



AGENDA NATIONAL DE TRANSFORMATION NUMERIQUE 2030 – PROJET

DOCUMENT DE DISCUSSION DU COMITÉ DE PILOTAGE — CONTEXTE & VISION

Cadre Stratégique 2026-2030 | 4 Axes Stratégiques | 6 Leviers | 550 M€ d'Investissement | Statut : CP-PRÊT v1.0 | Novembre 2025

LE DÉFI DE LA MISE EN ŒUVRE

Position actuelle : Classé 7/7 parmi les pays de référence

- Score de référence : **2,79/5,0** (Écart avec l'Estonie : +76%)
- Exécution budgétaire AN 2022-2025 : **29,3%** | Taux de mise en ligne : 33% (27/81 projets)
- KPI mondial le plus faible : E-Participation 0,123 (Rang **174/193**)

Cause fondamentale : lacunes de mise en œuvre, et non manque de ressources

- Socle de confiance manquant (PKI/e-ID/Interop)
- PMO et gouvernance faibles
- Cadre juridique incomplet
- Dépendance aux PTF 65%

VISION 2030

« Un État numérique de confiance et inclusif où les citoyens et les entreprises accèdent à des services publics sécurisés partout, à tout moment — alimenté par des données interopérables et une infrastructure résiliente, intégré dans l'espace numérique arabe et africain. »

≥0,55

Score EGDI
(Indice E-Gov ONU)

≥0,45

E-Participation
(0,123 → 0,45)

85%

Couverture e-ID
(population 18+)

80%

Exécution budgétaire
(AN 2022-25 : 29%)

80%

Taux de mise en ligne
(AN 2022-25 : 33%)

4 ENGAGEMENTS FONDAMENTAUX (MISSION 2025-2030)

1. RESTAURER LA CRÉDIBILITÉ D'EXÉCUTION

Exécution budgétaire : 60% (2027) → 80% (2030)
Taux de mise en ligne : 40% (2027) → 80% (2030)
Mécanisme : PMO central avec mandat budget/RH, Stage-Gates 0/1/2/3

2. OPÉRATIONNALISER LE SOCLE DE CONFIANCE

PKI → e-ID → Hub-Interop (calendrier 18-24 mois)
PKI opérationnel M12 | e-ID pilote 500k M18 | Interop MVP M24
Cible : Maturité Socle de confiance 0/3 → 3/3 d'ici 2030

3. FINANCEMENT DURABLE

Dépendance PTF : 65% → <50% d'ici 2030
Part PPP : 0% → 5% (2027) → 20% (2030)
Sanctuarisation OPEX : ≥80% financement national d'ici 2028

4. MESURER CE QUI COMPTE

85 KPI (8 de Pilotage + 77 Opérationnels)
Tableau de bord public : Mises à jour mensuelles (dashboard.digitalagenda.mr)
Revues : Mensuelle (PMO), Trimestrielle (Ministre), Semestrielle (CP)

4 AXES STRATÉGIQUES — TOTAL 510 M€ (93%)

AXE 1 : Confiance & Gouvernance des Données — 46 M€ (8%)

1a) Infrastructure de confiance (28 M€) :

- PKI + e-ID + Hub-Interop comme système d'exploitation de l'État
- PKI Root opérationnel ≤M12, e-ID pilote 500k d'ici M18
- Hub-Interop MVP M24, ≥50 flux de données d'ici 2030
- SOC/CERT 24/7 : MTNMA (coordination) + Min. Défense (opérations)
- Réponse aux incidents ≤4h, certification ISO 27001 M18

1b) Gouvernance des données - PNID (17,7 M€) :

- Plateforme Nationale Intégrée de Données
- 100+ sources de données récurrentes d'ici 2030 (recettes fiscales, douanes, électricité, santé) via APIs/Hub-Interop pour flux continus & contrôle qualité
- ANSADE : estimation PIB temps réel, marché du travail, pauvreté
- Bureau CDO @ MTNMA, Loi sur le partage des données, Registre des registres

AXE 2 : Services & Inclusion — 110 M€ (20%)

Cible : 60+ services de bout en bout entièrement interopérables d'ici 2030

- **Plateforme E-Participation (15 M€, ≤6M)** : 0,123→0,25 (2027)
Consultations + Pétitions + Transparence budgétaire
- **10 Services prioritaires (45 M€, ≤12M)** : Consolider & simplifier les composants numériques existants en services E2E fluides : Création d'entreprise, Déclaration fiscale, Autorisations industrielles/commerciales, État civil, Santé, Éducation, Prestations sociales, Registre foncier, Licences professionnelles, Services publics
- **E-Procurement OCDS (25 M€)** : 100% au-dessus de 50k€ 50% numérisé (2027) → 80% (2029) → 100% (2030)
- **Inclusion (15 M€)** : Urbain d'abord 85% + Mobile/USSD pour rural 15%
- **Cibles 2030** : EGDI ≥0,55, E-Part ≥0,45, NPS ≥70

AXE 3 : Économie Numérique & Infrastructure — 315 M€ (57%)

Infrastructure (200 M€) :

- Mise en service Data Center ≤M3, SLA ≥99,9%
- IXP opérationnel M6, Trafic intra-régional ≥70% d'ici 2030
- Services cloud, 4G ≥95% population
- Renforcement des services NREN

Paiements numériques (40 M€) :

- GovPay : G2P/G2B/B2G opérationnel, certifié PCI-DSS
- Intégration GIMTEL, Transferts sociaux + Salaires + Pensions

Cadre PPP & Entrepreneuriat (75 M€) :

- Modèle DBFOM 20 ans, pipeline 105 M€ (DC, IXP, 5G, VGF)
- Startup Act M12, 200 startups d'ici 2030, 20k emplois
- PIB numérique : 9% → 12% d'ici 2030

AXE 4 : Innovation & Technologies Émergentes — 39 M€ (7%)

IA/ML (12 M€) : 10+ cas d'usage gouvernementaux

- Détection de fraude, Analytique des marchés publics, Chatbots
- Maintenance prédictive, Cadre éthique IA

IoT & Villes intelligentes (10 M€) :

- Smart Nouakchott : Trafic, Stationnement, Déchets
- Agri-IoT : Capteurs sol, Stations météo
- Environnement : Qualité air, Qualité eau, Capteurs marins

Préparation 5G (8 M€) : Vente aux enchères spectre, Nouakchott/ Nouadhibou

Cloud-Native (5 M€) : 50% services en microservices, DevOps/CI-CD

Labs Innovation (4 M€) : GovTech Lab, Partenariats universitaires : Bourses recherche (IA/IoT/Blockchain), Financement stages et thèses

6 LEVIERS STRATÉGIQUES — 40 M€ (7%) TRANSVERSAUX

L1 : PMO & Gouvernance (8 M€)

PMO central @ MTNMA

- Autorité de réallocation budget (20%)
- Mandat RH (recruter/révoquer chefs de projet)
- Stage-Gates 0/1/2/3 + 15 effectifs

L2 : S&E & KPI (5 M€)

Système de suivi 85 KPI

- 8 de Pilotage + 77 Opérationnels
- Tableau de bord public (mensuel)
- Revues trimestrielles Ministre + semestrielles CP

L3 : Finance & Durabilité (0€)

Mécanismes de financement

- PTF 65% → <50% d'ici 2030
- PPP 0% → 20% (105 M€)
- Sanctuarisation OPEX ≥80% national

L4 : Compétences & Formation (15 M€)

Coordination transversale

- Université de Nouakchott, Polytechnique, SupNum institutions piliers
- 5 groupes cibles (Fonctionnaires, TIC, PME, Jeunes/Femmes, Académiques)
- Formations sectorielles dans budgets Axes (Santé, Éducation, Économie)

L5 : Gouvernance des Données (18 M€)*

Bureau CDO @ MTNMA

- Loi sur le partage des données
- Registre des registres
- Interface ANSADE
- *Comptabilisé dans Axe 1

L6 : Cybersécurité (12 M€)

Établissement SOC/CERT 24/7

- GCI : 39,33 → 60 d'ici 2030
- ISO 27001, Infrastructure critique
- hébergé opérationnellement sous la Défense, coordonné par le MTNMA (à confirmer en CP)
- Coopération régionale (AFRIPOL)

8 KPI DE PILOTAGE

#	KPI	Base 2025	Cible 2027	Cible 2029	Cible 2030	Responsable
1	Exécution budgétaire (%)	0	60	75	80	PMO
2	Taux de mise en ligne (%)	0	40	65	80	PMO
3	Couverture e-ID (% 18+)	0	40	70	85	ANRPTS
4	Maturité Socle de confiance (0-3)	0	2	3	3	MTNMA
5	EGDI (0-1)	0,349	0,42	0,45	0,55	MTNMA
6	E-Participation (0-1)	0,123	0,25	0,35	0,45	MTNMA
7	GCI (0-100)	39,33	45	55	60	MTNMA/CERT
8	Part PPP CAPEX e-Gov (%)	0	5	15	20	Finances

PYRAMIDE DES CIBLES 2027 / 2029 / 2030

Dimension	Fondation 2027	Passage à l'échelle 2029	Impact 2030
Exécution	Budget 60% , Mise en ligne 40% , PMO opér., Gates trimestriels	Budget 75% , Mise en ligne 65% , Revues semestrielles	Budget 80% , Mise en ligne 80% , Tableau de bord public
Confiance	PKI actif M12, e-ID 500k, Interop v1 (≥15 flux), CERT 24/7	e-ID 70% , Interop v2 (≥50 flux), Confiance 3/3	e-ID 85% , Interop 99,5% , API ≥100
Services	10 Top-Tasks, E-Part ≥0,25, E-Proc 50%, GovPay G2P	40 services E2E, EGDI ≥0,45, OCDS 80%	60+ services, EGDI ≥0,55, NPS ≥70
Économie	DC mis en service, GovPay B2G, PPP 5% , IXP opér.	PPP 15% , IXP ≥50%, Cloud 99,9%, 100 startups	PPP 20% , IXP ≥70%, PIB numérique 12%, 200 startups
Finances	PTF ≤60%, Sanctuarisation OPEX, USF lancé	PTF ≤55%, OPEX ≥80% national	PTF <50%, PPP ≥70 M€, Mix équilibré
Données & Planification	PNID-MVP (30 jeux données), Bac à sable ANSADE, Indicateurs mensuels	PNID 50+ jeux données, Pouls économique trimestriel, Estimation PIB temps réel	PNID 100+ jeux données, Prévission IA, Simulation politiques
Innovation	2 cas d'usage IA, Cloud-native 40%, Startup Act	4 cas d'usage IA, Cloud-native 70%, 2 pilotes IoT, 100 startups	5+ cas d'usage IA, Cloud-native 80%, 3 IoT, pilote 5G, 200 startups

STRUCTURE S&E

Tableau de bord public (dashboard.digitalagenda.mr) Fréquence : Mises à jour mensuelles Accès : Public (données ouvertes CC-BY 4.0) Fonctionnalités : Exploration par axe/domaine/année Export : CSV, PDF, API REST Lancement : M6 (bêta), M12 (version complète)	Cycle de revue Chaîne de reporting : PMO (Portefeuille + KPI) → Ministre → Comité de Pilotage / Conseil des Ministres Mensuel : PMO interne (Portefeuille, Gates, Escalades) Trimestriel : Ministre (Top-10 projets, Risques, Décisions) Semestriel : Comité de Pilotage (KPI de Pilotage, Budget, Stratégie) Annuel : Rapport public + Audit externe
---	---

CADRE BUDGÉTAIRE : 550 M€ (2026-2030)

Source de financement	Montant	%	Tendance 2026→2030
Budget national	195 M€	36%	35 M€→45 M€ (+29%)
PTF (BM/BAD/AFD/UE/Bilatéral)	250 M€	45%	60 M€→40 M€ (-33%)
PPP (Hors budget)	105 M€	19%	0%→20%
TOTAL	550 M€	100%	110 M€/an moy.

Budget par composante

- Axe 1 (Confiance & Données) : 46 M€ (8%)
- Axe 2 (Services) : 110 M€ (20%)
- Axe 3 (Économie & Infra) : 315 M€ (57%)
- Axe 4 (Innovation) : 39 M€ (7%)
- Leviers (PMO/S&E/Compétences/Cyber) : 40 M€ (7%)

CAPEX/OPEX : 435 M€ (79%) / 115 M€ (21%)

TOP-5 PRIORITÉS 2026-2027 (12 PREMIERS MOIS)

#	Priorité	Budget	Délai	Justification & Impact
1	Plateforme E-Participation	0,5 M€	≤6M	KPI mondial le plus faible (Rang 174/193) → Visibilité & confiance citoyenne
2	Mise en service Data Center	5 M€	≤3M	Débloquer souveraineté & services cloud (construit 2023, non opérationnel)
3	MVLK + PKI	5,2 M€	6-12M	Fondation juridique & technique du Socle de confiance (prérequis pour tout)
4	Opérationnalisation PMO	8 M€/5a	M0-M3	Restaurer crédibilité d'exécution 29%→60% via Stage-Gates
5	10 Services prioritaires + E-Procurement OCDS	11 M€	≤12M	Valeur citoyenne + transparence + anti-corruption (100% au-dessus de 50k€)

PHASE 0 : 4 DÉCISIONS CRITIQUES (JOURS 1-90)

DÉCISION A : Interventions d'Urgence

- **Mise en service DC (≤3M)** : Protocole de réception AN-ETAT, migrer 30% services
- **Réallocation portefeuille** : 100 M€ vers Top-5 priorités, geler sous-performants
- **Accélération PKI** : HSMs source unique, parallèle avec MVLK

DÉCISION C : Architecture Institutionnelle

- **PMO @ MTNMA** : Mandat budget/RH, 15 effectifs
- **AN-ETAT Renforcé** : Opérateur Hub-Interop, autorité de réception DC
- **SOC/CERT** : @ MTNMA (coordination) + Ministère Défense (opérations 24/7)

DÉCISION B : Fondation Juridique (MVLK)

6 Décrets prioritaires (≤90 jours approbation Parlement) :

1. Cadre des transactions électroniques
2. Signature/Cachet électronique (style eIDAS)
3. Protection des données (RGPD-allégé + APD)
4. Cadre PKI (AC Racine, CPS)
5. Mandat d'interopérabilité (API-first)
6. Cybersécurité (CERT/SOC, Infra critique)

DÉCISION D : Architecture Financière

- **Cadre PPP** : Modèles DBFOM/Concession/VGF, pipeline 105 M€
- **Réforme USF** : 1% recettes télécom (3-5 M€/an), géré par ARCEP
- **Sanctuarisation OPEX** : 115 M€/5a ligne budgétaire protégée CDMT

ÉVALUATION DES RISQUES & ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Top-7 Risques (Probabilité × Impact)

#	Risque	P	I	P×I	Score
1	Retard MVLK — Approbation parlementaire critique	Élevé	Élevé	3×3	9
2	Mise en service DC — Protocole d'urgence nécessaire	Moy	Élevé	2×3	6
3	Retrait des donateurs — Diversification PTF urgente	Moy	Élevé	2×3	6
4	Capacité ANRPTS — Soutien PNUD/BM nécessaire	Élevé	Moy	3×2	6
5	Résistance des parties prenantes — Mandat CP + Gestion du changement	Élevé	Moy	3×2	6
6	Dérapage Socle de confiance — Parallélisation PKI/e-ID	Moy	Moy	2×2	4
7	Exécution budgétaire <60% — Mandat PMO critique	Moy	Moy	2×2	4

Échelle : Faible=1, Moy=2, Élevé=3 | Score Max=9 | Couleur : ● Critique (9) | ● Élevé (6) | ● Moyen (2-4)

Alignement Stratégique

SCAPP 2016-2030 :

- Croissance → AN Axe 3 (Économie numérique, PPP) + Axe 4 (Innovation)
- Capital humain → AN Axe 2 (Services, E-Participation) + Levier Compétences
- Gouvernance → AN Axe 1 (Socle de confiance, PNID) + PMO/S&E/ Cyber

MAPP 2024-2029 : Couvre 28/35 actions numériques

- Levier I (Gouvernance, 9) → Axe 2 : Numérisation judiciaire, Admin publique
- Levier II (Économie, 9) → Axe 3 : Économie numérique, Infrastructure
- Levier III (Capital humain, 11) → Axe 2 + Compétences : Éducation TIC, Santé
- Levier IV (Social, 3) → Axe 3 : Systèmes de paiement rapide (GovPay)
- Levier V (Sécurité, 3) → Axe 1 : SIGPTS/Biométrie (e-ID/ANRPTS)

UA-STN 2020-2030 : 4 Piliers alignés

ANA 2023-2033 : Clusters C1-C5 + canon 85-KPI

Parties Prenantes Clés (Niveau 1)

Politique & Coordination :

- MTNMA (Propriétaire : Politique + PMO + CDO)
- Justice (Rédaction juridique MVLK, Liaison Parlement)
- Finances (Budget CDMT, Fonds PPP/OPEX)

Mise en œuvre :

- AN-ETAT (Hub-Interop, Réception DC)
- ANRPTS (Émission e-ID, État civil)
- ANSADE (Utilisateur PNID, Estimation PIB temps réel)
- GIMTEL (Intégration GovPay, PCI-DSS)

Régulation :

- APD (Protection des données, Application AIPD)
- ARCEP (Régulateur télécom, USF, IXP)

Sécurité :

- Défense (Opérations SOC/CERT 24/7)

ABRÉVIATIONS

ANA — Agenda Numérique Arabe	DBFOM — Conception-Construction-Financement-Exploitation-Maintenance	MVLK — Kit Juridique Minimum Viable
AN-ETAT — Agence Nationale de l'État	DC — Data Center	NREN — Réseau National de Recherche et d'Éducation
ANRPTS — Agence Nationale du Registre des Populations et des Titres Sécurisés	EGDI — Indice de Développement de l'E-Gouvernement (ONU)	OCDS — Standard de Données sur les Contrats Ouverts
ANSADE — Agence Nationale de la Statistique et de l'Analyse Démographique et Économique	e-ID — Identité Électronique	OPEX — Dépenses d'Exploitation
APD — Autorité de Protection des Données	GCI — Indice Mondial de Cybersécurité (UIT)	PKI — Infrastructure à Clés Publiques
ARCEP — Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes	GIMTEL — Groupement Interbancaire Monétique et Télécommunications	PMO — Bureau de Gestion de Projet
UA-STN — Stratégie de Transformation Numérique de l'Union Africaine	GovPay — Plateforme de Paiement Gouvernemental	PNID — Plateforme Nationale Intégrée de Données
PCA/PRA — Plan de Continuité d'Activité / Plan de Reprise d'Activité	IXP — Point d'Échange Internet	PPP — Partenariat Public-Privé
CAPEX — Dépenses d'Investissement	KPI — Indicateur Clé de Performance	PTF — Partenaires Techniques et Financiers
CDO — Chief Data Officer	MAPP — Mon Ambition Pour la Patrie (Programme Présidentiel)	S&E — Suivi et Évaluation
CERT — Computer Emergency Response Team	CDMT — Cadre de Dépenses à Moyen Terme	SCAPP — Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
CP — Comité de Pilotage	MTNMA — Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration	SOC — Centre des Opérations de Sécurité
		SupNum — École Supérieure du Numérique
		USF — Fonds de Service Universel
		VGF — Financement du Déficit de Viabilité