN | Développer les capacités organisationnelles du projet INN | Définir le mode de gouvernance et l'organisation de l'autorité | | <ul style="list-style-type: none"> Catre de concertation | Déc 22 | 05 millions | |
| | | Gérer les ressources humaines (recrutement et développement) | | <ul style="list-style-type: none"> Recrutement et formation à la prise en main des postes | Jan-Fév 23 | | |
| Capitaliser l'expertise nationale (Privée et Publique) | Développer les capacités de leadership du projet INN | Répertorier et fédérer les acteurs du secteur | | <ul style="list-style-type: none"> Formation à la conduite du changement Cadre de concertation | Avril 22 Juin – Juillet 22 | 05 millions | |
| | | Faire le choix des applications et technologies à mettre en place | | | Juillet 22 | | |
| | | Définir le label « Made In Sénégal » | | <ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'un manuel qualité global | Déc 23 | | |
| Sous-total | | | | | | 20 millions | |

¹ Les coûts sont calculés en fonction de l'expertise technique, des lieux de réalisation et/ou de la logistique

Axe 2 Technologies et services : Développer les capacités technologiques et de résilience du projet INN

| Objectifs stratégiques | Actions de développement des capacités | Objectif(s) | Cible(s) | Modalités de mise en oeuvre | Calendrier | Budget |
|--|--|--|---|--|---|--------------------|
| Assurer l'interopérabilité, la sécurité des services, la confiance numérique et des interfaces d'accès plus inclusives Assurer l'interopérabilité, la sécurité des services, la confiance numérique et des interfaces d'accès plus inclusives | Développer les capacités technologiques et de résilience du projet INN | Construire un référentiel d'INN | Fournisseurs de services ; Personnel de l' Unité de Coordination et de Gestion du Projet ; | ▪ Constitution d'une équipe dédiée ; | Juillet 22 | 10 millions |
| | | Assurer l'interopérabilité des systèmes | | ▪ Formation à la conduite du changement ; ▪ Cadre de concertation; ▪ Communication sensibilisation | Avril 22 Juin – Juillet 22 ; Récurent | |
| | | Assurer la sécurité et instaurer la confiance numérique pour les usagers | | | | |
| | | Assurer l'accessibilité et la disponibilité de l'INN (Coûts hébergement, maintenance, support utilisateurs, portabilité) | | | | |
| Fournir des services de l'INN de qualité, accessibles et évolutifs répondant aux normes et standards en vigueur | Développer la qualité des services | Faire respecter les normes et standards en matière de conformité et qualité | | ▪ Veille et contrôle continu ; ▪ Formation continue | Récurent | 10 millions |
| Sous-total | | | | | | 20 millions |

Axe 3 Capital humain et conduite du changement : Développer les capacités des acteurs dans les domaines des technologies et de conduite du changement

| Objectifs stratégiques | Actions de développement des capacités | Objectif(s) : Etre capable de/d'... | Cible(s) | Modalités de mise en oeuvre | Calendrier | Budget | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|---------------------|-------------|
| Renforcer les capacités des acteurs | Développer les capacités des acteurs dans les domaines des technologies et de leurs usages | Renforcer les compétences des acteurs dans le domaine technique | Usagers ; Personnel de l' Unité de Coordination et de Gestion du Projet | ▪ Séminaires de formation | Avril 23 | 50 millions | |
| | | Renforcer les capacités des acteurs dans l'usage des TIC | | ▪ Rencontres d'échange d'expérience, de bonnes pratiques | Avril – Déc 23 | | |
| S'approprier des services numériques | Développer chez les acteurs des capacités de conduite du changement | Disposer des services adaptés au contexte socio-culturel | | Usagers ; Personnel de l' Unité de Coordination et de Gestion du Projet | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions de consultation nationale ▪ Ateliers de dialogue ▪ Emissions et spots radio et TV, ▪ Articles de presse | Récurrent | 50 millions |
| | | Mettre en place des mesures à caractère incitatif pour généraliser les usages de l'INN | | | | Avril 22 | |
| | | Disposer d'une stratégie de communication adaptée aux usagers | | | | Mai 23 | |
| Sous-total | | | | | | 100 millions | |

4. LES CONDITIONS DE REUSSITE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES

4.1. La posture de pilotage

A la différence d'un plan de formation, le plan de développement des capacités est une approche holistique (création d'un environnement favorable, développement des capacités aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel) pour la mise en œuvre optimale de l'INN. La formation comme la communication, la sensibilisation, le partage d'expérience, le plaidoyer, la mise en réseau, etc est une modalité de mise en œuvre et non une finalité. Le plan de développement des capacités vise la production du changement (une globalité), le plan de formation vise le renforcement des capacités fondé sur des compétences fonctionnelles (une spécificité) sous forme d'un savoir agir dans un contexte spécifique d'un projet comme l'INN.

4.2. Les responsabilités

La mise en œuvre du plan de développement des capacités est de la responsabilité de l'Unité de Coordination et de Gestion (UCG) du projet, précisément du Responsable des Ressources humaines.

La réalisation de chaque action doit se faire à travers un cahier des charges formel qui fixe l'objectif à atteindre, le(s) publics, les modalités pratiques de réalisation et les critères de l'évaluation des résultats. Les experts internes (personnel de l'Unité de Coordination et de Gestion du projet) ou externes (consultants) dans leurs offres techniques déclineront les objectifs spécifiques, élaboreront les contenus, méthodes, supports, etc.

L'externalisation par la pratique du faire faire est généralement porteuse de résultats.