



Ministère de la Transition
numérique, de l'Innovation et
de la Modernisation de
l'Administration



Programme des Nations Unies
pour le développement en
Mauritanie

Rapport final : MISE EN PLACE D'UNE AGENCE DU NUMÉRIQUE DE L'ÉTAT EN MAURITANIE



Auteurs : Eva Kirch, Jonas Loetscher et Mohamedade Farouk Nanne, consultants,
PNUD Mauritanie

Date : juillet 2021

Avertissement : Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue du PNUD et n'engagent en aucune façon l'Organisation.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	7
1. INTRODUCTION.....	13
1.1. CONTEXTE.....	14
1.2. STRUCTURE DU RAPPORT	14
1.3. REMERCIEMENTS	15
2. METHODOLOGIE.....	17
3. CONSTATS L'ETUDE COMPARATIVE ET DE L'ÉTAT DES LIEUX.....	21
3.1. ÉTUDE COMPARATIVE	22
3.1.1. Constats de l'Étude comparative	22
3.1.2. Leçons apprises de l'étude comparative.....	24
3.2. CONSTATS LIÉS À LA TRANSFORMATION ET À LA GOUVERNANCE NUMÉRIQUE EN MAURITANIE	25
3.2.1. Résultats qualitatifs des entretiens, ateliers et de l'évaluation.....	25
3.2.2. Résultats quantitatifs du sondage « Évaluation sur l'état de préparation au numérique »	30
3.3. CONSTATS LIÉS À LA MISE EN PLACE D'UNE AGENCE DU NUMÉRIQUE DE L'ÉTAT	33
3.3.1. Opportunités et défis liés à la création d'une Agence.....	33
3.3.2. Mission et activités de l'Agence.....	33
3.3.3. Statut juridique et ancrage institutionnel de l'Agence	35
4. CONCLUSIONS DE L'ETAT DES LIEUX ET DECISIONS DU MINISTERE MTNIMA.....	41
5. PROPOSITION : MISSION ET ACTIVITIÉS DE L'AGENCE	43
5.1. MISSION DE L'AGENCE.....	44
5.2. ACTIVITÉS DE L'AGENCE	44
6. PROPOSITION: ORGANISATION DE L'AGENCE	47
6.1. STATUT JURIDIQUE ET ANCRAGE INSTITUTIONNEL.....	48
6.2. STRUCTURE ET GOUVERNANCE DE L'AGENCE	48
6.3. RESSOURCES HUMAINES	49
6.4. BUDGET.....	50
7. PROPOSITION : COORDINATION AVEC D'AUTRES ENTITÉS.....	53
7.1. AUTORITÉS PUBLIQUES.....	54
7.2. SECTEUR PRIVÉ	55
7.3. SOCIÉTÉ CIVILE	55
7.4. PARTENAIRES INTERNATIONAUX	55
8. PROPOSITION : PLAN D'ACTION DE HAUT NIVEAU POUR LA CRÉATION DE L'AGENCE.....	57
8.1. ÉTAPES	58
8.2. PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	58
8.3. FORMATION DU PERSONNEL.....	59
8.4. INFRASTRUCTURE ET ÉQUIPEMENT	59
8.5. COMMUNICATION.....	60
8.6. PROPOSITION D'ACTIVITÉS « QUICK WINS »	60
9. ANNEXES	63
ANNEXE 1 : PLAN DE TRAVAIL DE LA MISSION D'APPUI	64
ANNEXE 2 : PROJET DE DÉCRET PORTANT CRÉATION DE L'ANE	65
ANNEXE 3 : PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE SUR LE NIVEAU DE PRÉPARATION DU NUMÉRIQUE.....	73
ANNEXE 4 : LISTE D'INTERLOCUTEURS.....	76
ANNEXE 5 : DESCRIPTION DU POSTE « DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE.....	78
ANNEXE 6 : FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNALISATION DE L'AGENCE.....	81
ANNEXE 7 : BUDGET DE MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT ANNUEL	82



Tables

Table 1 : Pays couverts par l'étude comparative et justification du choix.....	22
Table 2 : Indicateurs clés des agences couvertes dans l'étude	23
Table 3: Propositions mission et activités de l'Agence	34
Table 4: Avantages et désavantages inclusion cybersécurité	34
Table 5: Options statut juridique de l'Agence	35
Table 6: Options ancrage institutionnel de l'Agence	36
Table 7: Expériences d'autres agences en Mauritanie	38
Table 8: Options et décision MTNIMA	42
Table 9: Proposition : Mission de l'Agence	44
Table 10: Proposition : Activités de l'Agence	46
Table 11: Proposition : Ressources humaines clés de l'Agence	50
Table 12: Coopération et coordination avec d'autres entités publiques	54
Table 13: Coopération et coordination avec le secteur privé.....	55
Table 14: Coopération et coordination avec la société civile	55
Table 15: Proposition infrastructure et équipements	59
Table 16: Proposition projets « quick-win »	60

Figures

Figure 1 : Illustration de la méthodologie de la mission d'appui	8
Figure 2 : Fiche d'information : L'Agence du numérique de l'État	11
Figure 3 : Illustration de la méthodologie	19
Figure 4: Six piliers de l'Évaluation sur l'état de préparation au numérique.	25
Figure 5: Transformation numérique inclusive.....	30
Figure 6: Pilier et sous-piliers dans la transformation numérique inclusive.	31
Figure 7: Visualisation des résultats de l'enquête par pilier et type de participant.	32
Figure 8: Visualisation des résultats de l'enquête par sous-pilier et type de participant.	32
Figure 9: Organigramme de l'Agence du Numérique de l'État	48
Figure 10: Feuille de route opérationnalisation de l'Agence.....	58



Liste d'acronymes

ANAPEJ	Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes
ANETA	Agence du numérique de l'État
ANRSI	Agence nationale de la recherche scientifique et de l'innovation
ANSADE	Agence nationale de la statistique et de l'analyse démographique et économique
ANRPTS	Agence nationale du registre des populations et des titres sécurisés
APAUS	Agence pour la promotion de l'accès universel aux services
ARE	Autorité de régulation
BAD	Banque africaine de développement
BCM	Banque centrale de Mauritanie
DRA	Digital Readiness Assessment
ENA	École nationale de l'administration
EPA	Établissements publics à caractère administratif
EPIC	Établissements publics à caractère industriel et commercial
FMI	Fonds monétaire international
HCN	Haut conseil du numérique
MESRTIC	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et des Technologies de l'Information et de la Communication
MTNIMA	Ministère de la Transition numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'administration
ODD	Objectifs de développement durable
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
SDIN	Société pour le développement des infrastructures numériques
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication



RÉSUMÉ



Contexte et méthodologie

La Mauritanie est déterminée à accélérer ses efforts dans le domaine de la transition numérique afin d'accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et améliorer la qualité et l'efficacité de la prestation des services publics à travers le potentiel qu'offre le numérique.

Pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale, le gouvernement mauritanien a demandé, fin janvier 2021, au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de l'appuyer dans la création d'une Agence du numérique de l'État (ANETA). Plusieurs missions de consultations d'une équipe d'experts ont eu lieu entre avril et juillet 2021 qui ont permis de ressortir et produire :

- Une étude comparative sur des exemples internationaux d'Agences numériques
- Une cartographie des parties prenantes
- Des entretiens, consultations et ateliers avec les acteurs clés dans la transformation numérique
- Un document sur les des options d'ancrage institutionnel et juridique
- Une évaluation sur l'état de préparation au numérique en Mauritanie.

Ainsi, ce rapport identifie d'abord les opportunités et défis liés à la gouvernance numérique en Mauritanie. Par la suite, il évalue si la création d'une Agence du numérique de l'État peut contribuer à combler certains des déficits identifiés. La figure ci-dessous illustre la méthodologie sur laquelle repose ce rapport.

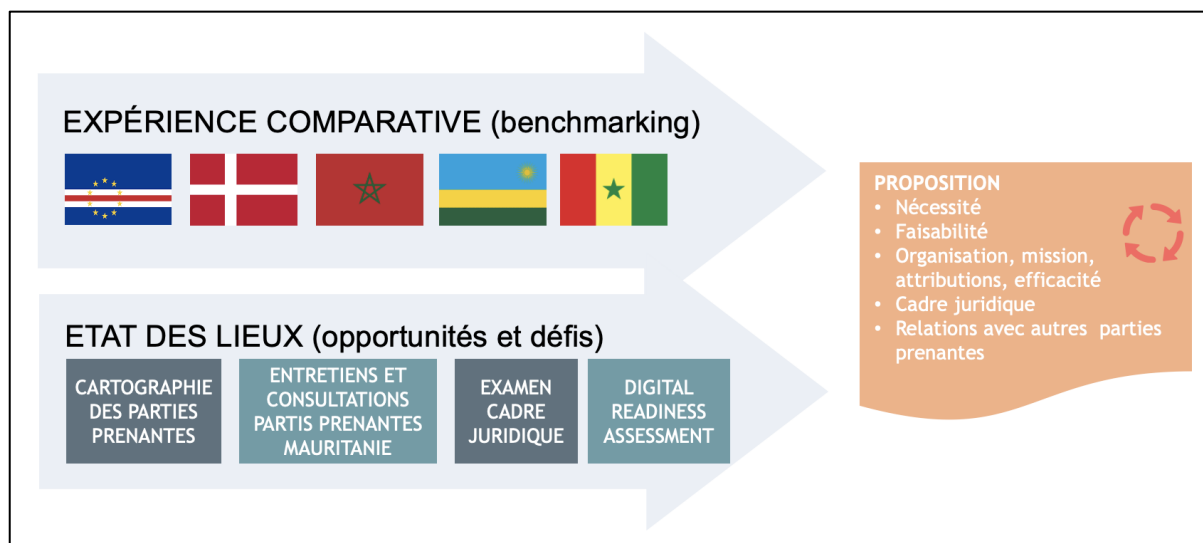


Figure 1 : Illustration de la méthodologie de la mission d'appui

Principales conclusions

La création d'une nouvelle agence ne peut en aucun cas être un but en soi. Elle doit être intégrée dans le cadre de la gouvernance numérique nationale et répondre à un besoin spécifique par le biais d'un mandat, des ressources et des pouvoirs appropriés. À elle seule, une agence ne pourra pas créer un réel impact si d'autres éléments clés de la gouvernance numérique nationale font défaut, à savoir le leadership numérique, une stratégie claire, une coordination, un financement, ainsi qu'un large soutien et une légitimité reçue de la consultation et de l'inclusion des secteurs marginalisés de la société.

Conclusion de l'expérience comparative

L'expérience comparative a permis d'identifier quatre éléments de succès clés pour les agences numériques nationales :

- L'Agence doit être guidée par une stratégie numérique nationale partagée et inclusive.
- Le dispositif institutionnel de l'Agence peut être ajusté d'une manière agile pour faire face à de nouveaux besoins.
- L'Agence doit disposer d'un mandat fort (et d'une capacité effective) dans le domaine de la formation aux TIC et du développement des capacités de gestion des projets TIC dans l'Administration.
- Après sa création, l'Agence doit se voir confier des projets 'quick wins' et des mandats réalistes et réalisables, qui lui permettront d'établir rapidement sa crédibilité.

Conclusion de la gouvernance et de la transformation numérique en Mauritanie

Les entretiens et tables rondes ont permis d'identifier un nombre important de défis liés à la transformation numérique en Mauritanie. Ils peuvent être regroupés en six piliers :

Domaine	Conclusions
Stratégie et catalyseurs numériques	• La communication et la transparence autour de la vision et de la stratégie numérique doivent être renforcées ; • Les stratégies doivent être traduites en actions concrètes avec un suivi et une redevabilité de transparence ; • Les réformes et les développements au niveau opérationnel doivent être soutenus par un 'leadership numérique' ; • Les services de paiement mobile, la signature électronique et l'identité numérique sont des catalyseurs essentiels pour promouvoir les TIC en Mauritanie.
Infrastructure	• Les enjeux infrastructurels ne sont pas seulement liés à la connexion internet ; • Absence de vraie concurrence où le consommateur est le réel bénéficiaire ;
Gouvernement	• L'approvisionnement en matériel et solutions informatiques n'est pas harmonisé et mal coordonné entre les ministères, et le partage des ressources existantes est sous-développé ; • La transformation numérique dans les ministères doit être étayée par une meilleure gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur l'efficacité avec un véritable suivi et évaluation de la performance ; • Les interlocuteurs ont relevé l'absence de ressources financières et humaines suffisantes et le manque de culture numérique au niveau de l'Administration.
Règlement	• Le cadre juridique dans le domaine du numérique est avancé – mais il manque son opérationnalisation (signature électronique, etc.) et le suivi de l'impact de la réglementation ; • Le développement du contenu numérique doit aller de pair avec le renforcement de la protection des données. Actuellement, on constate un manque de directives claires pour le secteur privé.
Entreprises	• Il n'existe carrément pas de véhicules financiers pour encourager la transformation numérique des entreprises ; • Les startups ont des difficultés à participer aux appels d'offres gouvernementaux. Les lots sont trop grands pour les startups et souvent déjà conçus d'une manière qui favorise les entreprises bien établies.
Personnes	• L'inclusion numérique n'est que quelque peu une priorité pour la transformation numérique des autorités ; • Les compétences et les connaissances des citoyens en matière de TIC sont sous-développées.



Principales recommandations

Les discussions ont montré qu'il y a un intérêt et besoin pour la création d'une Agence du numérique de l'État (voir section 3.3.). À cet égard, les douze premiers mois d'activité de l'Agence seront cruciaux, car elle devra rapidement démontrer sa valeur ajoutée. Ainsi, outre le cadre juridique et le budget appropriés, l'Agence aura besoin d'une structure cohérente et agile, d'un plan de développement bien défini et d'activités à gain rapide (quick-win) qui démontrent sa légitimité. La fiche d'information suivante résume les propositions à cet égard.



FICHE D'INFORMATION : L'AGENCE DU NUMERIQUE DE L'ÉTAT

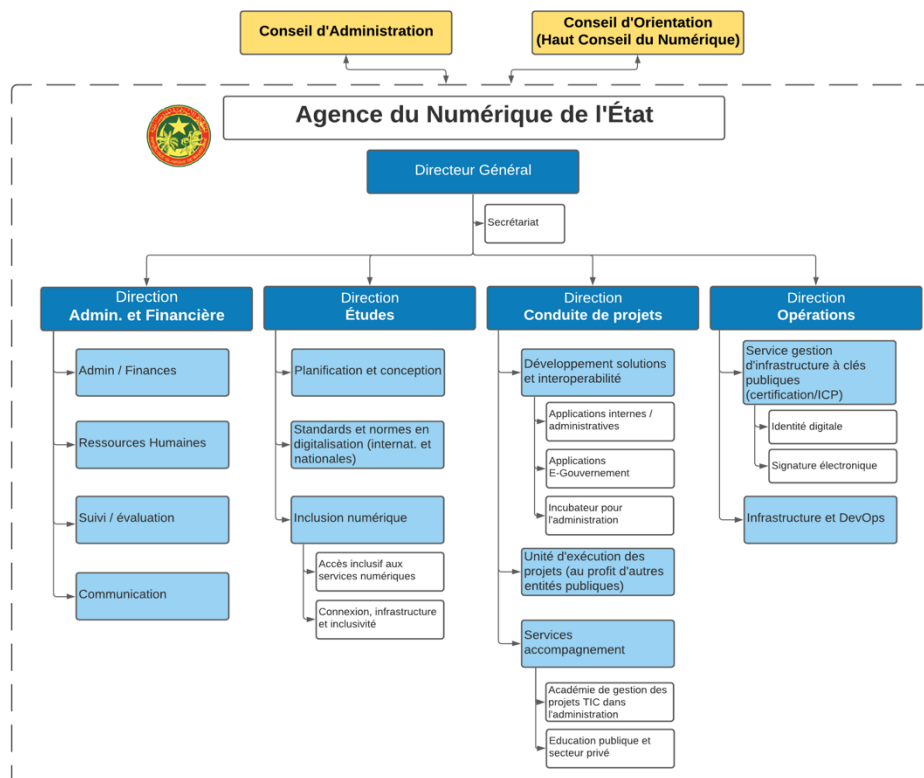
**STATUT
JURIDIQUE**

EPA

**ANCRAGE
INSTITUTIONNEL**

Ministère de la Transition numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'administration

ORGANIGRAMME



BUDGET

Mise en place : EUR 220 000
Fonctionnement annuel : EUR 1 400 000
(voir Annexe 7 pour détails)

RESSOURCES HUMAINES

Env. 50

(max.)

MISSION



Contribuer au développement des normes, standards et bonnes pratiques digitales et veiller à leur application dans l'administration publique.



Privilégier la réutilisation, l'évolutivité et l'interopérabilité des ressources informatiques au sein de l'administration publique.



Assurer l'inclusion numérique à travers la mise en place de bout en bout des services e-gouvernement, simples et accessibles.



Promouvoir l'innovation et les partenariats publics-privés dans le numérique.



Promouvoir la diffusion des connaissances et compétences numérique au sein de l'administration et dans la population.

ACTIVITES « QUICK- WIN »

1. Mettre en place un service de plateforme sécurisé au profit du Conseil des ministres (e-Cabinet)
2. Démonstration de faisabilité/MVP « Portail électronique de marchés publics »
3. Installer des hot spots wifi gratuits dans les centres-villes et villages
4. Lancer un site de consultation sur les résultats de l'enquête de l'état de préparation numérique et d'indicateurs et de données sur le numérique.

Figure 2 : Fiche d'information : L'Agence du numérique de l'État



Ministère de la Transition
numérique, de l'Innovation et de
la Modernisation de
l'Administration



Programme des Nations Unies
pour le développement en
Mauritanie

1

INTRODUCTION



1.1. Contexte

La Mauritanie est déterminée à accélérer ses efforts dans le domaine de la transition numérique, afin d'accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la prestation des services publics. Dans ce cadre, le gouvernement a déjà élaboré une « *Stratégie nationale de modernisation de l'administration et des TIC* » et un plan de travail ambitieux « *Développement des technologies de l'information et de la communication 2021/2022* ». Le Chef de l'État, dans son programme électoral de 2019 a mis un fort accent sur le numérique avec les objectifs suivants (entre autres) :

- La mise en œuvre d'une stratégie visant à développer les technologies numériques et l'amélioration de l'accès et de la qualité des services publics à travers un programme ambitieux de gouvernement électronique ;
- La création d'une Agence nationale de l'informatique de l'État ;
- Le renforcement de la cybersécurité et de la confiance dans les échanges sur internet.

En février 2020, le gouvernement a également annoncé la formation d'un "Haut conseil du numérique" (HCN). Ce Conseil constitue un cadre de gouvernance chargé de fournir des recommandations au gouvernement et de piloter la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale. En tant que comité interministériel, il pilote la numérisation des services publics et de l'administration publique mauritanienne, y compris dans des domaines tels que l'éducation. En outre, il pilote les initiatives de la Mauritanie en matière d'économie numérique, notamment par une forte collaboration avec le secteur privé.

Pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie numérique nationale et rendre opérationnelles les recommandations du HCN et les initiatives du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et des Technologies de l'information et de la communication, le Gouvernement mauritanien a demandé fin janvier 2021 l'appui du PNUD pour la création d'une Agence du numérique de l'État (ANETA).

En mai 2021, la présidence de la République a procédé à une réorganisation des attributions de certains ministères. Plus précisément, elle a décidé la création d'un nouveau ministère regroupant les dossiers liés à la transition numérique, à l'innovation et à la modernisation de l'administration. Le 26 mai 2021, M. Abdel Aziz Dahi a été nommé ministre du nouveau ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA). Lors de la réunion entre S.E M. le Ministre et le Représentant résidant du PNUD du 14 juin 2021, le ministre a reconfirmé la requête du Gouvernement à un appui du PNUD pour la création d'une Agence du numérique de l'État (ANETA).

1.2. Structure du rapport

La structure de ce rapport est la suivante :

- Le *deuxième chapitre* décrit la **méthodologie** sur laquelle repose ce rapport.
- Le *troisième chapitre* présente les **constats et conclusions des consultations et études**.
- Le *quatrième chapitre* le résumé des différentes **options identifiés et les décisions** du ministère MTNIMA.
- Sur cette base, le *cinquième chapitre* propose la **mission et les activités** de l'Agence.
- Le *sixième chapitre* propose l'**organisation de l'Agence**.



- Le *septième chapitre* propose des mesures de **coopération avec les parties prenantes** les plus importantes.
- Finalement, le *huitième chapitre* propose des actions concrètes pour l'**opérationnalisation** de l'Agence.

1.3. Remerciements

Les auteurs aimeraient remercier le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et des Technologies de l'information et de la communication et en particulier son Ministre, S.E. M. Sidi Ould Salem, le ministère de la Transition numérique de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration et en particulier son Ministre, S.E. M. Abdel Aziz Dahi ainsi que le Directeur général des Technologies de l'information et de la communication (TIC), M. Mohamed Lemine Salihi, pour les discussions transparentes et ouvertes, pour avoir facilité des entretiens avec d'autres entités gouvernementales ainsi que pour le soutien logistique fourni. Au-delà, les auteurs ont été très impressionnés par les discussions transparentes et ouvertes qu'ils ont pu tenir avec tous les interlocuteurs.

Les auteurs remercient également le PNUD en Mauritanie pour son soutien dans la réalisation du projet. Ils remercient tout particulièrement M. Anthony Ngororano, Représentant résident du PNUD, et M. El Hassan Teguedi, gestionnaire de programme pour leur soutien et leurs conseils. Les auteurs tiennent également à remercier Patrice Brizard, Chargé de communication et de suivi-évaluation pour son soutien dans la révision linguistique du rapport et Hatem Ould Elmamy pour son expertise juridique.



2

MÉTHODOLOGIE





L'expérience des pays leaders dans le domaine du numérique – comme le Danemark, l'Estonie, le Rwanda ou la Corée du Sud – montre qu'une transformation numérique nationale réussie doit s'appuyer sur des mécanismes de gouvernance numérique nationale appropriés, y compris le leadership, la coordination, la consultation, le suivi et l'évaluation, ainsi que par les mécanismes de financement. La gouvernance est peut-être l'aspect le plus critique pour assurer l'action stratégique du gouvernement : elle confère aux gouvernements la capacité de faire face au changement.

La création d'une nouvelle agence ne peut en aucun cas être un but en soi. Elle doit être intégrée dans le cadre de la gouvernance numérique nationale et répondre à un besoin spécifique par le biais d'un mandat, des ressources et des pouvoirs appropriés. À elle seule, une agence ne pourra non plus faire de miracles si d'autres éléments clés de la gouvernance numérique nationale font défaut, à savoir le leadership numérique, une stratégie claire, la coordination, le financement ainsi qu'un large soutien et une légitimité par la consultation et l'inclusion des parties marginalisées de la société.

Ceci est d'autant plus vrai que les ressources financières du Trésor public sont limitées en Mauritanie. En même temps, la Mauritanie dispose déjà d'un nombre d'entités publiques avec des mandats liés à la transformation numérique. Dans ce contexte, les auteurs ont décidé de commencer par identifier les défis et les déficits de la gouvernance numérique en Mauritanie et seulement en deuxième lieu d'évaluer si la création d'une Agence du numérique de l'État peut contribuer à combler certains des déficits cernés. Plus précisément, les auteurs ont effectué :

- 1. Une étude comparative sur la gouvernance numérique dans cinq pays qui présentent un intérêt pour la Mauritanie.**
- 2. Un état des lieux de la gouvernance numérique en Mauritanie, comprenant :**
 - Une cartographie des parties prenantes ;
 - Une évaluation de l'état actuel de la transformation numérique en Mauritanie, y inclut les défis et opportunités, les orientations stratégiques et les décisions et initiatives antérieures. Cette évaluation a compris un volet qualitatif – par le biais des entretiens semi-structurés et des ateliers avec les parties prenantes, et un volet quantitatif – par le biais du sondage « Évaluation sur l'état de préparation au numérique ».

Sur cette base, les auteurs ont par la suite identifié :

- Les opportunités, défis et risques liés à la création d'une Agence du numérique de l'État ;
- La mission et activités potentielles, cadre organisationnel et juridique d'une future Agence du numérique de l'État.

La figure ci-dessous illustre le processus.

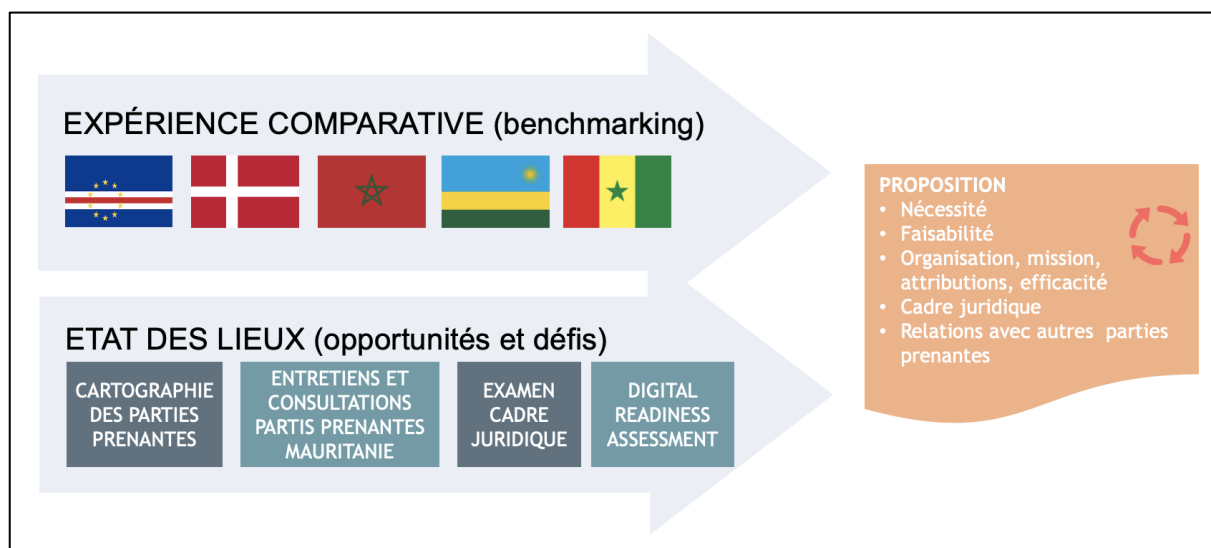


Figure 3 : Illustration de la méthodologie

Les résultats intermédiaires concernant le choix du modèle de l'Agence et son encrage ont été régulièrement présentés et validés tant auprès du ministère qu'à travers des ateliers avec les parties prenantes mauritaniennes. L'Annexe 1 donne un aperçu des entrevues, des réunions et des ateliers tenus pendant le processus.



3

CONSTATS DE L'ÉTUDE COMPARATIVE ET DE L'ÉTAT DES LIEUX



Ce chapitre présente les résultats de l'étude comparative et l'état des lieux.

3.1. Étude comparative

3.1.1. Constats de l'Étude comparative

Pour mieux comprendre comment les agences numériques nationales fonctionnent dans d'autres pays et comment elles sont intégrées dans la structure de gouvernance numérique nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et des Technologies de l'information et de la communication a demandé aux auteurs de préparer cinq études de pays différents. Le tableau ci-dessous énumère les études de cas d'agences numériques et donne la justification du choix de leur inclusion dans cette étude :

Pays (ordre alphabétique)	Justification du choix
 Cap-Vert	Approche agile du développement institutionnel de l'agence : ▪ A commencé comme une petite unité au sein du ministère des Finances avec un mandat spécifique (améliorer le processus budgétaire) et n'a élargi son champ d'action qu'au fil du temps ; ▪ Le statut juridique a été adapté en fonction des besoins ; ▪ Forte concentration sur la génération de revenus à partir des services.
 Danemark	L'agence est intégrée dans un cadre de gouvernance numérique sophistiqué répondant à des besoins spécifiques : ▪ Fait partie du ministère des Finances ; ▪ Forte concentration sur la coordination et le suivi intergouvernementaux.
 Maroc	Un processus descendant (top-down), formel et dirigé par le gouvernement a conduit à la création de l'agence (création ex nihilo) : ▪ D'abord la législation et l'organisation interne - puis la définition de domaines de travail précis ; ▪ Mise en place rapide de l'organisation/recrutement avec un budget important disponible dès le début ; ▪ Forte concentration sur les services gouvernementaux.
 Rwanda	Forte concentration sur le développement du secteur privé/ les partenariats public-privé (rôle subsidiaire de l'État) : ▪ Stratégie (Smart Rwanda Master Plan 2015) suivie d'ajustements institutionnels pour mettre en œuvre la stratégie ; ▪ Partenariats public-privé forts / partenariats internationaux dans les domaines de l'éducation et de la technologie (approche bac à sable) ; ▪ Forte capacité de planification stratégique et d'exécution : haut degré de suivi et d'évaluation des stratégies TIC ; budget national aligné sur les stratégies (performance based budgeting).
 Sénégal	Gagner en flexibilité et en agilité par la création d'une agence indépendante : ▪ Spin-off de la Direction Informatique de l'État (DIE) ; ▪ Motivation : difficulté de la DIE à recruter les compétences nécessaires (manque d'attractivité) et manque de réactivité pour répondre efficacement aux sollicitations des services de l'Administration ; ▪ Le Sénégal rattrape rapidement les leaders du numérique en Afrique (Cap-Vert et Rwanda).

Table 1 : Pays couverts par l'étude comparative et justification du choix.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs clés des agences couvertes et les éléments organisationnels clés qui sont pertinents pour la Mauritanie.

	Cap-Vert Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSi)	Danemark Agence danoise pour la numérisation	Maroc Agence de développement du digital (ADD)	Rwanda Ministère des TIC et de l'Innovation	Sénégal Agence de l'Informatique de l'État (ADIE)
Organisation					
Création	1998	2011	2017	2020	2004
Statut juridique	Entreprise publique	Agence au sein du ministère des Finances	Établissement public à caractère administratif (EPA)	Ministère	Établissement public à caractère administratif (EPA)
Ministère de tutelle	Ministères responsables des domaines des Finances, des Technologies de l'information et de la communication et de la Réforme de l'État.	Ministère des Finances	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie verte et numérique (MICEVN)	N.a.	
Nombre d'employés	Env. 200	Env. 300	Env. 65+	Env. 50	Env. 100+
Budget	Env. EUR 6,6 millions (2019)	Env. EUR 84 millions (2021)	Env. EUR 4,11 millions (2019)	Env. EUR 2,03 millions (2020)	EUR 705 K (2021 – seulement contributions. de l'État)
Éléments clés pour la Mauritanie					
	La formation des ressources humaines a toujours été une priorité de la NOSi. Aujourd'hui, le contingent de consultants est constitué à 100% de Capverdiens. La NOSi est composée de 170 ingénieurs capverdiens et a créé une académie, la « NOSi Academy », où l'on effectue des stages professionnels par concours publics.	Les stratégies et plans d'action danois se caractérisent par leur caractère intergouvernemental, c'est-à-dire par l'accent mis sur les administrations centrales, régionales et locales. Libre-service (self-service) et communication numériques obligatoires : tous les individus âgés de plus de 15 ans, enregistrés avec un numéro d'état civil danois (numéro CPR), reçoivent les communications des autorités publiques exclusivement par courrier numérique.	Le gouvernement marocain s'engage dans un plan numérique à long terme , s'étalant depuis 2009 par deux plans numériques successifs (2009-2013 et 2013-2020), avec l'objectif d'améliorer la productivité de l'appareil industriel. L'ADD a été mise en place en 2017 dans le but de renforcer la capacité de mise en œuvre de ces stratégies. Approche agile et participative de l'ADD (laboratoires, etc.)	Partenariats public-privé forts / partenariats internationaux dans les domaines de l'éducation et de la technologie (sandbox approach) Forte capacité de planification stratégique et d'exécution : haut degré de suivi et d'évaluation des stratégies TIC; budget national aligné sur les stratégies (performance based budgeting)	Le défi de recruter des employés qualifiés et de répondre de manière agile aux demandes a mené à la création de l'ADIE en tant qu'organisme indépendant en dehors de la Direction informatique de l'État.

Table 2 : Indicateurs clés des agences couvertes dans l'étude.



3.1.2. Leçons apprises de l'étude comparative

L'analyse et la comparaison des cinq études nationales a permis de tirer les conclusions suivantes :

- ✓ **La création (et la mise en place juridique et institutionnelle) de chaque agence répondait à un besoin spécifique au moment de sa création :**
 - **Cap-Vert** : amélioration du processus de budgétisation ;
 - **Danemark** : amélioration de la coordination intergouvernementale ;
 - **Maroc** : mise en œuvre de la nouvelle stratégie numérique nationale/ modernisation globale de l'État et de l'économie. Motivation pour concurrencer les leaders du numérique dans la région MENA / Afrique ;
 - **Rwanda** : maintien de la position de leader numérique en Afrique après la mise en œuvre réussie du Smart Rwanda Master Plan ;
 - **Sénégal** : plus de flexibilité pour recruter des talents et répondre aux demandes des différentes agences gouvernementales.
- ✓ **La configuration institutionnelle choisie par ces cinq pays différents varie en fonction de :**
 - L'organisation générale de l'administration publique et du système juridique (modèle français vs autres) ;
 - **La capacité de transformation numérique existante** / les ressources humaines et la configuration au niveau du gouvernement ;
 - **L'état et le degré de la transformation numérique nationale** (infrastructure numérique de base, cybersécurité, identité numérique, paiements, etc.) ;
 - **Répartition générale des rôles entre les secteurs privé et public dans le pays** (par exemple, rôle de l'État dans l'économie, degré de privatisation des principales entreprises de TIC, comme dans le secteur des télécommunications).
- ✓ **Les quatre éléments clés de succès :**
 - L'agence est guidée par une stratégie numérique nationale partagée et inclusive ;
 - Le dispositif institutionnel de l'agence peut être ajusté d'une manière agile pour faire face à des nouveaux besoins ;
 - L'agence dispose d'un mandat fort (et d'une capacité effective) dans le domaine de la formation aux TIC et du développement des capacités de gestion des projets TIC dans l'administration ;
 - Après sa création, l'agence s'est vu confier des projets 'quick wins' et des mandats réalistes et réalisables, qui lui ont permis d'établir rapidement sa crédibilité.

3.2. Constats liés à la transformation et à la gouvernance numérique en Mauritanie

Cette section présente les constats relatifs à la transformation et à la gouvernance numérique en Mauritanie, identifiés par les parties prenantes lors des entretiens, des ateliers et tables rondes, et à travers « l'Évaluation sur l'état de préparation au numérique ». Ces constats qualitatifs sont par la suite enrichis par les données quantitatives émanant de « l'Évaluation sur l'état de préparation au numérique » qui a été adressé au gouvernement, au secteur privé et aux citoyens.

Les défis relevés sont présentés ci-après par pilier de transformation numérique (suivant la méthodologie de « l'Évaluation ») :

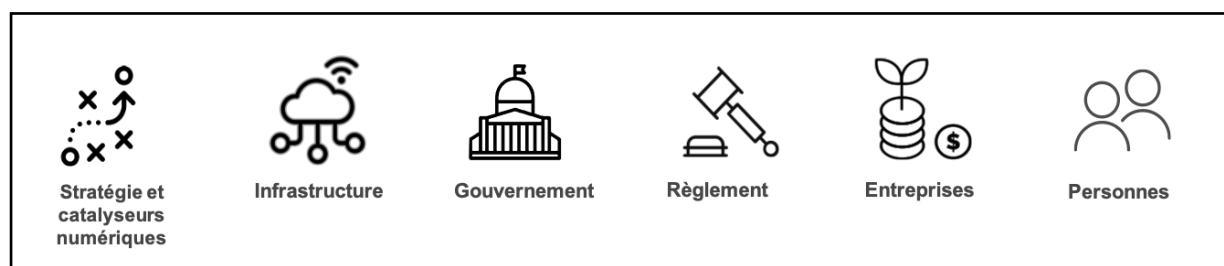


Figure 4: Six piliers de l'Évaluation sur l'état de préparation au numérique.

3.2.1. Résultats qualitatifs des entretiens, ateliers et de l'évaluation

Cette section présente de manière structurée les apports issus des nombreux échanges avec les interlocuteurs mauritaniens lors des entretiens et des ateliers. Il est important de noter qu'il s'agit de résultats qualitatifs et non quantitatifs. En tant que tels, ils sont influencés par les perceptions des interlocuteurs. Par conséquent, certaines déclarations peuvent être contradictoires ou omettre des éléments considérés importants par les lecteurs de ce rapport.

A. Stratégie et catalyseurs de l'inclusion numérique

Il y a une urgence à agir : La Mauritanie s'est engagée très tôt dans le processus de transformation numérique. Cependant, au cours des dernières années, le pays a perdu de la vitesse et du terrain par rapport à ses voisins. La Mauritanie souffre aujourd'hui d'importants déficits en matière d'infrastructures TIC, de connaissances en matière de TIC parmi les fonctionnaires et la société en général, et de contenus appropriés (par exemple, services administratifs en ligne, banque en ligne, etc.).

Les services de paiement mobile, la signature électronique et l'identité numérique sont des catalyseurs essentiels pour les TIC en Mauritanie : La Mauritanie a déjà adopté les principaux textes législatifs relatifs à son secteur des TIC. Cependant, le déploiement des produits et services couverts par la législation s'avère difficile, car soit les décrets et arrêtés nécessaires manquent, ou les autorités de régulation n'ont pas encore mis en place ou manquent de ressources pour assumer leur responsabilité. Les signatures électroniques ou le paiement électronique en sont des exemples. L'impact du numérique sur les secteurs de santé et d'éducation peut être immense.

Les réformes et les développements au niveau opérationnel doivent être soutenus par un 'leadership numérique' : les interlocuteurs ont généralement salué la création du Haut

conseil numérique (HCN). Ils ont exprimé le besoin d'une communication continue, transparente et spécifique sur les initiatives gouvernementales liées à la transformation numérique en Mauritanie par le biais du plus haut niveau politique.

La communication et la transparence autour de la vision et stratégie numérique doivent être renforcées : les interlocuteurs et participants d'ateliers ont exprimé un besoin en information ainsi que leur volonté de contribuer à l'élaboration de stratégies et actions. Particulièrement, le secteur privé a exprimé un grand intérêt d'être impliqué et un certain niveau d'insatisfaction quant à un manque de transparence autour de la mise en œuvre d'actions et de marchés. Ceci s'applique également aux acteurs publics : les ministères sectoriels rencontrés lors des missions n'étaient pour la plupart pas au courant des projets ou cahiers des charges numériques en cours.

Les stratégies doivent être traduites en actions concrètes avec un suivi et une redevabilité transparente : il ne semble pas y avoir un manque de documents stratégiques, de vision et de plan d'actions en Mauritanie mais les interlocuteurs ont constaté qu'il ne semble pas y avoir un suivi, évaluation et redevabilité autour de la mise en œuvre de ces plans et stratégies. Les interlocuteurs ont également exprimé leur impression d'une résistance au changement de la part du secteur public qu'ils ont souvent expliqué par un manque de volonté, de traçabilité et de transparence.

B. Infrastructure

L'infrastructure existante ne répond pas aux attentes des interlocuteurs : les interlocuteurs ont particulièrement souligné la faible connectivité internet à tous les niveaux - connectivité internationale - connectivité nationale par fibre optique et couverture de téléphonie mobile dans les régions. Les coûts liés à la connexion mobile et données sont élevés, ce qui empêche l'accès inclusif à la connexion. Ceci est aggravé par le fait que l'accès à l'internet à haut débit est seulement disponible dans la capitale et les grandes villes et il n'existe pas d'accès au wifi gratuit, surtout sollicité par les jeunes.

Absence de vraie concurrence où le consommateur est le réel bénéficiaire : à cause du manque d'une grande des fournisseurs d'accès internet (FAI), les interlocuteurs ont remarqué non seulement devoir faire face aux prix élevés des données mobiles mais aussi à une mauvaise qualité des services et à un manque de rigueur de la part des opérateurs dans le suivi de la qualité de service. Du côté du secteur privé, les interlocuteurs ont souvent soulevé que les contributions automatiques aux fonds d'accès universels (alimentés par les redevances des opérateurs privés du secteur télécom et dédiés à pallier le manque de financements internationaux pour les secteurs rural et semi-urbain) semblent être réorientés et sans impact positif sur l'infrastructure du pays.

Les enjeux infrastructurels ne sont pas seulement liés à la connexion internet : vu les résultats de l'enquête, il est devenu clair que l'absence d'une infrastructure solide s'étend aussi à l'infrastructure postale. Il est difficile pour un colis postal d'atteindre sa destination ou qu'il soit lié avec une localisation définitive, ce qui constitue un grand enjeu pour le e-commerce et tout service de livraison. L'absence d'adresses physiques normalisées (par exemple, répertoire d'adresses, codes postaux, etc.) complique l'identification et la prise de contact ultérieure des clients par les entreprises du secteur privé, ainsi que la conclusion de contrats. Bien qu'au sein de ce secteur, différentes approches, comme des applications et télé-services tâchent de surmonter cet enjeu infrastructurel demeure un frein à l'évolution du e-commerce.

L'absence de services de paiement mobile et d'identité numérique représentent d'autres déficiences clés de l'infrastructure : afin d'accéder aux services de l'État, au

moment où ils seront offerts ou afin d'accélérer l'écosystème digital, il faudra assurer une infrastructure de catalyseurs numériques de base, notamment le paiement mobile et l'identité numérique. Alors qu'il existe des ambitions et premières offres au niveau des paiements mobiles, le service reste encore peu accessible aux citoyens. Il existe un grand potentiel d'avancer rapidement sur les paiements électroniques, si l'on se base sur les expériences menées par d'autres pays voisins ou ce genre de transaction est devenue la norme.

C. Gouvernement

L'approvisionnement en TI n'est pas harmonisé entre les ministères et le partage des ressources existantes est sous-développé : les interlocuteurs se sont inquiétés du fait que chaque ministère développe ses propres solutions. Pour ces développements, il n'est souvent pas prévu de financement suffisant pour la maintenance, le support et les mises à jour. Tous les ministères interrogés disposent de leurs propres structures TIC. Cependant, ces structures ont le sentiment de ne pas être suffisamment consultées par le D.G. TIC.

Communiquer et consulter sur la vision, les stratégies et les résultats est essentiel pour assurer un large soutien des parties prenantes : les interlocuteurs ne connaissaient généralement pas les plans de réforme et les initiatives du gouvernement liés à la transformation numérique. Par exemple, une interlocutrice a mentionné qu'elle avait entendu dire qu'une nouvelle loi sur les paiements électroniques avait été récemment adoptée. Cependant, elle a déclaré " ... mais la majorité ne comprend pas de quoi il s'agit ... on ne comprend ni l'ampleur, ni la portée, ni l'impact." Dans la même ligne, un autre interlocuteur dit qu'il ne sait pas "... comment le Haut conseil numérique a été mis en place - comment a-t-on choisi les membres, etc." Comme référence à une 'expérience ratée', il a cité un décret publié pour le compte de l'Agence pour la promotion de l'accès universel aux services (AP AUS), sans que pour autant le secteur de la communication n'ait été associé aux discussions menant à sa publication.

La transformation numérique dans les ministères doit être étayée par une meilleure gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur l'efficacité : les interlocuteurs se sont inquiétés du fait qu'investir dans les compétences et les services TIC sans investir en même temps dans la gestion générale des ressources humaines présentes dans l'administration publique en compromettrait le succès. Par exemple, un interlocuteur a mentionné qu'un cadre supérieur qui assume actuellement la majeure partie du travail de son unité pourrait résister à l'introduction de nouveaux outils numériques, car ils pourraient être directement gérés par son/ses subordonné(s), ce qui réduirait sa "base de pouvoir". D'autres interlocuteurs ont souligné qu'il fallait également mettre l'accent sur la pensée critique et la prise de risque dans l'administration publique.

Les interlocuteurs ont relevé l'absence de ressources financières et humaines suffisantes et un manque de culture numérique au niveau de l'administration. Surtout l'absence d'expertise en TIC de l'administration a été remarqué, ce qui est corroboré par les résultats de l'enquête (sous-pilier gouvernement / capacité) qui portait entre autres sur les outils numériques actuellement utilisés au niveau de l'administration, mais également au niveau du secteur privé : il ne semble pas y avoir connaissance ou usage d'outils numériques disponibles dans les équipes. Les compétences qui semblent surtout faire défaut aux équipes sont la gestion des projets TIC, la sécurité numérique et la culture de suivi-évaluation. En général, les interlocuteurs ont regretté le manque de techniciens informaticiens dans les ministères - par rapport au nombre d'ingénieurs en informatique. En outre, ils considèrent que la formation aux TIC - si elle est dispensée - n'est pas orientée vers les problèmes pratiques que doivent résoudre les employés.



D. Règlement

Le cadre juridique dans le domaine du numérique semble être assez avancé, par contre l'impact des réglementations sur le développement numérique est largement méconnu. Ceci fait aussi référence à l'absence d'un suivi sur la mise en œuvre, non seulement des projets et activités, mais aussi des lois. L'enquête a relevé que la plupart des lois et règlements techniques en vigueur ne sont pas connus, ce qui pointe un manque de communication autour de la stratégie numérique et particulièrement du cadre légal numérique.

Protection et sécurité des données : Plusieurs représentants du secteur privé ont déploré le fait qu'il n'existe pas de directives claires sur la protection et la sécurité des données, ce qui selon eux encourage leurs entités respectives à développer leurs propres solutions.

Les compétences administratives sur la cybersécurité ne sont pas claires : selon plusieurs interlocuteurs, le domaine de la cybersécurité devrait être intégré aux compétences de la mission de l'Agence du numérique. D'autres ont préféré que ces questions relèvent de la responsabilité du ministère de la Défense. Toute décision sur la gestion et la responsabilité du cadre juridique et sur la mise en œuvre d'actions concernant la cybersécurité doit être clairement communiquée, afin d'éviter la confusion et le chevauchement de responsabilité entre l'Agence et les autres départements gouvernementaux.

Développer la capacité de l'Autorité de régulation : pour rendre opérationnels les signatures et certificats électroniques ainsi que le paiement mobile, soit la capacité de l'Autorité de régulation devra davantage être développée, afin qu'elle puisse assumer son rôle de certification et d'accréditation. Au cas échéant, la Mauritanie devrait confier la tâche de certification à une nouvelle entité (Autorité de certification).

E. Entreprises

Il n'existe carrément pas de véhicules financiers pour encourager la transformation numérique des entreprises : vu les enjeux infrastructurels et juridiques, l'écosystème digital profitera de la mise en place de véhicules financiers pour appuyer l'établissement d'entreprises dans le domaine du numérique. L'enquête a démontré que même l'installation d'internet dans les bureaux constitue un grand enjeu et que sa mise en œuvre prend beaucoup de temps. Le manque d'appui stratégique financier s'applique surtout aux jeunes entreprises qui ont besoin d'aide pour se développer et s'installer. Alors qu'il existe des « Accelerator Labs » et d'initiatives « Start-Up », les jeunes entreprises auraient besoin d'un appui financier qui aille au-delà des financements initiaux, afin de pouvoir mettre à l'échelle leurs produits et services. L'évaluation relève aussi que le processus de passage technologique aux douanes reste très lent, ce qui freine encore les développements technologiques et de service.

Il est constaté un niveau faible d'entreprises locales adoptant un comportement responsable en matière de protection des données personnelles des clients en ligne. Vu le manque de culture et la faible adoption du numérique par les entreprises, les résultats de l'enquête démontrent une certaine méfiance des citoyens à leur partager leurs données personnelles en ligne. A cet égard, les interlocuteurs ont souligné l'importance de rapidement mettre en place l'Autorité de Protection des Données Personnelle prévue par la Loi n° 2017 - 020 portant la protection des données personnelles.

F. Personnes

Les compétences et les connaissances en matière de TIC de la part des citoyens sont sous-développées tant dans l'administration publique (en tant que fournisseur de services)



que dans la société en général (en tant que consommateur de services). Il est urgent de veiller à ce que davantage d'employés du secteur public disposent des compétences de base en matière de TIC, tout en offrant une formation spécialisée aux techniciens en TI ou aux employés qui doivent travailler avec des applications spécifiques. Par ailleurs, un interlocuteur a suggéré que des tests / certificats standardisés d'alphabétisation en TIC, basés sur des normes internationales, devraient devenir une condition préalable à l'entrée dans la fonction publique ou pour l'accès aux promotions ultérieures. Les résultats de l'enquête démontrent la perception chez les participants que les universités locales ne forment pas suffisamment d'experts en numérique.

L'inclusion n'est que quelque peu une priorité pour la transformation numérique.

L'enquête et les consultations ont démontré un manque de culture numérique et un faible niveau d'alphabétisation numérique. En même temps, on aperçoit que les citoyens sont motivés et enthousiastes pour adopter des solutions technologiques, surtout chez les jeunes mauritaniens.

3.2.2. Résultats quantitatifs du sondage « Évaluation sur l'état de préparation au numérique »

L'évaluation se base sur le cadre de transformation numérique inclusive et sert de modèle de référence global pour identifier, structurer et hiérarchiser les efforts et les programmes nationaux de transformation numérique et aide les acteurs à s'aligner sur les éléments clés d'une transformation numérique inclusive. La première étape de la mise en œuvre du cadre est l'évaluation de la préparation numérique qui sert de base à la discussion sur l'état actuel de préparation numérique de la Mauritanie.

Les questions ont fait référence au cadre de la transformation numérique inclusive dans l'ensemble de la société (voir *Figure 5* ci-dessous) à travers la stratégie de l'inclusion numérique de l'État, des catalyseurs de l'inclusion numérique et cinq piliers clés dans cette transformation : l'infrastructure, le gouvernement, le règlement, les entreprises et les personnes. Les résultats de l'enquête servent comme point d'entrée pour un engagement accru entre le gouvernement et les partenaires. Les personnes et l'inclusion numérique doivent être mises au centre de cette identification ils représentent une pierre angulaire de l'approche du cadre de transformation numérique inclusive dans l'ensemble de la société.

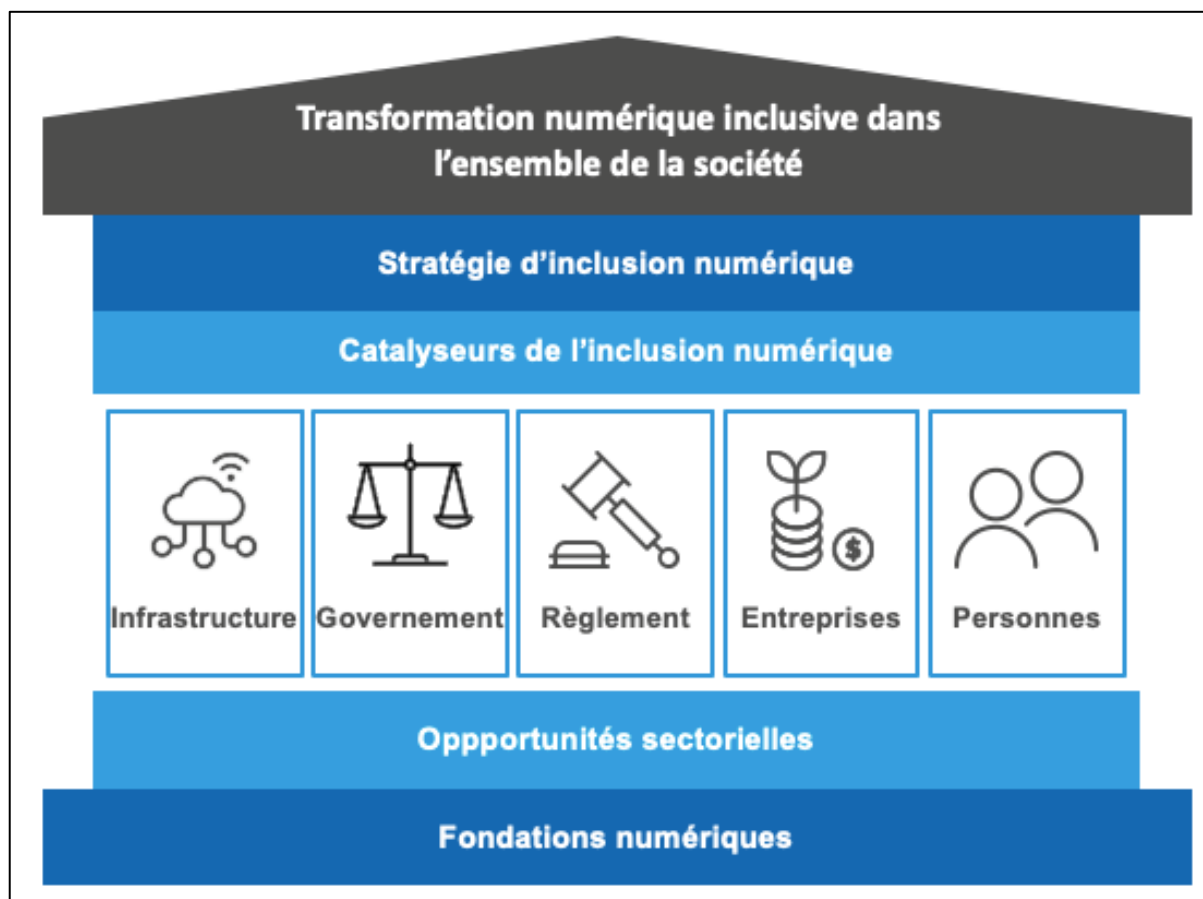


Figure 5: Transformation numérique inclusive.

Pour chacun des cinq piliers, un large éventail de composants peut être abordés pour parvenir à une transformation numérique nationale réussie (voir *Annexe 3* pour plus de détails) :

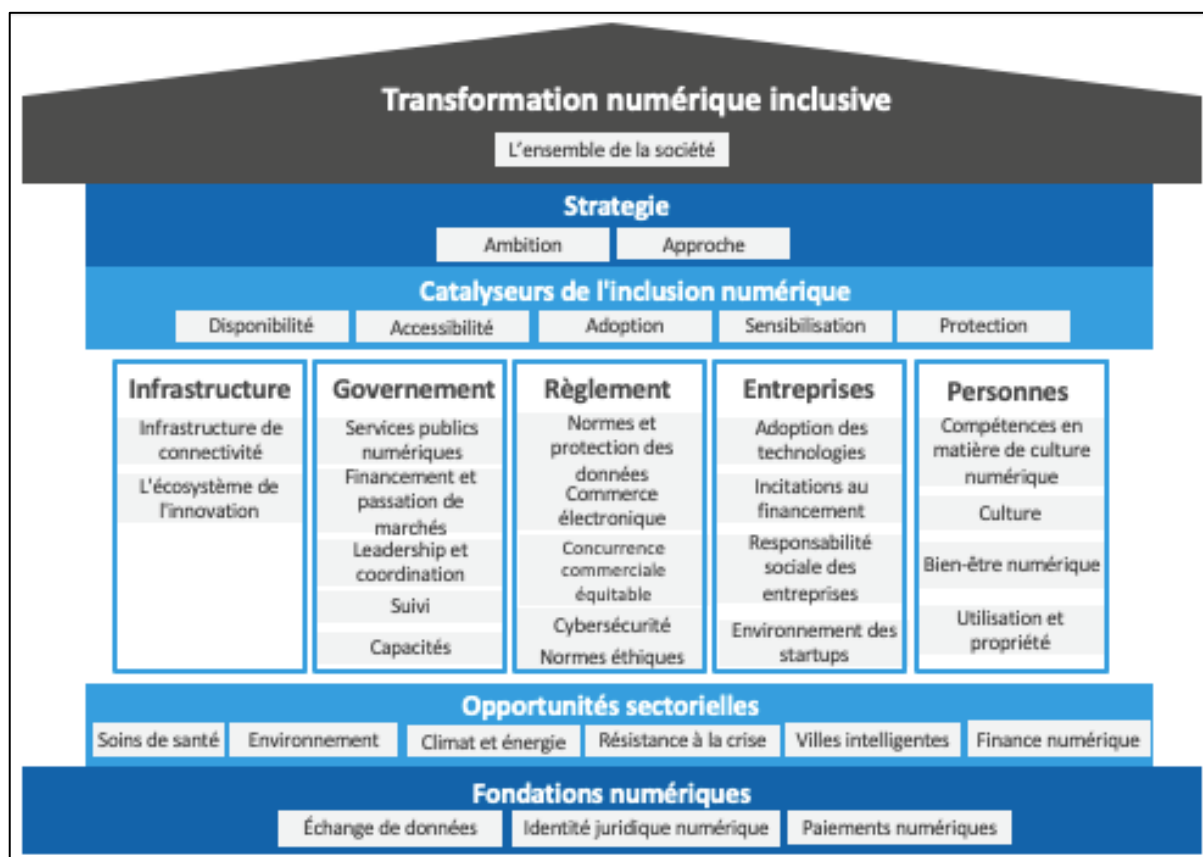


Figure 6: Pilier et sous-piliers dans la transformation numérique inclusive.

Pendant que les résultats qualitatifs de l'enquête ont été présentés dans le chapitre précédent, les auteurs souhaitent enrichir les constats liés à la transformation numériques avec quelques graphes quantitatifs emmenant des enquêtes. L'analyse de l'enquête a été enrichi par la collecte de données et d'indicateurs nationaux et globaux sur la transformation numérique, p.ex. la couverture d'internet, la vitesse d'internet, cartes SIM par personnes etc. en Mauritanie.

Les participants de l'enquête sur l'état de préparation au numérique ont répondu aux questionnaires en ligne entre le 11 juin et 17 juillet 2021.

Participants :

- Enquête secteur public (18 participants de 14 ministères et institutions publiques)
- Enquête secteur privé (56 participants, dont 80% du milieu urbain)
- Enquête citoyens (58 participants, dont 76% du milieu urbain)

La *Figure 7* ci-dessous montre comment les représentants du secteur privé (56 participants), des citoyens (58 participants) et les représentants du gouvernement (18 participants) évaluent en moyenne l'état de préparation des cinq piliers (1 étant la note la plus basse et 6 la note la plus élevée. Voir *Figure 6* ci-dessus pour plus de détails sur les cinq piliers).

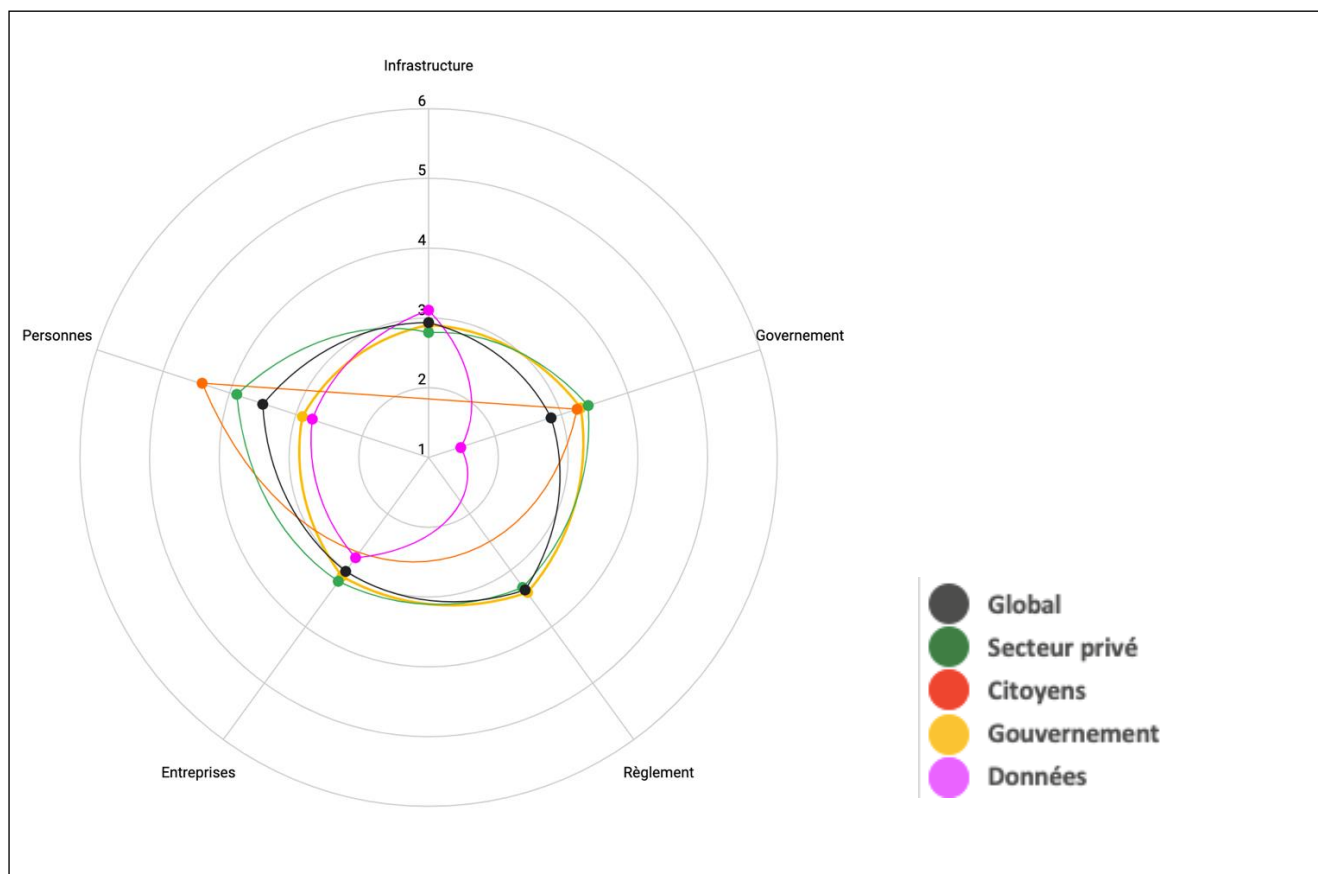


Figure 7: Visualisation des résultats de l'enquête par pilier et type de participant.

La figure 8 ci-dessous décompose les résultats en sous-piliers de chacun des cinq piliers (voir la figure 6 ci-dessus pour plus de détails).

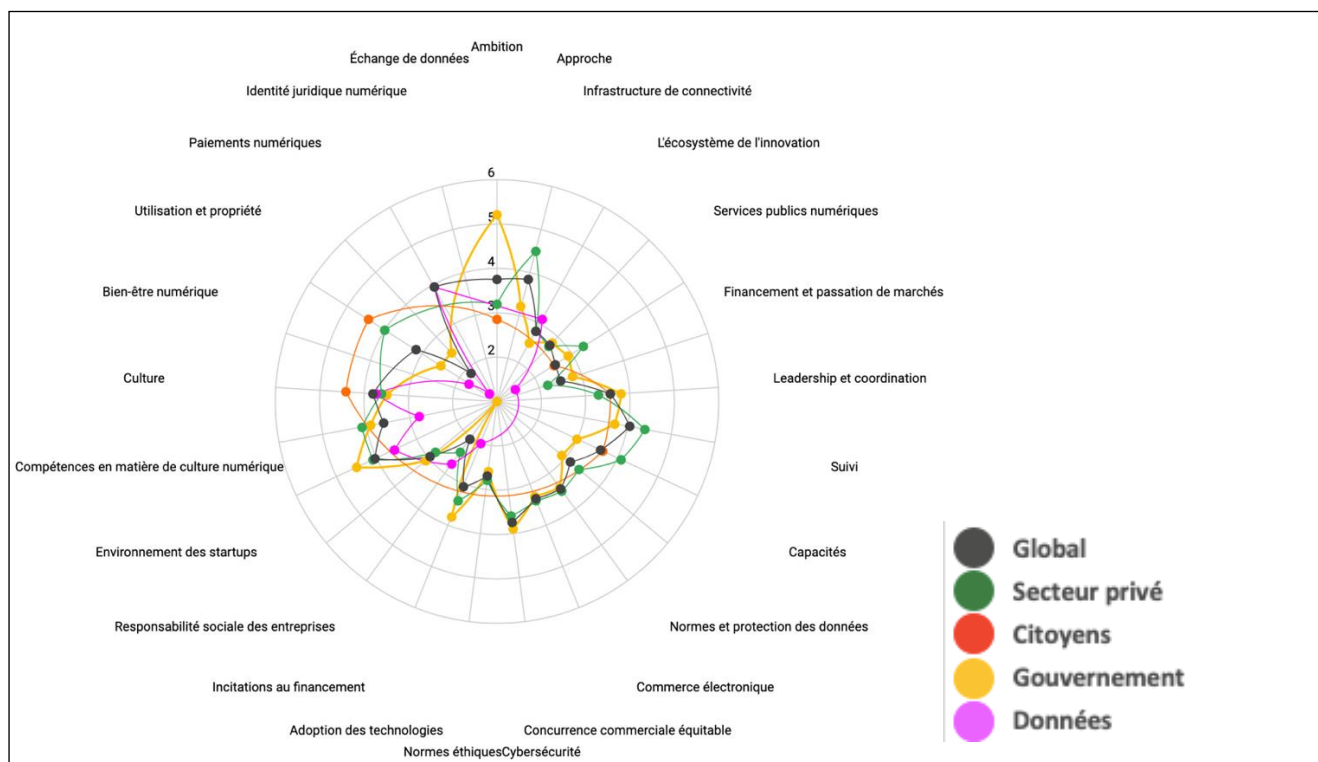


Figure 8: Visualisation des résultats de l'enquête par sous-pilier et type de participant.

Principaux points à retenir des résultats quantitatifs de l'enquête :

- Les répondants gouvernementaux donnent systématiquement un score plus élevé pour chacun des piliers ;
- La plus grande divergence entre les parties prenantes concerne la réglementation ;
- Le score le plus bas pour toutes les parties prenantes concerne l'infrastructure ;
- L'environnement de start-ups est particulièrement bien noté par le secteur privé et le gouvernement ;
- L'utilisation et propriété sont bien notées particulièrement par le secteur privé (pilier Personnes), mais sont entravées par un manque d'infrastructures ;
- Les données et indicateurs provenant de sources externes sont extrêmement limitées ;
- Les participants s'accordent largement sur l'état numérique de la Mauritanie.

3.3. Constats liés à la mise en place d'une Agence du numérique de l'État

3.3.1. Opportunités et défis liés à la création d'une Agence

Plusieurs points, partagés par presque tous les interlocuteurs, concernent la création d'une Agence du numérique de l'État. Ces points sont les suivants :

- 1. Nécessité d'identifier d'abord les défis et les déficits de la gouvernance numérique en Mauritanie :** Avant de décider de la création d'une Agence du numérique de l'État, les autorités mauritaniennes devraient d'abord identifier les défis et les déficits de la gouvernance numérique et, seulement ensuite, décider si et comment la création d'une Agence nationale du numérique peut répondre à ces défis, et quelles ressources sont nécessaires pour le faire (« la forme suit le contenu »).
- 2. L'Agence doit rapidement démontrer sa valeur ajoutée :** Une fois établie, l'Agence devrait se concentrer dans un premier temps sur les succès rapides (quick wins) afin de démontrer sa valeur ajoutée. Elle devrait également adopter une approche agile, en adaptant rapidement ses activités aux nouvelles priorités.
- 3. Les attentes envers l'Agence sont élevées** de la part des interlocuteurs : « tout ce qui est numérique doit être géré par l'Agence », à part des questions stratégiques.

3.3.2. Mission et activités de l'Agence

Concernant la mission et les activités de l'Agence, les interlocuteurs ont identifié les points suivants :

- 1. Au minimum, l'Agence devrait créer des synergies en matière de TIC par le biais de marchés publics harmonisés et promouvoir l'initiation aux TIC.** Au-delà de cela, les différents interlocuteurs ont fait des propositions supplémentaires quant aux attributions de la future Agence. Le tableau ci-dessous reprend ces différents points.

Points partagés concernant le mandat de la future Agence

- 1. Les services de l'Agence** doivent être dirigés vers les citoyens, priorisés sur la base de l'impact et des personnes touchées.

2. **Les attentes envers l'Agence sont élevées** : « tout ce qui est numérique doit être géré par l'Agence », à part des questions stratégiques.
3. **Compétences en TIC** : Promouvoir/développer l'alphabétisation aux TIC des employés du secteur public et de la société mauritanienne en général.
4. **Marchés publics des TIC** : Évaluer les termes de références/cahier des charges de tous les achats de TIC (infrastructures et applications) du gouvernement mauritanien. Identifier et développer par la suite des solutions (avec des ressources internes ou externes). Ainsi, qu'une sorte de « centre d'échange » des TIC.

Points additionnels mentionnés par certains interlocuteurs

1. **Cybersécurité**
2. **Exploiter les infrastructures TIC clés** (data center, backbone national, connexions internationales – p. ex. câbles sous-marins).
3. **Négocier avec les opérateurs de téléphonie mobile** les priorités concernant l'amélioration de la couverture de la téléphonie mobile.
4. **Faciliter la résolution d'obstacles dans l'administration publique** (exemple : le paiement mobile qui est perçu comme étant bloqué au niveau de la banque centrale).
5. Entreprendre ses propres **projets stratégiques**.
6. **Entreprendre les évaluations des projets TIC** mis en œuvre par le gouvernement mauritanien.
7. **Assumer la direction de la formation TIC** : gérer les programmes École 42 et PIX en Mauritanie.

Table 3: Propositions mission et activités de l'Agence.

2. **Inclusion du volet 'cybersécurité' dans le mandat de l'Agence** : Les interlocuteurs ont également exprimé des opinions divergentes par rapport à la question de savoir si la future Agence nationale du numérique devait couvrir les aspects liés à la cybersécurité. Le tableau ci-dessous énumère les avantages et les inconvénients mentionnés par les interlocuteurs.

Avantages	Désavantages
- Mutualisation des ressources (pas besoin de créer une deuxième agence).	- Le dossier cybersécurité peut être considéré comme faisant partie du domaine de la 'sécurité nationale' et, par conséquent, conduire à des chevauchements avec le ministère de la Défense. - La gestion du dossier cybersécurité nécessite souvent un certain niveau de confidentialité et des mesures de sécurité élevées. Si l'Agence nationale du numérique traite de ce sujet, le besoin de confidentialité et de sécurité pourrait entraver les autres axes de travail de l'Agence qui nécessitent davantage de transparence et d'ouverture pour toutes les parties prenantes (y inclut le secteur privé et les associations).

Table 4: Avantages et désavantages de l'inclusion de la cybersécurité dans le mandat de l'Agence.

3.3.3. Statut juridique et ancrage institutionnel de l'Agence

La consultation des parties prenantes, mauritaniennes et internationales, a porté, entre autres, sur les options (et leurs avantages et désavantages) concernant le statut juridique et l'ancrage institutionnel de la future Agence nationale du numérique.

A. Statut juridique de l'Agence

Les interlocuteurs ont exprimé des opinions différentes par rapport au statut juridique de la future Agence nationale du numérique. Le tableau ci-dessous énumère les points d'intérêt mentionnés par les interlocuteurs en ce qui concerne les différentes options.

Caractère juridique ¹	Points d'intérêt
EPA	- La flexibilité juridique : elle peut être mise en place par décret ou loi ; - Un Système de gestion autonome ; - Avoir son propre budget qui ne peut pas être réalloué pendant l'année ; - Plus de flexibilité, agilité et rapidité quant aux recrutements et nouveaux projets ; - Le rattachement à un ministère qui garantit le soutien politique (via la personne du ministre) ; - Être en mesure de payer des salaires plus compétitifs.
EPIC	- La flexibilité juridique : elle peut être mise en place par décret ou loi ; - Un Système de gestion autonome ; - Avoir son propre budget qui ne peut pas être réalloué pendant l'année ; - Plus de flexibilité, agilité et rapidité quant aux recrutements et nouveaux projets ; - Le rattachement à un ministère qui garantit le soutien politique (via la personne du ministre) ; - Être en mesure de payer des salaires plus compétitifs ; - Les missions d'intérêt général à caractère industriel ou commercial peuvent être accomplies.
Ministère	- La décision de mise en place est prise par le président de la République ; - Elle nécessite une restructuration des mandats et ministères sectoriels ; - Un Mandat temporaire et non sécurisé du fait des ressources humaines (ministres, DG), des défis à relever pour assurer la continuité des actions entamées en raison d'intérêts divergents, de changements de vision et d'une rotation des chefs de file dans les postes nominatifs ; - Le manque de bras exécutifs pour mettre en œuvre des projets concrets.
Société à capitaux publics (Société nationale ou Société d'économie mixte)	- Plus de flexibilité ; - Facilité à commercialiser les services ; - Mais une mise en concurrence qui risque d'entraîner une opposition des entreprises TIC du secteur privé.

Table 5: Options du statut juridique de l'Agence.

¹ Ordonnance n° 90-09 du 4 avril 1990 portant statut des établissements publics et les sociétés à capitaux publics, et régissant les relations de ces entités avec l'État.

Les établissements publics définis à l'article 2 de l'Ordonnance mentionnée ci-dessus sont classés en deux catégories :

- Les établissements publics à caractère administratif (**EPA**) dont l'activité, le mode de gestion et les relations avec les tiers sont analogues à ceux des services publics administratifs non personnalisés ;
- Les établissements publics à caractère industriel et commercial (**EPIC**) dont l'activité revêt un caractère industriel ou commercial de par la production ou la vente de biens ou de services et dont l'organisation et le fonctionnement sont analogues à ceux des entreprises privées.

B. Ancrage institutionnel de l'Agence

Les parties prenantes rencontrées ont rappelé l'historique de l'informatisation de l'État qui a commencé avec la Commission nationale de l'informatique de l'État, placée sous tutelle du ministère des Finances dans les années 1990. Ils ont relevé un certain nombre de défis que nous aborderons plus tard dans une note relative au contenu.

Concernant l'ancrage institutionnel, les acteurs en dehors de la DG TIC sont unanimes sur l'utilité d'un ancrage de haut-niveau (la plupart des acteurs se sont exprimés pour un ancrage au niveau de la Primature). Il a été également soulevé un chevauchement entre les instances existantes : Haut conseil du numérique (HCN), Société pour le développement des infrastructures numériques (SDIN), Autorité de régulation (ARE). Les parties prenantes consultées ont soulevé également des inconvénients potentiels en relation avec un ancrage institutionnel auprès du MESRTIC/MTNIMA. Le tableau ci-dessous énumère les principaux avantages et désavantages mentionnés par les interlocuteurs.

Options	Avantages	Désavantages
Primature (Premier ministre)	- S'assure que l'Agence est 'au-dessus' des 'tractations' entre ministères et qu'elle bénéficie d'un soutien politique de haut niveau.	- La Primature dispose de peu de compétences propres en matière de TIC.
Présidence de la République	- Soutien de haut niveau	- L'Agence risque d'être politisée et de dépendre du soutien politique de l'actuel (et des futurs) président(s) ; - La Présidence dispose de peu de compétences propres en matière de TIC.
Haut conseil du numérique	- Il permet une étroite coordination et l'alignement entre 'stratégie' (HCN) et 'action' (Agence).	- Le HCN dispose actuellement de peu de compétences propres en matière de TIC.
Ministère MTNIMA	- Le ministère a déjà les TIC en portfolio (y compris l'expertise). - Il assure une coordination étroite entre les niveaux stratégique et opérationnel.	- Une Agence rattachée au niveau d'un ministère spécifique fera face à des défis pour assumer son rôle de coordination interministérielle ; - Un risque d'indépendance limitée (pour mettre en œuvre les commandes de la DG TIC)

Table 6: Options d'ancrage institutionnel de l'Agence.

C. Points d'intérêt d'autres « agences » en Mauritanie

Le tableau ci-dessous identifie les leçons apprises et autres points pertinents de six "agences" existantes en Mauritanie :



Forme juridique	Date de création	Points d'intérêt pour le décret de l'Agence du numérique
Agence nationale de la statistique et de l'analyse démographique et économique (ANSADE)		
EPA dénommé Agence Sous la tutelle du ministère de l'Économie	Février 2021	- Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière ; - Sous la tutelle du ministère de l'Économie ; - Peut conclure des accords et conventions avec l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics (..), les entreprises et tous autres partenaires ; - Activités régies par une lettre de mission de sa tutelle, qui fixe des indicateurs de performance précis ; - Géré par un conseil d'orientation, l'exécutif par un DG et DG adjoint, nommés sur proposition du ministre de tutelle ; - Le DG recrute et nomme les postes, dans les formes et conditions précisées par les procédures internes proposés à l'ANSADE ; - les autres postes (chefs services et autres) sont choisis au terme d'un appel à concurrence ; - Ressources budgétaires : • Subventions de l'État, collectivités territoriales et établissements publics ; • Taxes parafiscales ; • Produit de ses prestations de services ; • Fonds apportés par des personnes morales, publiques ou privées ; • Dons et legs ; • Recettes d'organismes nationaux ou internationaux ; - Signé par Premier ministre et les ministres
Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ)		
EPA dénommé Agence	Avril 2005	- Sous la tutelle du ministre chargé de l'emploi ; - Peut conclure des conventions avec l'État, les collectivités locales, les établissements publics, les associations professionnelles, les entreprises et les organismes de la société civile (...) ; - Peut réaliser des prestations de service, moyennant rémunération, au profit des institutions et tiers intéressés ; - Régie par une lettre de mission des ministres chargés des Finances (..) ; - Une lettre de mission fixe à l'Agence des indicateurs de performance précis ; - Administrée par un organe délibérant dénommé Conseil d'orientation et de coordination et régi par les dispositions du décret n ° 90 -118 du 19 août 1990 fixant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes délibérants des établissements publics, en tout ce qui n'est pas contraire aux dispositions du présent décret.



Forme juridique	Date de création	Points d'intérêt pour le décret de l'Agence du numérique
Agence nationale du registre des populations et des nitres sécurisés (ANRPTS)		
Agence nationale créée auprès du ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation	Juin 2010	- Par décret mais ne spécifie pas son statut juridique d'EPA / EPIC ; - Autonomie administrative et financière ; - Système d'information sur le registre des populations ; - Article 8 : « L'Agence peut également assurer, à titre onéreux, à la demande et pour le compte de l'État, des collectivités locales, des établissements publics, des associations professionnelles, des entreprises, des organisations de la société civile et de tout autre partenaire intéressé, toute fonction ou action en relation avec sa mission. » ; - Les modalités d'intervention seront précisées dans le cadre d'une convention ; - Administrée par plusieurs conseil et comités ; - Un Comité technique de pilotage est nommé de façon nominative (personnes) et non par position ou par fonction ; - Le décret est signé par le ministre de l'Intérieur et le ministre des Finances.
Agence nationale de la recherche scientifique et de l'innovation (ANRSI)		
EPA dénommé Agence	Février 2020	- Un DG est nommé pour une période fixée par décret (mandat) ; - Placée sous la tutelle du MESRTIC ; - Le poste du DG est équivalent à celui d'un président d'université.
Administration de mission publique / de rang ministériel dénommée Délégation générale à la Solidarité nationale et à la Lutte contre l'exclusion « TAAZOUR ».		
Administration de mission publique / de rang ministériel dénommée Délégation générale	Décembre 2019	- Rattachée à la présidence de la République ; - Dotée de l'autonomie administrative et financière ; - Constituée d'un Conseil supérieur d'orientation stratégique, d'un Comité d'administration et d'un Délégué général ; - Le Délégué général est nommé par décret du président de la République. Il a le rang et les avantages d'un ministre ; - Le Délégué général assure, sous sa responsabilité, la gestion de la Délégation générale.
Agence de promotion de l'accès universel aux services (APAUS)		
Organisme indépendant, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière	2001	- N'existe plus

Table 7: Expériences d'autres agences en Mauritanie.

D. Observations additionnelles de l'expérience de la Mauritanie

Un rattachement ou ancrage supérieur d'une agence à la Présidence ou à la Primature n'implique pas systématiquement la réussite de ses missions. La Présidence ou la Primature, n'ont pas de compétences en matière de TIC, ce qui constitue un obstacle majeur au rattachement élevé des agences. Certaines agences qui dans le passé avaient, lors de leur création, un ancrage élevé sont aujourd'hui rattachées à un département ministériel. Par exemple, l'*Agence nationale pour les études et le suivi des projets*, qui avait un ancrage à la Présidence au moment de sa création, est désormais ancrée au ministère de l'Habitat.



D'autres agences, comme *l'Agence nationale de promotion de l'accès universel aux services*, qui était ancrée à la Primature, n'a pu réussir ses missions et a par la suite été dissoute. Certaines agences, comme l'ANRPTS, assurent un service important auprès des différents acteurs économiques et gouvernementaux : p.ex. les opérateurs téléphoniques. Le rattachement départemental de cette agence l'a dotée d'une compétence, capitalisée durant une bonne période, ainsi que d'un contact de facto avec les services liés à son champ d'activité.



4

CONCLUSIONS DE L'ÉTAT DES LIEUX ET DÉCISIONS DU MINISTÈRE MTNIMA



À la fin de la première phase du projet (état des lieux et évaluation de la préparation au numérique), l'équipe de la mission a présenté et discuté des résultats avec le ministère de la Transition numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'administration (MTNIMA).²

Lors de ces réunions, l'équipe de la mission a présenté les options identifiées au cours de cette première phase concernant la mission et les activités de la future ANETA - y compris un projet d'organigramme, son statut juridique et son rattachement institutionnel. Le tableau ci-dessous résume les options présentées et les décisions prises par le ministère.

Options présentées	Décision MTNIMA
Mission	
- Stratégie numérique (conception, suivi et évaluation) ; - Transformation digitale de l'État ; - Innovation et développement de l'écosystème.	- Soutien élaboration stratégie numérique de l'État ; - Conduite de projets ; - Opérations.
Activités (par rapport à la mission)	
- Stratégie numérique (conception, suivi et évaluation) : • Veille cybersécurité ; • Protection des données personnelles ; • Suivi des données / indicateurs TIC. - Transformation digitale : • Conseil en marchés TIC ; • Gestion agile des projets TIC de l'administration ; • Développement des solutions (Applications internes / e-Gov) ; • Développement des compétences (Académie du numérique / éducation secteur public) ; • Interopérabilité (plateformes gouvernementales) ; • Inclusion numérique (décentralisation numérique, accès connexion) ; - Innovation et développement de l'écosystème : • Environnement Start-Ups (incubateur) ; • Future Lab, innovation lab, veille technologique, regulatory sandboxes et innovation testbeds) ; • Digital Business (Guichet virtuel unique entreprises).	- Études : • Planification et conception ; • Standards et normes en digitalisation (internationales et nationales) ; • Inclusion numérique (accès inclusif aux services, connexions, infrastructures). - Conduite de projets : • Développement des solutions et interopérabilité (Applications internes / e-Gov) ; • Unité d'exécution des projets (au profit d'autres entités publiques) ; • Services d'accompagnement (Académie de gestion des projets TIC dans l'administration et l'éducation publique et le secteur privé). - Opérations : • Autorité de certification (identité digitale, signature électronique) ; • Infrastructure et DevOps.
Statut juridique	
1. EPA 2. EPIC 3. Ministère 4. Société à capitaux publics (Société nationale ou Société d'économie mixte)	EPA
Ancrage institutionnel	
1. Primature (Premier ministre) 2. Présidence de la République 3. Haut conseil du numérique 4. Ministère MTNIMA	Ministère MTNIMA

Table 8: Options et décision MTNIMA.

Sur la base de ces décisions, les chapitres 5 à 8 affinent les propositions pour chacun de ces points.

² Les réunions ont eu lieu le :

- 14.06.2021 : Réunion de travail avec S.E. M. Abdel Aziz Dahi, Ministre MTNIMA et M. Mohamed Lemine Salihi, Directeur général des TIC.
- 18.06.2021 : Réunion de travail avec S.E. M. Abdel Aziz Dahi, Ministre MTNIMA et M. Mohamed Lemine Salihi, Directeur général des TIC.
- 12.07.2021 : Réunion de travail avec M. Mohamed Lemine Salihi, Directeur général des TIC.
- 16.07.2021 : Réunion de travail avec S.E. M. Abdel Aziz Dahi, Ministre MTNIMA et M. Mohamed Lemine Salihi, Directeur général des TIC

5

PROPOSITION : MISSION ET ACTIVITÉS DE L'AGENCE



L'Agence du numérique de l'État a pour mission :

Table 9: Proposition : Mission de l'Agence.

La mission de l'Agence du numérique de l'État se traduit dans des activités concrètes :

 2 Assurer l'inclusion numérique à travers la mise en place, de bout en bout, des services e-gouvernement simples et accessibles.	4.1. Développer et maintenir au profit du public un portail d'information sur toutes les initiatives liées à la transition numérique du gouvernement mauritanien. 4.2. Mettre en place une unité d'exécution de projets (au profit d'autres entité publiques). 4.3. Coordonner et déployer – ensemble avec les fournisseurs d'accès internet – des point d'accès internet gratuits dans les espaces publics. 4.4. Élaborer un service de traçabilité des correspondances électroniques administratives avec les citoyens.
 3 Promouvoir la diffusion des connaissances et compétences numérique au sein de l'administration et de la population.	5.1. Mettre en place une académie de gestion des projets TIC dans l'administration. 5.2. Mettre en place un incubateur pour l'administration (accent aux initiatives liées aux sujets à l'intersection de « transformation numérique » et « accès aux services au niveau local »). 5.3. Soutenir la mise en place de l'École 42 au profit du public et du secteur privé. 5.4. Offrir un entrepôt des ressources éducatives en ligne.
 4 Privilégier la réutilisation, l'évolutivité et l'interopérabilité des ressources informatiques au sein de l'administration publique.	6.1. Mettre à disposition l'infrastructure nécessaire pour tester et opérer des nouvelles applications au profit de l'administration (DevOps). 6.2. Appuyer les ministères sectoriels avec l'échange de données à travers la mise en place d'un référentiel de données.
 5 Promouvoir l'innovation et les partenariats publics-privés dans le numérique.	7.1. Mettre en place un service de gestion de l'Infrastructure à clés publiques (ICP), 7.2. Mettre en place une identité digitale. 7.3. Opérationnaliser la signature électronique en Mauritanie (loi 2018-022 sur les transactions électroniques). 7.4. Mettre en place des « regulatory sandbox » et « innovation testbed » pour le paiement mobile. 7.5. Offrir l'accès gratuit wifi au public à travers des partenariats avec les opérateurs téléphoniques. 7.6. Offrir un espace incubateur et de laboratoire innovateur au profit des start-ups pour produire et tester des prototypes.

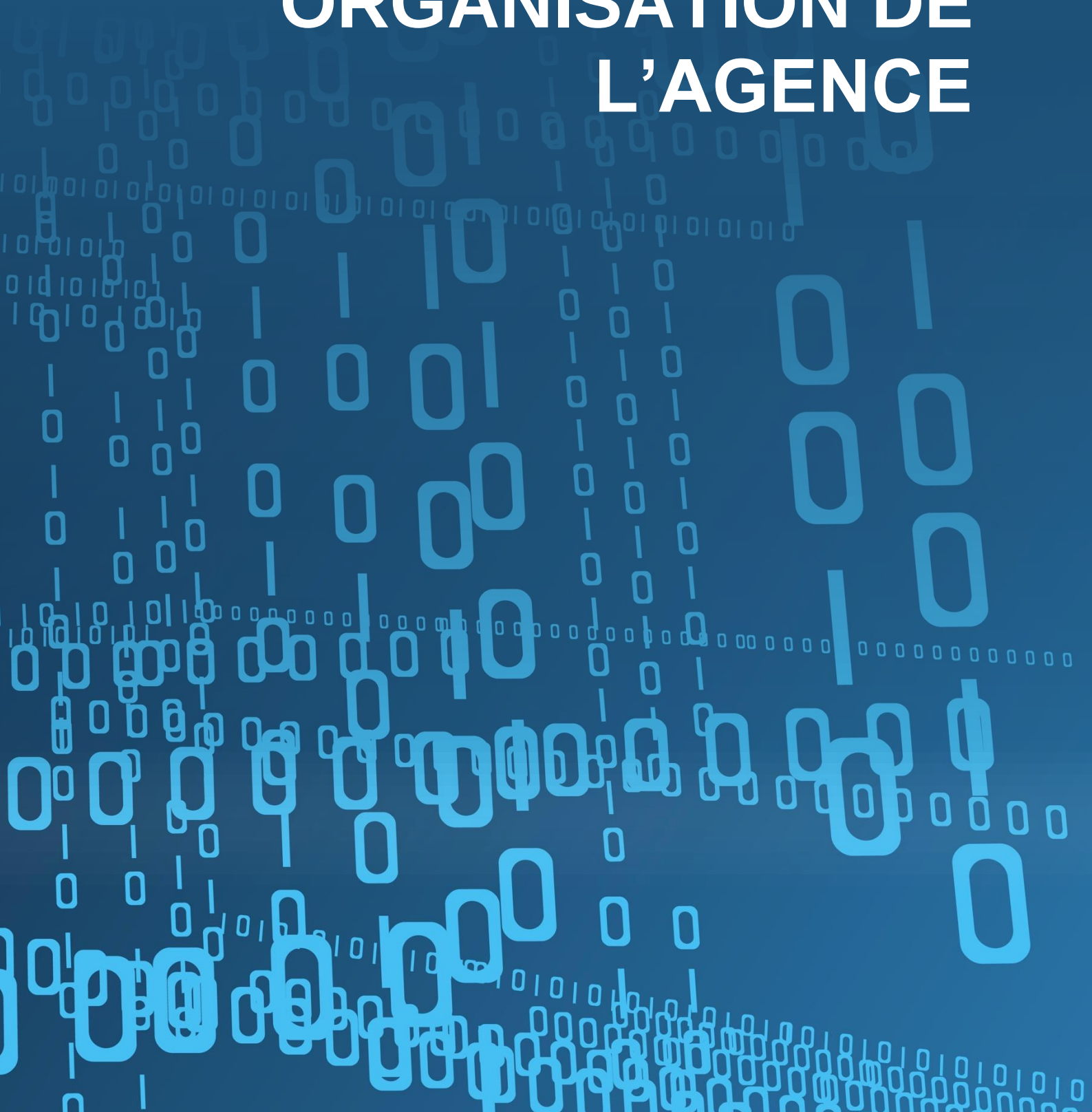


7.7. Renforcer le lien entre les entreprises, les écoles et l'université afin d'offrir une formation adaptée aux besoins du secteur public.

Table 10: Proposition : Activités de l'Agence.

6

PROPOSITION : ORGANISATION DE L'AGENCE



6.1. Statut juridique et ancrage institutionnel

Sur la base des options identifiées (voir Section 3.3.3), le ministère a opté pour le choix que la future agence devrait avoir le statut d'EPA. L'Annexe 2 contient une proposition de décret établissant l'agence en tant qu'EPA.

Note : Si l'agence devait étendre son champ d'action et commencer à vendre ses services à d'autres entités privées ou publiques, ou à recevoir des revenus supplémentaires autres que les contributions régulières de l'État, il serait utile d'explorer la possibilité de changer le statut de l'agence en Société à capitaux publics (soit une Société nationale ou une Société d'économie mixte (SEM)).

6.2. Structure et gouvernance de l'Agence

La figure ci-dessous présente l'organigramme de l'Agence.

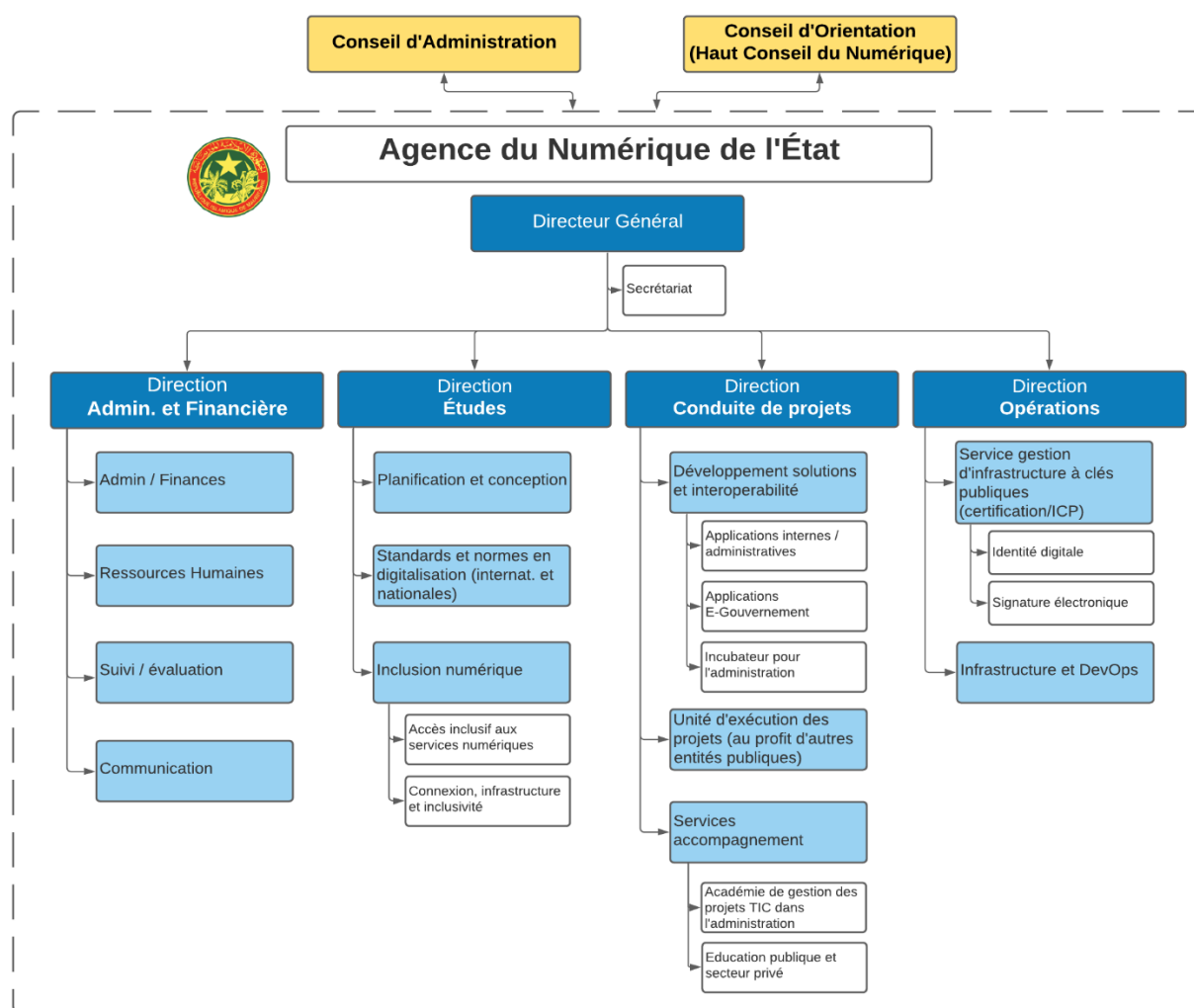


Figure 9: Organigramme de l'Agence du Numérique de l'État

L'Agence comprend une Direction administrative et financière (DAF). Les trois autres directions sont alignées sur un cycle de vie de développement de logiciels :

- Direction "**Études**" : planification et analyse ;
- Direction "**Conduite de projets**" : conception, mise en œuvre, intégration et test ;

- Direction "**Opérations**" : déploiement et maintenance.

Chaque direction est dirigée par un directeur et comprend 2 à 3 sections.

L'Agence numérique de l'État est administrée par les organes suivants :

- Un **Conseil d'administration** ;
- Un **Conseil d'orientation**.

La composition et le fonctionnement de ces deux conseils est décrit dans l'ébauche du décret portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence du numérique de l'État (voir *Annexe 2*).

6.3. Ressources humaines

Le tableau ci-dessous énumère les principales ressources humaines de la future Agence lorsqu'elle fonctionnera à pleine capacité. Il est important de noter qu'il faudra 3 à 4 ans pour atteindre ce niveau. Une augmentation trop rapide des effectifs peut nuire à l'efficacité de l'Agence, car la formation et l'accompagnement des nouvelles recrues risquent d'être insuffisants. Cela pourrait également nuire au développement d'une culture d'entreprise fondée sur la transparence, le professionnalisme, l'inclusion et l'innovation. En outre, les effets réels dépendront également des ressources dont disposera l'Agence.

FTE	Position	Compétences
0. Direction Générale		
1	Directeur général	- Voir <i>Annexe 5</i> pour détails.
1	Secrétariat	- À déterminer
1. Direction « Administration et Finance »		
1	Directeur « Administration et Finance »	- À déterminer
1	Comptable	- À déterminer
1	Chargé de la communication	- À déterminer
2	Chargé de la gestion de la qualité	- À déterminer
1	Chargé des ressources humaines	- À déterminer
2	Agent chargé de la logistique	- À déterminer
1	Réception	- À déterminer
2	Chauffeur	- À déterminer
2. Direction « Études »		
1	Directeur « Études »	- Doctorat + 7 ans d'expérience pratique / en tant qu'enseignant universitaire.
1	Chef de service « Planification et conception »	- Maîtrise + 5 ans d'expérience pratique.
1	Chef de service « Standards et normes »	- Maîtrise + 5 ans d'expérience pratique / en tant que chercheur/enseignant universitaire.
1	Chef de service « Inclusion numérique »	- Maîtrise + 5 ans d'expérience pratique / en tant que chercheur/enseignant universitaire.
1	Chercheur senior « Protection des données »	- Maîtrise + 5 ans d'expérience pratique / en tant que chercheur/ enseignant universitaire.
1	Chercheur senior « Inclusion numérique »	- Maîtrise + 3 ans d'expérience pratique.
1	Data scientist	- Maîtrise + 3 ans d'expérience pratique.
1	Analyste « Normes et tendances internationales »	- Maîtrise + 3 ans d'expérience pratique.
2	Stagiaire	- Baccalauréat ou maîtrise.
3. Direction « Conduite de projets »		
1	Directeur « Conduite de projets »	- Certifications Scrum avancées ; - SAFe (Scaled Agile Framework) ; - 7 ans d'expérience pratique.
1	Chef de service « Développement des solutions et Interopérabilité » - Chief Architect	- Maîtrise en informatique ; - 5 ans d'expérience pratique.
1	Chef de service « Unité d'exécution de projet »	- Certifications Scrum avancées ; - SAFe (Scaled Agile Framework) ;

		- 5 ans d'expérience pratique.
1	Chef de service « Services accompagnement »	- Formation pédagogique (enseignant universitaire) ; - Expérience en élaboration des formations 'e-learning' ; - 5 ans d'expérience pratique.
2	Chef de projet senior - Scrum master	- Certifications Scrum avancées ; - SAFe (Scaled Agile Framework).
2	Project manager « Scrum »	- Maîtrise en informatique + 2 ans d'expérience pratique.
1	Senior UI/UX designer	- Maîtrise en informatique + 5 ans d'expérience pratique.
2	UI/UX designer	- Maîtrise en informatique + 2 ans d'expérience pratique.
1	Architecte informatique	- Maîtrise en informatique + 2 ans d'expérience pratique.
2	Développeur « Frontend »	- Maîtrise en informatique + 3 ans d'expérience pratique.
2	Développeur « Backend »	- Maîtrise en informatique + 3 ans d'expérience pratique.
2	Analyste "Numérisation du secteur public »	- Formation en 'requirements engineering' (e.g. certification IREB).
2	Spécialiste e-learning	- Maîtrise en pédagogie + 3 ans d'expérience pratique.
2	Q&A Release manager	- Formation en 'testing et assurance de qualité' (e.g. certification ISTQB).
2	Stagiaire	- Baccalauréat ou maîtrise.
4. Direction «Opérations»		
1	Directeur « Opérations »	- Maîtrise en informatique + 7 ans d'expérience pratique.
1	Chef de service « Infrastructure à clés publiques »	- Maîtrise en informatique + 7 ans d'expérience pratique. - Expérience ICP/ Solutions IAM (Identity and Access Management).
1	Chef de service « Infrastructure et DevOps »	- Maîtrise en informatique + 5 ans d'expérience pratique.
1	Chef de projet « identité digitale »	- Maîtrise en informatique + 5 ans d'expérience pratique (solutions IAM - Identity and Access Management).
1	Analyste « identité digitale »	- 2 ans d'expérience pratique en tant que business analyste.
1	Chef de projet « signature électronique »	- Maîtrise en informatique + 3 ans d'expérience pratique ; - Expérience ICP/ Solutions IAM (Identity and Access Management).
1	Analyste « signature électronique »	- 2 ans d'expérience pratique en tant que business analyste.
1	Ingénieur de fiabilité de site (Kubernetes – Docker)	- Maîtrise en informatique + 5 ans d'expérience pratique.
2	Stagiaire	- Baccalauréat ou maîtrise.

Table 11: Proposition : Ressources humaines clés de l'Agence

La dotation en personnel de l'Agence devrait commencer par le recrutement du directeur général / responsable numérique de l'Agence. L'Annexe 5 contient un projet de description de poste pour ce poste. Une fois recruté, le directeur général devrait élaborer les descriptions de poste des directeurs de chaque direction et être directement impliqué dans le processus de recrutement. La section 8.2 (ci-dessous) fournit des conseils supplémentaires sur les bonnes pratiques pour le processus de recrutement.

6.4. Budget

Sur la base de la mission et des activités proposées (sections 5.1 et 5.2), de l'organigramme (section 6.2) et de l'humain proposé (section 6.3), les auteurs estiment le coût suivant pour la mise en œuvre complète de la proposition :

- Coûts de mise en place initiale : 220 000 EUR
- Coûts de fonctionnement annuel : 1 400 000 EUR

L'Annexe 7 contient les budgets détaillés pour les coûts de mise en place initiale ainsi que les coûts de fonctionnement annuel.

Compte tenu de la brièveté du délai entre l'approbation du budget de l'État (novembre 2021) et le lancement envisagé de l'Agence (janvier 2022), ainsi que des ressources financières



limitées, il pourrait s'avérer nécessaire de commencer à une échelle nettement plus réduite, puis de développer les ressources au fil du temps. Ainsi, pour la première année d'activité, l'agence aurait très probablement besoin au minimum de :

- Coûts de mise en place initiale : 100 000 EUR
- Coûts de fonctionnement annuel : 700 000 EUR



7

PROPOSITION : COORDINATION AVEC D'AUTRES ENTITÉS





7.1. Autorités publiques

La Mauritanie dispose déjà d'un paysage institutionnel bien développé dans le domaine de la gouvernance numérique. L'Annexe 4 fournit une cartographie de haut niveau des acteurs clés. La future Agence du numérique de l'État sera un acteur supplémentaire dans ce cadre de gouvernance numérique. Pour tirer parti de la capacité institutionnelle existante - et pour éviter les doublons et les frictions - elle devra se coordonner étroitement avec les institutions suivantes :

Institution	Point(s) de contact	Proposition coordination / coopération
Haut Conseil du Numérique	- Stratégies nationales du numérique - Problèmes d'interopérabilités ministérielles	- Comité Technique d'Appui au Haut Conseil du Numérique
Ministère de la Transition numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration	- Stratégies nationales du numérique - Projets spécifiques (e.g., signature électronique, etc.) - Élaboration des cahiers de charge	- Réunions de planification annuelle conjointes (alignement plan de travail annuel) - Réunion bimensuelle pour coordination opérationnelle
Ministère de la défense nationale	- Cybersécurité - Accès aux données collectées par l'Agence	- Comité ad hoc défense/MNTIMA
Société pour le Développement des Infrastructures Numériques (SDIN)	- Conditions d'utilisation des infrastructures existantes - Gestion des infrastructures éventuelles développées par l'agence	- Accord de prestation de services entre Agence et SDIN
Agence Nationale du Registre des Populations et des Titres Sécurisés (ANRPTS)	- Accès aux données de l'état civil par web service ou autres moyens - Développement et gestion des identités digitales	- Comité ad hoc ANRPTS/MTNIMA avec participation de l'Agence
École Nationale de l'Administration (ENA)	- Formation au numérique adressée aux agents et cadres de l'état	- Atelier annuel de mise en place et de révision des programme
Agence de Régulation (ARE)	- Contrôle du respect de la réglementation en vigueur - Proposition des lois et des cadres institutionnels prospères pour le travail de l'agence - Révision périodique de la réglementation	- Atelier annuel de concertation qui fait appel à des experts dans les domaines connexes et des praticiens
Banque Centrale de Mauritanie (BCM)	- Contrôle du respect de la réglementation en vigueur dans son volet financier - Proposition des lois et des cadres institutionnels prospères pour le travail de l'agence, notamment la réglementation liée au paiement électronique - Révision périodique de la réglementation	- Atelier annuel de concertation qui fait appel à des experts dans les domaines connexes et des praticiens

Table 12: Coopération et coordination avec d'autres entités publiques

7.2. Secteur privé

Le secteur privé qui a des besoins spécifiques, attend que le gouvernement (et notamment l'Agence du numérique de l'État) y réponde. Dans le même temps, le secteur privé est un partenaire clé lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des projets numériques commandés par les pouvoirs publics. L'instauration d'un climat de confiance entre les deux parties nécessite un dialogue bien structuré et transparent entre les deux parties. Le tableau ci-dessous énumère les principaux interlocuteurs du secteur privé et formule des propositions spécifiques pour améliorer la communication et la coordination entre les autorités publiques et le secteur privé.

Institution	Point(s) de contact	Proposition coordination / coopération
Patronat	Externalisation des services qui dépassent les capacités de l'Agence, notamment en matière de développement des applications	Appels d'offres restreints au niveau national
Startups	Incubations des startups	Hackatone régulier

Table 13: Coopération et coordination avec le secteur privé.

7.3. Société civile

Institution	Point(s) de contact	Proposition coordination / coopération
Diaspora mauritanienne	Intérêt de partager expertise et expérience internationale	Ateliers de travail réguliers (en coopération avec MTNIMA) sur plan de travail et priorités de l'Agence Sollicitation des représentants de la diaspora pour formations au profit des membres de l'Agence/ administration publique
ONGs mauritaniennes	Intérêt de partager expertise et expérience	Ateliers de travail réguliers (en coopération avec MTNIMA) sur plan de travail et priorités de l'Agence Sollicitation des représentants de la diaspora pour formations au profit des membres de l'Agence/ administration publique

Table 14: Coopération et coordination avec la société civile.



8

PROPOSITION : PLAN D'ACTION DE HAUT NIVEAU POUR LA CRÉATION DE L'AGENCE

8.1. Étapes

La figure ci-dessous montre les éléments les plus importants de la feuille de route menant à la création et à l'opérationnalisation de l'agence (voir *Annexe 6* pour une version plus grande).

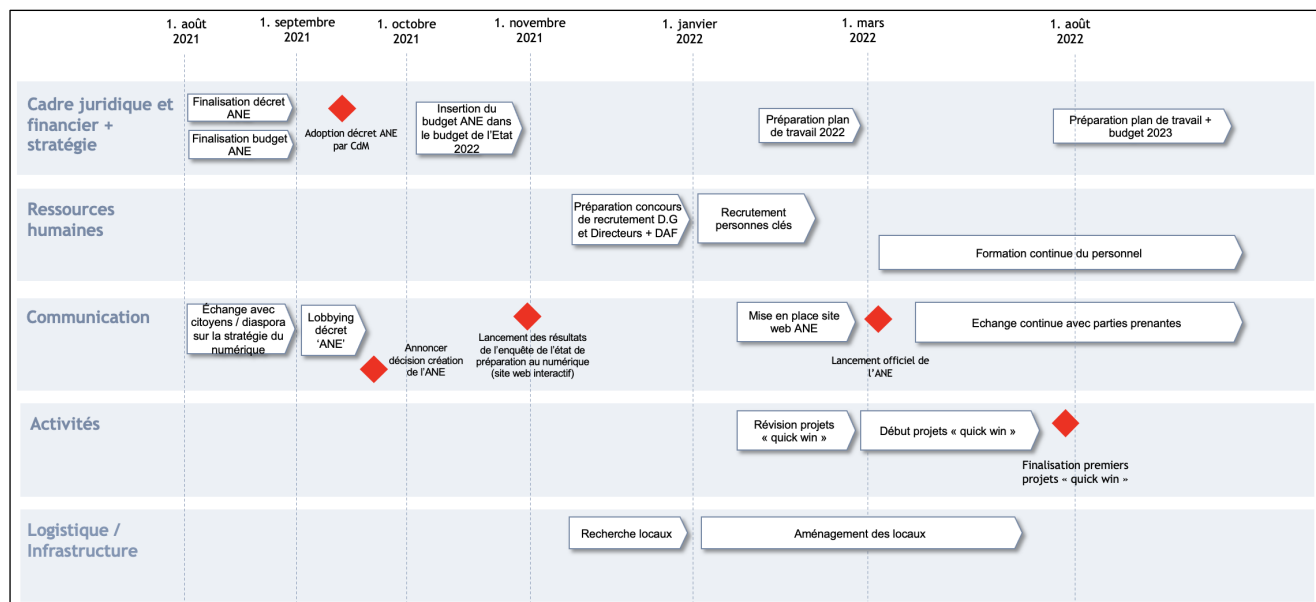


Figure 10: Feuille de route opérationnalisation de l'Agence.

8.2. Processus de recrutement

Doter la future agence d'une équipe multidisciplinaire dédiée, dont les membres allient des expertises et des rôles diversifiés, est le plus important facteur de réussite pour la future agence.

Afin de pourvoir les postes ouverts avec les bons profils, les processus de recrutement de la future agence doivent être transparents et se concentrer sur l'adéquation entre les aptitudes, compétences, expériences et personnalités requises, et les profils des candidats. Plus précisément, l'agence devrait :

- Préparer des descriptions de poste spécifiques ;
- Publier toutes les offres d'emploi sur son site web et inviter les employés du secteur public et les personnes extérieures à l'administration à poser leur candidature ;
- Envisager la mise en place d'un outil de recrutement en ligne qui élimine les préjugés dans le processus d'examen initial (par exemple, le nom, le sexe, la photo ne sont pas visibles lors du premier examen, mais des points sont attribués pour les correspondances entre les exigences et les compétences réelles) ;
- S'assurer que le personnel de l'Agence est représentatif de la société mauritanienne (sociale, régionale, sexe, âge).

La dotation en personnel de l'Agence devrait commencer par le recrutement du directeur général / responsable numérique de l'Agence. L'*Annexe 5* contient un projet de description pour ce poste. Une fois recruté, le directeur général devrait élaborer les descriptions de poste des directeurs de chaque direction et être directement impliqué dans le processus de recrutement.

8.3. Formation du personnel

Après sa création, l'agence devra rapidement mettre en place un plan de développement des compétences digitales du personnel qui maintienne l'expertise à l'interne et favorise la rétention des talents. L'évolution en continu de ce plan vise à assurer une adéquation constante entre les compétences à développer et les besoins réels de l'organisation. Plusieurs formes d'activités d'apprentissage peuvent soutenir le plan de développement des compétences, dont la formation en présentiel ou en ligne, l'accompagnement, l'expérimentation, etc.

Les auteurs proposent qu'un plan de formation détaillé soit élaboré après le recrutement du personnel de l'Agence. Cela permettra un soutien plus spécifique et plus ciblé.

8.4. Infrastructure et équipement

Afin de bien représenter le domaine en évolution rapide de la digitalisation, les auteurs proposent que la mission de l'Agence reflète un environnement et une infrastructure dynamique, différent que celui des agences typiques gouvernementales. Bien que ceci demande un esprit ouvert à ceux qui sont habitués à travailler dans le secteur public, les auteurs estiment qu'il est important de créer, à travers l'infrastructure de l'Agence, un environnement ouvert, transparent et agile. Ils proposent un espace de bureau ouvert (« open space ») avec une surface de 200-300 m². L'espace ouvert peut s'inspirer de l'organisation spatiale d'un espace de co-working, c'est à dire sans allocation de bureau fixe – ce qui nécessite que les employés disposent d'ordinateurs portables, plutôt que d'ordinateurs fixes. L'espace peut être aménagé de manière à permettre aux équipes de direction et services de se retrouver dans des « cohortes », dédiées aux sujets respectifs par service et direction.

Afin d'appuyer un style de travail basé sur des projets, les auteurs proposent de prévoir plusieurs petites salles de réunion qui permettent aux équipes projet de se réunir de façon ad hoc. L'Agence devrait également disposer d'une grande salle de réunion multifonctions, afin de permettre des réunions de présentation de prototypes, de foires créatives, d'expositions etc.

Pour assurer l'échange horizontal entre directions et services, il est proposé de prévoir un espace de détente, comme un coin café/thé et une cuisine pour partager les repas.

Il serait aussi intéressant d'offrir aux start-ups et incubateurs un espace co-working à but commercial et un wifi ouvert et accessible au public dans un espace-café de l'Agence.

Infrastructure	
Un espace de bureau ouvert (« open space ») avec une surface de 200-300 m ²	
Sans allocation de bureaux fixes mais organisé en cohortes thématiques	
2-3 petites salles de réunions pour les équipes-projets agile	
1 grande salle de réunion multifonction	
Espace co-working (commercial) pour start-ups et incubateurs	
Café et espace de détente et convivial avec cuisine	
Équipements	Nombre
Ordinateurs portables pour les employés et salle de réunions	55
Projecteurs	5
Grands écrans de présentation	5
Tableau blanc interactif à écran tactile	2

Table 15: Proposition d'infrastructure et d'équipements.

8.5. Communication

Renforcer la transparence

Les entretiens et les ateliers des parties prenantes ont montré que la transparence des initiatives et des plans nationaux de transformation numérique est la principale attente à l'égard de l'Agence. Pour ce faire, l'Agence devra particulièrement investir dans sa communication vers le grand public, le secteur privé, les autres entités publiques et ses partenaires internationaux.

Site web :

Au minimum, l'Agence devrait disposer d'un site web public qui donne accès :

- Aux stratégies, initiatives et projets nationaux ;
- Au répertoire des institutions clés liées à la gouvernance numérique nationale en Mauritanie ;
- À l'organisation de l'agence, y compris les coordonnées du personnel clé, le budget / les dépenses, le plan de travail annuel et les réalisations ;
- Aux appels d'offres ;
- Aux mises à jour portant sur les événements ;
- Au site web qui devra être mis à jour au moins une fois par semaine.

Publier la feuille de route des produits :

Il est de plus en plus fréquent que les organisations ouvrent leur feuille de route et leur carnet de commandes au public, et l'invitent à voter sur les priorités (par exemple, [Microsoft](#) ou de nombreuses entreprises utilisant [Trello](#)). L'Agence devrait envisager de publier également sa "feuille de route des produits" - par exemple, les projets et initiatives énumérés au point 5.2. - sur un tableau public, puis inviter les parties prenantes à commenter ou voter sur les priorités.

Réunions des parties prenantes :

Au-delà de cette communication formelle, l'Agence devrait organiser des consultations trimestrielles avec les principaux groupes de parties prenantes (par exemple, le secteur privé, le secteur public, la société civile et les partenaires internationaux) afin de présenter les résultats, les activités en cours, les idées et les plans.

8.6. Proposition d'activités « quick wins »

Afin de rapidement établir une crédibilité et une valeur ajoutée de l'Agence, il est important de lancer des projets qui sont facilement et rapidement réalisables. Les consultations ont permis d'identifier quatre projets « quick-win » potentiels qui tombent dans cette catégorie :

Initiative	Publique cible/ bénéficiaire
1. Service de plateforme sécurisé au profit du Conseil des ministres (e-Cabinet).	Gouvernement
2. Portail électronique des marchés publics.	Entreprises
3. Accès au wifi public.	Citoyens
4. Site de consultation sur les résultats de l'enquête sur l'état de préparation numérique et des indicateurs et données sur le numérique.	Citoyens

Table 16: Proposition projets « quick-win »

Le tableau ci-dessous contient des fiches de projet pour chacun des quatre projets :

Fiche projet	1. Gouvernement : service de plateforme sécurisé du Conseil des ministres
Objectif	Offrir une solution de partage et de gestion de documents confidentiels dans le cadre du Conseil des ministres.
Problématique	Chaque semaine, le Conseil de ministres traite de différentes questions et discussions confidentielles qui nécessitent le partage d'un éventail de documents de haute sensibilité. Il est question d'offrir une solution digitale qui pourra résoudre ce problème de gestion des documents papier.
Activités	✓ Élaboration des besoins spécifiques en solutions ; ✓ Recherches sur les solutions disponibles, p.ex. https://adeya.ch/government/, https://www.silentel.com/government, https://wickr.com/secure-communication-for-the-government/ ; ✓ Acquisition d'une solution ; ✓ Accompagnement et formation des parties prenantes dans l'introduction de la solution ;
Résultats attendus	Sécurisation du partage des documents confidentiels et de la communication gouvernementale.
Partenaires	Premier ministre, ministère de la Défense, MTNIMA.
Délais	3 mois.
Budget	2500 USD / mois (~25 USD / utilisateur / mois)

Fiche projet	2. Entreprises : portail électronique des marchés publics pour les achats de TIC
Objectif	Rendre accessible et transparent la participation au marché public à travers d'une plateforme digitale « e-procurement »
Problématique	Les achats dans le domaine des TIC sont complexes et les besoins évoluent souvent. Des achats non transparents peuvent conduire à de mauvaises solutions combinées à l'enfermement des fournisseurs, ce qui entraîne un énorme gaspillage de ressources publiques.
Activités	✓ Réaliser une étude de faisabilité sur la mise en place d'un portail électronique des marchés publics pour les achats de TIC ; ✓ Identifier des partenaires internationaux pour le financement et le partage d'expérience et bonnes pratiques ; ✓ Inviter 5-7 fournisseurs de solutions (RFI) ; ✓ Définir un 'proof of concept' sur la base du RFI ; ✓ Inviter les 2-3 fournisseurs les plus qualifiés du RFI à mettre en place un 'proof of concept' (rémunéré) ; ✓ Identifier le meilleur fournisseur et définir le cahier des charges élargi ; ✓ Développer la solution finale en mode agile.
Résultats attendus	✓ Augmenter l'efficacité et réduire le temps d'approvisionnement ; ✓ Réduire les risques ; ✓ Améliorer la transparence et l'équité ; ✓ Offrir un bon rapport qualité-prix.
Partenaires	Ministère des Finances + partenaires internationaux (BAD, FMI, etc.)
Délais	12 mois.
Budget	USD 200 000 pour "proof of concept"

Fiche projet	3. Citoyens : accès au wifi public
Objectif	Offrir aux citoyens un service d'accès wifi public gratuit ;
Problématique	Il n'existe pas d'accès au wifi gratuit. Les coûts liés à la connexion mobile et aux données sont élevés, ce qui empêche l'accès inclusif à la connexion. Ceci est aggravé par le fait que l'accès à l'internet à haut débit est seulement disponible dans la capitale et les grandes villes.
Activités	✓ Réaliser une étude de faisabilité sur la mise en place d'un service d'accès wifi public et gratuit ; ✓ Sélection des sites stratégiques d'accès wifi public gratuit ; ✓ Établir des partenariats avec les opérateurs téléphoniques ; ✓ Mise en place de sites d'accès wifi public gratuit.



Résultats attendus	Mise en place de sites d'accès wifi public gratuit en collaboration avec les opérateurs téléphoniques et clairement estampillés d'une marque (logotype) identifiant l'Agence du numérique de l'État.
Partenaires	Opérateurs téléphoniques, SDIN, collectivités territoriales et communes
Délais	6 mois.
Budget	Inconnu.

Fiche projet	4. Citoyens : site de consultation sur les résultats de l'enquête sur l'état de préparation numérique et sur les indicateurs et données sur le numérique.
Objectif	Rendre accessible les résultats de l'enquête sur l'état de préparation numérique et sur les indicateurs et données sur le numérique de la Mauritanie, à travers un site de consultation interactif en ligne hébergé par l'Agence du numérique.
Problématique	L'état actuel de la transformation numérique a été évalué de façon participative à travers l'action du MTNIMA et avec l'appui du PNUD. Les deux partenaires ont réalisé conjointement une enquête sur ce sujet. En plus des résultats de l'enquête, plusieurs indicateurs et données quantitatifs sur le numérique en Mauritanie ont été collectés, mais ne sont actuellement pas accessibles au public.
Activités	✓ Décider comment visualiser les résultats de l'enquête et les indicateurs sur la transformation numérique ; ✓ Revoir, et éventuellement compléter, le contenu à publier ; ✓ Concevoir le format et le design interactif du site web de l'Agence ; ✓ Publier / héberger sur le site web de l'Agence.
Résultats attendus	Un site web interactif qui visualise les résultats de l'enquête sur l'état de préparation du numérique et sur les indicateurs et données clés sur la transformation numérique de la Mauritanie.
Partenaires	PNUD, MTNIMA.
Délais	2 mois.
Budget	USD 30'000.

ANNEXES





Annexe 1 : Plan de travail de la mission d'appui

Objectifs	Activités	Livrables	Avril				Mai					Juin				Juillet			
			5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26
Analyse des besoins / situation actuelle et benchmarking		- État des lieux, mapping des parties prenantes, recommandations																	
	Mission Jonas: 05-09 avril - État des lieux préliminaires																		
	Benchmarking - Étude comparative : Les Agences numériques nationales	-Benchmarking / Étude comparative (4/5 agences nationales) :																	
	Mission Eva: 10-21 mai (ou 17-28 Mai)- Analyse des besoins, cadre légal et Digital Readiness Assessment	- Lancement du Digital Readiness Assessment																	
	/Digital Readiness Assessment : contextualisation de l'outil, recherches documentaires, préparation de l'évaluation	-Proposition de choix d'Agence numérique Mauritanie : forme juridique/institutionnelle, exigences légales, architecture globale et grandes lignes de mission, proposition de décret																	
	/Présentation de l'outil aux parties prenantes "Digital Readiness Assessment"																		
	/Clarifier les exigences légales pour la forme juridique potentielle de l'Agence.																		
Suggestion sur la mise en place de l'Agence nationale digitale																			
	Mission Eva: 14-25 Juin: élaboration d'une première feuille de route pour l'Agence: premières activités, ressources nécessaires, partenariats	-Proposition de feuille de route et stratégie de l'Agence																	
	/présentation des résultats du Digital Readiness Assessment / atelier de planification avec parties prenantes	-Architecture, potentielles activités, ressources et																	
	/formation Agile / Scrum	-Plan d'initiation																	
	/creation des partenariats	-formation Scrum																	
	/interfaces avec autres ministères et processus en cours																		
Élaboration d'un plan d'initiation de l'Agence nationale digitale	Mission Eva & Jonas: 12-16 juillet : présentation et discussions de la feuille de route	-Architecture finalisée/validée																	
	/plan d'initiation de l'Agence	-Plan d'initiation validé																	
	/proposition de mission et stratégie de l'Agence	-Plan opérationnel de l'agence finalisé																	
	/partenariats et interfaces avec PTF et ministères	-Stratégie et partenariat validé/finalisé																	
	/planning opérationnel initial de l'Agence																		
	Documentation finale																		
Communication avec les parties prenantes	Partage d'informations avec les parties prenantes (à travers le Haut conseil numérique et son groupe de travail technique)																		



Annexe 2 : Projet de décret portant création de l'ANETA

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur – Fraternité – Justice

PREMIER MINISTERE

VISAS: DGLTEJO

BOM

Projet de Décret n°...../PM portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Numérique de l'Etat « ANET »

Le Premier Ministre,

Sur rapport conjoint des Ministres de la Transition numérique, de l'innovation et de la Modernisation de l'Administration ; des Affaires Économiques et de la Promotion des Secteurs Productifs et celui des Finances ;

- Vu la Constitution du 20 juillet 1991, révisée en 2006, 2012 et 2017 ;
- Vu la loi n° 2018-022 du 12 juin 2018 portant sur les transactions électroniques ;
- Vu la loi n° 2016-006 du 20 janvier 2016 portant loi d'orientation de la Société de l'Information ;
- Vu la loi n° 2016-007 du 20 janvier 2016 relative à la cybercriminalité ;
- Vu la loi n° 2017-020 du 22 juillet 2017 sur la protection des données à caractère personnel ;
- Vu l'ordonnance n° 90-09 du 04 avril 1990, modifiée, portant statut des établissements publics et des sociétés à capitaux publics et régissant les relations de ces entités avec l'État ;
- Vu l'ordonnance n° 89-012 du 23 janvier 1989, modifiée, portant règlement général de la comptabilité publique ;
- Vu le décret n°157-2007 du 06 septembre 2007 relatif au Conseil des Ministres, et aux attributions du Premier Ministre et des Ministres ;
- Vu le décret n° 90-118 du 18 août 1990, modifié, fixant la composition, l'organisation et le fonctionnement des organes délibérants des établissements ;
- Vu le décret n° 153-2020 du 06 août 2020 portant nomination du Premier ministre ; Gouvernement ;
- Vu le décret n° n° 073-2021 du 26 mai 2021 portant nomination des membres du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 127-2021 du 27 juillet 2021 fixant les attributions du Ministre de la Transition numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration et l'organisation de l'administration centrale de son département ;
- Vu le décret n° 349-2019 du 09 septembre 2019 fixant les attributions du Ministre des Finances et l'organisation de l'administration centrale de son Département ;



- Vu le décret n° 353-2019 du xxx 2019 fixant les attributions du Ministre des Affaires Économiques et de la Promotion des secteurs productifs et l'Organisation de l'Administration centrale de son Département ;
- Vu le décret n° 2020-045 du 26 mars 2020 portant création, missions et modalités d'organisation et du fonctionnement du Haut Conseil du Numérique (HCN) ;

Le conseil des Ministres, entendu le..... .

Décrète :

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

Article premier : Création et dénomination

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de l'État en matière du numérique de l'Administration publique, il est créé, en vertu du présent décret, un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière, dénommé « **Agence numérique de l'État** » par abréviation « **ANET** ».

L'ANET est créée dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies nationales relatives au numérique, à l'innovation et à la modernisation de l'Administration au vu de l'opérationnalisation de ces stratégies.

Article 2 : Tutelle

L'ANET est placée sous la tutelle technique et administrative du Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA) et la tutelle financière du Ministère des Finances.

Article 3 : Missions

L'ANET est l'instrument principal du gouvernement pour la mise en œuvre des programmes de transition numérique de l'Administration publique et de suivi de l'application des avis et recommandations. Elle aura comme missions principales :

- Contribuer au développement des standards et bonnes pratiques digitales et veiller à leur application dans l'administration publique.
- Mettre en place avec les autorités et les organismes concernés, les normes techniques concernant les produits et les services numériques et veiller à leur application.
- Procéder, dans le cadre des programmes e-Gouvernement, en coordination avec les organismes concernés, à la mise en place des conceptions relatives aux projets de l'administration électronique et de développement des services publics numériques et garantir leur interopérabilité et leur intégration.
- Promouvoir la diffusion des connaissances et compétences numérique au sein de l'administration et dans la population.
- Privilégier la réutilisation, l'évolutivité et l'interopérabilité des ressources informatiques au sein de l'administration publique.
- Promouvoir l'innovation et les partenariats publics-privés dans le numérique.



- Réaliser les études préalables à la mise en œuvre de ses missions.

Article 4 : Règles d'action

L'ANET accomplit sa mission dans le respect des orientations générales arrêtées par l'État en matière du numérique, de l'innovation et de la modernisation de l'Administration.

Pour l'accomplissement de sa mission, l'ANET réalise des études techniques, administratives, juridiques et financières dans le domaine du numérique.

L'ANET peut être chargée par le gouvernement d'émettre des recommandations sur la politique générale de l'État en matière du numérique, de l'innovation et de la modernisation de l'Administration.

L'ANET peut également, à titre onéreux, assurer toute fonction ou action en relation avec ses missions à la demande et pour le compte de l'État, des collectivités locales, des établissements publics, des associations professionnelles, des entreprises, des organisations de la société civile et de tout autre partenaire national ou international intéressé.

Les modalités d'intervention de l'ANET seront précisées dans le cadre du contrat-programme.

CHAPITRE II : ORGANISATION ET STRUCTURES DE L'ANET

Article 5 : Gouvernance et Administration

L'administration de l'ANET comprend : (i) un organe délibérant central appelé « le Conseil d'Administration » et (ii) un organe exécutif.

Section I : Les organes délibérants

Article 6 : Le Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration est l'instance de gouvernance, de réflexion et d'orientation de l'ANET. Il est investi de tous les pouvoirs nécessaires pour orienter, impulser et contrôler les activités de l'ANET. Dans ce sens, le CA établit les directives générales, délibère sur la gestion de l'ANET et veille à l'application des règlements.

Outre les compétences dévolues par les dispositions législatives et réglementaires, le Conseil d'Administration de l'ANET délibère sur :

- Les référentiels de services et de prestations que l'ANET peut fournir au tiers à titre onéreux ;
- L'organigramme, le statut du personnel, l'échelle de rémunération et le manuel des procédures de l'ANET ;
- Adopte le budget prévisionnel de l'ANET, présenté par le Directeur Général ;
- Établit son règlement intérieur et celui de l'ANET et les soumet à la Tutelle pour approbation ;
- Approuve, sur avis du Directeur Général, le contrat-programme entre l'ANET et la Tutelle ;
- Approuve les accords, conventions et contrats signés par l'ANET ;
- Approuve le rapport annuel d'activités, qui comprend le bilan de l'année écoulée et le plan d'action pour l'année à venir, présenté par le DG ;
- Approuve les propositions de parrainage et accepte les dons et legs ;



- Autorise l'acquisition ou la cession d'élément du patrimoine foncier et immobilier de l'ANET.

Article 7 : Composition du CA

Le Conseil d'Administration de l'ANET comprend, outre le président, les membres suivants :

- Un membre désigné par la présidence de la République
 - Un membre désigné par le Premier Ministre
 - Le représentant du Ministère chargé de la Justice
 - Le représentant du Ministère chargé de la Défense
 - Le représentant du Ministère chargé de l'Intérieur
 - Le représentant du Ministère chargé de la Transition Numérique
 - Le représentant du Ministère des Finances
 - Le représentant du Ministère chargé de l'Économie,
 - Le représentant du Ministère chargé de la Modernisation de l'Administration
 - Le représentant du Ministère chargé de la Fonction Publique
 - Le représentant de l'Union National du Patronat Mauritanien
- Un représentant élu du personnel.

Le Directeur de l'ANET assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le président et les membres du CA sont nommés par décret en Conseil des Ministres, conformément à leurs procédures respectives de désignation.

Article 8 : Les Comités issus du CA

Le Conseil d'Administration crée en son sein trois organes pour remplir efficacement ses missions.

Il s'agit du :

- **Comité de Gestion ;**
- **Comité de Discipline ;**
- **Commission des Marchés et des services.**

Le règlement intérieur du CA détermine, conformément aux normes et procédures en vigueur, les modalités de désignation de ces comités, leurs compositions, compétences et mode de fonctionnement.

Article 9 : Mandat et Vacance

Le président et les membres du Conseil d'Administration sont nommés par décret, pour un mandat de Trois (3) ans renouvelables.

En cas de vacance, pour quelque raison que ce soit, d'un membre du Conseil d'Administration, il est pourvu à son remplacement, dans un délai de (3) mois pour la période restante du mandat. Une notification du Ministre de Tutelle vaut l'acte de désignation.



Article 10 : Sessions du CA

Le Conseil d'Administration se réunit, en session ordinaire, trois fois par année, sur convocation de son Président et en session extraordinaire chaque fois que le besoin s'en fait sentir, sur convocation de son Président ou à la demande écrite du tiers au moins de ses membres.

Les convocations, l'ordre du jour et les documents de travail doivent être distribués aux membres du Conseil huit jours au moins avant la tenue de la session.

Le Président du Conseil d'Administration peut inviter toute personne qualifiée à participer aux délibérations du Conseil, sans droit de vote.

Le Conseil ne peut valablement délibérer qu'en présence de 2/3 de ses membres. Si ce quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion du Conseil peut être valablement tenue, à trois jours d'intervalle, sans condition de quorum si l'absence est délibérée.

La présence aux sessions ordinaires est obligatoire. Trois absences consécutives non justifiées d'un membre du Conseil d'Administration de l'ANET entraînent de plein droit la cessation du mandat de celui-ci.

Article 11 : Délibérations du CA

Les délibérations du Conseil d'Administration font l'objet d'un procès-verbal de réunion signé par le Président, le Directeur Général de l'ANET et deux membres désignés à cet effet.

Les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du Président du Conseil est prépondérante.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont soumises aux procédures d'approbation prévues par les textes en vigueur.

Section II : L'organe exécutif

Article 12 : Hiérarchie administrative

L'administration exécutive de l'ANET comprend : le Directeur Général (DG), assisté du Directeur Général Adjoint et des 4 directions suivantes : Direction Administrative Financière, Direction d'Études, Direction de Conduite des Projets et Direction des Opérations.

Le règlement Intérieur de l'ANET détermine : les fiches de postes et les responsabilités au sein des comités et de la direction ; les missions assignées à chaque poste ; les critères de sélection ; ainsi que le mode de désignation ou de nomination.

Article 13 : Le Directeur Général et son adjoint

Le Directeur Général dispose, sous réserve des compétences du Conseil d'Administration, de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'ANET et à l'exécution de son programme de travail.

A cet effet, le Directeur Général :

1. Assure le leadership stratégique de la mise en œuvre de la mission de l'ANET du Numérique de l'État.
2. Promeut des approches innovantes, axées sur la technologie et les données, pour la prestation de services publics et l'engagement du public.
3. Soutient le développement des compétences en matière de transition numérique dans le



secteur public.

4. Développe et promeut le partenariat, la coopération et la communication transparente sur la transformation numérique dans l'administration publique auprès du grand public.

Dans ce cadre, le Directeur Général :

- gère et coordonne toutes les structures relevant de l'ANET ;
- agit, au nom de l'ANET, accomplit et/ou autorise tous les actes ou opérations relatifs à son objet, notamment les actes conservatoires ;
- représente l'ANET en justice et vis à vis des tiers ;
- a autorité sur l'ensemble du personnel de l'ANET, qu'il recrute, nomme, affecte et licencie, conformément au Statut du personnel de l'ANET.
- assure le respect du règlement intérieur de l'ANET ;
- prépare et exécute le programme d'activités ;
- prépare et exécute le budget dont il est l'ordonnateur ;
- engage les dépenses par acte, contrat ou marché ; fait tenir la comptabilité des dépenses engagées, liquide et constate les dépenses et les recettes de l'ANET ; délivre les ordres de paiement et les titres de recette correspondants ;
- signe les conventions et accords passés par l'ANET ;
- passe les marchés selon les modalités et conditions prévues par le manuel des procédures.

Le Directeur Général (DG) peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Directeur Général Adjoint (DGA) et/ou aux autres Directeurs.

Un cas d'absence ou d'empêchement du DG, le DGA assure son intérim. Le DGA est nommé selon la même procédure de nomination du DG.

Le DG est nommé par décret pour un mandat de quatre (4) ans parmi les personnalités proposées par le CA, justifiant d'une bonne expérience en matière de gestion administrative et d'une intégrité morale reconnue, conformément aux critères de sa fiche de poste annexée au règlement intérieur.

Article 14 : Les Directeurs autres que le DG et DGA de l'ANET

Les directeurs, autres que le DG et le DGA, sont nommés par arrêté du Ministre de Tutelle parmi les personnalités proposées par le CA, justifiant d'une bonne expérience technique et d'une intégrité morale reconnue, conformément aux critères de leurs fiches de poste respectives annexées au règlement intérieur de l'ANET.

CHAPTITRE III – DU PERSONNEL DE L'ANET

Article 15 : Le personnel permanent

L'ANET possède un personnel permanent, recruté :

- Soit selon les règles d'accès au statut de la Fonction Publique dans un corps spécial qui pourrait être créé et intitulé « corps du personnel du numérique » ;
- Soit conformément à un statut spécifique à l'ANET ;
- Soit selon les règles du code de travail et aux principes des conventions collectives, conformément aux dispositions du règlement intérieur.



Outre son personnel permanent, l'ANET, peut profiter des compétences détachées par l'État ou par la coopération technique. Ces derniers sont régis par leurs statuts respectifs.

Article 16 : Recrutement, Titularisation et Traitement

Le recrutement du personnel permanent se fait sur concours de concurrence, conformément aux critères de compétences prévus par les fiches de postes annexées au règlement intérieur de l'ANET.

Le CA de l'ANET, fixe le barème de traitement du personnel et détermine la rémunération allouée à chaque poste exécutif, ainsi que les primes et indemnités des fonctions pour les membres des différents organes délibérants.

CHAPITRE IV – REGIME FINANCIER ET CONTROLE TECHNIQUE

Article 17 : Budget

Le Budget de l'ANET est rattaché à celui du Ministère chargé de la transition numérique. Le budget de l'ANET comprend :

En Recettes :

- L'apport de l'État ;
- Les recettes propres provenant particulièrement des services rendus au tiers ;
- Les Subventions, Dons et legs.

En Dépenses :

- Les dépenses du fonctionnement et d'investissement ;
- Les dépenses afférentes aux personnels (salaires, traitements, formation) ;
- Les autres dépenses justifiées dans le cadre des missions de l'ANET.

Le budget prévisionnel de l'ANET est préparé par le comité de préparation du budget qui est composé du DG, du DAF et le comptable.

Les modalités de préparation, de présentation des projets du budget et le détail des procédures concernant la gestion financière et comptable, sont précisées par le règlement intérieur.

Article 18 : Comptabilité

La comptabilité de l'ANET est tenue suivant les règles de la comptabilité publique.

Conformément aux articles 176, 177, et 178 de l'ordonnance n° 89-012 du 23 janvier 1989 portant règlement général de la comptabilité publique, un plan comptable spécial (PCS) de l'ANET est établi et adopté par son CA.

La comptabilité de l'ANET est tenue, par un comptable nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances. Il a pour mission de fournir aux instances décisionnelles l'aide et le soutien nécessaire à la bonne gestion financière.

Article 19 : Contrôle financier

La gestion financière de l'ANET est soumise à un contrôle interne et à un contrôle externe. Le contrôle interne est assuré, sous la responsabilité directe du Président du CA, par auditeur interne nommé par le CA.



Le Ministre des Finances désigne un ou deux commissaire (s) aux comptes chargé (s) de vérifier les livres, les ANET et les valeurs de l'ANET et de contrôler la sincérité des inventaires, des bilans et des comptes.

Le (s) commissaire (s) aux comptes établit des rapports dans lesquels ils rendent compte au Ministre des Finances de l'exécution des mandats qui lui ont été confiés et signale, le cas échéant, les irrégularités et inexactitudes qu'il aura relevées. Ces rapports sont transmis au Conseil d'Administration et à la Tutelle technique.

CHAPITRE V : DISPOSITIONS FINALES

Article 20 : Abrogation des dispositions antérieures

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires au présent décret.

Article 21 : Formule exécutoire

Le Ministre de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration, le Ministre des Affaires Économiques et de la Promotion des Secteurs Productifs et le Ministre des Finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Islamique de Mauritanie.

Nouakchott, le

Mohamed OULD BILAL MESSOUD

Le Ministre de de la Transition numérique
de l'Innovation et de la Modernisation de
l'Administration

Aziz OULD DAHI

Le Ministre des Affaires Économiques et de
la Promotion des Secteurs Productifs

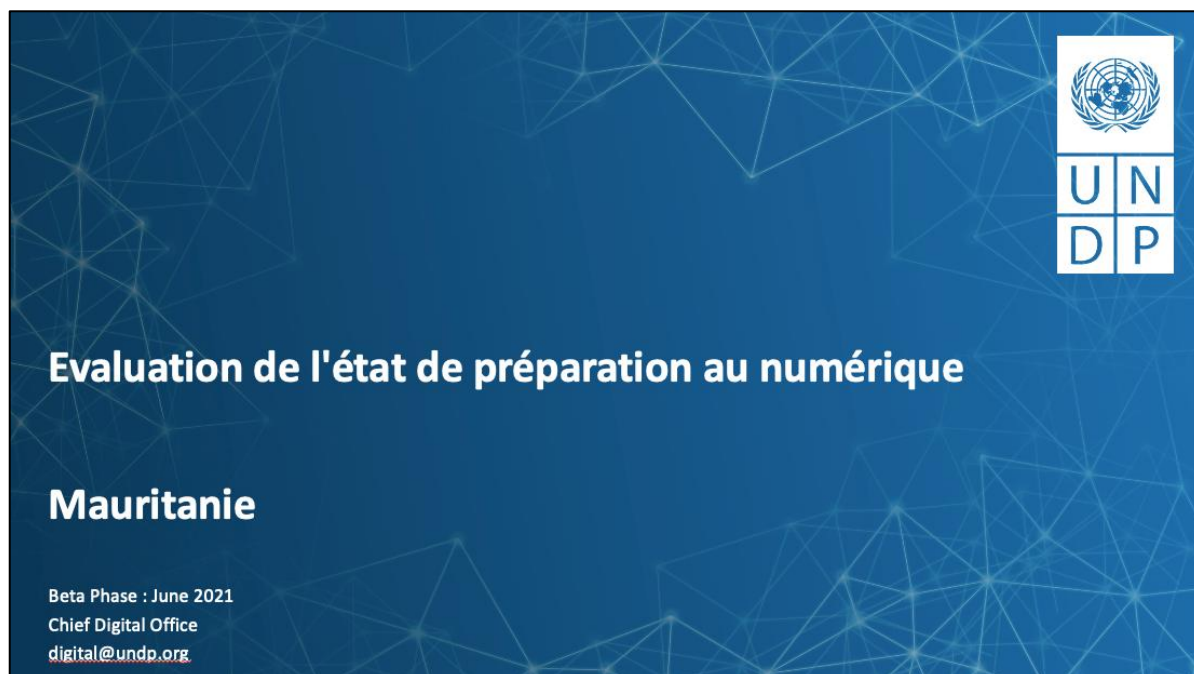
Ousmane MAMOUDOU KANE

Ministre des Finances

Mohamed Lemine OULD DHEHBY

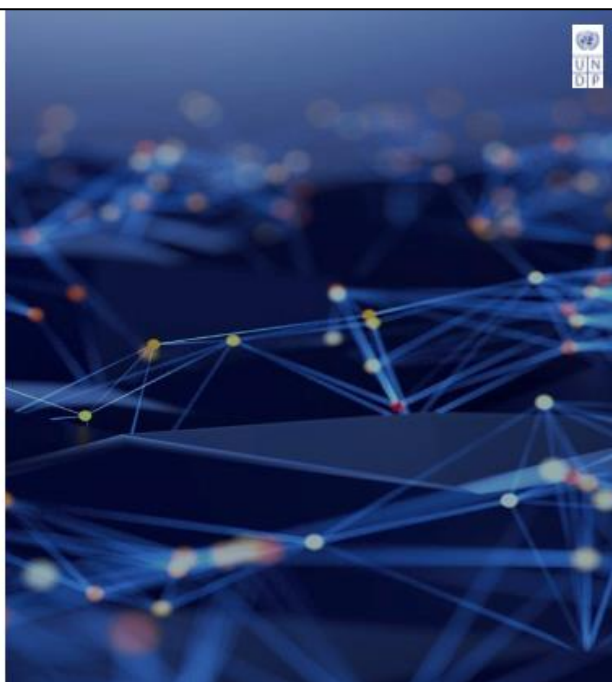


Annexe 3 : Présentation de l'enquête sur le niveau de préparation du numérique



Qu'est-ce et à quoi sert l'évaluation sur l'état de préparation au numérique ?

- Un outil pour fournir **un aperçu rapide** et de haut niveau des forces et faiblesses numériques d'un pays ;
- Destiné à servir de « **point d'entrée** » pour un engagement accru entre les gouvernements et les partenaires ;
- À utiliser **en conjonction** avec d'autres outils et approches ;
- Souligner l'importance que nous accordons à la **transformation numérique inclusive** ;
- Une pierre angulaire de l'approche du cadre de **transformation numérique inclusive** dans l'ensemble de la société.

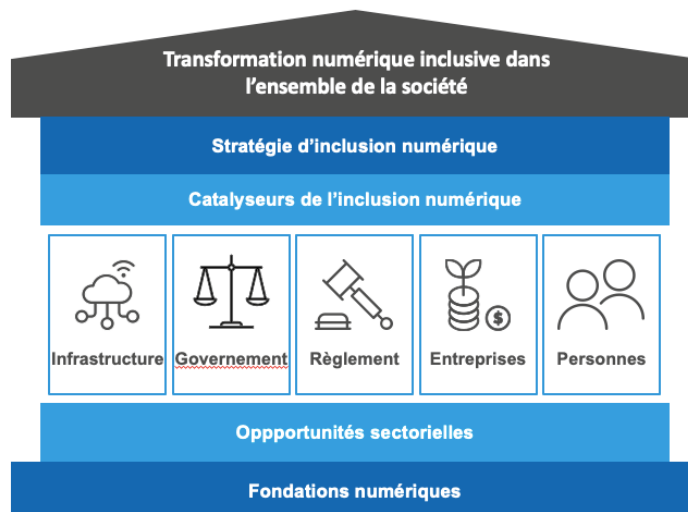


Pour opérationnaliser ces considérations, un cadre de transformation numérique inclusive dans l'ensemble de la société pourrait être utilisé comme modèle de référence global



Objectif du cadre

- Sert de modèle de **référence global pour identifier, structurer et hiérarchiser** les efforts et les programmes nationaux de transformation numérique
- Sert de **base à la discussion**
- Il s'agit d'un **cadrage de haut niveau** qui pourrait englober d'autres cadres existants
- Peut être **adapté par chaque pays** en fonction des priorités nationales et des objectifs de développement
- Destiné à **compléter le travail numérique en cours**
- **S'appuie sur les expériences et les modèles existants et les intègre**



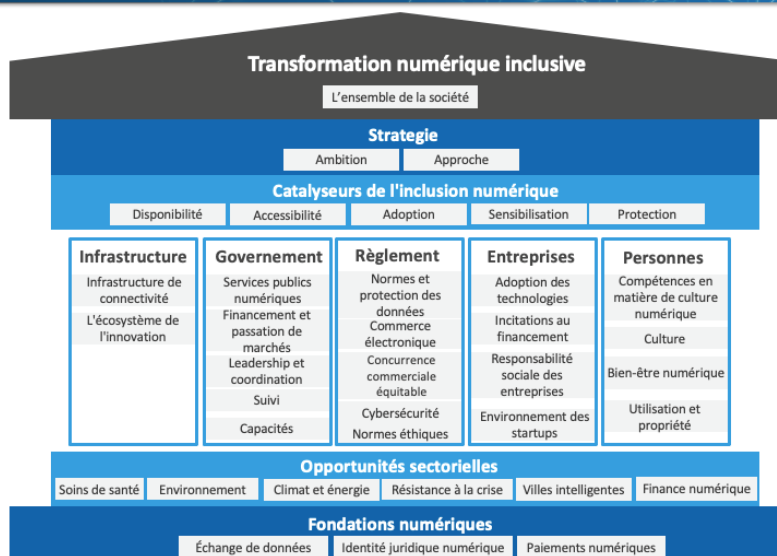
7

Dans chaque domaine du cadre, des éléments clés sont définis qui devraient être abordés pour une transformation numérique inclusive de l'ensemble de la société



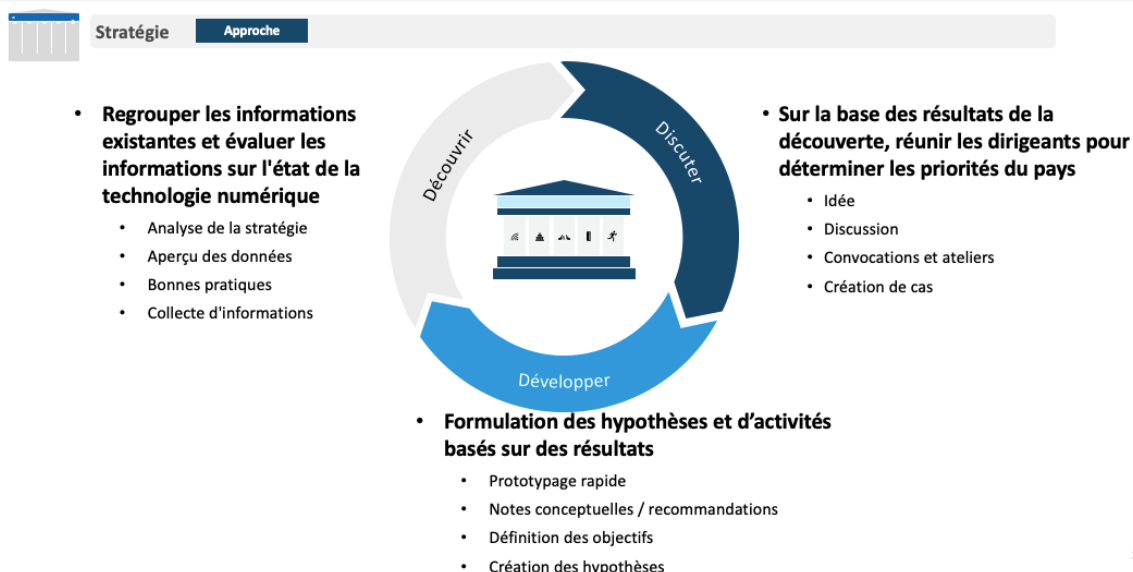
Explication

- Dans chaque domaine, il existe un **large éventail de composants** qui peuvent être abordés pour une transformation numérique nationale réussie
- Les pays doivent identifier les composantes pertinentes sur la base d'une approche globale de la société tout en équilibrant activement les compromis et les priorités nationales
- Les personnes et l'inclusion numérique **doivent être mises au centre** de cette identification et de cette hiérarchisation



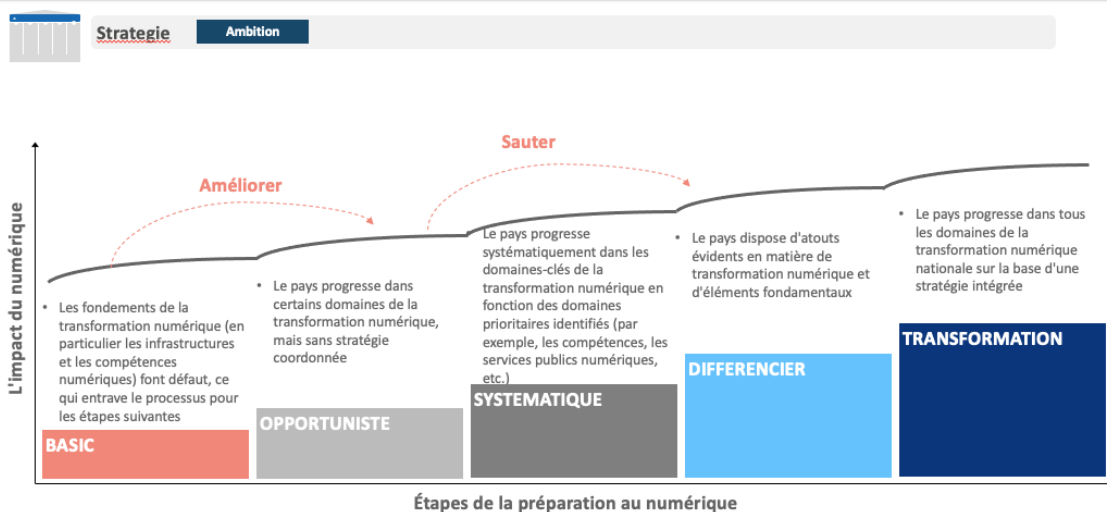
8

Approche stratégique



12

Les interventions numériques pertinentes pour chaque pays dépendent du stade de "préparation numérique", c'est-à-dire de l'état actuel de la transformation numérique dans le pays



13



Annexe 4 : Liste d'interlocuteurs

#	Date/Heure	Nom de l'Institution	Interlocuteur(s) – Nom et fonction
1.	06.04. – 10h30	MESRSTIC	- S.E. Dr. Sidi Ould Salem – ministre MESRSTIC
2.	06.04. – 12h00	Premier ministère	- Laghdaf Ould Khaye – Chargé de mission
3.	06.04. – 15h00	D.G. Technologie de l'information et de la communication (MESRSTIC)	- Mohamed Lemine Salihi – D.G. TIC
4.	06.04. – 19h00	Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sports	- Sid'El Moctar Ahmed El Hadi – Directeur des stratégies et politiques de l'emploi
5.	07.04. – 10h00	Délégation de l'Union européenne	- Enrico Colombo – Chef d'équipe secteurs sociaux & coordination de l'aide
6.	07.04. – 11h00	Ministère de l'Économie	- Fatimetou Hourma – Conseillère du ministre
7.	07.04. – 12h30	Chinguitel	- Sidi Hadramy Miscalty – Chef département IT - Mahfoudh Karim, Directeur des stratégies
8.	07.04. – 13h00	Hadina RIMTIC	- Zeinabou Abdeljelil, Présidente de l'incubateur - Aziza Cheikhna, Cofondatrice de l'incubateur
9.	08.04 – 9h00	Mauritel	- Aly Moustapha – Directeur conseiller chargé de la réglementation, des ressources humaines et organisation
10.	08.04. – 10h00	GIZ	- Dr. Mouléro Omar Adeye, Conseiller technique - Hamza Ould Bakar – Chef de projet ProNEXUS
11.	08.04 – 11h00	Banque mondiale	- Tounwende Alain SAWADOGO - Senior Digital Development Specialist
12.	08.04. – 12h00	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation	- Mohamed NTILITT – D.G. SIC - Mohamed Ahmed Eyil – Directeur des systèmes d'Information - Brahmi Mohamed – Directeur des Matériels - Hohamed Lamine Ahmed Lemine – Chef de Service
13.	08.04. – 13h00	Mauripost	- Alpha Ousmane Ba – Chef de département informatique
14.	08.04. – 15h30	Wimex	- Mohamed Waled – Président-directeur général
15.	08.04. – 17h00	Mattel	- Khaled Brahim – Directeur Wholesale et International
16.	09.04. – 9h00	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et des TIC	- Éric Macron – Conseiller technique du ministre
17.	26.05. – 9h00	Ministère des Finances	- Khatry Yezid – Conseiller chargé des TIC
18.	26.05. – 11h00	Ministère de la Défense	- Capitaine Moutaly Emin – chef du projet de création de l'institut supérieur des métiers du numérique



19.	27.05. – 11h00	Agence nationale des registres de population et des titres sécurisés (ANRPTS)	- Boide Sghair Sidi Mohamed – Secrétaire général
20.	27.05. – 10h00	Agence nationale de régulation	- Mohamed El Hadrami Lemrabott
21.	14.07 – 11h00	Agence nationale de la recherche scientifique et de l'innovation	- Mariem Kane, Secrétaire générale

Les auteurs ont de plus organisé deux consultations avec des représentants des groupes cibles suivantes :

- 22-23 juin 2021 : gouvernement
- 22 juillet 2021 : secteur privé
- Liste des invités à l'atelier relatif à la mise en place opérationnelle de l'agence des 22-23 juin 2021.



Annexe 5 : Description du poste « Directeur général de l'Agence »

TITRE DU POSTE :

Directeur général /Chief Digital Officer - Agence du numérique de l'État

OBJECTIF DU POSTE :

1. Assurer le leadership stratégique de la mise en œuvre de la mission de l'Agence du numérique de l'État.
2. Promouvoir des approches innovantes, axées sur la technologie et les données, pour la prestation de services publics et l'engagement du public.
3. Soutenir le développement des compétences en matière de transformation numérique dans le secteur public.
4. Développer et promouvoir le partenariat, la coopération et la communication transparente sur la transformation numérique dans l'administration publique auprès du grand public.

RESPONSABILITÉS PRINCIPALES

1. Promouvoir et fournir de nouvelles normes ambitieuses en matière d'innovation dans les services publics en Mauritanie, en jouant un rôle de rassembleur au sein de l'administration, ainsi que du secteur privé et de la société civile, afin de soutenir la diffusion de l'innovation par le biais de normes ouvertes et de l'interopérabilité, ainsi que le partage des connaissances et des meilleures pratiques, et des exercices conjoints de passation de marchés pour maximiser le retour sur investissement.
2. Au nom du ministre MTNIMA, fournir un leadership stratégique dans l'ensemble de l'administration pour soutenir et développer l'innovation numérique et technologique afin d'améliorer les services publics par la persuasion et l'influence, y compris en entreprenant des discours publics et des engagements médiatiques pour promouvoir la transformation numérique des services publics.
3. Développer et promouvoir des partenariats à travers les secteurs public et privé pour tirer le meilleur parti des opportunités pour les citoyens mauritaniens et les entreprises dans la transformation numérique, par exemple en aidant à garantir l'agrégation de la demande à travers le secteur public afin de stimuler l'innovation et les opportunités commerciales dans la civ-tech/ gov-tech.
4. Anticiper les impacts des nouvelles technologies perturbatrices et transformatrices et assurer des réponses opportunes de l'Agence, tant en termes de politique que d'action, et fournir une passerelle vers la politique et l'action pour l'administration.
5. Établir des cadres, des plateformes et des normes communs pour la collecte, la diffusion et le partage des données dans l'ensemble de l'administration, en veillant à ce que les interfaces de ces opérations répondent aux normes d'accessibilité les plus élevées afin de soutenir les programmes d'engagement du public et des communautés.
6. Promouvoir et soutenir la mise en œuvre des politiques d'inclusion numérique et de cybersécurité du gouvernement.
7. Promouvoir et soutenir le partage et la standardisation des données dans l'ensemble du secteur public et garantir les possibilités d'utiliser de nouvelles sources et formes de données pour guider l'élaboration des politiques, la planification stratégique et l'innovation en Mauritanie.
8. Établir, développer et maintenir des relations avec le secteur privé afin de fournir et d'obtenir des informations et des conseils sur des questions telles que le développement et la demande de nouvelles technologies intelligentes, et encourager les partenariats entre les organisations du secteur privé et l'Agence et l'administration au sens large, afin de développer des produits pour soutenir la prestation de services publics.
9. Favoriser la diversité en promouvant et en permettant l'égalité des chances, et en promouvant les divers besoins et aspirations des communautés mauritaniennes.
10. Réaliser les avantages d'une approche flexible du travail en assumant les tâches et les responsabilités de ce poste, et en participant à des groupes et des équipes de projet multidisciplinaires, interservices et inter-organisationnels.

RELATIONS CLÉS

Sous la responsabilité du : ministre de la Transformation numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'administration.



SPÉCIFICATION DE LA PERSONNE

1. Exigences techniques / expérience / qualifications

- Expérience significative de niveau supérieur et compréhension de la transformation numérique, de préférence dans un environnement de secteur public ou de service public.
- Capacité avérée d'influencer et de réaliser des changements transformationnels par le biais de la technologie.
- Connaissance du secteur des technologies numériques en Mauritanie.
- Expérience de l'établissement et de la gestion de relations avec des parties prenantes de haut niveau dans le gouvernement, le secteur privé, la société civile et la communauté internationale.
- Expérience avérée de la gestion de projets agiles / Scrum (SAFe).

2. Compétences comportementales

- **TISSER ET GÉRER DES RELATIONS** : c'est établir des relations et travailler efficacement avec un large éventail de personnes, partager des connaissances et des compétences pour atteindre des objectifs communs :
 - Identifie et engage une gamme variée de contacts influents au sein des parties prenantes et des groupes communautaires, ainsi que des organisations partenaires.
 - Construire des alliances pour établir des accords de travail mutuellement bénéfiques, en partageant ouvertement les connaissances et les idées.
 - Remet activement en question les "attitudes de cloisonnement" et y remédie afin d'encourager l'établissement de relations efficaces à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence et du MTNIMA.
 - Comprend les complexités de la dynamique politique et s'en sert pour gérer les relations et résoudre les conflits de manière efficace.
 - Identifie clairement les situations gagnant-gagnant avec les partenaires externes.
- **COMMUNIQUER ET INFLUENCER** : Présente les informations et les arguments de manière claire et convaincante afin que les autres perçoivent l'Agence comme crédible et articulée, et s'engagent avec elle :
 - S'exprime avec crédibilité et conviction, encourageant l'adhésion à la mission et à la vision de l'Agence.
 - Influence la pensée d'autres organisations, en les encourageant à agir en accord avec l'Agence.
 - Veille à ce que l'Agence communique de manière inclusive avec le personnel et les parties prenantes externes.
 - Agir en tant que porte-parole et négociateur crédible et convaincant pour l'Agence.
 - Insuffler un engagement d'entreprise en faveur d'une communication accessible, transparente et honnête.
- **PENSÉE STRATÉGIQUE** : utiliser sa compréhension de la situation dans son ensemble pour découvrir les défis et les opportunités potentiels à long terme et les transformer en une vision convaincante pour l'action :
 - Développe une vision positive et convaincante du potentiel futur de la Mauritanie, en démontrant sa confiance dans la direction stratégique de l'Agence.
 - Traduit en action positive une compréhension des menaces et des problèmes impérieux et divers auxquels la Mauritanie est confrontée.
 - Implique de manière proactive les partenaires dans la réflexion stratégique, en incorporant leurs points de vue dans les plans et en travaillant avec eux pour aligner les priorités stratégiques.
 - Fixe les priorités organisationnelles en identifiant les domaines où le temps et les investissements sont les plus nécessaires.
 - Génère et dirige des initiatives stratégiques qui reflètent la position de l'Agence en tant que source d'autorité parmi ses pays partenaires.
- **PLANIFICATION ET ORGANISATION** : c'est penser à l'avenir, gérer le temps, les priorités et les risques, et développer des approches structurées et efficaces pour fournir le travail à temps

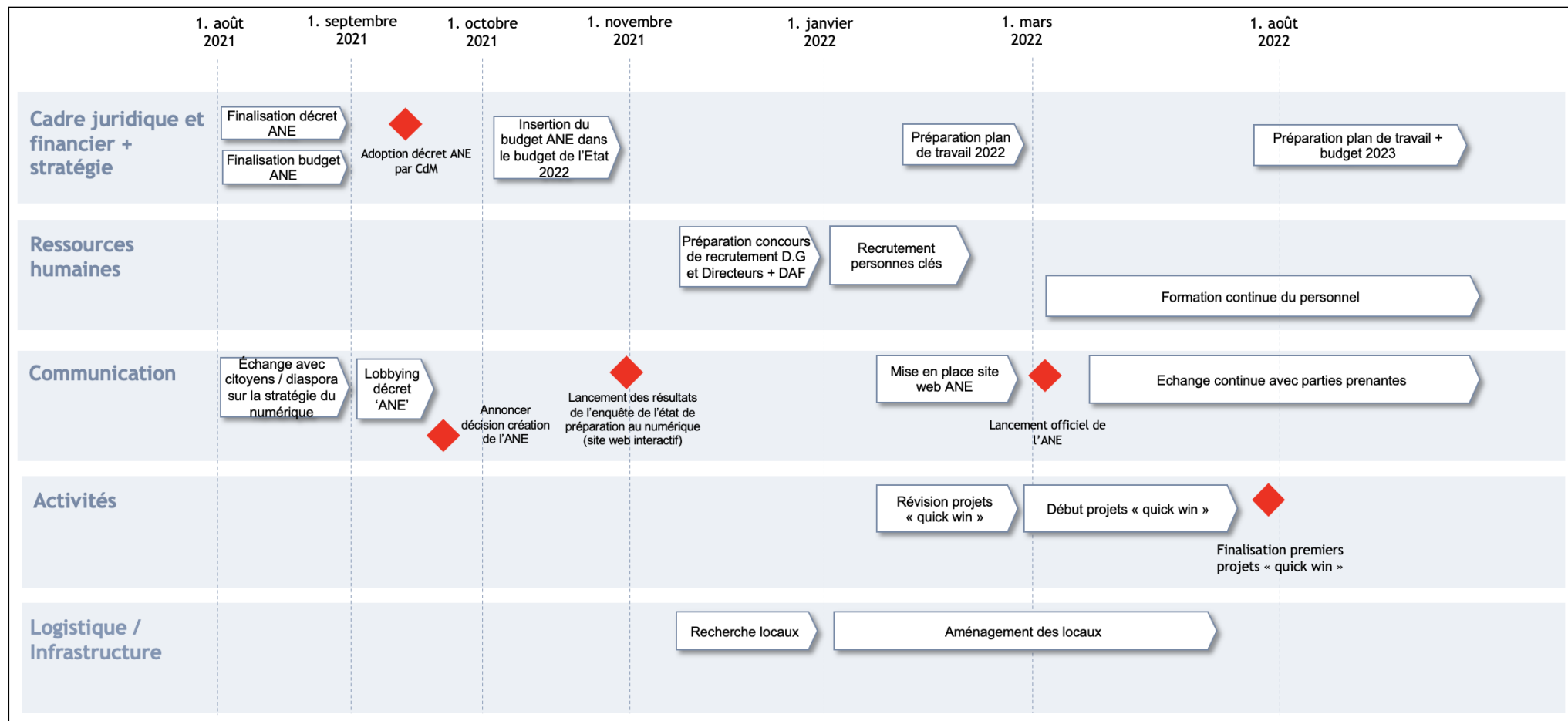


et selon des normes élevées :

- Assume la responsabilité du suivi de la réalisation des engagements de l'Agence.
 - Il utilise les processus d'assurance de la qualité dans l'ensemble de l'organisation comme un mécanisme de retour d'information pour améliorer les performances.
 - Prendre la responsabilité de s'assurer que les outils et les techniques sont disponibles pour une gestion efficace des programmes.
 - Réaligne les objectifs de l'Agence pour répondre à l'évolution des agendas externes et internes.
 - Utilise le retour d'information de tous les secteurs comme mesure de performance pour le travail de l'Agence.
- **RÉSOLUTION DE PROBLÈMES** : c'est analyser et interpréter des situations à partir de divers points de vue et trouver des solutions créatives, réalisables et opportunes :
- Rechercher des perspectives multiples pour comprendre l'ampleur et la profondeur de questions complexes.
 - Produire des stratégies pour résoudre les problèmes à l'échelle de l'organisation, en tenant compte des préoccupations pratiques et politiques associées à la mise en œuvre des solutions.
 - Permet à l'Agence de s'améliorer continuellement et d'innover à long terme.
 - Transforme les situations ambiguës ou difficiles en opportunités.
- **UTILISATION RESPONSABLE DES RESSOURCES** : c'est prendre la responsabilité personnelle d'utiliser et de gérer les ressources de manière efficace, efficiente et durable :
- Explorer les différentes options de financement et de génération de revenus.
 - Fixe les budgets, en comprenant les coûts actuels et en incitant les équipes à être plus efficaces.
 - Contrôle l'allocation des ressources dans l'ensemble de l'organisation, en veillant à ce que l'Agence travaille dans les limites du budget et des ressources.
 - Veiller à ce que l'Agence achète et utilise les ressources de manière équitable et responsable, en tenant compte de l'efficacité environnementale.
 - Diriger des initiatives visant à identifier et à réaliser des gains d'efficacité dans l'administration publique et par le biais de partenariats.
- **SENSIBILISATION ORGANISATIONNELLE** : comprendre et être sensible à la dynamique organisationnelle, à la culture et à la politique à travers et au-delà de l'Agence et façonner notre approche en conséquence :
- Se concentrer sur les besoins de la population mauritanienne - et en particulier des groupes sociaux marginalisés et des femmes - en favorisant la prise de conscience organisationnelle de leur impact sur les priorités de l'Agence.
 - Anticipe et répond de manière appropriée et professionnelle aux pressions politiques, en inspirant la confiance des politiciens.
 - Façonner la perception de l'Agence par les parties prenantes de haut niveau, en utilisant leur influence pour soutenir l'agenda de l'Agence.
 - Influencer la perception de l'Agence par les citoyens mauritaniens, en utilisant les médias le cas échéant.
 - Diriger l'organisation en établissant les normes les plus élevées en matière d'intégrité et de comportement éthique.



Annexe 6 : Feuille de route opérationnalisation de l'Agence





Annexe 7 : Budget de mise en place et fonctionnement annuel

A. Budget de mise en place de l'Agence (initial setup costs)

en EUR

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
21600	Matériels de bureau et informatique	50 000		
21800	Matériels de bureau et travaux d'aménagement du site (rénovations etc.)	150 000	-	
21	Total immobilisations corporelles	200 000	-	0,00

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
60600	Fournitures non stockables (eau-énergie)	-	-----	-
60610	Combustibles, carburant et lubrifiants	-	-----	-
60640	Petit outillage	5 000	-	
60650	Produits d'entretien	1 000	-	
60660	Fournitures de bureau et administratives	10 000	-	
60680	Autres matières diverses	5 000	-	
60	Total achats et variation des stocks	21 000	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
62010	Loyers et charges locatives	-	-----	-
62100	Travaux d'entretien et de réparation	-	-----	-
62130	Entretien et réparation matériel froid	-	-----	-
62140	Entretien et réparation matériel de bureau & informatique	-	-----	-
62400	Etudes et recherches	-	-----	-
62500	Documentation générale et technique	-	-----	-
62600	Frais colloques, séminaires, conférences, etc.	-	-----	-
62	Charges externes liées à l'investissement	-	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
63100	Déplacements, missions	-	-----	-
63170	Réceptions, hôtel et restauration	-	-----	-
63200	Frais postaux et télécommunication	-	-----	-
63310	Honoraires (C. Cptes, consultant, sécurité, Comité scientifique)	-	-----	-
63400	Publicité et propagande	-	-	-
63800	Frais de Conseil d'administration et comité de gestion	-	-----	-
63	Charges externes liées à l'activité	-	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	REÉAL.	TAUX (%)
64300	Jetons de présence	-	-----	
64500	Dons, pourboires et subventions	-	-----	
64	Charges et pertes diverses	-	-	0,00%

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
65000	Salaires et appointements	-	-----	-
65010	Main d'oeuvre occasionnelle	-	-----	-
65030	Heures supplémentaires & travaux spéciaux	-	-----	-
65050	Avantages président du Conseil d'administration	-	-----	-
65070	Mobilier de logement (ameublement)	-	-----	-
65080	Indemnités avantages divers	-	-----	-
65090	Indemnité comptable	-	-	-
65200	Cotisations ouvrières de la CNSS	-	-----	-
65210	Cotisations patronales de la CNSS	-	-----	-
65300	CNAM	-	-----	-
65310	Cotisations patronales de la CNAM	-	-----	-
65320	Frais CIMAC	-	-----	-
65330	Formation et renforcement des capacités	-	-----	-
65	Frais de personnel	-	-	0,00%

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
66	Total impôts, taxes et versements assimilés		-	0,00%

TOTAL DE LA MISE EN PLACE (EN EUR)	221 000	-
---	----------------	----------



B. B. Budget de fonctionnement annuel

en EUR

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
21600	Matériels de bureau et informatique	5 000		
21800	Matériels de bureau	15 000	-	
21	Total immobilisations corporelles	20 000	-	0,00

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
60600	Fournitures non stockables (eau-énergie)	10 000	-	
60610	Combustibles, carburant et lubrifiants	5 000	-	
60640	Petit outillage	3 000	-	
60650	Produits d'entretien	2 000	-	
60660	Fournitures de bureau et administratives	5 000	-	
60680	Autres matières diverses	5 000	-	
60	Total achats et variation des stocks	30 000	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
62010	Loyers et charges locatives	48 000	-	
62100	Travaux d'entretien et de réparation	5 000	-	
62130	Entretien et réparation matériel froid	5 000	-	
62140	Entretien et réparation matériel de bureau & informatique	5 000	-	
62400	Etudes et recherches	10 000	-	
62500	Documentation générale et technique	5 000	-	
62600	Frais colloques, séminaires, conférences, etc.		-	
62	Charges externes liées à l'investissement	78 000	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
63100	Déplacements, missions	20 000	-	
63170	Réceptions, hôtel et restauration	30 000	-	
63200	Frais postaux et télécommunication	10 000	-	
63310	Honoraires (C. Cptes, consultant, sécurité)	20 000	-	
63400	Publicité et propagande	5 000	-	
63800	Frais de Conseil d'administration et conseil consultatif	20 000	-	
63	Charges externes liées à l'activité	105 000	-	

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
64300	Jetons de présence	1 000	-	
64500	Dons, pourboires et subventions	5 000	-	
64	Charges et Pertes Diverses	15'000	-	0%

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
65000	Salaires et appointements	734 400	-	
65010	Main d'oeuvre occasionnelle	100 000	-	
65030	Heures supplémentaires & travaux spéciaux	50 000	-	
65050	Avantages président du Conseil d'administration	5 000	-	
65070	Mobilier de logement (ameublement)	10 000	-	
65080	Indemnités avantages divers	10 000	-	
65200	Cotisations ouvrières de la CNSS + CNAM + autre	44 064	-	
65210	Cotisations patronales de la CNSS + CNAM + autre	146 880	-	
65330	Formation et renforcement des capacités	50 000	-	
65	Frais de personnel	1 150 344	-	0,00%

Cptes	RUBRIQUES	PRÉVISIONS 2022	RÉAL.	TAUX (%)
66	Total impôts, taxes et versements assimilés		-	0,00%

TOTAL GÉNÉRAL FONCTIONNEMENT	1'398'344	-
-------------------------------------	------------------	----------