POUR UN SERVICE PUBLIC DE PROXIMITÉ

EN AFRIQUE DE L'OUEST

FORUM SUR LES BONNES PRATIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE

Dakar, Ouagadougou, Niamey
30 novembre 2022

TPAO

Transfo'Publique en Afrique de l'Ouest

BOM Bureau Organisation et Méthodes

HCME Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat

SP-MABG Secrétariat permanent de la modernisation de l'administration et de la bonne gouvernance

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION 4

2. DES BONNES PRATIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE .. 5

2.1. DES STRATEGIES INNOVANTES D'AMELIORATION DU SERVICE PUBLIC..... 5

- *Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), une démarche qualité adaptée aux organisations publiques* 6
- *Le Service Public Ambulant (SPA), une initiative innovante au profit des populations des communes des zones nomades* 8
- *L'interopérabilité entre les secteurs de l'État civil et de la Santé pour l'enregistrement exhaustif des naissances et des décès au Burkina Faso* 10

2.2. LA DIGITALISATION DU SERVICE PUBLIC 12

- *e-concours, une solution d'amélioration du service public en matière de recrutement au sein de la fonction publique* 13
- *La Facture certifiée pour dynamiser le civisme fiscal au Niger* 15
- *Les Espaces Sénégal Service (ESS), pour un désenclavement numérique des territoires grâce à une approche « phygitale »* 17

3. LES DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE EN AFRIQUE DE L'OUEST 19

3.1. CONTEXTES DE MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE 19

3.2. SINGULARITE DES PRATIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE 20

3.3. DEFIS DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE 21

4. ANNEXES 22

4.1. AGENDA DU FORUM TPAO 22

4.2. ORGANISATION DU FORUM TPAO 23

4.3. REMERCIEMENTS : 23

Copyright: BOM, HCME, SP-MABG

1 INTRODUCTION

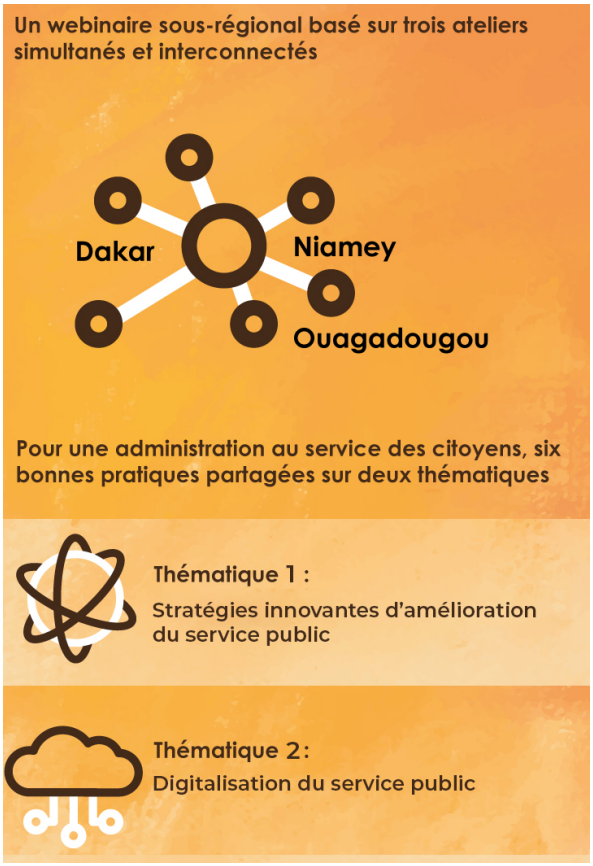
La modernisation du service public occupe une place de choix dans l'agenda des États de l'Afrique de l'Ouest. Cet élan en faveur de la transformation du secteur public se concrétise par la mise en place de structures d'appui à la réforme de l'administration et à la rénovation du service public, par la formulation et la mise en œuvre de stratégies axées sur l'amélioration de l'action publique, la conception et l'expérimentation d'approches et d'actions innovantes.

Souhaitant mutualiser et développer leurs capacités et leurs expériences dans les domaines de l'innovation publique et de la modernisation de l'administration, trois pays ouest-africains (Burkina Faso, Niger et Sénégal) sont à l'origine de l'initiative conjointe **« Transfo'Publique en Afrique de l'Ouest** » (TPAO).

Celle-ci a pour objectif de contribuer, du mieux possible, au processus de modernisation des administrations et du service public en Afrique de l'Ouest, à travers la mise en réseau et la mutualisation des ressources au niveau des institutions de référence (IR) en charge de cette problématique au Sénégal (Bureau Organisation et Méthodes, BOM), au Burkina Faso (Secrétariat permanent à la Modernisation de l'Administration et à la bonne Gouvernance, SP-MABG) et au Niger (Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État, HCME).

Fortes de leurs expériences de soutien aux politiques publiques en Afrique de l'Ouest, l'Agence française de Développement et la Coopération luxembourgeoise accompagnent la conception et le démarrage de l'initiative TPAO, dans une logique de complémentarité avec les autres interventions conduites dans chaque pays partenaire.

La capitalisation des innovations et bonnes pratiques et leur partage constituent un volet important de l'initiative TPAO. C'est dans ce cadre que les institutions de référence accompagnées par le Cabinet Afrique Communication ont organisé un forum sous régional portant sur les bonnes pratiques de transformation publique pour un service public de proximité. Celui-ci s'est tenu le mercredi 30 novembre 2022 à travers trois ateliers interconnectés et un webinaire. Ce forum a permis de partager avec les acteurs de l'écosystème de la modernisation de l'Administration en Afrique de l'Ouest, des expériences innovantes de transformation publique.



2 DES BONNES PRATIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE

En soi, les services publics sont des créations sociales innovantes. Ils se transforment en permanence dans leur périmètre et dans leurs modes de fonctionnement pour répondre aux attentes des usagers-citoyens. Cette transformation permanente du service public est illustrée en Afrique de l'Ouest, par des stratégies innovantes permettant d'améliorer ou de moderniser les services publics, en rapprochant ceux-ci des usagers-citoyens. Il s'agit, entre autres, des innovations suivantes : « le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques » au Sénégal , « le Service Public Ambulant » au Niger et « l'Interopérabilité entre les secteurs de l'État Civil et de la Santé pour l'enregistrement des naissances et des décès» au Burkina Faso.

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), une démarche qualité adaptée aux organisations publiques

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) est un outil de gestion totale de la qualité développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM®). Le CAF est basé sur le postulat suivant : « les résultats en matière de ***performances clés, les résultats auprès des citoyens/clients, du personnel et de la société*** *peuvent tendre à l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement à donner une impulsion en matière* ***de stratégie et de planification, de ressources humaines, de partenariats, de ressources et de processus ».***

Mission du BOM au Burkina Faso en 2020, pour appuyer le Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE) dans l'application du CAF

Contexte

Depuis 2016, un partenariat tripartite entre le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), la Coopération Sénégal-Luxembourg et l'Institut européen d'Administration publique (IEAP) a été noué en vue de l'implémentation de la démarche qualité dans l'Administration publique sénégalaise à travers l'application du modèle CAF. Dans sa stratégie d'intervention, le BOM accompagne les structures de l'Administration publique dans la mise en œuvre du CAF.

Objectifs

L'objectif de la démarche CAF est d'impulser une dynamique d'amélioration continue au sein des organisations publiques. Il s'agit de façon spécifique : i) d'adopter une démarche de management de la qualité adaptée aux réalités et exigences du secteur public, ii) de susciter auprès des administrations publiques un intérêt et un engagement, iii) de faciliter l'apprentissage par des échanges d'expériences entre organisations publiques, iv) de promouvoir la démarche qualité et la culture de mesure des résultats dans la sphère publique.

Stratégie et mise en œuvre

La mise en œuvre du processus CAF passe par trois phases.
La première phase de préparation consiste à organiser, à planifier et à communiquer sur le projet d'auto-évaluation.
La deuxième phase concerne le processus d'auto-évaluation comportant les étapes de constitution des groupes, d'organisation de la formation, d'auto-évaluation, d'élaboration du rapport sur les résultats de l'exercice.
La troisième et dernière phase porte sur le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires. Cela se traduit par l'élaboration, la diffusion, la mise en œuvre du plan et la programmation du prochain exercice d'auto-évaluation. La fin d'un cycle de trois phases est suivie d'un nouveau cycle structuré de la même manière.

Résultats

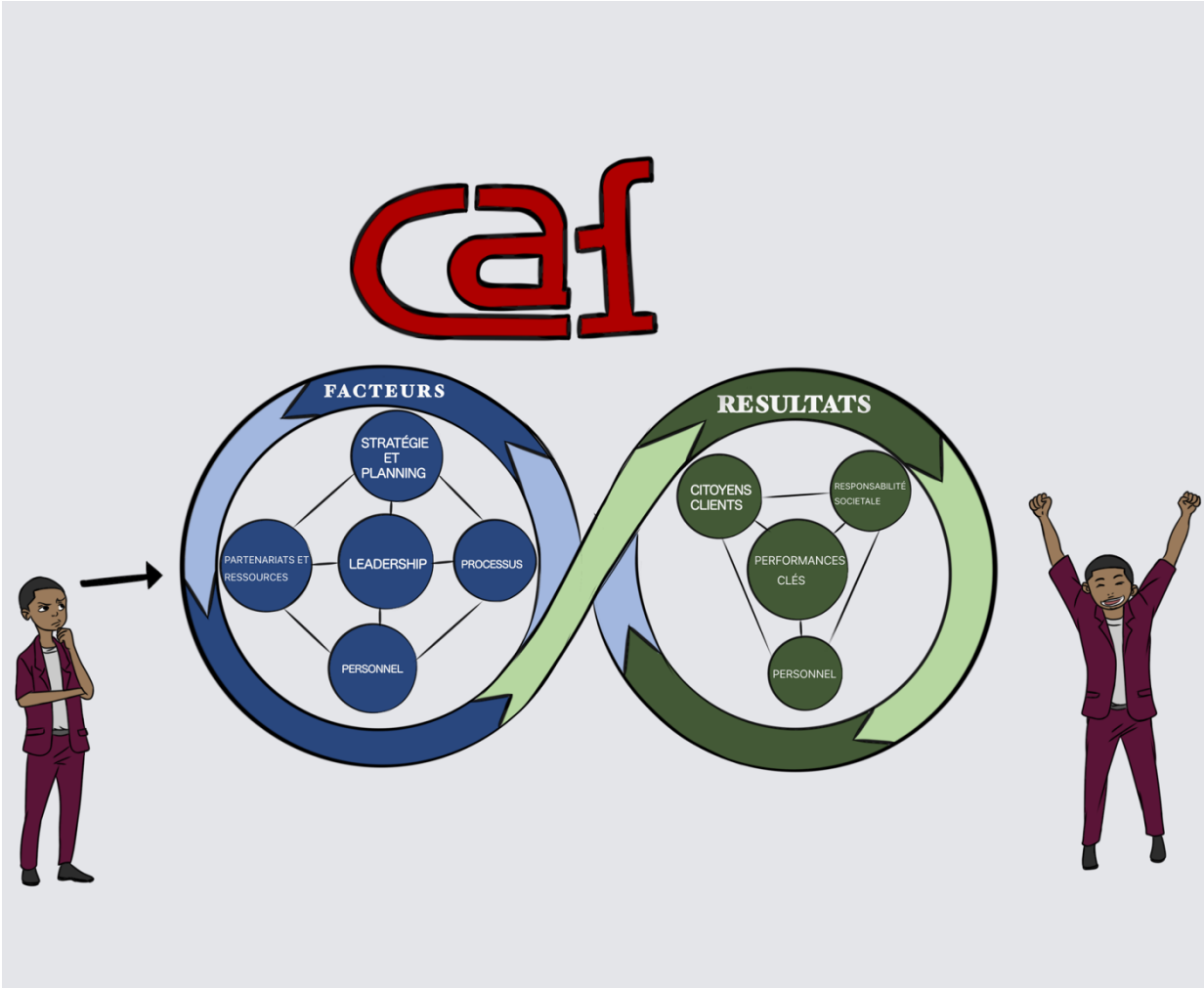
Les principaux résultats obtenus sont l'application du Modèle CAF et son internalisation comme offre de service au sein du BOM à travers une formation-action, la formation de 6 coachs CAF par les experts de l'IEAP, la mise en place d'un centre de ressources CAF au sein du BOM. Les acquis dans les administrations appuyées ont trait à l'amélioration des pratiques managériales et le développement du partenariat.

A cela s'ajoutent l'organisation d'une journée nationale de présentation du CAF et des bonnes pratiques pour susciter l'intérêt, l'adhésion et l'engagement des leaders, la diffusion et le déploiement du CAF dans l'administration sénégalaise ainsi que l'accompagnement du Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE) en 2020 au Burkina Faso.

Leçons apprises et recommandations

L'exercice CAF requiert un engagement formel et un soutien continu du top management. Il n'y pas d'impact si le plan d'actions n'est pas mis en œuvre. De plus, l'exercice CAF ne doit pas apparaitre comme une surcharge de travail, donc il faudrait prévoir du temps et bien communiquer avant, pendant et après l'exercice CAF.
Le CAF a un impact plus important qu'un audit extérieur (meilleure prise de conscience de ce que l'on découvre soi-même). Le CAF introduit la culture d'excellence et de confiance auprès du personnel et du top management.

Au regard des bons résultats constatés, il est nécessaire de renforcer les moyens d'intervention du Centre de ressources CAF, de mettre en place un cadre d'échanges d'expériences pour identifier et capitaliser les meilleures pratiques. Les perspectives sont l'organisation d'une conférence nationale voire sous- régionale sur la qualité et l'étude des modalités pratiques de labellisation en relation avec l'IEAP.



Le Service Public Ambulant (SPA), une initiative innovante au profit des populations des communes des zones nomades

Sous l'égide du Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État, le SPA met, à la disposition des communes, un dispositif embarqué de délivrance de services publics organisés autour d'un véhicule 4x4 équipé et doté en médicaments de première nécessité et autres accessoires médicaux renforçant ainsi les moyens d'intervention des communes auprès des citoyens.

Contexte

Au Niger, les zones nomades se caractérisent par :

- une forte dispersion des populations (dans des cantons, des villages, des groupements, des campements);
- une grande mobilité dans des territoires vastes, austères et difficilement accessibles;
- un éloignement des chefs-lieux des régions et des communes ;
- une faible présence des services publics (communaux et déconcentrés) ayant pour conséquence un accès très limité des populations aux services publics de base et une faible connaissance du rôle joué par l'État et les collectivités dans ces territoires.

C'est pour pallier à ces inconvénients que l'approche Service Public Ambulant (SPA) a été initiée. La mission principale du dispositif est de desservir le territoire de la commune en prestations de services publics à destination des populations des zones reculées.

Le SPA met à la disposition d'une commune un dispositif embarqué de délivrance de services publics organisés autour d'un véhicule 4x4 équipé d'un treuil et d'un premier kit de pièces de rechange mécaniques. Un téléphone satellite est ajouté en option pour les communes situées dans des zones peu desservies par le réseau téléphonique classique.

Objectifs

L'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'offre de services publics dans les mairies des zones nomades.

Le SPA vise ainsi à :

- rapprocher l'administration des populations locales et rendre plus accessible l'offre de services publics de base avec un souci de mutualisation et de rationalisation des ressources publiques ;
- améliorer la collaboration entre responsables locaux et responsables des services déconcentrés ;
- renforcer les capacités de coordination opérationnelle des actions de développement des collectivités territoriales ;
- améliorer la participation citoyenne des populations et la perception des populations sur les missions des services publics.

Stratégie de mise en œuvre

- sélection commune et mission de préfiguration ;
- signature d'une convention tripartite entre la commune, le préfet et le HCME ;
- mise en œuvre opérationnelle ;
- mise en place du comité de pilotage ;
- remise du véhicule ;
- mise en place du comite de gestion ;
- programmation des sorties du véhicule ;
- sortie de la mission, suivi et évaluation.

Progrès et résultats

- l'appropriation de l'initiative par les PTF ;
- la réussite de la phase pilote ;
- l'amélioration de l'offre et de l'accès aux services publics ;
- les changements dans les relations entre les acteurs au niveau départemental et communal ;
- les effets sur la mobilisation des ressources de la commune ;
- les effets au niveau de l'organisation territoriale de la délivrance du service public ;
- les effets au niveau des réformes sectorielles ;
- l'augmentation des recettes fiscales ;
- le rôle des autorités coutumières dans la mise en œuvre du SPA ;
- les changements réalisés dans la vie des femmes et des hommes ;
- la mise à l'échelle avec 11 nouveaux SPA appuyés par le Projet d'Appui à la Modernisation de l'État pour un Service public de qualité sur le territoire (AMESP) ;
- l'élaboration du Programme National du SPA (PNSPA).

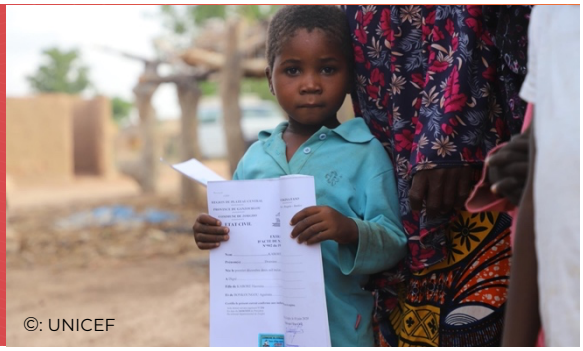
Leçons apprise et recommandation

La mise en œuvre du SPA a permis de retenir les points suivants sur lesquels une attention particulière doit être apportée :

- L'importance de la mission de préfiguration ;
- L'inclusion de tous les acteurs dès le début ;
- La responsabilisation des autorités locales (maires et préfets) ;
- La définition préalable des marqueurs de progrès ;
- L'implication des volontaires des nations unies ;
- La mutualisation des moyens des communes, des services techniques déconcentrés (STD) et des PTF ;
- La participation financière de la population à la réalisation de certaines activités ;
- La forte mobilité des cadres/acteurs d'animation des comités SPA.

L'interopérabilité entre les secteurs de l'État civil et de la Santé pour l'enregistrement exhaustif des naissances et des décès au Burkina Faso

Le mécanisme d'interopérabilité entre l'État civil et la Santé devrait favoriser efficacement l'enregistrement systématique et exhaustif des naissances et des décès et la production de statistiques de vie fiables pour une bonne planification socio-économique au Burkina Faso.


©: UNICEF

Contexte

Au Burkina Faso, le taux d'enregistrement des naissances dans les délais légaux était de 49,90% en 2020. Le rapprochement de l'enregistrement des naissances et de la vaccination de routine, notamment le BCG dont le taux était à 95% en 2020 (annuaire statistique 2020, Ministère de la Santé) permettrait un accroissement important de l'enregistrement des naissances.
Pour cette même année, le taux d'accouchements assistés était de 77,2%.
Une interopérabilité avec les maternités et formations sanitaires constitue donc une opportunité pour capter systématiquement le taux d'accouchement assistés au niveau de l'État civil en attendant une complétude à travers la vaccination et le concours des Agents de Santé à Base Communautaire**.**

Objectifs

L'objectif est d'enregistrer toutes les naissances et tous les décès au Burkina Faso. Il s'agit plus spécifiquement de (i) créer des centres secondaires d'État civil au sein des formations sanitaires publiques et privées, (ii) rapprocher les services de l'État civil des populations avec la création de nouveaux centres secondaires d'État civil, (iii) enregistrer les naissances et les décès à l'État civil depuis les formations sanitaires, (iv) enregistrer les naissances et décès qui ont eu lieu hors formations sanitaires ou à domicile avec le concours les Agents de Santé à Base Communautaire .

Stratégie et mise en œuvre

La mise en œuvre de la dynamique d'interopérabilité passe par trois phases :

- Phase d'élaboration, de validation et de signature du protocole d'interopérabilité entre le Ministère de l'Administration territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité (MATDS) et le Ministère de la Santé (juin-décembre 2019) ;
- Phase d'opérationnalisation du processus avec la mise en place des organes de pilotage et d'exécution : vulgarisation du protocole, comité technique d'évaluation, élaboration d'un guide de mise en œuvre (2020 – 2021) ;
- Phase de mise en application de l'interopérabilité : validation du guide, formation des acteurs de l'État civil et de la Santé concernés sur leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de l'interopérabilité (2022).

Progrès et résultats

Les principaux résultats obtenus et acquis sont :

- Un vivier de 946 acteurs de l'État civil et de la Santé formés sur la mise en œuvre de l'interopérabilité dans 12 régions ;
- Augmentation du taux d'enregistrement des naissances dans les délais légaux de deux mois : 45,53% en 2018 à 49,90% en 2020 ;
- Augmentation du nombre de centres secondaires d'État civil qui passe de 1193 en 2018 à 1573 en 2020.

Leçons apprises et recommandations

L'implication active du secteur de la Santé peut contribuer notablement à l'enregistrement des naissances et des décès au Burkina Faso.

L'interopérabilité entre le MATDS et le MS va permettre de parvenir à 100% d'enregistrement des naissances et des décès à l'État civil.

Au regard des premiers résultats constatés, il est nécessaire d'accentuer les efforts pour une plus grande appropriation des rôles et responsabilités et l'engagement des acteurs de mise en œuvre concernés.

> *L'interopérabilité entre les secteurs de l'État civil et de la Santé, constitue une opportunité pour capter les naissances et les décès depuis les formations sanitaires afin de favoriser leur enregistrement à l'État civil.*
>
> **Secrétaire général du ministère en charge de la Décentralisation, Pierre Bicaba**

La digitalisation est un levier d'amélioration de l'accès au service public. En Afrique de l'Ouest, elle se situe au cœur des stratégies de modernisation de l'Administration publique avec comme enjeu majeur la satisfaction des besoins des populations dans leur posture d'usager, de client et de contribuable mais aussi de citoyen. Au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal, les dynamiques de digitalisation du service public, favorisées par le développement technologique, le déploiement de la connectivité sur les territoires et l'adhésion des populations aux solutions et applications numériques, sont multiples et s'appliquent à des domaines divers.

Dans le cadre du forum TPAO, les initiatives sont axées sur la facilitation de l'accès aux concours de la fonction publique (l'e-concours au Burkina Faso), sur l'encouragement au paiement des impôts et taxes (la facture certifiée au Niger) et sur l'accès aux services publics dont les offres de formation et opportunités d'emploi à destination des jeunes (les Espaces Sénégal Service au Sénégal).

e-concours, une solution d'amélioration du service public en matière de recrutement au sein de la fonction publique

Le projet « e-concours » se veut une solution d'amélioration du service public en matière de recrutement des agents de la fonction publique. C'est une plateforme web qui permet les inscriptions en ligne aux concours directs et professionnels ainsi qu'aux examens professionnels de la fonction publique avec la composition en ligne de certains concours et leur correction automatique et électronique.

Contexte

Au Burkina Faso, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection sociale (MFPTPS) est chargé, entre autres, du recrutement des agents de la fonction publique. Il a la mission d'organiser les concours directs et professionnels et des examens professionnels.

La mise en œuvre du « e-concours » entre dans le cadre du plan de la réforme de l'État qui vise « la dématérialisation intégrale des actes de gestion et la rapidité dans le traitement des dossiers par la simplification des procédures ».

Objectifs

Le Projet « e-concours » vise à améliorer la qualité du service public en matière de recrutement.
Plus spécifiquement, il cherche à : (i) réduire les délais dans le processus de recrutement ainsi que les risques d'erreurs, (ii) établir l'égalité de chance d'accès aux emplois de l'administration publique, (iii) réduire l'exposition au risque de corruption, (iv) optimiser les ressources humaines et financières.

Stratégie et mise en œuvre

- Adoption du Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (PSDMA - 2011) ;
- Recherche de ressources financières ;
- Mobilisation de compétences locales ;
- 1er lancement en 2015 ;
- Evolution, puis intégration de la composition en ligne (2020).

> *« Pour la session 2021, 154 concours professionnels sont organisés avec 124 concours dont la composition se déroulera en ligne, dans le centre unique de Ouagadougou, contre 87 concours en 2020, soit un taux d'accroissement de 42,52% »*
>
> **Oumarou Toé, Directeur général de l'Agence générale de Recrutement de l'État (AGRE)**

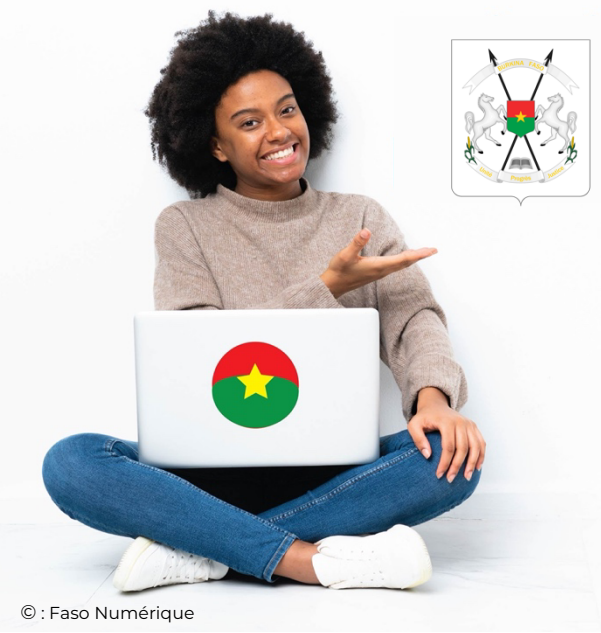
Résultats

Le « e-concours » a permis entre autres :

- d'éviter les longues files d'attente devant les guichets de dépôt des dossiers physiques de candidature ;
- de réduire la démultiplication des jurys physiques de réception des dossiers de candidature ;
- de réduire les charges liées à la réception des dossiers physiques et à la saisie des listes (prise en charge de la restauration et des acteurs) ;
- de délibérer et proclamer les résultats dans un délai très bref ;
- de donner au candidat la latitude de s'inscrire au jour et à l'heure de son choix tout au long de la période des inscriptions ;
- de réduire la marge d'erreur dans la saisie des listes (c'est le candidat lui-même qui renseigne ces informations).

Leçons apprises et recommandations

- Adoption d'une démarche d'amélioration continue du e-concours mis en place ;
- Nécessité de s'adapter à la réalité des effectifs et de la connectivité Internet au niveau national ;
- Nécessité de vulgariser la solution pour une appropriation par les utilisateurs ne maitrisant pas pleinement les TIC ;
- Nécessité d'impliquer davantage le top management pour de telles orientations stratégiques.



© : Faso Numérique

La Facture certifiée pour dynamiser le civisme fiscal au Niger

Dans le cadre de la réforme des Systèmes électroniques certifiés de Facturation (SECEF) au Niger, la Direction générale des Impôts (DGI) a initié la Facture certifiée en mettant à profit la digitalisation afin de rehausser le poids de la Taxe sur la Valeur ajoutée (TVA) dans le budget de l'État par une meilleure maitrise de l'assiette fiscale et ainsi de promouvoir le civisme fiscal.

Contexte

Le Niger, à l'instar de plusieurs pays ouest-africains, fait face à la minoration des ventes dans le secteur formel et la prépondérance du secteur informel (60% de l'économie) qui plombe les performances de l'administration fiscale en termes de recouvrement de la *Taxe sur la Valeur ajoutée (*TVA).

Face à la déperdition des recettes en matière de TVA[1] , la Direction générale des Impôts (DGI) a initié la réforme des Systèmes électroniques certifiés de Facturation (SECEF).

Il s'agit pour la DGI de tirer profit de la digitalisation afin de rehausser le poids de la TVA dans le budget de l'État par une meilleure maîtrise de l'assiette fiscale.

©: DGI Niger

Objectifs

Les SECEF visent principalement à :

- sécuriser la TVA qui est l'impôt leader au Niger ;
- assainir le jeu de la concurrence entre les entreprises ;
- contribuer à la promotion de la bonne gouvernance au sein des entreprises ;
- améliorer les relations entre les contribuables et l'administration fiscale.

Stratégie

1. Fin 2020 - Phase pilote : Distribution gratuite d'ordinateurs à 500 entreprises pour la délivrance des factures certifiées à l'occasion de leurs ventes ;

2. 2021 - Obligation d'utilisation des machines par toutes les entreprises soumises à un régime réel sauf dérogation expresse prévue par voie réglementaire. Toutefois, une certaine tolérance est observée quant à l'application des sanctions aux manquements ;

3. 2022 - Application stricte des sanctions : tout manquement aux dispositions relatives à la facture certifiée fait l'objet d'une application stricte et sans complaisance des sanctions prévues par les textes.

[1] Baisse de la part relative de la TVA dans les recettes fiscales de la DGI : 43% en 2018, 32% en 2019, 25% en 2020.

Résultats

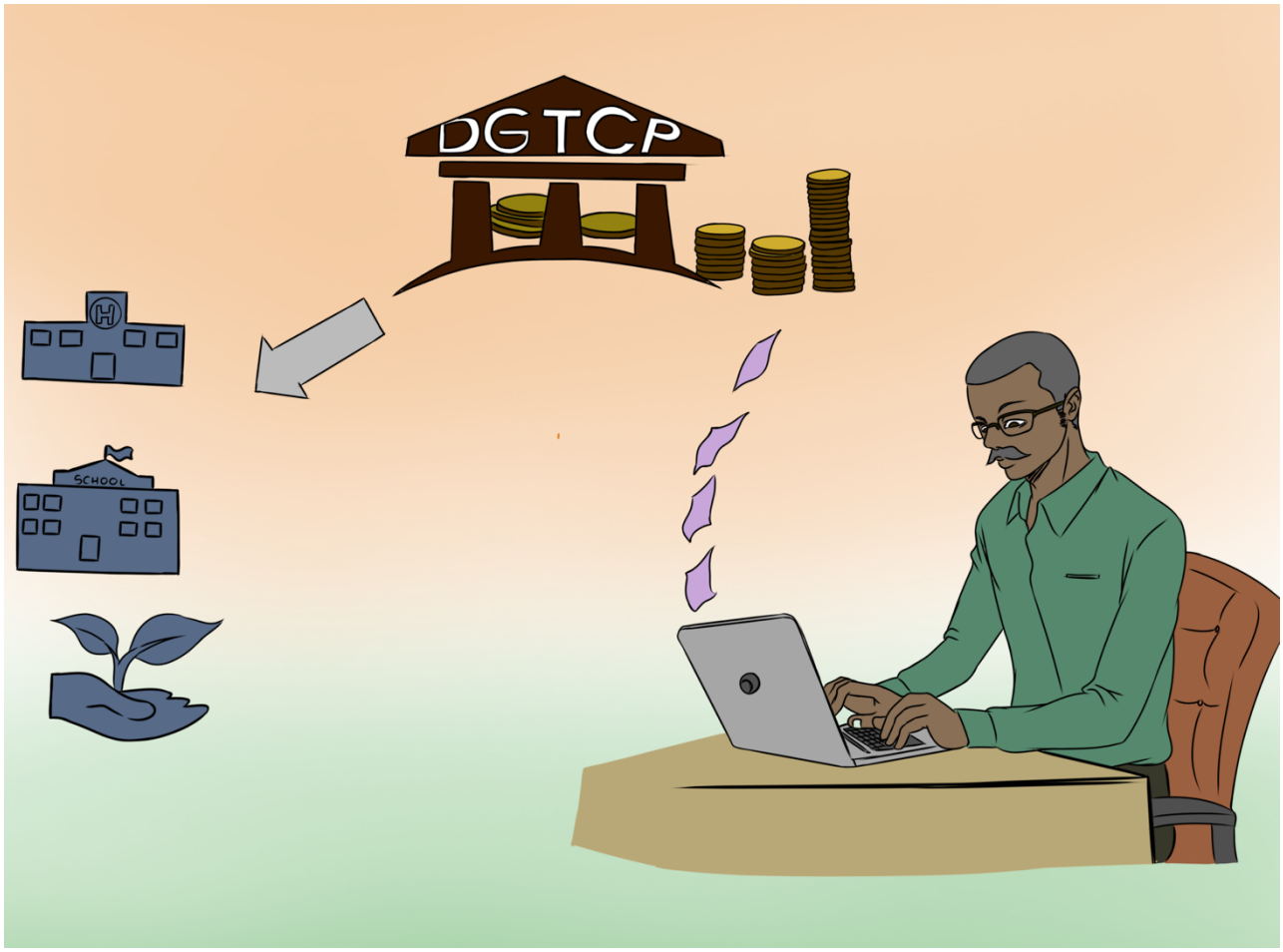
- Hausse des recouvrements de TVA et amélioration significative du taux de conformité au niveau des grandes et moyennes entreprises ;

2022	PROGRESSION (en %)	PROGRESSION (en valeur)
JANVIER	450%	4 263 377 073
FÉVRIER	116%	2 209 494 757
MARS	375%	4 688 925 113
AVRIL	149%	2 645 005 651
MAI	276%	3 791 927 484
JUIN	349%	4 775 286 617
JUILLET	190%	3 994 594 058
AOÛT	222%	4 489 610 659
TOTAL	**242%**	**30 858 221 412**

- Baisse du taux de déclarations « néant » ;
- Déclarations de plus en plus conformes aux données du Système de Gestion des Machines Electroniques de Facturation (SyGMEF) ;
- Visibilité sur la TVA retenue à la source : ONG, projets, structures étatiques.

Leçons apprises et recommandations

- globalement les contribuables font preuve de plus de civisme fiscal ayant conscience des capacités de l'administration fiscale à appréhender leurs affaires ;
- les agents sont plus réactifs et plus performants en matière de contrôle sur pièces car disposant d'un outil efficace de recoupement et d'analyse ;
- l'administration a une meilleure visibilité des statistiques notamment en termes de TVA du fait de la qualité du système d'informations ;
- la place de choix de la TVA dans le budget de l'État se conforte davantage.



Les Espaces Sénégal Service (ESS), pour un désenclavement numérique des territoires grâce à une approche « phygitale »

La vision des ESS est de rendre l'Administration accessible au plus près des usagers sénégalais partout dans le monde grâce à une offre de service cohérente et PHYGITALE[2] fondée sur l'objectif d'accompagner le citoyen à transformer son quotidien. Cette expérience client unique est proposée à travers la plateforme senegalservices.sn (web et app), les espaces Sénégal services physiques dans quarante-cinq départements du pays et le centre de relation client.

Sénégal services
L'Administration de proximité

Contexte

Sénégal services est née de l'ambition de l'État du Sénégal, à travers la société nationale Sénégal numérique S.A., d'améliorer l'accès aux services publics et privés notamment en impulsant le développement territorial par l'utilisation du numérique.

Le Sénégal dispose de sa Stratégie numérique 2025, élaborée en s'appuyant sur les orientations fixées par le Plan Sénégal émergeant (PSE). Cette stratégie avec sa vision « le numérique pour tous et pour tous les usages en 2025 au Sénégal avec un secteur privé dynamique et innovant dans un écosystème performant », incarne l'ambition du Sénégal de maintenir une position leader en matière de digitalisation en Afrique.

Dans le cadre de la mise en place d'une administration publique performante et digitale, le Sénégal s'est aussi doté d'une stratégie « egov » qui privilégie l'approche par évènement de vie et le déploiement de modèles de transformation dans les territoires.

Objectifs

1. Rendre l'administration accessible à tous et offrir des services publics et privés au plus près des usagers et clients partout dans le pays à travers un guichet unique ;
2. Permettre aux citoyens de comprendre et d'adhérer à la valeur ajoutée générée par les services disponibles dans les Espaces Sénégal Services ;
3. Fournir des services innovants de qualité pour faciliter la vie des personnes et contribuer au développement économique et social du Sénégal.

Visite du ESS de Colobane Dakar par le BOM, le HCME et le SPMABG en Juin 2022

[2] Contraction entre les mots "physique" et "digital", ce terme désigne un point de vente physique qui inclut, dans son expérience client, tout un parcours digital.

Résultats

Les principaux résultats obtenus sont :

- l'opérationnalisation d'un guichet unique **Phygital** combinant une présence physique et la puissance du digital ;
- un portail https://senegalservices.sn/, porte d'entrée de l'offre digitale qui donne la possibilité d'entrer en contact avec les services publics sénégalais partout, en tout temps et sur tout support ;
- un réseau de 45 Espaces Sénégal Services répartis sur tout le territoire national ;
- un centre de relations client.

Leçons apprises et recommandations

- **Le maillage du territoire national avec des espaces modernes, équipés et conviviaux ;**
- **L'avantage d'un label de Qualité certifié qui place l'usager-citoyen au centre des préoccupations avec une offre de services large et innovante ;**
- **Le besoin d'un engagement de service avec tous les partenaires et le développement d'une communauté de partenaires publics et privés, d'organisations locales (associations, groupements, groupe d'intérêt économique, etc.).**

3 LES DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION PUBLIQUE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Cette partie est une synthèse des différentes communications réalisées au cours du Forum, proposée par le professeur Alou Mahaman TIDJANI de l'Université de Niamey. Celles-ci ont mis l'accent sur les types de dynamiques de réformes engagées, depuis un certain nombre d'années dans les administrations publiques ouest-africaines. Cette synthèse met l'accent sur les contextes, puis les singularités des pratiques de transformation publique et sur les défis relevés dans la mise en œuvre de chaque bonne pratique.

3.1. Contextes de mise en œuvre des initiatives de transformation publique

Les administrations publiques ouest-africaines en générale sont à développer pour améliorer la délivrance des services publics qui mettent l'usager-citoyen au centre des préoccupations. Dans un contexte de réforme administrative, il est important de réfléchir sur la manière d'améliorer les faibles performances des services publics. Ces limites sont reconnues et dénoncées et de nombreux programmes de réforme se développent dans la plupart des pays ouest-africains.

Il y a une diversité de problèmes à résoudre dans chaque pays et au sein de chaque pays, dans chaque région. C'est pourquoi les problèmes de l'administration ne peuvent pas être vus de façon univoque. Ils sont dispersés au sein même des administrations et ne sont pas de même nature. En plus, ils sont dispersés dans la société et génèrent chacun des problèmes spécifiques à résoudre.

Le Forum a essayé, à travers les différentes présentations, de répondre à des problèmes bien identifiés par les différentes administrations :

- **Comment promouvoir la démarche qualité dans les administrations publiques ?**
- **Comment améliorer la performance de l'État civil dans l'enregistrement des naissances et des décès ?**
- **Comment rapprocher le service public des usagers citoyens nomades et de leurs besoins spécifiques ?**
- **Comment améliorer la gestion des concours d'entrée à la fonction publique ?**
- **Comment améliorer la collecte de la TVA à travers un contexte caractérisé par la faible mobilisation des ressources fiscales ?**
- **Comment améliorer l'accès au service public par la mise en place d'espaces numériques et de guichet unique à la disposition des usagers citoyens ?**

Comme en témoignent les six bonnes pratiques présentées, les contextes et les problèmes à résoudre sont multiples Pour aborder ces questions de réforme, au-delà des facteurs macro, les services publics font face à une multitude de situations qui ne peuvent pas faire l'objet de solution unique. Au fond, il s'agit d'un chantier important par sa complexité et sa diversité et c'est ce qui rend cet exercice de partage de bonnes pratiques original.

3.2. Singularité des pratiques de transformation publique

Tout d'abord, ce forum est une démarche originale fondée sur l'ambition de diffuser **des bonnes pratiques.** Il s'agit également d'un échange envisagé à **l'échelle sous-régional** qui permet d'élargir le cadre national en stimulant la création de réseaux et de communautés de pratiques. C'est une approche intéressante parce qu'assez souvent, ces questions sont traitées sur le plan national et, les porteurs de l'initiative TPAO se font le défi d'échanger sur ces questions à l'échelle sous-régional, peut-être même au-delà et à un niveau technique.

Un autre point de singularité concerne les méthodes de réforme. On parle souvent de **la réforme administrative comme étant le fruit d'un transfert de modèles ou d'un mimétisme institutionnel,** dans d'autres cas encore, **d'implémentation de « modèles voyageurs ».** Ce sont des sujets qui reviennent et qui montrent qu'il y a un modèle de référence qui aurait réussi et devrait s'imposer. Le présupposé de cette vision est de considérer que les administrations africaines sont des administrations européennes en devenir. Autrement dit, elles sont à un certain stade mais qu'elles vont finir par être comme des administrations européennes. Ce sont des points de vue qui sont plus en plus perçus comme inacceptables, parce que les administrations européennes elles-mêmes prennent des formes diverses et connaissent beaucoup de limites et sont en train de changer, de reconnaitre leurs insuffisances. Il y a eu, au cours de ces dernières années, bien des situations, comme la gestion de la COVID 19, qui ont montré les limites de ces administrations qui ont, elles-mêmes, besoin d'être réformées.

Au fond, nous sommes en présence de démarches qui sont singulières et il faut les prendre en compte comme telles. La démarche de partage à travers ce forum est salutaire. La diffusion des bonnes pratiques permettra de **sortir du modèle de jacobinisme administratif,** caractérisé par des réformes imposées d'en haut. Dans les pays ouest-africains, le plus souvent, **les réformes administratives sont imposées** selon cette logique. C'est l'État qui les conçoit, parfois en recourant à des cabinets qui ne connaissent même pas les sociétés et les administrations vers lesquelles elles sont orientées et qui tente de les imposer.

Évidemment, de telles démarches aboutissent à des échecs parce que les conditions dans lesquelles ces réformes ont été générées ne tiennent pas compte des spécificités dans lesquelles elles s'appliquent.

A travers l'initiative TPAO, il s'agit de valoriser des changements, **des réformes qui partent du bas et de situations concrètes**, « du bas » parce que ce n'est pas le sommet de l'État qui initie les réformes. Ce sont plutôt les services administratifs qui identifient comment améliorer leur performance dans leur cadre de compétence. Ils proposent ainsi des modèles qu'ils font fonctionner pour en faire des cas d'école intéressants, qu'ils systématisent et qu'ils peuvent diffuser dans le cas qui nous concerne, dans le cadre d'une **coopération sud-sud**. C'est un pays du sud qui échange sa réforme réussie avec un autre pays du sud, avec l'idée qu'ils partagent la même situation, les mêmes contextes et qu'il y a donc plus de chances que ces réformes prennent pied et réussissent dans des contextes similaires aux leurs.

Enfin, il s'agit là **de réformes endogènes et multi-acteurs**. Réformes endogènes parce qu'elles ont été initiées au sein des services techniques (le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État pour le Niger, le Bureau Organisation et Méthodes pour le Sénégal, le Secrétariat permanent à la Modernisation de l'Administration et à la bonne Gouvernance pour le Burkina Faso). Ce sont des problèmes entrevus par des praticiens au quotidien dans leur travail administratif. Donc, ces expériences innovantes ne sont pas le fruit de dynamiques exogènes. C'est de l'intérieur que des acteurs acceptent de traiter des sujets qui peuvent améliorer leur travail. À ce titre les sujets de la TVA et des espaces numériques sont particulièrement intéressants. Il s'agit de situations concrètes, de problèmes vécus, partagés par les pays ouest-africains.

Multi-acteurs parce que les différentes expériences partagées tentent, à travers la mise en œuvre de ces réformes, de mettre en relation toute une chaine d'acteurs portés par des intérêts et des enjeux différents. Ces acteurs doivent dialoguer, communiquer pour aboutir à des réformes durables et légitimes, qui auraient plus de chance d'être appliquées dans les espaces pour lesquels elles ont été prévues.

3.3. Défis de la transformation publique

Certains problèmes ont émergé tout au long du Forum, aussi bien dans le discours de ceux qui ont fait les différents exposés qu'à travers les discussions qui ont eu lieu. Il faut dire que chaque bonne pratique génère des difficultés qu'il faut prendre nécessairement en charge.

La première concerne **l'appropriation durable** de la reforme par les acteurs concernés.
La question de la durabilité est importante, parce qu'il y a des réformes qui s'affaissent dès lors que les acteurs qui les ont engagées changent d'espace de travail. Il semble qu'il est important de poser la question de cette appropriation durable et de lui trouver des solutions adéquates.

A cela s'ajoute **le financement durable**. Ici, la plupart du temps, ce sont des financements publics qui sont appuyés par des partenaires extérieurs. Comment les pérenniser ? Une réforme est un processus durable. Pour la réussir dans la durée, il faut assez de temps. Il faut aussi des acteurs qui la suivent, qui la soutiennent et qui l'adaptent. Une réforme peut réussir aujourd'hui et dans les années qui suivent ne pas donner les résultats escomptés.

Il se pose la question de la **capacité du « réformateur »**. En effet, une réforme n'est pas portée par n'importe quel acteur. Il faut donc réfléchir aux acteurs de changement au sein des services publics. Chaque fois qu'une réforme est menée, il est essentiel de s'assurer de la présence de « réformateurs » et de la possibilité de multiplier et d'amplifier l'adhésion des ressources humaines. En effet, il faut partir du fait que dans l'administration publique, l'acteur individuel joue un rôle décisif. Le profil et l'engagement des agents publics pour le bien public et l'intérêt général constituent des facteurs importants dans la réussite d'une réforme.

Par ailleurs, intervient **la question de la résistance au changement**. Cela a été aussi soulevé, parce que dès lors qu'on parle de changement, il y a des enjeux émergents qui sont portés par des acteurs nouveaux qui déplacent, dès lors, les centres de pouvoir au sein des administrations. La réforme déplace le pouvoir au sein des administrations et cela provoque des résistances, des combats d'arrière-garde qui peuvent éliminer les chances de réussite des réformes engagées.

Une autre difficulté concerne **l'accompagnement politique durable des réformes** dans les pays ouest-africains. Les détenteurs du pouvoir politique changent régulièrement, leurs orientations aussi. Comment créer des conditions pour que les réformes bénéficient d'accompagnements politiques durables ? Ce n'est pas gagné à l'avance, mais il faut y penser. La politique peut changer d'orientation et susciter d'autres types d'enjeux ou d'autres types de visions et entrainer une remise en cause des réformes engagées sans qu'elles aient nécessairement engrangé des résultats probants.

Il y a enfin **les mesures d'accompagnement pour faire face à la résistance aux changements** et faciliter les processus de réforme. Il ne s'agit pas seulement des mesures de déclassement et de reclassement. C'est parfois tout un ensemble d'actions de gestion du changement que les comités mis en place pour accompagner les reformes doivent identifier.
Une réforme s'inscrit dans le temps et n'engendre pas de résultats dans l'immédiat, cela signifie qu'il faut **l'accompagner dans la durée**. Il faut donc qu'au-delà de l'aspect pratique, il soit prévu un accompagnement sur le plan humain (intellectuel et comportemental) pour une meilleure prise en charge des réformes du service public.

4 ANNEXES

4.1. AGENDA DU FORUM TPAO

Budget temps	Activités	Intervenants
09h00 – 09h30 mn	**Ouverture**	• Malick BASSOUM, Facilitateur
	Introduction : Contexte, Objectifs, Agenda)	
	Mots des partenaires • Chef Projet AFD • Représentant résident de LuxDev au Sénégal	• Igor WAJNSZTOK, représentant résident de LuxDev au Sénégal • Selvan PAJANIRADJA, chef de projet AFD
	Présentation de TPAO par les 3 Institutions de Référence • Directeur Général du BOM du Sénégal • Secrétaire Permanent du SP-MABG du Burkina Faso • Haut-Commissaire du HCME du Niger	• Ibrahima NDIAYE, Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes • Rimlawend Etienne KABORE, Secrétaire permanent de la Modernisation de l'Administration et de la Bonne gouvernance • Oumarou AMADOU SALEY, Haut-Commissaire à la Modernisation de l'État
09h30 – 11h00 mn	**Thématique 1 : Stratégies innovantes d'amélioration du service public** : Introduction de la thématique	• Malick BASSOUM, Facilitateur
	Présentateurs de la thématique et des intervenants	
	Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) : une démarche qualité adaptée aux organisations publiques (Sénégal)	• Saïdou DIAW, Conseiller en Organisation au BOM
	Le Service Public Ambulant (SPA) : une initiative innovante au profit des populations des communes des zones nomades (Niger)	• Oumarou AMADOU SALEY, Haut-Commissaire du HCME
	Interopérabilité entre les secteurs de l'État Civil et de la Santé pour l'enregistrement des faits d'État civil exhaustif des naissances et des décès (Burkina Faso)	• Wendpanga Dominique BANDAOGO, Chef du Service des études et de la planification à la Direction générale de la modernisation de l'État civil du MATDS
	Débat portant sur les présentations (40mn)	Débat au niveau des 3 pays portant sur les 3 présentations
11h00 – 12h30 mn	**Thématique 2 : Digitalisation des services publics** Introduction de la thématique	• Malick BASSOUM, Facilitateur
	Présentateurs de la thématique et des intervenants	
	Le Service Public e-concours, une solution d'amélioration du service public en matière de recrutement au sein de la fonction publique	• Ziledem Pierre Canisius HIEN, Ingénieur Informatique - Analyste-Programmeur au Département des Services Electroniques du MFPTPS
	La Facture Certifiée pour dynamiser le civisme fiscal au Niger	• Ousmane Mahamane MAL, Directeur général DGI
	Les Espaces Sénégal Service (ESS), pour un désenclavement numérique des territoires grâce à une approche « phygitale »	• Moustapha KANE, Directeur de ESS
	Débat portant sur les présentations	Débats au niveau des 3 pays portant sur les 3 présentations
12h30 – 13h00	**Conclusion et clôture :**	• Malick BASSOUM, Facilitateur
	Synthèse des débats et apprentissages sur une même ligne	• Alou Mahaman TIDJANI de l'Université de Niamey
	Apprentissages	
	Clôture : Tour de table avec les responsables des institutions de référence	• Ibrahima NDIAYE -BOM • Rimlawend Etienne KABORE – SP MABG • Oumarou AMADOU SALEY - HCME

4.2. Organisation du Forum TPAO

Membres du Comité technique

Noms	Institutions	Fonction
M. Oumarou AMADOU SALEY	Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État (HCME) du Niger	Haut-Commissaire
M. Rimlawend Etienne KABORE	Secrétariat Permanent de de la Modernisation de l'Administration et de la Bonne Gouvernance (SP-MABG) du Burkina Faso	Secrétaire permanent
M. Ibrahima NDIAYE	Bureau Organisation et Méthodes (BOM) du Sénégal	Directeur général
M. Yann NACHTMAN	Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement (LuxDev)	Expert en Renforcement des capacités
M. Selvan PAJANIRADJA	Agence Française de Développement (AFD)	Chef de Projet

Membres du Comité d'organisation

Noms	Institutions	Fonction
Niger		
M. Mah Rabiou Djermakoye DANSOUNSSOU	HCME	Conseiller Technique
Mme Rahinatou Aboubacar SIDIKOU	HCME	Directrice du Département Développement Institutionnel
Burkina Faso		
Mme Pélagie KABRE	MFPTPS	Directrice Générale des Études et des Statistiques Sectorielles (DGESS)
M. Mady NIKIEMA	SP-MABG	Attaché en Étude et Analyses
Sénégal		
M. Abdoulaye NDIAYE	BOM	Conseiller en Organisation
M. Saïdou DIAW	BOM	Conseiller en Organisation
Lux Dev		
M. Yann NACHTMAN	LuxDev	Expert en Renforcement des capacités
Afrique Communication		
M. Sadou DIALLO	Afrique Communication	Directeur Adjoint
Mlle Poko Alida Nadinga	Afrique Communication	Chargée de communication et Gestion des connaissances

4.3. Remerciements :

- **Campus franco-sénégalais de Dakar**
- **Equipes locales LuxDev de Dakar, Niamey et Ouagadougou**

Pour un service public de proximité en Afrique de l'Ouest

Avec l'appui de :

AFD

LUXEMBOURG AID & DEVELOPMENT

Facilité par :

AFRIQUE COMMUNICATION