



# BILAN À MI-PAROURS DES FORMATIONS ET SUIVI POST-FORMATION

Projet Beninnovation

# SOMMAIRE

- |              |  |
|--------------|--|
| <b>4</b>     | I- Contexte  |
| <b>5</b>     | II- Bilan à mi-parcours des formations               |
| <b>6-8</b>   | 1- Fiche de présentation des formations              |
| <b>8-12</b>  | 2- Phase de spécification/ conception des e-services |
| <b>13-18</b> | 3- Phase de développement des e-services             |
| <b>19-24</b> | 4- Phase d'exploitation des e-services               |

# I. CONTEXTE

La dématérialisation des services publics au Bénin est régie par le décret portant cadre de gouvernance des projets et programmes du numérique. Son analyse a permis d'élaborer au démarrage du projet une chaîne de dématérialisation des services qui met en relief les étapes du processus et les rôles de divers acteurs clés.

Le projet Beninnovation a pour objectif de renforcer la coopération entre le Gouvernement et le secteur privé local sur les innovations pour la transformation numérique du pays. Deux groupes cibles se dégagent de l'objectif du projet. Il s'agit des acteurs du gouvernement impliqués dans la chaîne de dématérialisation et les Entreprises de Services Numériques. Ce groupe cible est composé de 100 acteurs du secteur public et 100 acteurs du secteur privé. Avec l'augmentation du budget du projet, le groupe cible a été élargi pour les acteurs du secteur public. Ainsi, nous avons 150 acteurs du secteur public dans le nouveau groupe cible.

Le présent bilan ne prend en compte que les acteurs du groupe cible initial. Ce bilan rappelle les raisons du choix des thèmes des formations, l'objectif des formations, le nombre de participants formés, les compétences à acquérir, les impacts et les observations pour les formations déjà exécutées et les actions proposées pour le suivi post-formation.



## II. BILAN À MI-PARCOURS DES FORMATIONS

Les formations du plan de renforcement des capacités ont été identifiées sur la base de la chaîne de dématérialisation des services publics et les deux études baseline<sup>1</sup>. Cette chaîne de dématérialisation part de l'identification d'un e-service à sa mise en exploitation et au support aux usagers. Ainsi il a donc été identifié des formations pour quasiment toutes les étapes de la chaîne. Par exemple, pour spécifier les besoins d'un e-service et gérer son cycle de vie, il a été identifié la formation Product Owner/Business Analyst.

Nous devons nous attendre, à la fin du programme de formation, à ce que les DSI du groupe cible, aient la capacité de faire évoluer leurs processus internes de gestion d'un e-service depuis l'identification du besoin jusqu'à l'exploitation et le support vers un processus plus efficace au moyen des outils qui sont fournis.

Quant aux entreprises de service numérique (ESN), à la fin du programme de formation, elles maîtriseront les blocs de dématérialisation utilisés au Bénin et pourront collaborer avec les ministères dans un langage commun à eux tous.

<sup>1</sup> Etude diagnostique de compétences des acteurs de la chaîne de digitalisation de 7 ministères et l'étude sur l'état des lieux et maturité de l'écosystème digital et de l'entrepreneuriat numérique au Bénin.

# 1. PHASE D'INITIALISATION DES E-SERVICES

## a- Chaîne de dématérialisation

**Titre:** Chaîne de dématérialisation

### **Objectif:**

La dématérialisation d'un e-service part de son identification jusqu'à son exploitation. A chacune des étapes, les différentes parties prenantes interviennent et contribuent au bon déroulement du processus.

### **Compétences à acquérir:**

Meilleure connaissance du processus de dématérialisation.

Maîtrise des rôles et responsabilités des parties prenantes au cours du processus.

### **Participants formés :**

10 sur 70

### **Période d'exécution :**

novembre 2024 - mars 2025

### **Suivi Post formation :**

N/A

### **Impact :**

Les Directions des Systèmes d'Informations ont eu conscience de l'ampleur de leurs rôles sur toutes la chaîne de dématérialisation des services public. Cette formation leur a donné les outils nécessaires pour atteindre leur objectif.

### **Observations :**

Une première cohorte a été organisée. Les participants ont trouvé la thématique intéressante, car il s'agissait de leur réalité quotidienne. Grace à cette formation, les deux acteurs publics privés ont compris l'importance de la collaboration pour réussir un projet de e-service.



## **b- Gestion de projets**

**Titre :** Gestion de projets

### **Objectif :**

Cette formation consiste à renforcer les acteurs sur les bonnes pratiques de gestion de projets de digitalisation. Elle fournira les outils nécessaires pour l'élaboration du plan d'action et le suivi d'un projet de dématérialisation qui sont des étapes de la chaîne de dématérialisation. Cette formation est transversale sur toute la chaîne de dématérialisation.

**Participants formés:**  
44 sur 52

**Période d'exécution:**  
janvier à mars 2024

### **Compétences à acquérir:**

Cette formation a permis de donner aux participants les compétences requises en matière de gestion selon les pratiques agiles comme Scrum et Lean et d'offrir aux acteurs les compétences nécessaires pour initier, planifier, exécuter, suivre et clore un projet de dématérialisation en mettant l'accent sur la collaboration entre le secteur public et le secteur privé

avec les pratiques waterfall.

Les activités d'apprentissage qui ont été déroulées par les formateurs lors des sessions comprennent :

- les jeux de rôle et les simulations
- les présentations et les études de cas, les cours théoriques,
- les quiz et la résolution de problèmes.

Les participants ont eu l'occasion de se familiariser à certains outils tels que le tableau KANBAN et le Framework SCRUM. 80% des participants qui ont subi l'épreuve d'évaluation des connaissances ont obtenu une note supérieure ou égale à la moyenne.

Un suivi post-formation a été proposé pour s'assurer que les compétences acquises continuent d'être appliquées.

### **Impact:**

Selon une enquête réalisée à mi-parcours après les formations, 22 % des participants aux formations ont affirmé mettre en pratique les compétences acquises.

D'autres acteurs du secteur public qui n'étaient pas pris en compte par la formation ont émis le souhait d'être intégrés dans le programme de formation pour la gestion de projet.

### **Observations:**

Elle se déroule bien. Nous avons actuellement un taux de participation de 85%

### **Suivi Post formation :**

Sur demande du MND, chaque DSI élaborera le process de gestion de projet de dématérialisation d'un e-service sur la base des compétences acquises au cours de la formation sur la gestion de projet informatique. Le DSI précisera les différentes étapes depuis l'identification du besoin du e-service jusqu'à son exploitation suivant la chaîne de dématérialisation. Nous nous attendons dans le processus décrit, qu'il y ait les étapes telles que l'élaboration des spécifications, la passation de marchés, le développement et l'exploitation du e-service. L'ASIN validera le process proposé et s'assurera que les outils mis en place seront utilisés.





## 2- PHASE DE SPÉCIFICATION/CONCEPTION DES E-SERVICES

### a- Product Owner/Business analyst

**Titre :** Product Owner/Business analyst

en analyse métier et se charge de spécifier les besoins du e-service.

**Objectif :**

Cette formation consiste à renforcer les acteurs d'une part sur comment concevoir, définir, gérer et planifier le produit selon les besoins et les attentes des clients et des utilisateurs d'autre part. De plus, elle permettra d'analyser et de décrire le process d'un service public. Le Product Owner est le représentant du client et référent qualité du produit.

Cette formation s'inscrit dans le cadre de la phase de spécification/conception du eservice de la chaîne de dématérialisation. Cette étape est nécessaire avant l'élaboration des termes de références pour le développement du e-service.

**Participants formés:**

24 sur 24

**Période d'exécution:**

mars à avril 2024

Le Business Analyst est le spécialiste

## Compétences à acquérir:

Cette formation a consisté à donner aux bénéficiaires les compétences requises pour analyser un processus de services publics, l'améliorer et rédiger le besoin de sorte à maximiser la valeur pour les utilisateurs / usagers dudit service. Les participants sont donc capables d'élaborer un processus « as is » et « to be » pour un service public. Des cas pratiques ont été étudiés au cours de la formation. 100% des participants ont affirmé que les outils pédagogiques et les supports de la formation ainsi que l'ensemble de la structure de déroulement ont permis d'assimiler les notions développées.

## Observations:

Cette formation a mobilisé une participation de 100%. Les acteurs ont été globalement satisfaits du contenu de formation. La formation étant uniquement dédiée au secteur public, certains acteurs du secteur privé ont demandé à y prendre part. Cette requête peut être étudiée dans la suite des activités du projet.

## Impact:

Selon une enquête d'évaluation à mi-parcours, les participants aux formations ont déclaré avoir commencé à mettre en application les compétences acquises au cours des différentes formations. Aussi, faut-il noter que l'évaluation faite par le formateur montre que la majorité (77%) des apprenants sont d'accord sur le fait que les connaissances acquises durant la formation sont immédiatement applicables dans leurs tâches quotidiennes. Le suivi post-formation que nous proposons ci-dessous nous permettra de confirmer ces différents résultats.

## Suivi Post formation:

Sous la supervision d'un consultant, chaque DSI élaborera un pipeline de e-service en utilisant le modèle standard de description des e-services. Les DSI présenteront le pipeline et partageront les expériences acquises avec la communauté de pratiques.



## b- Passation de marchés publics et référentiel du dossier de passation de marché

**Titre:** Processus de passation de marchés publics et référentiel du dossier de passation de marché (rédaction de TDRs etc...)



### Objectif :

Dans le cadre de la passation des marchés de dématérialisation, les DSI élaboreront les documents nécessaires (Termes de référence, budget, etc..) pour l'appel d'offre. L'ASIN a mis en place des modèles de documents afin de faciliter cette étape. Cette formation, aura donc deux volets: le premier pour permettre que les DSI et les Entreprises de services numérique comprennent les procédures de passation de marchés et le rôle de chacun, le second volet permettra aux deux types d'acteurs d'avoir une même compréhension des livrables attendus. Cette formation s'inscrit dans la phase de conception des e-services sur la chaîne de dématérialisation.

**Participants formés :**

18 sur 70

**Compétences à acquérir :**

Maîtrise des procédures de passation de marchés

Maîtrise de l'élaboration des différents documents référentiels proposés par l'ASIN

**Période d'exécution :**

novembre 2024 à mars 2025

**Suivi Post formation :**

Les participants ont réalisé des travaux ce groupe sur la base des études de cas.

**Impact :**

Avec cette formation, les DSIs savent quels documents sont nécessaires pour quels types de passation de marché. Sur cette base, nous pouvons espérer une amélioration de la qualité des documents produits, ainsi qu'un gain en temps dans la mise en œuvre des procédures de marchés. Sous le prisme du secteur privé, l'impact espéré est de voir les offres de meilleure qualité pour la soumission des dossiers d'appels d'offres.

**Observations :** N/A



## 3- PHASE DE DÉVELOPPEMENT DES E-SERVICES

### a- Utilisation du Toolkit actuel

**Titre :** Utilisation du Kit actuel

**Objectif :**

Un kit de développement a été mis en place par ASIN pour permettre la production des e-services sur le Portail national des services publics. Les acteurs seront formés à l'utilisation de ce kit. Cette formation s'inscrit dans la phase de développement des e-services sur la chaîne de dématérialisation.

**Participants formés :** 78 sur 90

**Période d'exécution :** juin à septembre 2024

## Compétences à acquérir :

Cette formation a permis aux participants de maîtriser l'environnement de développement des services, le processus d'installation du kit et l'implémentation des e-services.

Cette formation s'est basée sur des cas pratiques et a abouti à l'implémentation du formulaire de demande d'un nouvel eservice (cas de la demande d'agrément d'un Fournisseur d'accès internet).

## Impact :

A l'issue de cette formation, un pool de prestataires maîtrisant le kit de développement sera disponible et prêt à exécuter des marchés de dématérialisation selon les standards du gouvernement.

Les sectoriels peuvent facilement suivre les différents développements de leurs e-services et conduire les phases de test ou prendre en charge le développement de certains e-services qui ont un faible niveau de complexité.

## Observations : N/A

## Suivi Post formation :

Sur la base du pipeline de projets, chaque DSI :

- pourra identifier un ou les e-services à développer par son équipe et ceux à faire développer par des prestataires ;
- procèdera, sous la supervision de l'ASIN, au développement des e-service ou il fera le suivi et les tests.

Un partage d'expérience se fera avec la communauté de pratiques.





## **b- Découvrir et maîtriser XRoad**

**Titre :** Découvrir et maîtriser XRoad

### **Objectif:**

Pour faciliter l'échange de données entre différentes administrations dans un cadre d'interopérabilité, le gouvernement a opté pour XRoad. Dans le cadre de développement de certains e - services, les acteurs seront amenés à paramétrer des échanges de données avec d'autres services. Cette formation leur est adressée pour les préparer à faire ces paramétrages. Cette formation s'inscrit dans la phase de développement des e-services sur la chaîne de dématérialisation.



**Participants formés : 82 sur 90**

**Période d'exécution : août à octobre 2024**

### **Compétence à acquérir :**

Maîtriser la mise en place de référentiel sur XRoad

Maîtriser le déploiement sur XRoad

### **Impact :**

À l'issue de cette formation les participants sont en mesure d'exploiter le bus d'interopérabilité pour maximiser les interactions entre les e-services.

### **Observations :**

Les participants ont rencontrés des difficultés dans le téléchargement et l'installation des paquets Open source de Xroad

### **Suivi Post formation :**

Les agents ayant suivi la formation soumettent à leur DSI respectif :

- une analyse des e-services actuels du ministère concerné ;
- les SI avec lesquels ces e-services doivent être connectés pour une meilleure efficacité et une meilleure expérience utilisateur ;
- des propositions de solutions ;
- Les défis rencontrés et les solutions trouvées feront objet de partage pour la communauté de pratiques.

## c- Découvrir le PKI

**Titre :** Découvrir le PKI

### **Objectif :**

L'infrastructure à clé publique, un des buildings blocs de la e-gouvernance au Bénin, permet entre autres d'authentifier les différents certificats délivrés par les e-services et de garantir une meilleure confiance des citoyens en ligne. Cette formation leur est adressée pour les préparer à son intégration. Elle s'inscrit dans la phase de développement des e-services sur la chaîne de dématérialisation.

**Participants formés :** 85 sur 90

**Période d'exécution :** septembre à novembre 2024

### **Compétences à acquérir :**

- Maîtriser le concept de la signature électronique
- Maîtrise de l'intégration de la signature

**Impact :** N/A

**Observations :** N/A

### **Suivi Post formation :**

Chaque DSI identifiera les e-services du ministère concerné qui ont utilisé le PKI et partagera les défis ainsi que les solutions trouvées à la communauté de pratiques.



## d- Découvrir la PNPE



**Titre :** Découvrir la PNPE

### **Objectif :**

La Plateforme nationale de paiement électronique est en cours de finalisation pour faciliter le paiement des différents frais liés aux prestations délivrées par les e-services. Cette formation leur est adressée à titre d'information. Elle s'inscrit dans la phase de développement des e-services sur la chaîne de dématérialisation.

**Participants formés :** 77 sur 90

**Période d'exécution :** septembre à novembre 2024

**Compétence à acquérir :** Maîtriser le mode de fonctionnement de la plateforme.

**Impact :** N/A

**Observations :** N/A

### **Suivi Post formation :**

Chaque DSI identifiera les e-services du ministère concerné qui ont utilisé la pnpe et partagera les défis ainsi que les solutions trouvées à la communauté de pratiques.





#### 4- Phase d'exploitation des e-services

##### a- Formation à la communication avec les usagers et à la gestion des appels

**Titre :** Formation /Coaching à la communication avec les usagers et à la gestion des appels

**Objectif :** Aider les agents des centres de service à améliorer leur capacité à communiquer efficacement avec les clients, à écouter activement, et à résoudre les problèmes de 1er niveau. Aider les agents à gérer efficacement les appels et à utiliser les outils de gestion des appels, de chats et de messagerie, de manière optimale.

Cette formation s'inscrit dans la phase d'exploitation des e-services sur la chaîne de dématérialisation pour apporter un support efficace aux usagers.

## **Compétence acquise :**

Elle a permis de donner aux bénéficiaires les techniques pour avoir une écoute active et une meilleure compréhension des besoins de l'utilisateur, pour résoudre les problèmes de premier niveau et comment gérer de façon optimale les appels. Elle s'est déroulée avec en moyenne 35% de théorie pour 65% d'activités collaboratives pratico-pratiques. Des appels en temps réel ont été traités par des agents au cours des phases pratiques puis ont permis au formateur de soulever les axes d'amélioration sur les écoutes effectuées et des conseils personnalisés ont été donnés aux agents des différents services pour une amélioration continue. Il était prévu dans le cadre de cette activité, de faire une formation des formateurs aux meilleurs participants identifiés pour la pérennisation de cette activité. Les évaluations ont donc permis d'identifier deux participants qui ont suivi cette formation des formateurs.

## **Impact :**

Les participants ont apprécié les sessions pratiques et les axes d'amélioration identifiés. Ils ont également confirmé à la suite d'une enquête que les compétences acquises sont déjà en cours d'application.

**Participants formés :** 25 sur 25

**Période d'exécution :** décembre 2023 à juin 2024

## **Observations :**

L'évaluation de la formation a montré que 100% des participants recommanderait cette formation à d'autres collègues. Il faut également noter que d'autres structures comme l'Agence Nationale des Transports Terrestres sont également intéressées par cette formation et souhaiteraient en bénéficier.

## **Suivi Post formation :**

À la suite de la formation des agents de CDS, une checklist a été conçue pour permettre à une équipe de faire une évaluation de ces agents en action sur le terrain. À l'aide de ce formulaire, le formateur fera une descente au cours du mois d'août sur site afin d'observer les agents et de relever leur niveau de performance post-formation.



## **b- Organiser un support performant en appliquant les techniques Lean IT /ITIL V4**

**Titre :** Organiser un support performant en appliquant les techniques Lean IT et ITIL V4

### **Objectif :**

Améliorer la satisfaction des usagers, repenser l'organisation des centres de services (inc. Procédures) et autres centres de support, apporter une assistance en phase avec les services fournis et développer les compétences par la résolution des problèmes. Cette formation s'inscrit dans la phase d'exploitation des e-services sur la chaîne de dématérialisation pour une résolution efficace des problèmes.

**Participants formés :** 26 sur 26

**Période d'exécution :** février 2024

### **Compétence acquises :**

Cette formation a permis aux participants d'apprendre plus sur les pratiques LEAN et ITIL 4. Ils ont maintenant les outils pour identifier les gaspillages de ressources proactivement et les éviter. A l'aide de la norme ITIL ils sont en mesure de mieux gérer les services numériques dans leurs structures respectives. Cette formation a été essentiellement pratique avec des activités de co-construction à travers l'outil Mural.



### **Impact:**

Les participants ont été satisfaits de la formation. Chaque centre de service a élaboré un processus d'élimination de gaspillage qu'il rencontre dans sa structure. Ils peuvent donc aisément mettre en application les notions acquises dans leur travail quotidien.

### **Observations:**

Il était prévu une formation des formateurs sur deux jours mais compte tenu de la complexité des sujets abordés au cours de la formation, cette option ne semble pas appropriée. En effet, pour assurer une compréhension approfondie et une maîtrise des compétences requises, nous proposons plutôt une approche pédagogique sur deux semaines, avec un nombre de participants limité à 2 ou 3. Cette phase se fera au cours de la phase de suivi post-formation.

### **Suivi Post formation:**

Le consultant demandera certaines informations aux centres de services et évaluera si les compétences acquises ont été mises en application. Voici quelques étapes que le consultant suivra :

1. Demander combien de sources de gaspillage ont été identifiées.
2. Identifier quelques processus d'élimination ou de réduction des sources de gaspillage.
3. Identifier les meilleures métriques d'optimisation de ces processus qui créent du gaspillage.
4. Analyser les mesures identifiées par les centres de services
5. Améliorer ces indicateurs (passer à l'action).

## c- Organiser et mieux manager des back offices numériques

**Titre :** Organiser et mieux manager des back offices numériques

### **Objectif :**

S'approprier les bons principes de management opérationnel grâce aux méthodologies Lean : engagement sur les délais, organisation des files d'attente, etc.... Mise en place de KPIs et d'une démarche d'amélioration continue de la performance des back office (manuel+ numérique).

Cette formation s'inscrit dans la phase d'exploitation des e-services sur la chaîne de dématérialisation pour une amélioration continue des e-services.

### **Compétences acquises :**

Cette formation a permis à chaque centre de service d'identifier les meilleures métriques (KPIs) de performances et aussi de cocréer des plans de mise en place ou d'amélioration continue pour chaque centre de service. Un catalogue de service a été mis en place avec les processus clés associés. Les participants ont également appris l'utilisation de tableau KANBAN de suivi, la modélisation BPMN des processus.



## **Impact :**

Un centre de service doit rechercher une amélioration continue de sa performance. Cette formation a permis à chaque centre de service déjà fonctionnel de disposer d'un plan d'amélioration continue qu'il pourra suivre pour une meilleure satisfaction de ses usagers. Une fiche descriptive de service a été également mise à la disposition des centres de service pour une standardisation des présentations.

## **Observations :**

Il était prévu une formation des formateurs sur deux jours mais compte tenu de la complexité des sujets abordés au cours de la formation, cette option ne semble pas appropriée. En effet, pour assurer une compréhension approfondie et une maîtrise des compétences requises, nous proposons plutôt une approche pédagogique sur deux semaines, avec un nombre de participants limité à 2 ou 3. Cette phase se fera au cours de la phase de suivi post-formation.

## **Suivi Post formation :**

Afin d'effectuer un suivi post-formation, le consultant visitera chaque structure formée avec les plans d'amélioration continue pour évaluer l'amélioration des CDS ou les aider à en créer un. Ces étapes seront suivies :

1. Déterminer si un CDS existe dans la structure
2. Si, oui utiliser le plan d'amélioration continue pour faire l'évaluation de l'existant et le suivi des performances
3. Si non, voir quels mesures ou indicateurs existent pour son back office actuel et comment ils font pour atteindre les objectifs actuels.

**Participants formés :** 14 sur 14

**Période d'exécution :** mars 2024





À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

**Publié par :**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société  
Bonn et Eschborn, Allemagne

Désignation du projet :  
Centre de Transformation Digitale Bénin  
Projet bilatéral « Beninnovation »

Rue:  
Haie-Vive – Quartier Djomèhountin

Code postal et localité, pays :  
08 B.P. 1132 Tri Postal  
T + 229 01 21 31 03 95  
F +229 01 21 31 13 35 / 01 21 31 01 32  
Cotonou, Bénin

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de/en](http://www.giz.de/en)

Auteur/Responsable/Rédaction, etc. :  
Falk NEGRAZUS/ Equipe de projet

Conception/Maquette, etc. :  
Grâce HOUNSOU HOUËSSOU (GIZ/CTD) et Venus DOSSOU

Crédits photos/Sources :  
Grâce HOUNSOU HOUËSSOU (GIZ/CTD) et Venus DOSSOU

Matériel cartographique :  
Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue

Lieu et date :  
Cotonou, décembre 2024