



Mis en œuvre par

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**DIGITAL  
TRANSFORMATION  
CENTER TUNISIA**



République Tunisienne  
Ministère de l'Intérieur



# E-SERVICES ET E-PAYMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC

## Recommandations relatives à la Gestion du Changement

<b>Publié par</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
<b>Siège de la société</b>	Bonn et Eschborn, Germany
<b>Projet</b>	Digital4Reforms - Digitalisation pour un développement durable en Tunisie 5, Place Pasteur 3 <sup>ème</sup> étage, Apt A3-B3 1002 Tunis Belvédère, Tunisie T +216 71 116 800 <a href="http://www.giz.de/tunisie">www.giz.de/tunisie</a>
<b>Mise à jour</b>	10, 2022
<b>Conception et impression</b>	Concept Plus Centre Commercial Le Forum App 33 Bloc-A Av Taieb Mihiri 2080 Ariana, Tunisia
<b>Texte</b>	Auteur: Stephanie Ludwig, Philipp Reichmuth Responsable: Philipp Schwörer Rédaction: Mohamed Amine Abassi, Anne Martin, Maryem Ben Mahmoud, Alisa Kohler
<b>Sur mandat du</b>	Ministère fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ)

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.

# Table des matières

<b>1. Introduction et cadre de la recherche</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Méthodologie et approche</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Bonnes pratiques et défis communs : Gestion du changement et communication relative à l'introduction des aspects de la numérisation dans les réformes de la décentralisation</b> .....	<b>10</b>
Processus de changement et appropriation.....	12
Situer la numérisation dans le cadre d'autres processus de changement qui affectent les municipalités.....	14
Etablir des pratiques de participation multi-acteurs continue .....	16
Communiquer sur le changement avec les citoyens .....	18
Identifier et développer le leadership : les agents du changement et les champions locaux ..	19
Incitations au changement.....	20
Mise en place de systèmes de renforcement des capacités .....	22
Aborder la pérennité à long terme .....	25
<b>4. Bonnes pratiques et défis communs : introduction de services et de solutions de « e-payment » dans les administrations publiques et auprès des citoyens à l'échelle locale, régionale et nationale</b> .....	<b>27</b>
Intégration locale des paiements P2G indépendamment d'une passerelle de paiement nationale .....	29
Sélection des services .....	32
Simplification de l'expérience utilisateur pour les fonctionnaires de l'administration locale .....	34
Migration complète vers un nouveau système ou maintien en parallèle de dossiers papier ....	37
Création d'incitations fortes pour remplacer les paiements en espèces dans les administrations locales .....	40
Pratiques informelles liées aux transactions en espèces et dynamique du pouvoir dans les administrations locales .....	43
Modification des rôles du personnel administratif local, compétences requises et responsabilités en frontend et en backend.....	45
Surveillance des mécanismes de plainte, retour d'information en ligne, responsabilité, rapprochement et confirmation des paiements .....	49
<b>5. Recommandations d'actions et étapes possibles de mise en œuvre : suggestions pour le contexte du projet de la GIZ et la stratégie de gestion du changement</b> .....	<b>53</b>
Stratégie .....	54
Coopération.....	57
Processus.....	61
Structure de pilotage.....	61
Apprentissage et innovation.....	62
<b>6. Annexe</b> .....	<b>63</b>
<b>7. « Check-List » Défis et Meilleures Pratiques Gestion du Changement</b> .....	<b>72</b>



Abbreviations	
<b>API</b>	Interface de Programmation d'Application
<b>BMZ</b>	Ministère fédéral de la Coopération Économique et du Développement
<b>CFAD</b>	Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
<b>DCH</b>	Développement des Capacités Humaines
<b>-e</b>	électronique
<b>ELIS</b>	Electronic Immigration System (Système d'immigration Electronique)
<b>ENA</b>	Ecole Nationale d'Administration
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégré
<b>KYC</b>	Know Your Customer
<b>LBC/FT</b>	Lutte contre le Blanchiment des Capitaux/le Financement du Terrorisme
<b>MCIT</b>	Ministère égyptien des Technologies de l'information et des Communications
<b>MI</b>	Ministère de l'Intérieur
<b>MTC</b>	Ministère des Technologies de Communication
<b>ODD</b>	Objectif de Développement Durable
	Egyptian Ministry of Communications and Information Technology
<b>P2G/G2P</b>	Person-to-Government/Government-to-Person
<b>RFID</b>	Radio-Frequency Identification (Système d'Identification par Radiofréquence)
<b>SVI</b>	Serveur Vocal Interactif
<b>SWIFT</b>	Society for the Worldwide Interbank Financial Telecommunication
<b>TI/TIC</b>	Technologie de l'Information/Technologie de l'Information et de la Communi- cation
<b>TPE</b>	Terminal de Paiement Electronique
<b>UPI</b>	Interface de Paiements Unifiés
<b>USSD</b>	Données de Service Supplémentaire pour Données non Structurées
<b>UX</b>	User Experience (Expérience Utilisateur)
<b>UPI</b>	Interface de Paiements Unifiés
<b>USSD</b>	Données de Service Supplémentaire pour Données non Structurées



# **INTRODUCTION ET CADRE DE LA RECHERCHE**

Le Gouvernement tunisien poursuit l'objectif de numériser les services publics, y compris le développement d'options de paiement numérique. Cet objectif est souligné dans sa stratégie de gouvernance électronique (SmartGov2020), dans la stratégie numérique nationale actuelle et prévue, dans la stratégie de financement numérique du ministère des Finances ainsi que dans le plan d'action de gouvernance électronique du ministère de l'Intérieur (MI). La population, ainsi que les entreprises tunisiennes, exigent une prestation de services facilement accessible, efficace et orientée vers les citoyens. En dépit de cette priorité stratégique, la disponibilité d'options de paiement numérique des services administratifs reste l'exception, même si l'on estime qu'environ 70 % des services publics fournis par l'Etat aux citoyens nécessitent un paiement. Les systèmes de paiement numérique des services publics nécessitent encore des optimisations en ce qui concerne la facilité d'utilisation. Malgré l'existence d'un cadre de référence stratégique et l'intérêt de diverses institutions publiques, les possibilités d'intégration des options de paiement numérique ne sont pas non plus systématiquement suivies.

Le ministère des Technologies de la Communication (MTC) est chargé d'appuyer la numérisation des services publics et le ministère de l'Intérieur est responsable de la mise en œuvre des mesures de numérisation à l'échelle locale/municipale. Les deux ministères, ainsi que d'autres parties prenantes publiques et privées, développent une plateforme/ passerelle de services électroniques à guichet unique qui permettra aux citoyens d'accéder aux services municipaux sélectionnés/les plus importants. Outre la numérisation en cours des processus de services municipaux, il est également prévu d'intégrer des options de paiement numérique dans la plateforme. La Tunisie est classée 91ème sur 193 pays dans l'indice de développement du « e-gouvernement » des Nations Unies, et 73ème dans l'indice de participation en ligne<sup>1</sup>.

Le programme de transformation digitale de la GIZ en Tunisie appuie les deux ministères principaux dans la mise en œuvre de services numériques et d'options de paiement à l'échelle municipale. Il poursuit une approche centrée sur l'utilisateur, tant avec les partenaires qu'avec les utilisateurs (citoyens et personnel municipal). La nouvelle composante du programme dédiée au paiement électronique vise à introduire de nouveaux services électroniques et/ou des solutions de paiement électronique à l'échelle locale, régionale ou nationale, tout en assurant leur adoption durable et inclusive parmi les groupes cibles.

1 <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/175-Tunisia>



**MÉTHODOLOGIE  
ET APPROCHE**

## 2

## MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE

Dans les modèles de changement organisationnel, le changement dans les organisations peut impliquer (a) le changement des individus qui travaillent dans l'organisation, (b) le changement des structures et systèmes organisationnels et (c) le changement direct du contexte organisationnel lorsque cela est possible. La GIZ dispose de son propre cadre de gestion des changements au sein de systèmes de coopération complexes, Capacity WORKS, qui examine l'environnement des acteurs d'un secteur plus large (le « système de coopération permanent »), au sein duquel un ou plusieurs projets de la GIZ travaillent. Dans ce cadre, les projets de développement œuvrent par le biais d'interventions à différents niveaux<sup>2</sup> :

le niveau personnel (interventions au niveau de l'individu, comme le développement des compétences) ;

le niveau organisationnel (interventions telles que le développement organisationnel) ;

le niveau du système de coopération (interventions telles que la gestion de la coopération entre les acteurs) ;

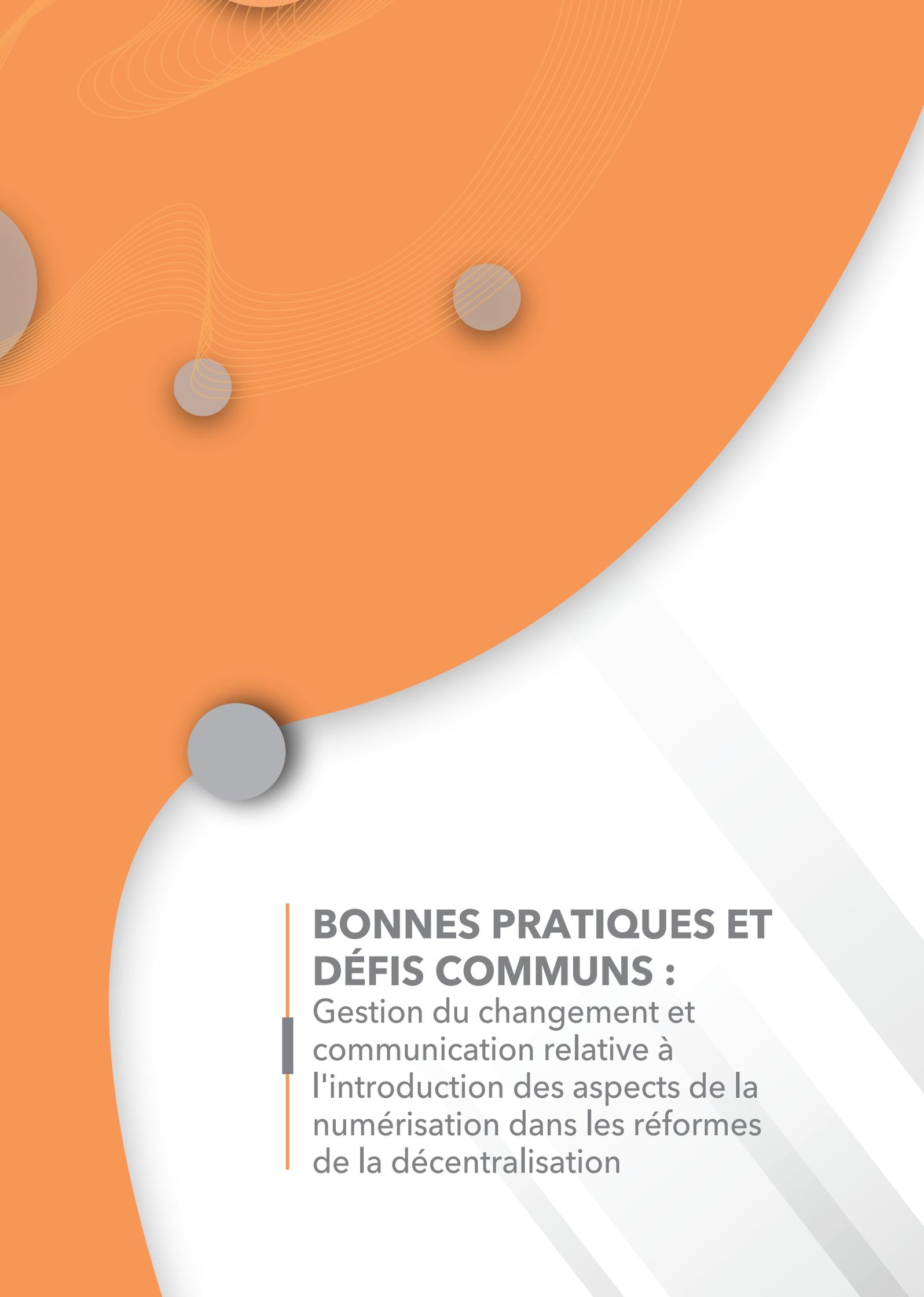
le niveau du cadre (interventions telles que la modification du cadre juridique affectant l'interaction des acteurs).

Un projet de la GIZ qui se concentre sur la numérisation des processus et des options de paiement à l'échelle municipale opère dans un système de coopération temporaire complexe qui nécessite une adaptation importante au changement et un apprentissage de la part des acteurs locaux, en particulier des dirigeants municipaux et des fonctionnaires locaux travaillant en frontend et en backend des municipalités. Il s'inscrit dans un système complexe de coopération permanente qui se trouve à l'intersection de deux domaines de la politique publique - la numérisation et le « e-gouvernement » d'une part et la décentralisation et l'administration municipale d'autre part. Dans ce contexte, un certain nombre de défis émergent, à la fois organisationnels (comment aligner les objectifs et les stratégies et les processus) et techniques (comment identifier et mettre en œuvre des solutions qui seront fonctionnelles, soutenables et pérennes dans un système national plus large).

Ce rapport vise à fournir une base d'expertise à la GIZ et à ses partenaires de mise en œuvre, le MTC et le MI (affaires locales), afin qu'ils puissent diriger au mieux la gestion du changement et la communication requises dans le secteur public dans le contexte de l'introduction de nouveaux processus et procédures administratives liés aux services et solutions de paiement numérique. Le groupe cible de ce rapport est le personnel de gestion du programme de la GIZ, ainsi que le personnel de gestion des partenaires au sein du système de coopération. Il se concentre sur les thèmes de l'intégration à l'échelle municipale, ce qui signifie également qu'il n'aborde pas l'intégration des passerelles de paiement à l'échelle nationale. En outre, l'accent est mis sur les fonctionnaires en tant qu'utilisateurs. Cela implique que les principaux utilisateurs (les citoyens) ne sont pas couverts par ce rapport, du fait qu'ils font l'objet d'un axe de consultation distinct.

Le rapport se compose de trois parties principales : les défis et les meilleures pratiques identifiés pour la gestion du changement, les défis et les meilleures pratiques identifiés pour la mise en œuvre technique et une section de recommandations pour le programme. Pour les deux chapitres principaux sur les défis et les meilleures pratiques, le rapport identifie une série de défis, une série de moyens existants par lesquels ce défi a été abordé dans d'autres contextes ainsi qu'une série de points à retenir pour le projet de la GIZ.

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.



## **BONNES PRATIQUES ET DÉFIS COMMUNS :**

Gestion du changement et communication relative à l'introduction des aspects de la numérisation dans les réformes de la décentralisation

### 3 BONNES PRATIQUES ET DÉFIS COMMUNS : Gestion du changement et communication relative à l'introduction des aspects de la numérisation dans les réformes de la décentralisation

En vue de réaliser des changements dans les organisations, la GIZ dispose d'une série d'instruments tels que le leadership, la communication, la formation, la planification et les systèmes d'incitation. Les modèles de gestion du changement situent ces instruments dans des variantes du modèle classique en trois Etapes de Kurt Lewin, qui éclaire également l'approche systémique du changement qui sous-tend Capacity WORKS, dans laquelle le changement se déroule en trois étapes :

01

« Décristalliser » (angl. Unfreeze) le système - c'est-à-dire identifier les champions du changement, mettre en place un processus de changement qui implique les acteurs nécessaires, engendrer l'appropriation ;

02

« Déplacer » (angl. Change) le système – c'est-à-dire introduire conjointement les changements souhaités aux plans personnel, organisationnel et du système de coopération ;

03

« Recristalliser » (angl. Refreeze) le système - c'est-à-dire ancrer les changements dans le contexte plus large au niveau du cadre et du système de coopération afin d'atteindre la durabilité.

Dans le contexte concret des projets de la GIZ sur la digitalisation et le « e-payment » dans les contextes municipaux, les systèmes de coopération présentent les complexités internes suivantes, définies ici comme des hypothèses :

#### Hypothèse 1

Le système de coopération présente une structure matricielle. La matrice comprend « verticalement » des acteurs à différents niveaux hiérarchiques (par exemple, des organismes nationaux et des municipalités). Elle inclut également « horizontalement » des acteurs qui travaillent sur différents domaines thématiques, qui, dans le système national, sont accompagnés de leurs propres interdépendances institutionnelles autour de sujets tels que l'administration fiscale, la décentralisation, la numérisation et le développement de l'économie en ligne.

#### Hypothèse 2

Le changement s'inscrit dans le cadre stratégique plus large d'une stratégie nationale de numérisation axée sur un processus de réforme fortement vertical, centré sur des acteurs de haut niveau.

## PROCESSUS DE CHANGEMENT ET APPROPRIATION

### DÉFI

Pour réussir, le changement doit être plus qu'un ensemble d'interventions de développement individuelles. Le processus doit être souple et les acteurs du système national doivent se l'approprier et le gérer de manière adaptative. Le **potentiel** est que l'appropriation dans le système partenaire devienne une force motrice pour faire avancer le changement, en informant l'agenda du changement grâce aux perspectives et connaissances locales et en permettant aux participants d'adapter le processus à l'évolution des besoins. Le **risque** est que les acteurs centraux et locaux soient principalement motivés par des objectifs à court terme et que le projet n'ait pas d'impact positif significatif à long terme.

### ETUDE DE CAS

Les processus de changement réussis dans le domaine de la numérisation des services publics sont souvent ceux qui bénéficient d'une adhésion très visible de la part du gouvernement.

Un exemple connu est celui du **Rwanda**, qui a placé la numérisation au cœur de sa stratégie nationale de développement depuis 2000. En 2015, il a lancé un guichet unique d'accès aux services publics (Irembo, qui signifie « porte » en kinyarwanda), initialement avec un portefeuille de 20 services qui a rapidement été étendu à 98 au cours des trois premières années. Les facteurs clés de réussite de l'introduction d'Irembo ont été (a) l'adhésion de haut niveau de l'Etat et (b) l'attention portée aux environnements organisationnels et sociaux dans lesquels les systèmes fonctionneront<sup>3</sup> (au lieu de se concentrer sur la technologie de l'information comme élément central<sup>4</sup>). Dans le même temps, Irembo présente également des obstacles à surmonter : sur les 20 services initiaux, seuls cinq étaient proposés à l'échelle municipale, où l'adhésion est plus difficile à obtenir et la satisfaction des utilisateurs était initialement assez faible dans les zones rurales, où les utilisateurs devaient passer par des fonctionnaires en raison des difficultés à accéder directement au système (pour des raisons d'infrastructure et de compétences).<sup>5</sup>

Une réussite similaire est celle du **Kazakhstan**, qui a poursuivi sa stratégie de numérisation dans le même laps de temps que le Rwanda. Il a introduit un guichet unique pour les services publics (egov.kz) en 2015 et a procédé à une transition fondamentale des services gouvernementaux vers ce système. Le Kazakhstan est un Etat unitaire, ce qui facilite l'intégration des services municipaux dans les systèmes centraux. Depuis, il s'est orienté vers une approche de « e-gouvernement » qui se positionne également comme

3 Bakunzibake, P. et al. (2019), „E-Government Implementation Process in Rwanda: Exploring Changes in a Socio-technical Perspective“, Business Systems Research 10:1.

4 Khan, G. et al. (2011), “A socio-technical perspective on e-government issues in developing countries: a scientometrics approach”, Scientometrics, 87:2.

5 Mukusonga, S./Védaste, H/Nduwingoma, M. (2019), Assessment of Success of Irembo Information System by using DeLone and McLean Information System Success Model for User and Managers Perspective. A Case of Gasabo District (2015-2017). Christian University of Rwanda.

une plateforme d'implication des citoyens.<sup>6</sup> D'autre part, alors que la plateforme de paiement électronique qui fait partie du système était initialement envisagée pour offrir une plateforme de paiement nationale générale, elle n'a finalement pas pu être mise en œuvre comme prévu et la fonction a été reprise par des banques, comme le système de paiement propriétaire proposé par la fintech kazakhe Kaspi;<sup>7</sup> l'Etat a réagi en l'interfaçant avec la plateforme egov.kz et en proposant Kaspi comme plateforme de paiement de personne à gouvernement (P2G) depuis 2020. En outre, si les citoyens utilisent régulièrement la plateforme pour accéder aux services publics, son objectif plus large de l'utiliser comme plateforme d'implication citoyenne n'a pas été atteint, en partie parce que les citoyens kazakhs n'en ressentent pas le besoin ou le bénéfice.<sup>8</sup>

Un contre-exemple dans lequel ce processus ne se déroule pas aussi bien qu'illustré par l'exemple du **Kirghizstan**, où la passerelle nationale pour la communication interagences (Tündük, fondée sur le modèle estonien X-Road) ne comprend que les systèmes d'information des organes du gouvernement central, mais pas ceux des municipalités, alors qu'ils fournissent d'importants services aux citoyens;<sup>9</sup> l'absence de connaissances informatiques joue un rôle important dans l'entrave à l'adoption.

## POINTS À RETENIR

Afin de parvenir à un changement durable, les systèmes de paiement doivent être établis (a) d'une manière orientée vers le processus et (b) dans le contexte d'un processus de changement plus large qui bénéficie d'une adhésion de haut niveau de la part des acteurs gouvernementaux et qui s'intègre dans leurs stratégies.

- Au stade de la « Décristallisation », la manière dont ces acteurs sont impliqués doit être claire. Lorsque ces acteurs ne sont pas les moteurs du processus lui-même, ils doivent être impliqués dans le processus dans un rôle de consulté (dans le modèle RACI).
- Lors des étapes de « Décristallisation » et de « Déplacement », il est impératif de disposer d'une carte claire du processus afin d'avoir une idée précise du degré réel d'appropriation du processus par les différentes parties.
- A toutes les étapes, la facilitation de ces processus dans le système de coopération doit garantir l'équité et la participation de tous les acteurs concernés, afin d'éviter l'éviction des acteurs moins orientés vers les TIC en raison des différences de pénétration des TIC.

6 Kassen, M. (2016). E-government in Kazakhstan: A Case Study of Multidimensional Phenomena.

7 Picolinie Capital (2021), „Kaspi - Central Asian Super App in the Making“, <https://www.picoliniecapital.com/post/kaspi-central-asian-super-app-in-the-making> (consulté le 21 février 2022).

8 Amanbek, Y. et al. (2020), „Adoption of e-Government in the Republic of Kazakhstan“, Journal of Open Innovation: Technology, Market, Complexity 6:3.

9 State Enterprise „Electronic Interoperability Center“ (2019), Electronic Interoperability System ‚Tunduk‘;

## SITUER LA NUMÉRISATION DANS LE CADRE D'AUTRES PROCESSUS DE CHANGEMENT QUI AFFECTENT LES MUNICIPALITÉS

### DÉFI

Plusieurs processus de changement en cours affectent les municipalités (par exemple, les processus de réforme budgétaire, la participation des citoyens, la prestation de services municipaux). L'introduction de services de paiement électronique doit s'inscrire dans ce programme de réforme plus large. Le **potentiel** est que la numérisation peut être un sujet transversal qui conduit à une meilleure intégration et à un engagement plus large des parties prenantes ; le **risque** est que les parties prenantes existantes soient surchargées par la poursuite de plusieurs processus de changement à la fois, réduisant l'impact de tous ces processus.

### ETUDE DE CAS

**L'Égypte** a poursuivi une stratégie de numérisation de plus en plus agressive, fondée initialement sur la numérisation des flux de travail et des services aux citoyens de différents organismes gouvernementaux sous leur propre plateforme au début des années 2010. Ce processus a d'abord généré des évaluations mitigées ; il s'est heurté à des défis techniques et organisationnels, comme l'absence initiale d'une plateforme stable de signature électronique et de paiement électronique ou la fragmentation entre les multiples sites web, plateformes et systèmes ERP des différents organismes.<sup>10</sup> Depuis 2020, le mandat de la transformation digitale est concentré sous la responsabilité du ministère égyptien des Communications et des Technologies de l'Information (MCIT), où ces plateformes sont désormais de plus en plus intégrées et centralisées. Du fait que le MCIT dispose d'un vaste mandat pour modifier et normaliser les processus et désactiver les systèmes existants, les organismes publics à tous les niveaux sont contraints de planifier les efforts de numérisation ultérieurs dans la perspective d'une centralisation et d'une normalisation futures et certaines des plateformes créées précédemment finiront par être désactivées, leur contenu déplacé et leurs processus opérationnels remodelés sous une plateforme centrale. Il existe un problème d'appropriation qui résulte du fait que, dans la transition de la communication numérique vers la gouvernance numérique, certaines étapes intermédiaires peuvent devenir superflues par la suite. Si les acteurs publics n'ont souvent pas le choix, l'appropriation du processus dépend de la communication d'une image honnête du contexte plus large. Cela concerne particulièrement les acteurs municipaux. Dans le cas de l'Égypte, un programme de la GIZ a abordé ce problème en utilisant la modélisation participative des processus au plan institutionnel, en utilisant un processus bien modéré avec des cartes à grande échelle des processus de service de l'institution sur papier et en maintenant un niveau élevé d'orientation vers les citoyens et les processus tout au long de la coopération. La GIZ a l'intention d'aborder cette question à l'avenir par le biais d'un nouveau projet d'accélérateur d'administration publique.

10 Gebba, T./Zakaria, M. (2015), „E-Government in Egypt: An Analysis of Practices and DÉFI s”, International Journal of Business Research and Development 4:2; Zaid, A./Hanafy, A./El-Ghareeb, H. (2017), „E-government Adoption in Egypt: Analysis, DÉFI s and Prospects”, International Journal of Engineering Trends and Technology 52:2.

En **Tunisie**, le ministère de l'Intérieur a élaboré, avec l'appui de la GIZ, une stratégie de numérisation et des plans d'action correspondants. Ces plans d'action se composent de plusieurs actions axées sur les « e-services », l'« open-gouvernement », les municipalités en ligne et le paiement électronique. Le ministère, avec l'appui de la GIZ, a déjà mis en œuvre, dans des municipalités pilotes, un certain nombre d'actions qui se sont avérées fructueuses.

## POINTS À RETENIR

Les partenaires sont engagés dans de nombreux processus de changement à la fois et la numérisation en particulier présente un ensemble complexe de défis à long terme. Afin d'assurer l'appropriation par les partenaires, il est essentiel que le projet de la GIZ communique clairement le rôle que le projet respectif joue dans le contexte global du processus de transformation digitale de l'institution partenaire.

- A toutes les étapes, mais surtout au début de l'engagement, le projet doit être honnête dans sa communication avec les partenaires.
- A toutes les étapes, mais particulièrement au début de l'engagement, le projet doit maintenir une distinction claire entre le changement et le service fourni par le projet (pendant sa durée) et la transformation digitale plus large dans laquelle il s'inscrit.
- Lors des étapes de « Décristallisation » et de « Déplacement » en particulier, maintenez une carte de processus claire ; si vous travaillez selon le modèle Capacity WORKS, il convient de maintenir une distinction claire entre les processus de transformation dans le système de coopération temporaire (du projet) et le système de coopération permanent (des secteurs et des institutions) et les interdépendances entre eux.
- A toutes les étapes, lors de la coopération avec les acteurs municipaux, concentrer la communication sur l'orientation des citoyens en tant que valeur à long terme et sur les processus en tant que méthodologie à long terme. Maintenir des processus de communication bien dirigés (par le biais d'événements facilités) et s'assurer que les acteurs de haut niveau et les acteurs municipaux maintiennent un dialogue permanent tout au long du processus.

## ETABLIR DES PRATIQUES DE PARTICIPATION MULTI-ACTEURS CONTINUE

### DÉFI

A travers divers Etudes de cas dans différents pays, on peut observer que les parties prenantes du système partenaire ne se parlent pas nécessairement, alors que le processus de changement doit être transversal et intégrateur pour réussir. La participation conjointe aux processus de changement est entravée par les différents niveaux de compétence et de pouvoir des parties prenantes, leurs cultures organisationnelles verticales et l'absence d'une culture de la communication au-delà des agendas sectoriels immédiats. Le **potentiel** est que le processus de changement apporte également des changements à la culture et aux pratiques de dialogue entre les acteurs et les institutions, catalysant ainsi le processus de changement dans son ensemble. Le **risque** est que le dialogue ne soit pas motivé par la conviction personnelle de l'acteur et que certains acteurs soient évincés par des institutions dotées de compétences techniques élevées ou de mandats institutionnels étroits mais forts.

### ETUDE DE CAS

L'introduction des paiements P2G dans l'Etat du **Karnataka, en Inde** ; sur la base d'une plateforme de e-gouvernance lancée en 2008, il a introduit une plateforme de livraison numérique intégrée basée sur le mobile (MobileOne) en 2015.<sup>11</sup> Elle repose sur le concept d'un guichet unique permettant aux services publics de se brancher sur des services, dont beaucoup avaient déjà été développés depuis que l'Etat avait approuvé son programme de gouvernance électronique en 2006. En conséquence, l'Etat était confronté au problème de l'intégration des services d'un grand nombre de départements différents, dont les systèmes existants présentaient des niveaux de qualité différents. L'Etat a résolu ce problème en confiant au Centre pour la gouvernance électronique du gouvernement de l'Etat le rôle de moteur principal du processus, en identifiant des champions clés dans les différents départements du gouvernement qui ont joué le rôle d'agents du changement et en incluant le développement de connecteurs pour les systèmes existants dans le mandat du contractant. Grâce à ce processus centralisé, il a été possible d'inclure un grand nombre de services (environ 650 services au cours des trois premières années) ; en revanche, l'évaluation initiale de 2017 a relevé des plaintes d'utilisateurs imputables à la nature centralisée du processus, comme l'absence d'inclusion des services municipaux.<sup>12</sup>

11 Dalberg / Karandaaz Pakistan (2016), Global Landscape Study on Digitising P2G Payments, <https://dalberg.com/wp-content/uploads/2016/11/Digitizing-P2G-Payments.pdf>, pp. 74-79.

12 Karnataka Evaluation Authority / Hyderabad Karnataka Centre for Advanced Learning (2017), Evaluation of the Performance, Effectiveness and Impact of Mobile Governance in Karnataka, <https://kmea.karnataka.gov.in/storage/pdf-files/Reports%20and%20other%20docs/Mobile%20Governance%20English%20final%20report.pdf>.

A un autre niveau, dans le contexte de la numérisation des municipalités rurales, des enseignements intéressants peuvent être tirés de la comparaison entre les projets de numérisation rurale analogique en **Allemagne** (projet Smart Countryside) et en **Suède** (projet Digital Västerbotten).<sup>13</sup> Dans le cadre des différents systèmes de gouvernance et de cultures administratives des deux pays, les projets avaient des objectifs plus ou moins semblables, à savoir permettre aux municipalités rurales de fournir des services électroniques (toutefois, dans les deux cas, sans composante de paiement). Le projet allemand a consisté à établir des relations horizontales solides entre la société civile et les représentants administratifs de la municipalité, mais a négligé l'intégration verticale avec les structures politiques de niveau supérieur. Il dépendait donc de l'implication des organisations civiques et perdait des occasions d'intégrer les processus de gouvernance à plusieurs niveaux et, en particulier, d'aborder les questions de l'offre de haut débit. Le projet suédois, en revanche, était plus fortement intégré de façon descendante et au plan administratif et reposait sur l'approche consistant à obtenir des informations et à mettre en place des infrastructures avant d'impliquer les citoyens. En conséquence, le projet a eu initialement plus de mal à s'imposer et à être accepté par les citoyens, et a fini par générer une résistance aux solutions numériques à l'avenir. La comparaison montre donc les limites du dialogue avec les parties prenantes lorsqu'il se concentre trop sur l'intégration horizontale ou verticale.

## POINTS À RETENIR

Sur la base d'un modèle de traitement du processus de changement au sein du système de coopération temporaire du projet, le projet doit identifier les lacunes de communication existantes (où les acteurs clés ne sont pas ou peu impliqués) et les zones de rigidité dans la carte des processus.

- Combler les lacunes en matière de communication en établissant des formats d'échange informels. Ancrer ces formats d'échange dans le système de coopération, dans l'optique de les faire passer du système de coopération temporaire au système de coopération permanent, afin d'éviter qu'ils ne soient déterminés par les donateurs.

<sup>13</sup> Löfving, L. et al. (2021), „Can digitalization be a tool to overcome spatial injustice in sparsely populated regions?“, European Planning Studies, <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1928053>.

## COMMUNIQUER SUR LE CHANGEMENT AVEC LES CITOYENS

### DÉFI

Le processus de changement met trop souvent l'accent sur l'offre (par exemple, les donateurs et les institutions publiques), alors que les citoyens en tant que clients et consommateurs des services publics ne sont pas suffisamment impliqués. Le processus de changement devrait inclure des aspects de co-conception centrés sur l'utilisateur et inclure les citoyens dans les plateformes de dialogue et les structures de pilotage du processus de changement, par exemple pour tester les prototypes de produits. Le **potentiel** est que le processus de changement suscite l'adhésion, crée de nouvelles plateformes pour la participation des citoyens et améliore la qualité du processus dans son ensemble en représentant les besoins des citoyens ; le **risque** est que les citoyens soient laissés de côté, ce qui affaiblit l'appui général aux programmes de réforme municipale, et que la principale motivation pour l'adoption du produit final devienne le manque d'alternatives.

### ETUDE DE CAS

Même dans un état où l'adoption des services numériques est avancée, comme au **Kenya** où l'adoption du mobile money est quasi universelle, la sensibilisation et l'adoption des plateformes de e-gouvernance peuvent être faibles : 94 % de la population utilise les paiements numériques, mais 51 % ne connaissent pas les plateformes de gouvernance électronique et, parmi les autres, seuls 55 % les utilisent. La satisfaction des utilisateurs à l'égard de leurs services est faible en raison des pannes fréquentes et de la nécessité persistante d'effectuer des démarches manuelles. Et ce, malgré les efforts du gouvernement pour rendre ces services plus accessibles en ouvrant 40 centres de services numériques (« centres Huduma ») à travers le pays, et pour encourager l'adoption du paiement électronique en abandonnant l'argent liquide comme mode de paiement pour les services offerts par la plateforme e-citoyen. Les chercheurs notent qu'il est jusqu'à présent difficile d'établir si cela est dû aux déficiences de l'expérience utilisateur de ces services, ou au processus de leur introduction, ou encore à un manque de sensibilisation des utilisateurs à leurs avantages et recommandent des approches de conception centrées sur l'humain pour y remédier.<sup>14</sup> La GIZ Kenya est actuellement active dans ce domaine dans le cadre d'une commande du BMZ et de l'UE mise en œuvre avec l'administration kenyane des TIC.

<sup>14</sup> Dalberg (2021), Kenya's Digital Economy: A People's Perspective, [https://www.digitaleconomy.ke/assets/download/Kenyas\\_Digital\\_Economy\\_Full\\_report\\_Aug\\_2021.pdf](https://www.digitaleconomy.ke/assets/download/Kenyas_Digital_Economy_Full_report_Aug_2021.pdf).

## IDENTIFIER ET DÉVELOPPER LE LEADERSHIP : LES AGENTS DU CHANGEMENT ET LES CHAMPIONS LOCAUX

### DÉFI

Les processus de numérisation ont besoin de leadership, en particulier à l'échelle locale. S'il y a une marge d'amélioration en termes de capacité de leadership des parties prenantes, leur capacité de leadership devrait être construite et valorisée au sein du système existant de coopération et d'implication des multiples parties prenantes. Le potentiel est que les leaders jouent un rôle important dans l'organisation du dialogue permanent entre les parties prenantes qui sous-tend le processus de changement et qu'ils deviennent une force d'entraînement à long terme pour l'« outscaling » ultérieure.<sup>15</sup> Le **risque** est que les leaders soient identifiés non pas sur la base de la maximisation du **potentiel** et de l'impact du processus, mais au sein des hiérarchies existantes (« leaders par défaut », ou transformation des « gatekeepers » en leaders par peur de les aliéner), sans apporter d'avantages supplémentaires par rapport aux pouvoirs et compétences hiérarchiques existants que les institutions et les individus possèdent déjà.

### ETUDE DE CAS

Le leadership comporte deux dimensions : (a) le leadership en tant que mandat institutionnel, et (b) le leadership en tant que fonction de gestion ou de pilotage. Le mandat institutionnel a été identifié comme un facteur de réussite pour l'introduction des paiements numériques P2G, par exemple au **Kenya**, où le leadership de l'autorité gouvernementale chargée des TIC pour l'intégration des services numériques sous l'égide de la politique numérique nationale a été déterminant;<sup>16</sup> des champions institutionnels similaires dans les exemples discutés précédemment sont l'organisme chargé de la société de l'information au **Rwanda**, le ministère **égyptien** de la Communication et des Technologies de l'Information ou le Centre de Gouvernance Electronique de l'Etat indien du **Karnataka**.

En **Jordanie** la Banque Centrale a été le moteur du développement des portefeuilles mobiles pour les paiements de « any-to-any », avec les opérateurs de téléphonie mobile comme fournisseurs de portefeuilles et la Banque Centrale comme fournisseur d'une plateforme centrale de présentation et de paiement des factures électroniques.<sup>17</sup> Le rôle de leader peut également être assumé par un acteur de la chaîne de services ; voici quelques exemples de réussite identifiés par le cabinet de conseil en stratégie et politique Dalberg :

15 Nous utilisons le terme « outscaling » (plutôt que « upscaling ») pour souligner que la transposition de l'expérience des projets pilotes locaux en applications à grande échelle n'est pas uniquement une transformation quantitative, mais qu'elle implique également des défis qualitatifs et organisationnels ; en conséquence, ce terme implique qu'elle ne nécessite pas uniquement des ressources financières, mais un effort de transformation distinct avec ses propres processus et systèmes de partenariat.

16 GSM Association (2017), Person-to-government (P2G) Payment Digitization: Lessons from Kenya, [https://www.gsma.com/mobilefor-development/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://www.gsma.com/mobilefor-development/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf).

17 Pour cet exemple et les suivants, voir Dalberg / Karandaaz Pakistan (2016), Global Landscape Study on Digitizing P2G Payments, <https://dalberg.com/wp-content/uploads/2016/11/Digitizing-P2G-Payments.pdf>, ici : Jordanie: pp. 86-91, Tanzanie pp. 122-128, Ghana pp. 68-73.

- En **Tanzanie**, la Dar es Salaam Water and Sewerage Authority (DAWASA, anciennement DAWASCO) a été le moteur du paiement numérique P2G pour les services d'eau municipaux, comme moyen d'améliorer l'efficacité de la collecte et d'atténuer l'impact de la petite corruption ;
- Au **Ghana**, le fournisseur de téléphonie mobile MTN a été le moteur du paiement numérique P2G pour les frais de scolarité. MTN est également le fournisseur de paiement pour les « e-payments » et a utilisé le service pour générer de la valeur ajoutée et lutter contre les comptes inactifs ; les écoles et les consommateurs ont bénéficié d'une plus grande transparence, prévisibilité et flexibilité.

## POINTS À RETENIR

Le processus de changement a besoin d'acteurs qui s'y identifient fortement et sont mandatés pour jouer le rôle de leader (formel ou informel) et d'agent de changement. Sans un tel acteur, il arrive souvent que le donateur « dérape » dans ce rôle, et que les impacts du changement soient donc compromis à la fin du projet.

## INCITATIONS AU CHANGEMENT

### DÉFI

Les Etudes de cas internationaux révèlent que de nombreuses institutions participantes travaillent dans le cadre de leurs mandats existants et, bien qu'il existe une vision stratégique globale, les institutions participantes et leur personnel ne reflètent pas la nécessité d'un changement dans leurs systèmes d'incitation existants. Les pressions institutionnelles (par exemple, la pression hiérarchique ou budgétaire) ou l'initiative individuelle sont insuffisantes. Inciter à l'adoption de la numérisation à l'échelle municipale par le biais de mécanismes d'incitation institutionnels constitue un défi majeur, du fait que des incitations positives (par exemple, la qualification, l'efficacité, le succès, la rémunération) et négatives (par exemple, la pression, la peur, la suspicion) sont en jeu. Le **potentiel** est une réduction importante des coûts de transaction et une augmentation de la durabilité, en particulier dans la perspective de l'externalisation ; le **risque** est que l'adoption du changement reste faible à l'échelle locale, ce qui limite l'impact et affaiblit les institutions vis-à-vis du niveau central.

### ETUDE DE CAS

La **Moldavie** a introduit le système de paiement MPay pour les services publics à partir de 2013. Il s'agissait de l'une des premières parties d'un ensemble de réformes administratives centrées sur la numérisation, afin de lutter contre la corruption dans l'administration publique à tous les plans. Cet ensemble comprenait également un backbone national (MConnect, introduit en

2014), des systèmes de signature et d'identité numériques (MSign, MPass) et a été financé initialement par la Banque Mondiale, puis par l'USAID et l'UE. Lors de son introduction, le système de paiement MPay a été encouragé au plan institutionnel par des arguments centrés sur la réduction des coûts de transaction :

### 1. Organismes publics :

- Outil de suivi et de collecte des revenus/recettes plus rapide et plus efficace.
- Pas de « rétention ou de retard » des fonds sur les comptes bancaires jusqu'à « clarification ».
- Réduction de la corruption en première ligne, là où la collecte des fonds pour les budgets nationaux est historiquement effectuée.
- Réduction des coûts pour le processus de collecte des paiements du gouvernement.

### 2. Entreprises et prestataires de services de paiement :

- Efficacité accrue des processus au sein des systèmes des prestataires de services :
- Encouragement de la transition vers une technologie de facturation et de règlement sans papier à faible coût.

Ces mesures incitatives s'attaquaient à des points sensibles qui étaient beaucoup plus ressentis au niveau des organismes publics. Au niveau des entreprises privées et des prestataires de services de paiement,<sup>18</sup> toutefois, les principaux points sensibles - tels que les frais de service élevés des prestataires de services - n'ont pas été abordés. En outre, les mesures d'incitation se sont concentrées sur les points sensibles internes de l'organisme, tout en omettant de s'attaquer aux fractures numériques existantes, tels que la fracture urbaine-rurale et l'accès des populations rurales aux services de transactions de paiement. En conséquence, le taux d'adoption a été très différent - dans les organismes publics centralisés, il a été fort dès le début,<sup>19</sup> tandis qu'au niveau plus large, il était initialement plus faible et a pris plusieurs années avant de commencer à générer des co-bénéfices significatifs pour stimuler l'e-économie dans son ensemble.

Dans le cadre d'un projet de la GIZ en **Tunisie**, la pandémie de COVID-19 a constitué un argument de poids pour moderniser la plateforme d'apprentissage en ligne du Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD). Une semaine seulement après la mise en ligne de la plate-forme améliorée, 400 personnes s'étaient inscrites. De plus, les incitations pour les utilisateurs de la plateforme ont été améliorées. Il a été constaté que les utilisateurs étaient plus motivés pour suivre des formations hybrides, car les certificats des formations hybrides étaient bien mieux récompensés par les employeurs par rapport aux cours d'apprentissage en ligne uniquement.

---

18 Luecke, M./Pintea, D./Giucci, R. (2016), The limited use of non-cash payments in Moldova: Diagnosis and policy options. German Economic Team Moldova.

19 Lazo, E./Casu, O. (2017), Towards a new transformation of e-payments paradigm: a case study on Moldovan public services. Master's Thesis, KTH Stockholm.

## POINTS À RETENIR

Les systèmes d'incitation organisationnels sont un moteur important du changement.

- A l'étape de la « Décristallisation », identifier les points sensibles au sein des institutions où le besoin de changement est le plus fortement ressenti.
- Au stade du « Déplacement », les situer dans les systèmes d'incitation existants des institutions (formels et informels, positifs et négatifs), identifier ceux qui présentent un fort potentiel de changement et les traiter ensemble. Lorsqu'il n'est pas possible de toucher au système d'incitation de l'organisation elle-même (par exemple parce que les systèmes d'incitation dans l'administration publique sont gérés par d'autres organes administratifs que le projet n'est pas en mesure d'influencer), il est plutôt possible d'identifier d'autres incitations « douces », telles qu'une formation supplémentaire ou la participation à des échanges, qui apportent des connaissances, des compétences et/ou un capital symbolique et peuvent donc compléter le système d'incitation de l'Etat pour fournir des incitations au changement.
- Travailler avec des systèmes d'incitation positivement compétitifs, récompensant les fonctionnaires innovants.

## MISE EN PLACE DE SYSTÈME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

### DÉFI

Les réformes de la numérisation exigent des capacités techniques au plan des connaissances, des compétences et des attitudes. Le développement des capacités des institutions locales est un critère de réussite essentiel pour le processus de changement. Outre la capacité des participants immédiats, le programme de développement des capacités doit être institutionnalisé afin de fournir la base de l'externalisation. Le **potentiel** est que les acteurs possèdent les capacités requises et que le développement des capacités devienne une force d'intégration majeure qui génère l'appropriation du processus de changement ; le **risque** est que les acteurs ne possèdent pas les capacités dont ils ont besoin, ou qu'ils les posséderont trop tard, et/ou que ce développement des capacités ne soit pas institutionnalisé et ne soit pas disponibles pour « outscaling ».

### ETUDE DE CAS

Les compétences, en particulier celles des acteurs locaux, sont un sujet commun dans les projets impliquant la numérisation des municipalités. L'accent est généralement mis sur les connaissances techniques et la formation, qui figurent souvent parmi les premiers déficits mentionnés par les acteurs eux-mêmes : par exemple, une étude sur l'adoption de l'e-gouvernance en **Roumanie** mentionne comme principaux obstacles le manque de financement, de salaires compétitifs et de personnel qualifié en matière de TIC.<sup>20</sup> A l'échelle municipale, l'absence initiale de compétences en matière de TIC est souvent le premier point d'entrée pour impliquer le personnel municipal dans un projet et comporte également une forte composante de motivation, comme le décrit la GIZ **Bénin**.

<sup>20</sup> Urs, N. (2017), A self-reflection of municipal IT professionals in small Romanian city administrations,

Toutefois, les compétences ne comprennent pas seulement les connaissances et ne sont pas uniquement techniques. Dans le cadre de la GIZ pour le développement des compétences stratégiques, avec sa distinction entre connaissances, aptitudes et attitudes, certaines des compétences manquantes se situent également au plan des aptitudes (par exemple, une communication efficace, le leadership) et des attitudes (par exemple, la tolérance à l'erreur, l'orientation vers le service). Ceci est également observé dans les pays développés, par exemple, dans la comparaison entre les municipalités **d'Allemagne** et **d'Estonie**.<sup>21</sup>

La GIZ **Tunisie** a mis en œuvre des activités de renforcement des capacités à l'échelle municipale et nationale afin d'encourager la coopération multi-acteurs. Tandis que le personnel municipal a développé des compétences en gestion de projet (par exemple, la gestion de projet et de portefeuille et la pensée conceptuelle), les parties prenantes à l'échelle nationale ont participé à des formats d'échange internationaux en conjonction avec des apports techniques.

Les cas les plus ambitieux sont ceux où le développement des compétences est ancré dans les propres systèmes du pays, sur la base de l'inclusion de composantes de développement des capacités dans les documents stratégiques respectifs. Il existe différentes approches pour la mise en œuvre de cette démarche. Le **Rwanda** a inclus le déploiement d'un programme de développement des compétences numériques pour les employés de l'Etat dans le cadre de sa stratégie TIC pour la gouvernance. Il demande à chaque ministère d'élaborer et de financer son propre plan d'action pour y parvenir.<sup>22</sup> **L'Egypte** a adopté une approche plus centralisée, où le ministère de la Communication et de la Technologie de l'Information a élaboré depuis 2020 une série de programmes de formation standardisés pour les fonctionnaires au niveau central<sup>23</sup> et pour les fonctionnaires au niveau des gouvernorats.<sup>24</sup> Pour le personnel de direction de l'administration publique, ces programmes comprennent un volet innovation et leadership mis en œuvre par l'Agence de développement de l'industrie des technologies de l'information (Information Technology Industry Development Agency), tandis que la majorité des formations sont des programmes d'apprentissage à distance ou hybride mis en œuvre par le biais du programme ordinaire de l'Agence Nationale de Formation. Dans la stratégie égyptienne de gouvernance numérique, ces mesures de renforcement des capacités font partie intégrante du déplacement de l'administration vers la nouvelle capitale administrative prévue et nécessitent donc la qualification d'un grand nombre d'employés en peu de temps ; au cours de la première année, 18.000 fonctionnaires ont reçu des formations en compétences numériques, dont 5.400 en leadership.<sup>25</sup>

---

21 Mattes, S./Bertermann, T. (2019), „The Digital Transformation in Municipal Administrations: Problems and Strategies“, <https://www.polver.uni-konstanz.de/en/mergel/open-public-administration-scholarship/publications/finished-research-projects/digitalization/the-digital-transformation-in-municipal-administrations-problems-and-strategies/>.

22 Rwanda Information Service Authority (2019), ICT for Governance Cluster Strategy 2020-2024, [https://www.risa.rw/fileadmin/user\\_upload/Others%20documents/ICT4\\_GOV\\_CLUSTER\\_STRATEGY\\_2020-2024.pdf](https://www.risa.rw/fileadmin/user_upload/Others%20documents/ICT4_GOV_CLUSTER_STRATEGY_2020-2024.pdf).

23 MCIT (2021), State Administrative Apparatus Employees, [https://mcit.gov.eg/en/Institutional\\_Development/Developing\\_and\\_Building\\_Digital\\_Capabilities/Developing\\_and\\_Building\\_Digital\\_Capabilities\\_of\\_Employees\\_at\\_Administrative\\_Apparatus](https://mcit.gov.eg/en/Institutional_Development/Developing_and_Building_Digital_Capabilities/Developing_and_Building_Digital_Capabilities_of_Employees_at_Administrative_Apparatus).

24 MCIT (2021), Programs for Government Employees, [https://mcit.gov.eg/en/Institutional\\_Development/Developing\\_and\\_Building\\_Digital\\_Capabilities/Governorates\\_and\\_Subordinate\\_Directorates](https://mcit.gov.eg/en/Institutional_Development/Developing_and_Building_Digital_Capabilities/Governorates_and_Subordinate_Directorates).

25 „Egypt finalises building digital capability programmes for public workers moving to NAC“, Daily News Egypt, 23 January 2021, <https://dailynewsegypt.com/2021/01/23/egypt-finalises-building-digital-capability-programmes-for-public-workers-moving-to-nac/>.

## POINTS À RETENIR

Le développement des capacités doit faire partie d'une stratégie. Les interventions de formation à court terme peuvent être efficaces si elles servent d'incitations pour encourager la participation et l'engagement des partenaires, ou si elles fournissent les compétences nécessaires (telles que les compétences de base en TIC) pour lancer le processus ; mais à long terme, le développement des compétences doit faire partie d'une approche stratégique conjointe avec les partenaires.

- Au stade de la « Décristallisation », inclure les lacunes en matière de développement des capacités dans l'analyse du système de coopération (permanent) et élaborer une stratégie de développement des capacités. Idéalement en partenariat avec les écoles ou les autorités nationales de formation des fonctionnaires.
- Rechercher en ligne des mesures de développement des capacités en matière de culture et de transformation numériques disponibles dans le commerce et prêtes à l'emploi et essayer de les intégrer dans le programme de formation (exemples : LinkedIn Learning, Atingi).
- Au stade de la « Décristallisation », inclure les lacunes en matière de développement des capacités dans l'analyse du système de coopération (permanent) et l'inclure dans une révision de la stratégie de développement des capacités. Dans la stratégie de développement des capacités, faire la distinction entre le développement des capacités à long terme et à court terme (nécessaires pour lancer le processus de changement - par exemple, une formation de base aux TIC pour le personnel des municipalités pilotes, ou des compétences en communication et en animation pour les principaux agents du changement - et/ou pour élaborer et piloter le contenu de la formation en vue d'une « outscaling » ultérieure).
- Inclure non seulement les connaissances, mais également les aptitudes et les attitudes. Les aptitudes s'acquièrent par l'expérience ; les attitudes sont modifiées par l'exposition à différents contextes et à différentes manières d'aborder le même problème.
- Aux stades de la « Décristallisation » et du « Déplacement », s'appuyer sur les dispositions existantes pour renforcer les capacités numériques des fonctionnaires dans les plans nationaux de « e-gouvernement » pour ancrer le développement des capacités à long terme dans les systèmes nationaux. Un tel système pourrait être, par exemple, l'École Nationale d'Administration, en s'appuyant, si possible, sur la collaboration existante avec la GIZ en matière de bonne gouvernance.
- Pour l'étape de la « Recristallisation », identifier les options de financement à long terme afin de diffuser le renforcement des capacités dès le début. Appuyer l'allocation du financement par l'Etat afin de parvenir à une perspective de pérennité à long terme, avec l'option d'établir des partenariats avec d'autres agences internationales qui appuient la numérisation, notamment dans la coopération financière, comme étape intermédiaire.

## ABORDER LA PÉRENNITÉ À LONG TERME

### DÉFI

Les processus de réforme nécessitent un mécanisme de durabilité crédible pour réussir. Le **potentiel** est que le processus de réforme survive à l'intervention de développement ; le **risque** est que les réformes s'arrêtent et que les capacités renforcées se dissipent peu de temps après la fin du projet.

### ETUDE DE CAS

Le facteur clé de réussite et une condition nécessaire pour l'introduction durable des paiements numériques P2G est la présence d'un leadership politique fort et l'intégration dans une stratégie nationale claire de numérisation. Dans les exemples de réussite du **Rwanda**, de **l'Egypte** et du **Kazakhstan**, l'appui total du gouvernement a été déterminant.<sup>26</sup> De même, l'engagement de haut niveau a été un facteur clé de réussite au **Cambodge**, où l'introduction d'une passerelle de paiement numérique automatisée en 2017 était ancrée dans le plan directeur national des TIC 2020.<sup>27</sup> L'engagement politique de haut niveau facilite l'engagement des parties prenantes et permet de surmonter les obstacles et de mobiliser des ressources, tant pour la mise en œuvre à court terme des mesures que pour leur ancrage à long terme dans les systèmes nationaux. Sans cet engagement de haut niveau, on ne peut espérer un impact plus large.

Dans le cas de la **Tunisie**, l'ancrage stratégique est un peu plus complexe en raison de l'indépendance relative du niveau municipal, du contexte plus hétérogène des acteurs impliqués dans la numérisation de l'administration publique et puis que certains des changements prévus ont également un impact sur les procédures fiscales des municipalités. Cela signifie que le changement doit être ancré au moins à deux niveaux, à savoir par rapport à l'engagement de l'Etat en matière de numérisation - sur la base de deux arguments : l'engagement de l'Etat en faveur du « e-gouvernement » et la nécessité de réaliser le « e-gouvernement » afin d'atteindre l'économie numérique envers laquelle l'Etat s'est également engagé) et dans le cadre d'un processus de réforme concernant l'interface Etat-municipalité et les relations fiscales municipales.

L'évaluation d'autres projets de la GIZ relatifs aux TIC fait ressortir certains principes généraux qui s'appliquent également au cas tunisien.<sup>28</sup> Les projets qui parviennent à obtenir une forte adhésion au plan de la mise en œuvre (directeur et personnel opérationnel) constatent que le système améliore directement les processus de travail des partenaires et est considéré comme très pertinent. Lorsque les mesures prises par le partenaire sont

<sup>26</sup> Voir ci-dessus.

<sup>27</sup> GSM Alliance (2020), Digitalizing person-to-government payments, <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>, pp. 24ff., 30f.

<sup>28</sup> Ludwig, Stephanie (2021): Information and Communication Technologies (ICTs) contributing to achieving development objectives. Project experiences and lessons learnt. Cross-section analysis. Publié par l'Unité d'évaluation de la GIZ

intégrées à l'approche dès le départ, le transfert à un stade ultérieur n'est pas nécessaire et les ressources habituellement consacrées aux activités de transfert peuvent être redistribuées au renforcement des capacités et de l'appropriation tout au long du projet. Parallèlement, les différentes parties prenantes développent la confiance et l'appui pendant la mise en œuvre.

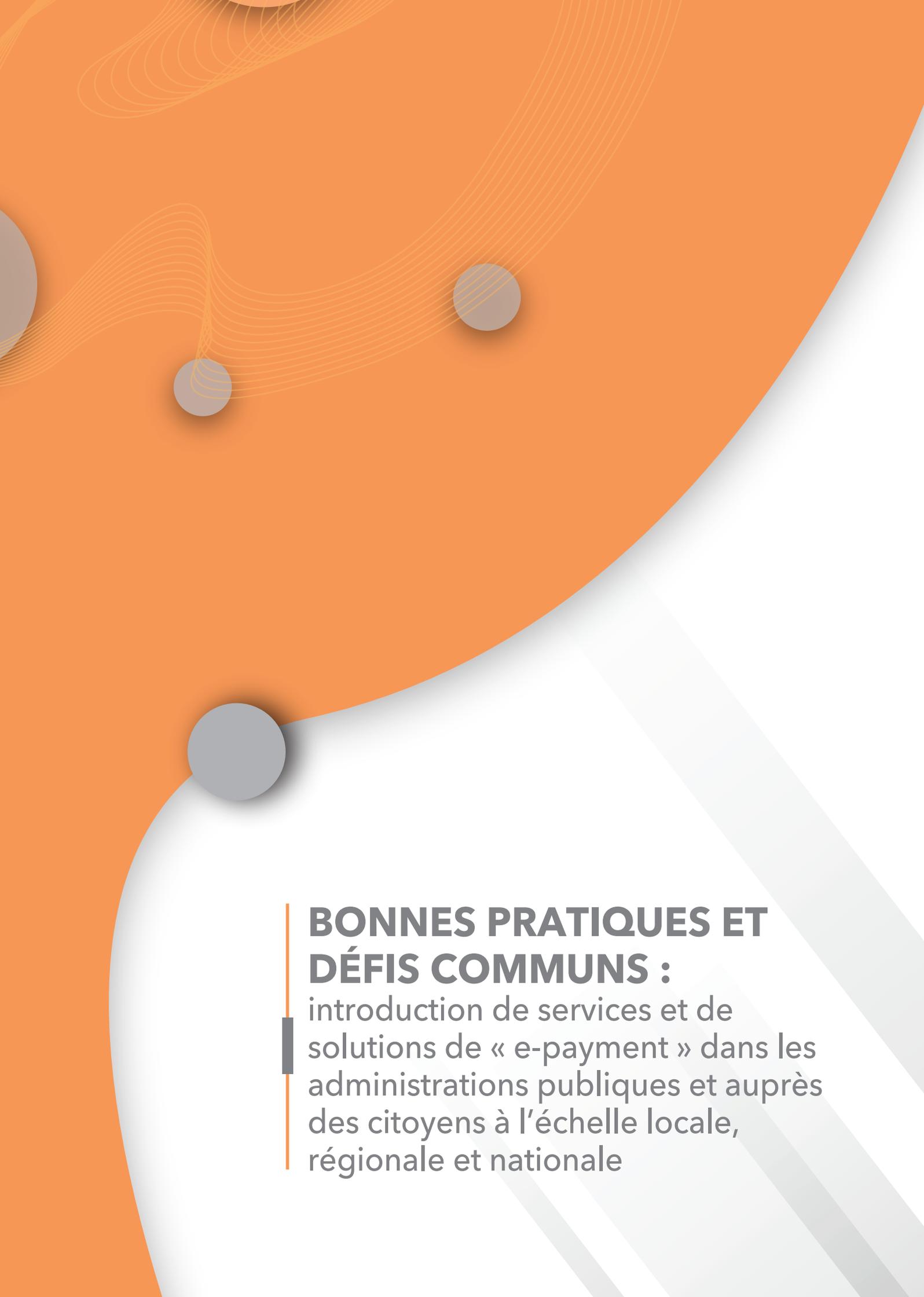
Toutefois, si l'on commence par le niveau de mise en œuvre, cela signifie que si les TIC ne sont pas explicitement considérées comme une priorité dans les documents stratégiques, les représentants de haut niveau manquent de cadres d'orientation et l'adhésion doit se faire au compte-gouttes. De tels projets doivent faire des heures supplémentaires pour susciter l'adhésion à un niveau supérieur.

Une autre conclusion est que la création d'une approche financièrement pérenne est essentielle et ne doit pas être négligée. Le financement de la maintenance de la plateforme doit être assuré - soit la plateforme génère des revenus pour se financer elle-même, soit une ligne budgétaire dans les budgets municipaux ordinaires doit être identifiée et allouée. La réalisation d'un projet sur une plateforme peut répondre à un indicateur typique mais ne peut être considérée comme une réussite si elle n'est pas durable.

## POINTS À RETENIR

La pérennité émane de l'intégration des changements dans un contexte stratégique à long terme, autrement elle n'est pas réalisable. L'institutionnalisation dans le système du partenaire est plus facile à réaliser si elle est abordée dès le début du projet comme partie intégrante de la conception du projet. Cela concerne les aspects organisationnels, mais également la mise en œuvre technique : par exemple, il n'est pas judicieux de mettre en œuvre un énième système informatique en partant de zéro avec un prestataire européen, qui ne sera ensuite pas intégré dans l'écosystème technologique local.

- Pour une pérennité à long terme, il convient de se concentrer sur le système de coopération permanent et plus large dans lequel les résultats escomptés doivent être atteints et sur ses deux dimensions (réformes de la numérisation et réforme de l'administration municipale).
- Dès le début, identifier les cadres stratégiques dans cet environnement qui permettent d'ancrer l'introduction des paiements P2G numériques municipaux dans des stratégies de haut niveau, liées à des acteurs ayant un engagement et une influence politique. Inclure ces acteurs, par exemple, à travers la structure de pilotage du système de coopération temporaire. Sans la participation de ces acteurs, de leurs perspectives à long terme et de leur engagement, tout système restera isolé et la pérennité ne sera pas atteinte.
- En raison de la disparité et de l'indépendance du plan municipal et du fait qu'il existe de multiples acteurs, il devrait y avoir une vision stratégique nationale claire, en particulier lors des phases de la « Décristallisation » et du « Déplacement ».
- Aux stades du « Déplacement » et de la « Recristallisation » à l'échelle municipale, veiller à ce que le processus leur permette d'obtenir des « gains rapides » sous forme d'un appui budgétaire et technique pour la numérisation de leurs processus internes, la formation de leur personnel et la couverture des coûts opérationnels. Et identifier également des mécanismes de financement durables à long terme.



## **BONNES PRATIQUES ET DÉFIS COMMUNS :**

introduction de services et de solutions de « e-payment » dans les administrations publiques et auprès des citoyens à l'échelle locale, régionale et nationale

Les paiements P2G, notamment les impôts sur le revenu des particuliers, les amendes et les redevances pour les biens publics, jouent un rôle important dans le contexte global des paiements. Les paiements P2G mondiaux sont estimés à 8 trillions de dollars, dont 375 millions de dollars (0,005 %) sont effectués dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.<sup>29</sup> La numérisation de ces paiements pourrait avoir des avantages économiques et sociaux considérables pour les gouvernements, ainsi que pour les citoyens et les entreprises. Pour les gouvernements, la numérisation des flux de paiement peut augmenter les recettes publiques, réduire les fuites de revenus et améliorer la responsabilité, l'efficacité opérationnelle et les transactions du secteur public.<sup>30</sup> Un rapport de McKinsey a estimé que si les gouvernements du monde entier numérisaient leurs processus, ils pourraient économiser plus d'un trillion de dollars par an.<sup>31</sup> Les gouvernements ont la possibilité d'améliorer considérablement la gouvernance (par exemple, accroître la transparence, lutter contre la corruption, mieux comprendre les citoyens). Le ministère de l'Éducation ivoirien, notamment, prend désormais des décisions politiques sur la base des données collectées sur 1,5 million d'étudiants dans le cadre d'un processus de paiement des inscriptions scolaires. À ce titre, les paiements numériques P2G contribuent directement à l'Objectif de Développement Durable (ODD) 17.1 des Nations Unies : Améliorer, notamment grâce à l'aide internationale aux pays en développement, la mobilisation de ressources nationales en vue de renforcer les capacités nationales de collecte de l'impôt et d'autres recettes. La numérisation des paiements P2G augmente également la résilience aux chocs tels que la pandémie de COVID-19.<sup>32</sup> En raison de cette proposition de valeur globale convaincante pour la numérisation de ces paiements, le gouvernement tunisien est également en train de numériser ses services et paiements publics.

Pourtant, la numérisation de ces paiements P2G et G2P a reçu relativement peu d'attention à ce jour. Par conséquent, ce chapitre a identifié les facteurs clés de réussite de l'intégration des services de paiement électronique pour les municipalités tunisiennes, sur la base de leur ensemble de défis spécifiques. Les paragraphes suivants fournissent une description des principaux défis identifiés liés à l'intégration du paiement numérique dans les municipalités, en mettant l'accent sur les utilisateurs travaillant au sein de l'administration municipale. Une sélection d'exemples de (bonnes ou meilleures pratiques) tirés d'expériences de mise en œuvre du paiement électronique dans le monde entier permet de mieux comprendre les différentes approches réussies et les facteurs pertinents à prendre en compte. Ce rapport souligne ensuite la pertinence de ces études de cas (points à retenir) pour le défi de l'intégration du paiement électronique en Tunisie.

---

29 Dalberg Global Development Advisors (2016). Global Landscape Study on Digitizing P2G Payments. <https://www.karandaaz.com.pk/wp-content/uploads/2017/02/Global-Landscape-Study-on-Digitising-P2G-Payments.pdf>

30 GSMA (2017). Person-to-government (P2G) payment digitization: Lessons from Kenya.

31 Corydon et al. (2016). Transforming Government through Digitization. McKinsey; also [https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA\\_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf](https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf)

32 <https://www.karandaaz.com.pk/wp-content/uploads/2017/02/Global-Landscape-Study-on-Digitising-P2G-Payments.pdf>

## INTÉGRATION LOCALE DES PAIEMENTS P2G INDÉPENDAMMENT D'UNE PASSERELLE DE PAIEMENT NATIONALE

### DÉFI

Alors que la passerelle de paiement tunisienne est en cours de développement, les collectivités locales et les municipalités ne disposent pas de moyens alternatifs pour effectuer des paiements numériques. Jusqu'à présent, elles n'ont pas intégré d'options de paiement numérique « low tech » qui leur permettent de traiter les paiements facilement et rapidement tout en s'habituant aux processus de paiement numérique avant de se connecter à la Passerelle de paiement, lorsque cela deviendra une option.

### ETUDE DE CAS

**Le Kenya - intégration directe avec le fournisseur de paiement numérique :** Au Kenya, les fournisseurs de mobile money ont pu adapter leurs plateformes afin de répondre aux besoins des différentes agences publiques. Une étude du marché kenyan a mis en évidence quatre modèles distincts d'adoption des paiements numériques (voir l'annexe pour plus de détails sur ces modèles) :

- 1 Intégration directe entre le fournisseur de mobile money et l'agence publique
- 2 Intégration de tiers par le biais d'un agrégateur de paiements
- 3 Plateforme centralisée de « e-gouvernement » reliant plusieurs organismes publics.
- 4 Centres de services physiques dans lesquels les agences publiques fournissent des services publics assistés

Il convient de noter que cette étude démontre que plusieurs modèles opérationnels sont viables en termes de capacité à numériser les paiements P2G - en fait, certains organismes publics reçoivent les paiements via plus d'un modèle numérique. Toutefois, la multiplicité des modèles d'intégration technique et des plateformes de services électroniques peut être source d'inefficacité et de confusion potentielle pour les utilisateurs. L'un des principaux avantages de l'existence d'un champion et d'une politique unificateurs est que les intégrations techniques requises pour permettre les paiements P2G peuvent être réalisées plus efficacement et sans duplication des efforts. En l'absence d'une approche centralisée, les organismes publics finissent souvent par adopter différents modèles d'intégration technique pour le paiement numérique.

Le premier modèle utilisé au Kenya, l'intégration directe entre l'opérateur de mobile money et l'organisme public, est le plus rapide et le plus facile à mettre en œuvre et est donc décrit plus en détail ici :

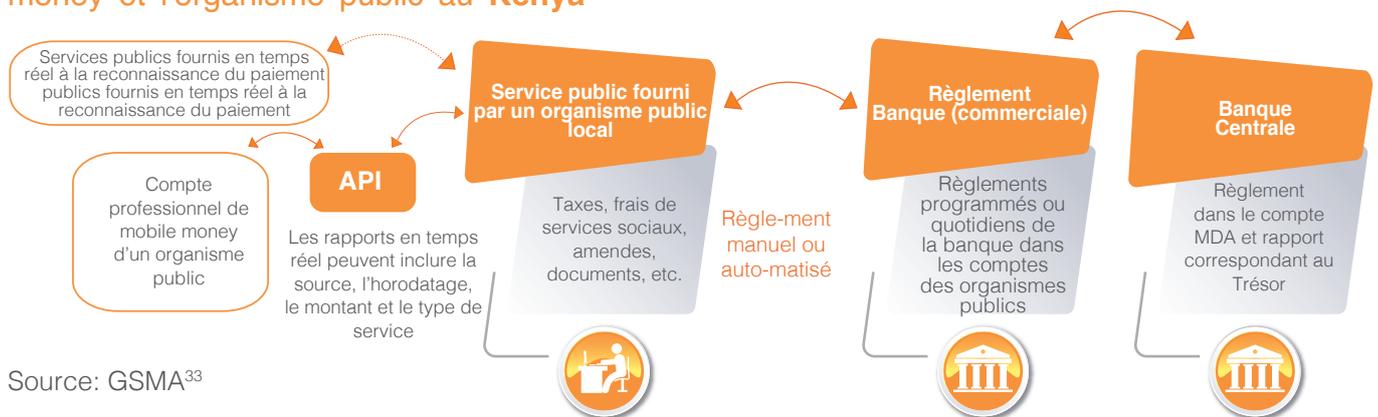
1. **Mise en place:** Le fournisseur de mobile money attribue à l'organisme public un compte numérique unique de « recouvrement des entreprises » afin de faciliter le

recouvrement par le biais d'un numéro de « facture de paiement ». Les citoyens utilisent un numéro de « facture de paiement » unique pour payer un service public spécifique en utilisant leur compte de mobile money, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service. Les fournisseurs de mobile money peuvent donner au gouvernement l'accès au système de mobile money en ligne pour faciliter la déclaration, le rapprochement et le règlement.

2. **Rapprochement:** Lorsque les volumes de transactions sont faibles, le gouvernement peut gérer le rapprochement manuellement. Une interface de programmation d'applications (Application Programming Interface) peut également être utilisée afin de faciliter le rapprochement automatique et en temps réel.
3. **Règlement:** Une fois collectés sur le compte de mobile money, le règlement des fonds peut être initié par l'organisme public en utilisant le système de mobile money en ligne. En fonction des capacités, les règlements peuvent également être automatisés. Les fonds sont transférés sur le compte bancaire de l'organisme public dans un délai convenu.

Cette approche met l'accent sur l'intégration du paiement et n'intègre pas la réponse du gouvernement qui fournit le service lors du paiement. Ce service peut soit être automatisé et lié à la confirmation du paiement, soit déclencher une notification au fonctionnaire responsable pour qu'il travaille immédiatement et mette le service à disposition.

Figure 1: Schéma de l'intégration du paiement numérique direct entre l'opérateur de mobile money et l'organisme public au Kenya



Source: GSMA<sup>33</sup>

### Avantages:

Mise en place relativement rapide, simple et facile d'un point de vue technique car le processus de mise en place d'un compte de recouvrement de mobile money peut prendre moins d'une semaine. Lorsque des API<sup>34</sup> sont utilisées, les rapports, le rapprochement et le règlement se font en temps réel.

### Inconvénients:

Le fournisseur de mobile money doit réaliser des intégrations individuelles avec chaque organisme public - cela peut prendre du temps et être coûteux, notamment parce que les organismes publics

33 Ibid.

34 Une interface de programmation d'applications est un ensemble de fonctions et de procédures permettant la création d'applications qui accèdent aux fonctionnalités ou aux données d'un système d'exploitation, d'une application ou d'un autre service.

ont des processus différents. Outre le risque de duplication des coûts pour le gouvernement, le principal inconvénient de la diversité des modèles de services P2G est que les citoyens doivent interagir avec les paiements P2G de différentes manières, en expérimentant diverses interfaces et plusieurs parcours clients différents. Dans les groupes de discussion, les citoyens ont indiqué que cette situation était source de confusion et qu'il leur était difficile de mémoriser plusieurs numéros de « facture de paiement ». La mise en place d'API nécessite des investissements, du temps et une expertise technique. En l'absence d'API, le rapprochement, la déclaration et le règlement manuels sont source d'erreurs et prennent du temps.<sup>35</sup>

## ETUDE DE CAS

**Etude de cas, la Jordanie - Ecosystème de paiement inclusif et convivial :** Le récent investissement du gouvernement jordanien dans le développement de son switch national (JoMoPay) parallèlement à une gamme de solutions de paiement (bancaires et mobiles) constitue un bon exemple de l'engagement d'un gouvernement à développer un écosystème de paiement inclusif et convivial. La Jordanie, comme beaucoup d'autres pays, dispose d'une infrastructure de paiement existante, mais n'a pas encore totalement mis en place l'infrastructure qui facilite l'adoption des paiements numériques par les citoyens « mal desservis ». « Inclusif » fait référence à une infrastructure de paiement qui peut répondre aux besoins des personnes mal desservies. Cela signifie la disponibilité d'un large éventail de points d'encaissement et de solutions de paiement numérique telles que les porte-monnaie mobiles, les cartes prépayées et les cartes rechargeables - toutes les solutions qui ne nécessitent pas de comptes bancaires. « Convivialité » signifie que l'infrastructure de paiement incorpore, prévoit d'incorporer ou est capable d'incorporer des caractéristiques qui améliorent l'attrait global des paiements numériques pour les consommateurs au sens large. Il s'agit de caractéristiques telles que l'interopérabilité, le règlement des fonds en temps réel (ou en temps quasi réel), un switch national, des systèmes en boucle ouverte, etc. La Jordanie a mis l'accent sur l'intégration de ces approches dans son déploiement global.<sup>36</sup>

## POINTS À RETENIR

Bien qu'une passerelle de paiement soit l'option de paiement électronique privilégiée pour intégrer un grand nombre de services, de parties prenantes et de citoyens, de simples systèmes de paiement numérique à l'échelle municipale peuvent constituer une première étape, moins complexe, pour atteindre les citoyens à l'échelle locale. De façon générale, il convient d'éviter de mettre en œuvre des approches en silo. Parallèlement, les approches dotées d'une interface frontend simple contribuent à éliminer les obstacles perçus à l'utilisation des approches de paiement électronique et améliorent l'acceptation une fois que la passerelle est prête à être mise en œuvre.

- Outre la numérisation du paiement, le service lui-même doit être numérisé de bout en bout pour renforcer les avantages du paiement à distance. Si l'individu doit encore s'adresser à un prestataire de services en personne pour certains aspects du service, il perd la commodité facilitée par les paiements numériques. En outre, une intégration technique simplifiée peut stimuler la numérisation des paiements P2G. Il est important que les utilisateurs puissent numériquement demander, payer et, si possible, recevoir le service public (par exemple, au Rwanda et au Cambodge pour certains services).<sup>37</sup>

35 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

36 <https://www.karandaaz.com.pk/wp-content/uploads/2017/02/Global-Landscape-Study-on-Digitising-P2G-Payments.pdf>

37 <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

- Bien que diverses intégrations de paiement soient possibles, il est essentiel d'examiner ce qui est le plus accessible, le plus pratique et le plus facile à utiliser pour les utilisateurs finaux (ce qui inclut également les fonctionnaires), tout en garantissant l'inclusion. Cela peut même signifier faciliter les paiements, non pas dans les bureaux publics, mais dans d'autres endroits avec des points de contact avec les citoyens ayant une structure de paiement déjà bien acceptée, fiable et utilisée, comme les supermarchés, les bureaux de poste ou les kiosques (par exemple au Kenya ou en Egypte). Dans l'ensemble, il est essentiel de travailler avec des fournisseurs de paiement numérique bien établis.

## SÉLECTION DES SERVICES

### DÉFI

En Tunisie, les frais de scolarité et les paiements des services publics sont payables par voie numérique. Toutefois, les impôts et la plupart des services publics ne le sont pas encore. Pour les municipalités tunisiennes, il s'agit d'une étape essentielle pour décider quels sont les services auxquels elles donnent la priorité et qu'elles rendent disponibles en ligne en premier lieu, et comment elles séquent leur déploiement de services électroniques.

### ETUDE DE CAS

**Etude de cas - l'Egypte (Projet d'amélioration du service public de la GIZ (IPSP) - sélection fondée sur l'utilisation des composantes et des points sensibles de l'e-gov :** L'IPSP a contribué à la cartographie des processus et à la refonte des processus commerciaux de certains services publics. Les procédures et processus de travail des administrations ont été normalisés, simplifiés et rendus transparents. Les citoyens ont eu plus d'options pour communiquer et interagir avec l'Etat, par exemple, via l'Internet, le courrier électronique et les forums d'échange réguliers dans les communautés. Cela a non seulement amélioré l'orientation du service public, mais a également conduit à un meilleur service pour les citoyens de façon générale.<sup>38</sup>

### ETUDE DE CAS

**L'Inde (Karnataka.gov) - ajout de services B2C pour augmenter l'adoption :** MobileOne est une plateforme de gouvernance électronique fondée sur le mobile qui permet aux résidents du Karnataka d'accéder à environ 1.000 services publics nationaux et de l'Etat et à environ 3.000 services privés. Ils sont accessibles via une application, par SMS, USSD, RVI, et un site web ([www.mobile.karnataka.gov.in](http://www.mobile.karnataka.gov.in)) en anglais et dans la langue locale, le kannada. Le gouvernement a trouvé difficile de favoriser l'adoption et d'identifier les cas d'utilisation appropriés pour attirer les utilisateurs. Il a donc adopté une approche de « plateforme » dans laquelle il apporte des services privés Business-to-Consumer (B2C) à fort volume sur la plateforme pour stimuler l'adoption. Les exemples incluent les paiements de factures par téléphonie mobile et les réservations de taxi.<sup>39</sup>

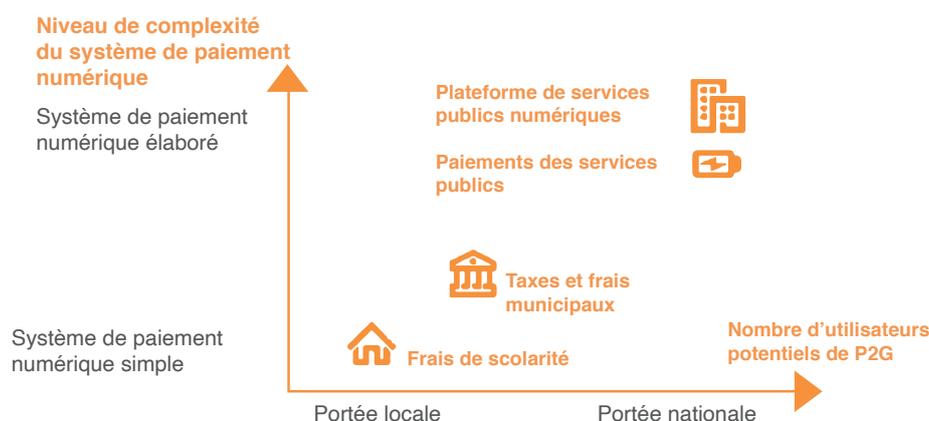
<sup>38</sup> Entretien avec Marcel Haessler, chef de projet de la GIZ, en février 2022.

<sup>39</sup> <https://dalberg.com/wp-content/uploads/2016/11/Digitizing-P2G-Payments.pdf>

## POINTS À RETENIR

- Comprendre les services publics, les processus sous-jacents et les défis connexes peut aider à identifier les services les plus prometteurs à sélectionner pour passer au numérique. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la cartographie et de l'évaluation de la pertinence des services, notamment le volume d'utilisateurs demandant le service, le volume de revenus qu'il génère, le niveau d'automatisation ou de simplicité (quelques exceptions de cas d'utilisation), la portée du service, les faibles exigences de sécurité (généralement en termes de KYC) ou le fait que la prestation de service soit actuellement très problématique et qu'elle puisse bénéficier d'une reconfiguration des processus (traitement des points sensibles).

Figure 2: Comparaison des systèmes de paiement numérique P2G en fonction de leur portée et de leur complexité



Source: GSMA 2020:<sup>40</sup> Digitalising P2G payments, p.12

- La réalisation d'une étude ou d'une cartographie du paysage des services publics peut faciliter la sélection des services. Les services non complexes, à forte demande et à haute fréquence sont généralement considérés comme devant être numérisés en premier.<sup>41</sup> Les utilisateurs adaptent plus facilement des habitudes de paiement simples, avant de passer à des habitudes plus complexes. Les paiements les plus populaires pour commencer à être numérisés à l'aide de la monnaie numérique sont l'éducation, les impôts et les services publics (y compris les services utilitaires).<sup>42</sup> Au Pakistan, par exemple, les paiements des demandes de passeport et des contraventions ont été parmi les premiers paiements P2G à être numérisés.<sup>43</sup> Comme pour les services publics généraux, les paiements liés aux transports constituent une catégorie en pleine expansion et comprennent un large éventail de services, allant au-delà des frais de transport typiques tels que les tickets de bus, les amendes pour infraction au code de la route et les frais de péage, et couvrant également le permis de conduire et l'immatriculation des véhicules à moteur. De façon générale, pour bien comprendre quels sont les services les mieux adaptés, une analyse des processus

<sup>40</sup> <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

<sup>41</sup> Non seulement la numérisation, mais la numérisation comprend également une adaptation des processus.

<sup>42</sup> Selon une enquête semestrielle sur le « e-gouvernement » dans les économies développées et émergentes, les paiements de services publics sont le principal type de paiement numérique P2G (140 pays). Après les paiements de services publics (45 pays), les paiements liés aux impôts et à l'éducation sont les deuxième et troisième types de services les plus courants (29 et 28 pays respectivement). Ces données suggèrent que les services publics représentent le point d'entrée le plus pratique pour les gouvernements qui envisagent d'adopter une approche ou une stratégie de paiements numériques P2G, ou pour les pays qui en sont aux premières étapes de la transition des transactions en espèces vers le numérique.

<sup>43</sup> <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

(décomposant chacun des processus potentiellement sélectionnés en étapes distinctes) permet de mieux comprendre le service ainsi que les éventuelles complexités des processus non liés au service qui pourraient être aplanies par la numérisation.

- Si la municipalité est confrontée à un point sensible clair qui a également un impact important sur ses citoyens en raison de la prestation limitée de services, la municipalité pourrait se concentrer sur ce service en premier lieu. Pour analyser la situation, les fonctionnaires et les préposés pourraient procéder à une collecte rapide et à une cartographie des points sensibles existants dans le cadre d'un atelier modéré.
- Les municipalités pourraient s'associer à certains services privés très demandés et qui bénéficieraient également du passage au numérique, en particulier si ces services sont complémentaires, comme les réservations de taxi pour utiliser les services publics (par exemple, la santé) sur place.

## SIMPLIFICATION DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR POUR LES FONCTIONNAIRES DE L'ADMINISTRATION LOCALE

### DÉFI

L'argent liquide est toujours roi en Tunisie. Les processus de paiement numérique sont encore majoritairement perçus comme plus complexes et plus lourds que le traitement des espèces par les fonctionnaires locaux. Il convient de répondre à ces préoccupations afin d'accroître l'acceptation du changement.

### ETUDE DE CAS

**L'Argentine - Refonte du certificat d'invalidité :** En Argentine, on estime que 3 millions de personnes souffrent d'un certain handicap. Pour avoir accès aux droits et aux avantages, un certificat d'invalidité (Certificado Único de Discapacidad) est nécessaire. Toutefois, le processus d'obtention d'un certificat d'invalidité était difficile et pouvait prendre jusqu'à sept mois. L'Agence Nationale pour les Personnes Handicapées et l'équipe de Mi Argentina, la plateforme argentine de prestation de services axés sur le citoyen, ont travaillé à la refonte du service. Cette équipe pluridisciplinaire était composée d'ingénieurs et de concepteurs de logiciels, ainsi que de psychologues, de politologues, d'anthropologues et de sociologues. Leur intention était non seulement de simplifier et d'accélérer le processus, mais également de fournir aux citoyens déjà confrontés à des difficultés un service qu'ils méritent et apprécient. L'élaboration de la solution ne représentait qu'une partie du défi, car celle-ci impliquait de collaborer avec les 453 conseils d'évaluation médicale distincts chargés de certifier un handicap. L'équipe a donc dû se pencher sur les relations entre le gouvernement central et les conseils, sur les aspects pratiques de la connectivité et sur le développement des compétences nécessaires par la formation.

Un assistant guide désormais les citoyens dans leur demande plutôt que de les obliger à se rendre à une réunion physique pour déterminer les documents requis. Si, dans un cas exceptionnel, une rencontre physique s'avère nécessaire, un système de rendez-vous en ligne programme l'entretien, ce qui permet aux utilisateurs d'éviter des heures d'attente dans les files d'attente. Enfin, le service fournit des notifications proactives dans le profil numérique du citoyen, en veillant à ce que l'utilisateur sache quand le certificat d'invalidité arrive à expiration et en proposant de l'aider à le renouveler.

Grâce au nouveau système qui guide les citoyens, les fonctionnaires sont déchargés de certaines de leurs tâches procédurales et peuvent se concentrer sur un soutien de qualité, ce qui est apprécié à la fois par les citoyens et les fonctionnaires. En outre, le système ayant des rôles et

des responsabilités clairement établis pour les différentes parties prenantes, les fonctionnaires n'ont pas besoin de faire le lien entre les autorités publiques et de gérer les retards qui en résultent souvent.<sup>44</sup>

## ETUDE DE CAS

**La Slovénie : des composantes faciles à utiliser et à faible code :** En Slovénie, ce besoin est abordé par la composante des procédures électroniques (Jedro elektronskih postopkov, JEP) dans le but de permettre aux fonctionnaires de gérer les services numériques de la conception à la mise en ligne, avec un minimum de connaissances en programmation tout en étant convivial, fiable et fonctionnant sur plusieurs plateformes d'une manière qui réutilise tous les éléments discutés précédemment.

Le JEP fonctionne sur la base de la compréhension initiale de la conception du processus nécessaire, puis de l'utilisation des composantes pour le convertir en une expérience numérique. En réutilisant les composantes existantes, tout le contrôle de qualité qui entre dans leur conception est reproduit et les avantages sont étendus à tous les services développés à l'aide du JEP. Il est possible d'assembler des services qui gèrent l'authentification, la capture des données, la fourniture de preuves (soit par des documents, soit en référence à des sources de données existantes), les signatures électroniques le cas échéant, les paiements et les notifications tout au long du processus. Avec la philosophie appropriée de conception et d'offre de services et l'appui nécessaire pour créer des expériences utilisateur de qualité, un outil comme le JEP a le potentiel d'appuyer l'ambition du gouvernement en tant que plateforme, d'étendre l'offre de services publics tout en conservant la confiance et la qualité.

Tout comme pour les composantes de la gouvernance électronique DIAL, ce système « à faible code » utilise une interface visuelle pour construire des services de bout en bout à partir d'éléments constitutifs plus petits. Il est complété par des systèmes de conception qui rassemblent des composants d'interface utilisateur réutilisables, des modèles de conception, des guides écrits accessibles pour les fonctionnaires et des conseils pour appuyer la mise en œuvre, qui garantissent que les équipes de service peuvent construire de manière cohérente. Une interface de backend plus simple augmente l'acceptation d'un nouveau système et réduit la crainte d'une perception de complexité accrue du travail pour les fonctionnaires.<sup>45</sup>

## ETUDE DE CAS

**L'Égypte (projet GIZ) - Cartographie des services publics :** L'IPSP a créé une carte des services publics, qui fournit un large éventail d'informations sur les 500 services publics les plus demandés. Destinée à l'origine principalement aux citoyens, il s'est avéré que la cartographie des services est également très utilisée par les fonctionnaires. Ils l'utilisent comme un guide pour mieux comprendre le processus dans leur explication au citoyen et ils apprécient également la liste des étapes et des documents requis pour mener à bien la prestation du service. En raison du grand nombre de services, y compris des services de niche qui ne sont pas souvent demandés, les fonctionnaires bénéficient d'un registre et de conseils en ligne qui simplifient leur travail. Cela leur donne également confiance dans la qualité de leur prestation de services et réduit leur temps par citoyen, ce qui en retour réduit leur stress. Bien qu'une intégration de bout en bout soit souhaitable, le simple fait de fournir des informations numériques, bien structurées et simplifiées peut constituer un avantage considérable et un facteur de confiance important pour l'acceptation de futures intégrations numériques telles que les options de paiement.<sup>46</sup>

44 OECD Observatory of Public Sector Innovation (2018[86]), Redesign of the Unique Certificate of Disability, <https://oecd-opsi.org/innovations/certificado-unico-de-discapacidad-cud-redesign-of-the-granting-service-of-the-unique-certificate-of-disability/>

45 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3252a73a-en/index.html?itemId=/content/component/3252a73a-en>

46 Entretien sur le projet de la GIZ en février 2022.

## ETUDE DE CAS

**En Tunisie (projet GIZ) - Séparation du back et du front office :** Les flux de travail dans certains bureaux municipaux de citoyens ont été simplifiés et numérisés en suivant la méthodologie « Design Thinking ». Il a été reconnu que les inefficacités résultaient de l'absence de séparation entre les demandes des citoyens et le traitement des documents. Par conséquent, les bureaux ont été divisés en un front office et un back office. En outre, un logiciel convivial reliant les deux bureaux a été développé et mis en place. En conséquence, les contacts entre le front office et le back office ont été considérablement réduits, la paperasserie a été diminuée et les processus bureaucratiques ont été simplifiés. Les citoyens bénéficient d'une meilleure expérience utilisateur, grâce à des temps d'attente plus courts et à une transparence accrue concernant l'état d'avancement du traitement. Dans une prochaine étape, les citoyens auront la possibilité de soumettre leurs demandes en ligne.

## ETUDE DE CAS

**Au Kenya (M-PESA) - Fournir des structures tarifaires simples et transparentes pour le paiement mobile :** Lorsque Safaricom a lancé ce service en 2007, le paiement mobile était extrêmement nouveau. Il était donc particulièrement important de réduire les obstacles à l'utilisation et de proposer une tarification simple et transparente. Le seul service payant est l'envoi d'argent. Les frais ont été communiqués de manière transparente et à grande échelle. Chaque préposé dispose d'un tableau des tarifs. Cela a été bénéfique à la fois pour les utilisateurs et pour les préposés qui tiennent souvent un petit kiosque. Auparavant, les frais étaient arrondis ; aujourd'hui, ils sont devenus un peu plus différenciés, peut-être en raison de l'expérience des utilisateurs au cours des 15 dernières années. Toutes les autres fonctionnalités sont gratuites, y compris l'enregistrement du premier utilisateur et le dépôt d'argent. Il a été conçu pour être aussi facile à comprendre et à utiliser que possible. Il n'y a donc pas non plus de règles de solde minimum.<sup>47</sup>

## POINTS À RETENIR

Un processus numérique simplifié avec une interface simple pour les citoyens et les fonctionnaires en frontend (idéalement aussi en backend) améliore l'adoption d'un système numérique. Les études de cas témoignent de diverses approches visant à simplifier le traitement des paiements numériques pour le personnel administratif.

- La simplification doit être axée sur le client, ce qui inclut également les parcours des utilisateurs lorsqu'on applique des approches de réflexion conceptuelle. Les ateliers qui suivent le parcours actuel de l'utilisateur du point de vue du fonctionnaire, et qui visent à comprendre ses gains et ses difficultés, contribuent à adapter le processus pour répondre également à ses besoins. Toutefois, le citoyen en tant qu'utilisateur final doit être prioritaire et il peut être très utile d'aider les fonctionnaires à se mettre à la place des citoyens et de répéter le parcours de l'utilisateur à partir du parcours du citoyen.
- Des équipes pluridisciplinaires issues de différents niveaux et domaines d'engagement à l'échelle de la gouvernance locale, ainsi que des externes neutres peuvent contribuer à un processus de prestation de services bien adapté.

<sup>47</sup> Stephanie Ludwig, auteur de la recherche sur le terrain, Kenya 2009

- En termes de paiements, ces enseignements peuvent se traduire par un effort continu pour améliorer la transparence des frais et innover en matière de tarification afin d'encourager l'adoption du P2G numérique, en particulier pour les transactions de faible valeur. Il est parfois plus facile pour les citoyens et les fonctionnaires, non seulement de se souvenir des prix mais également de réduire les erreurs de saisie, d'arrondir des services de prix similaires à des montants plus simples (par exemple, 50 au lieu de 48,3) et de niveler les prix (tous les services de la catégorie de prix A coûtent 50, tous les services de la catégorie B coûtent 100). Souvent, la prise en charge de petits frais par les pouvoirs publics peut contribuer à accroître le taux d'utilisation et, en fin de compte, à réduire les coûts. En outre, les organismes publics ont tendance à partager séparément leurs frais de service et les frais de paiement. Un prix unique pour le service, quel que soit le mode de paiement, est plus facile à comprendre.

## MIGRATION COMPLÈTE VERS UN NOUVEAU SYSTÈME OU MAINTIEN EN PARALLÈLE DE DOSSIERS PAPIER

### DÉFI

La Tunisie choisit actuellement de maintenir les deux systèmes. En fin de compte, le maintien des deux systèmes entraîne des coûts et des efforts plus élevés, tout en permettant une sécurité des données analogues et une utilisation traditionnelle des dossiers papier.

### ETUDE DE CAS

**Etude de cas aux Etats-Unis (système d'immigration électronique) - Comprendre quand le numérique ou le papier est préférable pour les utilisateurs :** Le système d'immigration sur papier aux Etats-Unis exige que les demandeurs remplissent 1 formulaire sur 94 avant de l'envoyer à différents endroits en fonction de la nature de la demande. En 2005, le United States Citizenship and Immigration Services (Services américains de citoyenneté et d'immigration) ont décidé de reprendre le processus analogique et de le numériser sous la forme du Système électronique d'immigration (Electronic Immigration System).

Toutefois, ELIS a été mis en place sur le principe du « e-gouvernement » qui consiste à documenter un processus analogique, à le numériser et à considérer que le problème est résolu. Mettre quelque chose en ligne a un attrait initial, mais se contenter de faire une réplique numérique d'un processus ne suffit pas, surtout si l'on ne tient pas compte de l'expérience utilisateur des fonctionnaires. Ainsi, alors que le projet ELIS a passé beaucoup de temps à documenter en détail les processus opérationnels et les flux de données, peu d'efforts ont été déployés pour comprendre le travail des fonctionnaires de l'immigration ; au final, seuls deux formulaires étaient disponibles en ligne. Le travail était fondé sur l'hypothèse que le numérique serait toujours incontestablement meilleur que le papier. Or, les chercheurs ont découvert que le papier était en fait supérieur pour certaines des tâches nuancées liées à la prestation du service. En ne comprenant pas l'expérience globale des demandes d'immigration, le projet a négligé les besoins et les comportements des employés de l'USCIS.

Au cours du projet, un changement a été effectué pour refléter une approche plus axée sur l'utilisateur. Toutefois, les décisions prises et les omissions faites lors de la première phase ont

limité les progrès et les employés de l'USCIS ont développé des solutions de contournement pour rendre ELIS utilisable. Ainsi, les frais généraux hérités ne sont pas nécessairement causés par un vieux logiciel - les efforts de modernisation abordés de la mauvaise manière peuvent conduire à des décisions ou à une orientation stratégique qui limitent les tentatives de transformer l'expérience d'un besoin particulier de l'utilisateur .<sup>48</sup>

## ETUDE DE CAS

### **En Slovénie - Le numérique comme base des interactions tant sur papier qu'en ligne :**

Les services publics ne sont pas uniquement fournis en ligne et les efforts visant à introduire une approche « numérique par défaut » qui supprime l'accès hors ligne peuvent exacerber les fractures numériques et ne pas répondre aux besoins de segments particuliers de la société. La Slovénie dispose d'antennes administratives locales pour de nombreux ministères et organismes publics et les administrations municipales proposent également leurs propres solutions. Avant l'ère de la COVID-19, ces services physiques étaient une partie très appréciée de l'infrastructure du secteur public, du fait que les citoyens savaient qu'ils pouvaient arriver en personne et être aidés avec un minimum de friction et sans frais. Ceci est particulièrement pertinent pour les services où l'identification est requise, étant donné l'adoption précoce de l'identité numérique par les services publics et les citoyens en Slovénie. La Slovénie a également investi dans l'accès aux personnes qui choisissent de ne pas utiliser les technologies numériques et a ainsi évité d'accroître les inégalités numériques en « responsabilisant les personnes déjà responsabilisées ». Bien que la majorité des citoyens continuent d'accéder aux services sur papier, il existe des possibilités de transformation numérique qui permettent une approche multicanale de l'accès aux services par n'importe quel canal, à n'importe quel moment du processus. Les services de ce type, qui concernent une base d'utilisateurs plus âgés, sont appuyés par le partenariat du gouvernement slovène avec le projet « Simbioza ». Ce programme encourage la coopération intergénérationnelle, le bénévolat, l'apprentissage tout au long de la vie, l'entrepreneuriat social et les activités socialement responsables et éthiques et a contribué de manière significative à la culture numérique dans l'ensemble de la société slovène.

En 2018, une modification de la méthodologie de calcul de la valeur des pensions pour inclure les paiements reçus de régimes de retraite étrangers a obligé le système numérique slovène à mettre à jour les données détenues sur 125.000 bénéficiaires répartis dans 50 pays. Sa plateforme de services de retraite existante a été utilisée comme base pour simplifier cet exercice. L'approche a consisté à développer des formulaires en plusieurs langues et à fournir des solutions qui fonctionneraient numériquement et en personne, ainsi qu'à utiliser des QR codes pour relier les documents physiques aux aspects en ligne pertinents. Toutefois, l'âge moyen des personnes inscrites pour utiliser la plateforme était de 49 ans, alors que l'âge moyen des personnes devant calculer leur allocation annuelle moyenne était de 71 ans. Cela signifie qu'inévitablement la grande majorité des utilisateurs concernés utiliseront le processus papier et que des systèmes internes ont dû être développés pour faire face au volume de documentation physique impliqué. Néanmoins, la plateforme a profité de cette situation pour encourager une adoption plus large par le biais de campagnes d'information et d'autres actions de sensibilisation et environ 10 % de toutes les demandes ont été effectuées numériquement par le biais du formulaire électronique. L'âge moyen des bénéficiaires qui l'ont utilisé était de 70 ans, ce qui constitue une première réalisation importante en termes d'aide aux nouveaux publics pour acquérir les compétences nécessaires pour travailler à l'ère numérique .<sup>49</sup>

<sup>48</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3252a73a-en/index.html?itemId=/content/component/3252a73a-en> taken from Dawson McGuinness and Schank, (2021[76]), Power to the Public, <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691207759/power-to-the-public>

<sup>49</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3252a73a-en/index.html?itemId=/content/component/3252a73a-en>

## ETUDE DE CAS

**En Guinée - Paiement mobile de la taxe sur les véhicules :** En 2016, la Guinée a adopté le mobile money comme mode de paiement de la taxe sur les véhicules. Cela a entraîné deux principales améliorations de la planification financière pour le gouvernement : un rapport quotidien sur le montant de la taxe sur les véhicules payé et les paiements de la taxe sur les véhicules collectée le jour précédent. En outre, le gouvernement a accès à une plateforme numérique qui suit les paiements de la taxe sur les véhicules en temps réel (la plateforme est mise à jour toutes les 15 minutes). La numérisation des paiements a amélioré la planification financière du gouvernement guinéen, puisque ceci a facilité l'établissement de rapports, le rapprochement et le règlement. Avec le passage du papier à la tenue de registres numériques, les tâches sont désormais effectuées numériquement et presque instantanément, ce qui améliore le traitement des données et réduit les erreurs et le temps consacré aux processus manuels. Les enregistrements numériques permettent de comparer différents ensembles de données et permettent aux gouvernements de gérer leurs ressources financières sur la base d'informations plus fiables et plus récentes.<sup>50</sup>

## ETUDE DE CAS

**Egypte (projet GIZ) - amélioration de l'efficacité d'archives papier :** Dans le cadre d'un projet en Egypte, il a été constaté que les employés publics avaient peur que les documents numériques ne se perdent. Les personnes ont confiance dans le papier, pas dans l'informatique ou dans l'Etat. Le projet a apporté son appui à la réorganisation d'archives papier sélectionnées dans l'ouest du Caire en tant que projet pilote. Elles ont été triées et rendues ignifuges. L'objectif consistait à créer des archives adaptées à l'utilisation de caméras anti-angle mort pour accéder aux dossier papier.<sup>51</sup>

## POINTS À RETENIR

Les études de cas mettent en évidence les avantages et les inconvénients des deux approches. Dans l'ensemble, il est probable que les processus purement papier soient amenés à disparaître à terme. Si elles ne sont pas activement éliminées, les archives papier ont une durée de vie limitée qui menacera les documents tunisiens existants au fil du temps.

- Lors de la numérisation des processus locaux tunisiens, il est essentiel de mener une analyse pragmatique du flux des processus avec les fonctionnaires au niveau communale d'inclure leurs remarques sur la façon d'améliorer le processus dans son ensemble. Lors du premier brainstorming, l'amélioration du processus pourrait être envisagée indépendamment de toute implication technologique. Les fonctionnaires doivent être aidés par le système à utiliser les processus numériques, ce qui peut signifier un changement des exigences telles que les tampons sur les vérifications papier, les télécopies, les dossiers papier comme preuve, etc.
- En Tunisie, où l'affinité pour la technologie est plus faible qu'en Slovénie par exemple, on constate que davantage de segments de la population, outre les personnes âgées, ont besoin d'un appui plus important pour passer au numérique. Cela inclut typiquement plus de femmes que d'hommes et plus de personnes à faible revenu.

<sup>50</sup> <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

<sup>51</sup> Des informations plus détaillées peuvent être fournies par M. Hässler, projet IPSP en Egypte.

- Une autre approche consiste à tirer le meilleur parti des archives papier existantes, en utilisant des technologies telles que les caméras anti-angle mort, les scanners de texte, etc. pour trouver et structurer l'information. Il faut considérer que cette approche à moyen terme peut être assez coûteuse.

## CRÉATION D'INCITATIONS FORTES POUR REMPLACER LES PAIEMENTS EN ESPÈCES DANS LES ADMINISTRATIONS LOCALES

### DÉFI

Souvent, dans les administrations locales, des processus bien connus mais dépassés perdurent car on fait plus confiance au connu qu'à l'inconnu. Les fonctionnaires ont besoin d'incitations qui reflètent leurs valeurs et les exigences de leur travail, afin d'accepter le changement et d'être prêts à fournir un effort supplémentaire pour s'habituer à un nouveau système de paiement.

### ETUDE DE CAS

**Philippines et au Rwanda – privilégier la refonte des processus internes et la formation :** cela ne doit pas nécessairement prendre beaucoup de temps ni même un montant important, mais il s'agit d'une étape souvent négligée ou mal exécutée. Le Rwanda et les Philippines ont appris que l'intégration des paiements numériques nécessitait moins de défis internes en envisageant et en mettant en œuvre les changements de processus opérationnels nécessaires en amont (par exemple, quels sont les départements impliqués dans le traitement des paiements, quel est l'ordre du flux de travail, qui doit assurer la supervision, etc.) En se concentrant sur la formation interne, les employés, en particulier les fonctionnaires communaux qui ont des rôles en contact avec les citoyens, seront mieux préparés pour assurer la réussite du déploiement initial. Le Rwanda, par exemple, commence ses efforts de sensibilisation et d'éducation en formant les fonctionnaires du gouvernement comme premiers points de contact, puis en diffusant le message à partir de là.<sup>52</sup>

### ETUDE DE CAS

**Le Sénégal et le Burkina Faso - incitation aux économies budgétaires au niveau du processus décisionnel :** Les économies générées par la numérisation peuvent constituer pour les utilisateurs une incitation supplémentaire à adopter les paiements numériques. Par exemple, l'École des Douanes du Sénégal a constaté une augmentation de 50 % des inscriptions après avoir numérisé les paiements pour l'inscription à son examen d'entrée. Avant la numérisation, l'école comptait 25.000 inscriptions de candidats qui étaient pour la plupart basés dans la capitale où se situe le bureau. Après la numérisation des paiements des frais d'inscription, les inscriptions ont augmenté de 13.000, ce qui (selon eux) était dû à de nouveaux candidats provenant de zones situées en dehors de Dakar. En partant de cette hypothèse, chacun des nouveaux candidats a économisé au moins huit dollars en frais de transport en utilisant la plateforme numérique. Le gouvernement a économisé les coûts d'opportunité découlant des problèmes liés à un nombre inférieur de candidats appropriés.

Comme pour les clients, la numérisation de bout en bout peut également apporter des avantages considérables aux acteurs gouvernementaux. Par exemple, le ministère de l'Enseignement Supérieur du Burkina Faso a indiqué que la numérisation de l'inscription et des frais d'inscription

à l'université lui a permis d'économiser 5% de son budget annuel total, principalement sur le personnel et le matériel d'inscription. En Côte d'Ivoire, le ministère des Travaux Publics a traduit des économies similaires en réductions de frais, réduisant ainsi de plus de moitié les frais d'inscription aux examens de la fonction publique (de 77 à 39 dollars).<sup>53</sup>

## ETUDE DE CAS

**le Sénégal et le Burkina Faso - incitation à économiser du temps et des efforts au niveau de la mise en œuvre :** Bien que l'argent liquide soit omniprésent, la gestion des paiements en espèces présente des difficultés. Les autorités publiques ont cité la sécurité, la corruption et les coûts de manipulation comme les principaux défis liés à l'acceptation des paiements en espèces. Par exemple, les universités du Burkina Faso engagent des policiers pour escorter les collecteurs de frais universitaires afin de les protéger contre le vol, ce qui est non seulement coûteux, mais également lourd et prenant beaucoup de temps. L'argent liquide est également difficile à tracer et augmente le risque d'erreurs et de fuites, qui mettent parfois le fonctionnaire communal responsable dans une position inconfortable s'il est découvert.

Les administrateurs de l'examen d'entrée de l'Ecole des Douanes au Sénégal ont fait remarquer qu'avant d'exiger que tous les paiements soient effectués par argent numérique, ils trouvaient généralement plus de personnes inscrites que les frais d'inscription payés en raison d'erreurs dans le processus d'inscription. Les autorités publiques expliquent que les paiements P2G par mobile money permettent d'économiser de l'argent et du temps en réduisant ou en réaffectant les points de collecte d'espèces et en éliminant les processus manuels de rapprochement des paiements en espèces.<sup>54</sup>

## ETUDE DE CAS

**Royaume-Uni (Autorité Sanitaire Portuaire Côtière du Suffolk) - Réduire la paperasserie pour les fonctionnaires :** La Suffolk Coastal Port Health Authority a introduit un système d'information interactif en direct sur la santé portuaire (Port Health Interactive Live Information System) qui a permis de réduire la paperasserie, tant pour le personnel que pour les importateurs de denrées alimentaires eux-mêmes. Le système a généré des gains de productivité allant jusqu'à 22 %, soit une économie annuelle d'environ 17.000 heures de travail. Un audit officiel a effectué une analyse de la réalisation des bénéfices qui a montré des économies à deux chiffres en termes de temps de travail du personnel.<sup>55</sup>

## ETUDE DE CAS

**Royaume-Uni (Conseil municipal de Leeds) - Réduire les contacts avec les citoyens, généralement plus pénibles, en favorisant l'auto-assistance :** Le conseil municipal offre un libre-service à ses administrés par le biais d'un chat en ligne en direct. Le chat en direct de Leeds a pour but de fournir une assistance aux utilisateurs du site Web afin de les aider à effectuer leurs démarches auprès du conseil en ligne. Il encourage les clients à modifier leur comportement et à rester connectés, même lorsqu'ils atteignent un point où ils ne savent pas trop comment procéder. Les conseillers peuvent discuter avec les clients pendant qu'ils sont en ligne, afin de les guider

<sup>53</sup> [https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA\\_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf](https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf)

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> <http://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/transforming-public-servi-80e.pdf>

tout au long du processus et d'éviter que le client n'ait à téléphoner au conseil ou à se déplacer en personne, ce qui coûte plus cher au conseil. Les conseillers à la clientèle peuvent traiter trois demandes simultanément, ce qui rend le chat en direct beaucoup plus efficace. Le conseil a jusqu'à présent économisé 18.360 £ sur huit mois, d'août 2013 à mars 2014. Les chiffres des économies ne tiennent toutefois pas compte des avantages réels qui découlent à la fois de la réduction du nombre d'appels supplémentaires qui auraient été passés si les améliorations du site Web inspirées par les commentaires des chats - qui ont entraîné 400 modifications du site Web en huit mois - n'avaient pas été apportées, et de la « conversion » des internautes en véritables adeptes de l'auto-service. Les enquêtes menées après les chats montrent systématiquement que 70 % des clients disent qu'ils auraient téléphoné s'ils n'avaient pas utilisé le chat en ligne et que 20 % auraient envoyé un courriel.<sup>56</sup>

## ETUDE DE CAS

**Au Sénégal et au Kenya - aide active et réduction des obstacles comme incitation au niveau de la mise en œuvre :** Sur les deux universités qu'Orange a appuyées au Sénégal dans le cadre d'un programme de subventionnement d'ordinateurs, celle qui disposait d'un agent de téléphonie mobile sur place pour aider et guider activement les utilisateurs pendant le processus de paiement a réalisé la majorité des paiements mobiles. Si cet exemple souligne la nécessité de guider les citoyens en tant qu'utilisateurs, il en va de même pour les fonctionnaires en tant qu'utilisateurs.<sup>57</sup>

Les organismes publics du Kenya ont cité des procédures internes manuelles bien ancrées comme un obstacle à la numérisation. Dans certaines institutions, les agents de conformité exigent toujours un reçu tamponné et certains organismes ne sont pas légalement en mesure d'accepter des reçus électroniques. La mesure des performances peut également aller à l'encontre de la numérisation si les indicateurs clés de performance sont liés à la collecte d'argent liquide dans les points de vente. Il fallait d'abord débarrasser les systèmes de ces obstacles pour faciliter le travail des fonctionnaires et les aider à faire leur travail correctement, complètement et en étant pleinement reconnus pour cela.<sup>58</sup>

## POINTS À RETENIR

La recherche de Dalberg<sup>59</sup> a mis en évidence que le renforcement de l'engagement et des capacités internes a été un domaine de sous-investissement relatif. Former les fonctionnaires administratifs au sein d'un organisme public, assurer l'alignement avec d'autres départements concernés (par exemple, les ministères des Finances et de l'Education, les conseils scolaires, l'informatique interne, les départements financiers, etc.), et s'assurer que toutes les personnes concernées - jusqu'aux personnes qui collectent les fonds - sont informées et motivées, peut contribuer à la réussite de la mise en œuvre. Dans la mesure du possible, il est utile que les services donnent la priorité aux paiements numériques dans le cadre de leurs propres stratégies et qu'ils allouent des budgets (le cas échéant) en signe de leur propre engagement. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'initiatives intégrées qui nécessitent l'appui de tous les organismes publics. La manière dont le personnel est motivé varie et sa réussite dépend fortement du contexte.

<sup>56</sup> <http://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/transforming-public-servi-80e.pdf>

<sup>57</sup> [https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA\\_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf](https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/06/GSMA_Championing-a-unified-digital-person-to-government-payments-strategy.pdf)

<sup>58</sup> [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

- Les mesures d'incitation peuvent contribuer à favoriser l'adoption des paiements numériques P2G par rapport aux espèces en décourageant les paiements en espèces et en augmentant l'utilisation des services numériques. Bien que les exemples soient spécifiques à un pays, ils pourraient être adaptés à la Tunisie.
- En s'appuyant sur les expériences d'autres pays, le personnel administratif local est beaucoup plus susceptible d'adhérer aux changements liés aux « e-payments » s'il est non seulement bien informé mais aussi s'il a des incitations concrètes à s'engager. L'incitation la plus forte est de rendre leur travail plus facile et plus rapide. La conception des processus doit viser cet objectif.
- Les processus gouvernementaux sont complexes et toutes les parties prenantes doivent être alignées pour naviguer à travers ces complexités et passer aux services numériques. Une fois que le gouvernement en a pris l'initiative, il doit également créer un environnement propice à la numérisation en comprenant et en supprimant tous les obstacles. Ces obstacles peuvent être des politiques non favorables, des intérêts particuliers des services d'approvisionnement et de recouvrement, des pressions politiques externes et des processus internes inefficaces dus à des cultures profondément ancrées.

## PRATIQUES INFORMELLES LIÉES AUX TRANSACTIONS EN ESPÈCES ET DYNAMIQUE DU POUVOIR DANS LES ADMINISTRATIONS LOCALES

### DÉFI

Les fonctionnaires chargés du traitement des transactions en espèces bloquent souvent les paiements numériques car ils perdent l'occasion de toucher des pots-de-vin ou d'autres relations de pouvoir ou d'échanger des faveurs avec les citoyens et les autres parties prenantes impliquées dans le processus de paiement.

### ETUDE DE CAS

**Etude de cas au Bangladesh (projet de la GIZ de gouvernance électronique dans l'administration municipale) - aider les fonctionnaires à éviter les comportements corrompus :** La corruption n'est souvent pas le signe d'un manque de volonté, mais la prévalence d'une impuissance. Cela signifie que les fonctionnaires bangladais ne sont souvent pas suffisamment informés des règles en vigueur et qu'ils ne disposent pas non plus des ressources nécessaires pour les consulter. Un autre problème est que les fonctionnaires locaux peuvent également trouver difficile de comprendre et d'interpréter les textes juridiques, s'ils sont disponibles comme ressources, qui sont écrits dans un « jargon juridique » encore plus compliqué au Bangladesh qu'en Europe. Au Bangladesh, on a tendance à ne pas donner suite à une demande si les règles elles-mêmes ou la compréhension qu'en a le fonctionnaire ne sont pas tout à fait claires. De même, l'échange de faveurs ou d'argent est largement pratiqué. Prendre une décision officielle sur la base d'informations manquantes peut les mettre dans une situation délicate. Par conséquent, il semble souvent plus pratique de prendre une décision informelle, souvent liée à l'octroi d'une faveur à quelqu'un grâce à un réseau existant ou à l'acceptation

de petits pots-de-vin ou d'un autre avantage. Le personnel du projet de la GIZ a été sensible à ces dynamiques informelles et a travaillé avec les administrations municipales partenaires pour fournir les ressources nécessaires et appropriées pour répondre aux besoins de la collectivité locale. Que peut faire un gouvernement national pour les appuyer et leur donner les moyens d'agir ? Main-d'œuvre, connaissances, appui financier et systèmes de gestion des données interopérables et conviviaux....

## ETUDE DE CAS

**D'un projet de la GIZ - s'attaquer au « gatekeeping » visant à maintenir le statu quo traditionnel :** Ces « gatekeepers » peuvent se trouver à des niveaux hiérarchiques inférieurs, comme l'a constaté un projet GIZ examiné. Alors que des accords de projet ont été conclus et que l'adhésion a été développée au niveau du directeur, le processus de numérisation de ce projet n'a pas été appuyé par le personnel de terrain qui a continué à utiliser des procédures analogiques. La gestion des « gatekeepers » peut être essentielle, en particulier pour les projets appuyant les processus numériques. La numérisation des mécanismes implique souvent une refonte du processus lui-même. Les intermédiaires ou les « gatekeepers » sont souvent écartés du fait de l'accès direct au format numérique. Cela affecte la dynamique du pouvoir et les sources potentielles de revenus informels. Très souvent, les raisons du blocage d'un projet peuvent être simplement une certaine crainte ou une inflexibilité face au changement.<sup>60</sup>

## POINTS À RETENIR

Mener une recherche qualitative sur les motifs et les moteurs des pratiques informelles liées aux transactions en espèces et sur les dynamiques de pouvoir dans les administrations locales peut être un point de départ pour élaborer une stratégie sur la façon de les aborder.

- Rendre les processus compréhensibles pour les fonctionnaires en frontend, notamment en leur fournissant des documents d'orientation et en les aidant à gérer des situations plus complexes (par exemple, des scénarii de formation pratique), peut réduire les pratiques de corruption.
- L'adhésion au nouveau système doit se faire à tous les niveaux. Il est essentiel de comprendre qui profite de tel ou tel processus (de manière informelle) et quelles sont les craintes et les éventuelles rumeurs qui circulent, ce qui nécessite généralement un engagement plus étroit du personnel local du projet. Il est conseillé d'utiliser une approche de leadership flexible et de s'adapter aux différentes situations. Il convient de s'adresser aux différents « gatekeepers » de diverses manières.

---

60 Le projet a fait l'objet d'un examen qualitatif par l'auteur. Il est anonymisé dans ce rapport.

## MODIFICATION DES RÔLES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF LOCAL, COMPÉTENCES REQUISES ET RESPONSABILITÉS EN FRONTEND ET EN BACKEND

### DÉFI

La Tunisie dispose d'une structure de fonctionnaires fondée sur des échanges en espèces dans les administrations locales. Avec l'augmentation du paiement électronique, leurs descriptions de poste vont changer, ce qui aura également un impact sur la motivation, les capacités et la confiance du personnel dans son travail. En outre, la numérisation entraîne l'automatisation et la réduction des coûts, ce qui peut se traduire par un allègement de la structure du personnel à terme. Pour éviter de rendre des postes obsolètes, les expériences peuvent mettre en lumière la requalification et l'adaptation des rôles professionnels. En outre, les dirigeants municipaux ne sont souvent pas des férus de technologie et peuvent être confrontés à des difficultés lorsqu'ils sont responsables d'une plateforme de services et de paiements électroniques.

### ETUDE DE CAS

**Au Kenya – Reconversion et redéploiement du personnel :** La plupart des organismes publics du Kenya indiquent que la numérisation des services publics n'a pas entraîné de licenciements massifs dans le secteur public, mais plutôt le perfectionnement du personnel existant et l'embauche de professionnels des TIC plus qualifiés. Souvent, les ministères ont recruté du personnel supplémentaire pour le service client, les finances, la comptabilité et l'informatique.<sup>61</sup>

- Le personnel d'une société de transport public qui s'occupait auparavant de l'encaissement des fonds a été recyclé et redéployé vers d'autres fonctions, telles que les centres d'inspection des véhicules, afin de faire face à un pic du nombre de citoyens demandant divers services.<sup>62</sup>
- Dans une caisse d'assurance publique, les paiements numériques ont réduit la charge de travail des caissiers, des inspecteurs et des autres employés de la branche chargés de l'encaissement. Ce personnel se concentre désormais sur la facilitation des nouvelles inscriptions, la réponse aux questions des clients, le contrôle de la qualité (inspections dans les hôpitaux pour s'assurer que les services sont conformes aux normes) et le traitement des demandes de remboursement.<sup>63</sup>

61 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

62 Autorité nationale des transports et de la sécurité (NTSA) : La NTSA est une société publique formée pour harmoniser les opérations des principaux départements de transport routier. L'autorité délivre les permis de conduire, entre autres fonctions. Les services de la NTSA sont accessibles via eCitizen et les paiements peuvent être effectués par le biais du mobile money, des services bancaires en ligne ou des cartes de débit et de crédit.

63 National Hospital Insurance Fund (NHIF) : Le NHIF est un organisme public parapublic dont le mandat consiste à fournir une assurance médicale aux citoyens kenyans à un prix abordable. L'adhésion est ouverte à tous les Kenyans âgés de 18 ans et disposant d'un revenu mensuel de 10 dollars US ou plus. Le NHIF est directement intégré aux fournisseurs de téléphonie mobile, ce qui permet aux membres de verser des cotisations en utilisant des portefeuilles de mobile money.

- Après avoir commencé à percevoir les amendes des tribunaux par voie numérique, le pouvoir judiciaire n'a signalé aucune diminution de ses effectifs. En fait, la cartographie des processus entreprise pour préparer la numérisation a révélé des lacunes en matière de personnel, ce qui a incité certains départements (par exemple, la comptabilité) à augmenter leurs effectifs.<sup>64</sup>
- Dans toutes les provinces, dans les centres de services Huduma et les cybercafés, le personnel a commencé à offrir aux clients une aide pour se connecter et naviguer dans le processus de paiement numérique.<sup>65</sup>
- Au sein de l'organisme chargé des TIC, le nombre d'employés et leurs compétences ont augmenté pour appuyer la mise en œuvre et la migration des organismes publics vers la plateforme eCitizen (portail du guichet unique). Le personnel a présenté les avantages du service, géré la migration des projets et appuyé le service client.<sup>66</sup>

Dans l'ensemble, la numérisation a simultanément amélioré la qualité du service à la clientèle et la motivation du personnel en augmentant le niveau de compétences des employés. Elle a également permis de réduire la corruption et la fraude en limitant les possibilités d'interaction avec l'argent liquide. Lorsque les transactions sont traçables, la transparence créée par les enregistrements des paiements en temps réel favorise une meilleure gestion financière, ce qui entraîne une augmentation des revenus et une réduction des coûts.

## ETUDE DE CAS

**Egypt (GIZ Support of e-Government and innovation of public administration – recruit specialized staff and support job specializations):** Le gouvernement égyptien a reconnu qu'il avait besoin de personnel possédant des compétences spécialisées en informatique. Il a donc commencé à parrainer des diplômés spécialisés pour les Egyptiens afin d'augmenter le nombre d'Egyptiens possédant ces compétences. Le projet InnoPA, en bref, appuie le gouvernement dans l'adaptation des profils d'emploi et dans l'amélioration des compétences. Le résultat 2 vise à préparer la gestion des ressources humaines du gouvernement égyptien aux défis de la transformation numérique. L'accent est mis sur l'introduction et le développement d'outils numériques de gestion du personnel, par exemple pour la gestion des compétences ou l'évaluation des performances des employés du service public. Il est prévu d'identifier en premier lieu les besoins de certains ministères en matière de compétences requises pour la transformation digitale dans le secteur public, d'accompagner l'élaboration d'un cadre de compétences, de recenser le niveau actuel des compétences et d'en tirer les besoins en

64 Paiement numérique via « Faini chap-chap », un instrument de collecte P2G basé sur le mobile money.

65 Huduma : En 2014, le gouvernement kényan a mis en place le programme de prestation de services Huduma Kenya, dont le principal mandat consistait à déployer des centres de services publics physiques dans l'ensemble des 47 comtés du Kenya afin d'améliorer l'accessibilité des services publics. Dans ces centres, des fonctionnaires des ministères, départements et agences respectifs fournissent des services publics aux citoyens, qui paient ensuite ces services en utilisant des méthodes de paiement en espèces ou numériques. Des services auparavant inaccessibles, notamment dans les zones rurales, y sont désormais proposés.

66 eCitizen est une plateforme officielle de services et de paiements numériques du gouvernement qui permet aux citoyens, résidents et visiteurs kényans d'accéder à un large éventail de « e-services » et de les payer en ligne. Portail d'information unique, eCitizen a été l'un des premiers à rendre les transactions publiques plus pratiques.

qualification et en recrutement. Dans l'étape suivante, des offres de formation ciblées seront élaborées, étendues ou converties en collaboration avec les autorités publiques (par exemple, le NIGSD, les autorités du MCIT). Le résultat 3 vise à améliorer les capacités administratives dans le contexte de l'offre de services publics numériques axés sur l'utilisateur. Des concepts pour des processus de travail réformés sont en cours d'élaboration et des manuels pour des services axés sur l'utilisateur sont élaborés et mis à la disposition de l'ensemble de l'administration égyptienne. Plus de 20 services seront numérisés à l'aide de composantes TIC issues de l'initiative GovStack.

Le résultat 4 vise à créer des bases institutionnelles et personnelles pour la gestion de l'innovation dans l'administration publique. Le projet et son partenaire gouvernemental prévoient de lancer un programme d'accélération des innovations, qui comprend cinq services à numériser et cinq processus de travail à réformer.<sup>67</sup>

## ETUDE DE CAS

**Etude de cas en Slovénie (GOV.SI et e-Uprava) - externaliser lorsque le perfectionnement des compétences est limité :** La Slovénie est limitée dans sa capacité à développer ses capacités numériques internes. Dans un organisme public dont les systèmes fournissent un appui à plus de 70 % des ménages slovènes, l'équipe numérique interne ne comptait que 13 personnes et, bien qu'elles soient responsables de la transformation, la plupart de leur temps était consacré aux achats et à l'administration de la relation avec les fournisseurs externes. La majorité des organismes slovènes (26) externalisent leur capacité de livraison, tandis que 19 organismes ont des contrats spécifiques à un projet avec des fournisseurs. Plusieurs organisations font appel à des capacités externes pour mettre en place un service mais confient l'exploitation et la maintenance à des équipes internes. Sans une stratégie efficace pour minimiser l'écart entre la politique, la prestation et les opérations, il existe des risques pour la qualité des services et la capacité du gouvernement à réitérer et à s'améliorer au fil du temps.<sup>68</sup>

## ETUDE DE CAS

**Projet « e-gouvernement » de la GIZ<sup>69</sup> – planification et institutionnalisation de l'échelle :** Le projet a fonctionné en fonction de la logique selon laquelle la prise en compte des plans de développement participatifs comme base de l'élaboration d'un plan budgétaire respectif débouche sur le financement et la mise en œuvre de priorités de développement stratégiques et fondées sur la demande. Le système mis en place pourrait réduire les pratiques courantes de dépenses ad hoc (par exemple, fondées sur les intérêts des individus ou de l'élite) et améliorer la qualité des infrastructures et des services fournis à l'échelle locale. En retour, cela déboucherait sur une plus grande satisfaction de la population locale. Plus précisément,

67 De plus amples détails sur le projet InnoPA peuvent être obtenus dans la proposition de projet ou directement auprès de l'équipe du projet. Ce rapport s'appuie sur la proposition de projet. Bien que ce projet ne soit pas encore achevé et que les enseignements ne puissent pas encore être tirés, les contributions sur les activités prévues ont été appréciées par le projet tunisien et donc intégrées dans ce rapport.

68 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3252a73a-en/index.html?itemId=/content/component/3252a73a-en>

69 Le projet a fait l'objet d'un examen qualitatif par l'auteur. Il est anonymisé dans ce rapport.

grâce à l'utilisation du système numérique, deux provinces partenaires ont augmenté leurs recettes de 30 % par rapport à l'année précédente. Les partenaires envisagent d'étendre cette approche à un cas d'utilisation plus large et dans d'autres provinces. Le projet ci-dessus a eu un impact et a le potentiel de s'étendre du fait que cette approche a été conceptualisée dès le début, comme l'indiquent les projets.

Dans ce projet, une activité de numérisation a été pilotée dans deux provinces. Un système de gestion budgétaire numérique a été mis en place pour les redevances d'eau et a été susceptible d'être étendu à d'autres types de redevances. Cela a réduit le risque de surcharger les capacités du projet pendant la phase de pilotage. Le projet pilote a eu un fort impact sur les structures de gouvernance locale dans sa zone étroite. Il a suscité l'intérêt des partenaires locaux pour étendre le projet pilote et celui des autres provinces pour reproduire l'approche. Le système mis en œuvre est opérationnel, parallèlement à l'approche précédente basée sur le papier, et est prêt à être étendu.

Le projet a atteint une grande échelle et une grande visibilité d'une plateforme d'autonomisation des femmes. Au niveau de la province, elle a été mise en œuvre avec des partenaires locaux qui ont refusé de reprendre la plateforme après qu'elle a été connue au plan parlementaire. Selon le projet, le partenaire a eu peur de la responsabilité et de la grande visibilité d'un sujet sensible. Leurs attentes en matière de portée et d'échelle étaient différentes de celles du projet, qui considérait la croissance de la portée et de l'échelle comme une réussite.<sup>70</sup>

## POINTS À RETENIR

- Le recyclage du personnel nécessite une approche réfléchie qui implique de comprendre le contexte de travail du personnel des municipalités tunisiennes afin d'évaluer les domaines potentiels de requalification ou de perfectionnement.
- Faire appel à une expertise technique externe peut être une voie attrayante pour compenser les contraintes de capacité et les limites de la disponibilité des compétences internes, en particulier pour augmenter les capacités à court et moyen terme. Toutefois, cela peut conduire à une séparation peu utile entre la politique, la prestation et les opérations, ce qui peut limiter la capacité de reproduction et d'amélioration d'un service. Un autre risque lié à la dépendance accrue à l'égard des acteurs externes est qu'elle rend plus probable une prestation en silo. Lorsque des fournisseurs externes sont impliqués, il peut être bénéfique d'explorer les moyens de travailler en étroite collaboration, que ce soit en partageant des bureaux ou des espaces de travail virtuels, comme cela a été le cas pour les équipes de GOV.SI et de e-Uprava en Slovaquie.
- La conception de mesures à grande échelle axées sur les TIC doit être envisagée lors de la conception d'une preuve de concept potentielle par le biais d'un pilote. Souvent, l'intensification des approches nécessite des ajustements supplémentaires car de nouvelles parties prenantes entrent en jeu, ce qui doit être pris en compte lors de la planification du projet. La conception à grande échelle peut être adoptée par les projets s'ils ont des partenaires solides impliqués au niveau approprié, s'ils ont une approche commerciale et de marché typiquement inclusive et une forte institutionnalisation dès le début.

<sup>70</sup> Ludwig, Stephanie (2021): Information and Communication Technologies (ICTs) contributing to achieving development objectives. Project experiences and lessons learnt. Cross-section analysis. Publié par l'Unité d'évaluation de la GIZ

- Outre le mandat de leurs partenaires, il convient de comprendre qui a quel rôle et quelles capacités pour gérer leur contribution au projet.
- Il est essentiel de sensibiliser au potentiel du pilote, de susciter l'intérêt et de créer des partenariats pour attirer l'adhésion aux initiatives d'intensification. Toutefois, une sensibilisation accrue peut également rendre les TIC et d'autres approches innovantes plus sujettes à des limitations de la part des personnes moins enclines à la technologie qui occupent des postes de décision.

## SURVEILLANCE DES MÉCANISMES DE PLAINTE, RETOUR D'INFORMATION EN LIGNE, RESPONSABILITÉ, RAPPROCHEMENT ET CONFIRMATION DES PAIEMENTS

### DÉFI

Afin d'établir une relation de confiance avec les citoyens, les municipalités ont essayé de mettre en place des services plus rapides, plus axés sur les citoyens et plus transparents. Toutefois, en raison d'un manque de ressources humaines et financières, les municipalités sont encore loin d'atteindre les objectifs souhaités.

### ETUDE DE CAS

**La Côte d'Ivoire - Procédures de retour d'information des clients et de résolution des problèmes faciles et réactives** : En Côte d'Ivoire, la SICTA met à disposition un service d'assistance où les clients peuvent soumettre des griefs liés aux transactions mobiles. L'accord de niveau de service exige que les problèmes soient résolus dans un délai d'une heure.<sup>71</sup>

### ETUDE DE CAS

**Au Royaume-Uni (Fylde Forum) - Combiner l'auto-assistance et le retour d'information des citoyens sur les services numériques publics** : Le Fylde Forum<sup>72</sup> propose une combinaison de forum et de chat en direct qui reste innovante quatre ans après sa création. Le site est disponible à l'adresse <http://getsatisfaction.com/fylde>. En plus de donner aux habitants de la région la possibilité de s'exprimer sur les questions relatives aux services, les chiffres du projet montrent une réduction des appels sur quatre ans, ce qui a permis d'économiser environ 10.000 £.<sup>73</sup>

71 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

72 Les études de cas individuelles du programme de transformation piloté par le client se trouvent à l'adresse [http://www.local.gov.uk/productivity/-/journal\\_content/56/10180/3510959/ARTICLE](http://www.local.gov.uk/productivity/-/journal_content/56/10180/3510959/ARTICLE) et l'évaluation du programme global à l'adresse suivante [http://www.local.gov.uk/productivity/-/journal\\_content/56/10180/5681477/ARTICLE](http://www.local.gov.uk/productivity/-/journal_content/56/10180/5681477/ARTICLE)

73 <http://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/transforming-public-servi-80e.pdf>

**Au Kenya - Confirmation de paiement, rapprochement et analyse des données :** Les citoyens ont exprimé une perte de confiance dans le paiement numérique de P2G lorsqu'ils ont été confrontés à des problèmes de plateforme de paiement. Les principales préoccupations surviennent lorsque les citoyens se voient refuser des services publics du fait qu'il n'y a pas eu de rapprochement entre les paiements et leurs comptes en temps voulu, en raison d'une défaillance du système ou du processus du côté du fournisseur de paiements ou de l'organisme public. Ce scénario érode la confiance des citoyens et entraîne des difficultés opérationnelles pour l'organisme public qui tente de tenir des registres de paiement exacts. Les rapprochements problématiques consomment également du temps et des efforts et peuvent parfois être coûteux. Lorsque de tels problèmes existent, leur résolution peut prendre des semaines, voire des mois, si les paiements corrects ne sont pas traçables, ce qui entraîne un refus de service.

Pour les citoyens utilisant le mobile money, le message de confirmation remplit une fonction essentielle en tant que reçu numérique. Pourtant, les délais de réception des messages de confirmation et les retards dans les mises à jour du système sont des défis auxquels ils sont encore fréquemment confrontés. Dans certains cas, bien qu'un message de confirmation a été reçu, le système n'était pas mis à jour pour refléter que les paiements avaient été effectués et le service restait donc inaccessible.

En analysant les données disponibles (dans ce cas, en menant une enquête), il a été possible de créer un profil de l'utilisateur kenyan des services publics : Environ 40 % des adultes interrogés utilisent des services publics et paient eux-mêmes directement pour ces services, tandis que 26% utilisent ces services mais quelqu'un d'autre les paie. Plus de 70% de ceux qui utilisent le mobile money pour les paiements publics ont un niveau d'études secondaires (ou plus). Ils sont à 70 % des hommes, ce qui est supérieur au pourcentage d'hommes qui utilisent tous les services publics (environ 60 %). Ces informations ont permis de comprendre qu'il fallait faire davantage pour que les femmes, les ruraux et les moins instruits puissent bénéficier des services numériques de P2G et pour mettre en place des activités d'appui .<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

Type de problème de rapprochement	Impact	Atténuation possible
<p>Inadéquations des détails des transactions entre les enregistrements des transactions de mobile money et la base de données de l'organisme public</p>	<p>Risques internes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La fraude peut passer inaperçue, par exemple lorsque le personnel interne achemine des fonds vers d'autres comptes.</li> <li>2. Collusion indétectable dans le blanchiment d'argent, par exemple, le personnel interne accumule des fonds sur un compte de « fonds non réclamés ».</li> <li>3. Lorsque les processus ne sont pas respectés, le personnel interne devra faire face à des clients plus frustrés.</li> <li>4. Un suivi incorrect des annulations de paiement peut entraîner des pertes de revenus pour l'organisme public.</li> <li>5. Le double comptage des paiements peut entraîner des pertes de revenus pour l'organisme public.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Séparation des fonctions de recouvrement des paiements et de gestion afin de réduire les erreurs ou les fraudes dans les procédures à haut risque.</li> <li>2. Formation des employés sur les rôles et les responsabilités.</li> <li>3. Investissement à court terme dans une plateforme de notification instantanée des paiements (Instant Payment Network)<sup>37</sup> qui peut aider à automatiser certaines fonctions administratives liées aux paiements et à les signaler en temps réel.</li> <li>4. L'utilisation d'API de mobile money pour permettre l'intégration avec le système de mobile money peut avoir des fonctionnalités intégrées telles que la validation de compte.</li> <li>5. Fixer des seuils pour réduire le risque lié à la LBC/FT, par exemple en n'autorisant aucun compte à recevoir plus d'un certain montant. Si cela se produit, le compte est signalé pour enquête.</li> </ol>
	<p>External Risks:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le client verse sur un mauvais compte ou paie un montant erroné, ce qui entraîne une comptabilisation incorrecte des paiements et un retard probable ou un refus de service.</li> <li>2. Les clients se méfient des reçus numériques et continuent d'accorder une grande valeur aux reçus imprimés, ce qui crée des inefficacités.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créer des systèmes de paiement qui n'autorisent que le paiement du montant exact et/ou la saisie du numéro de transaction exact, avec validation du compte dans les deux bases de données du système avant que le service ne soit offert.</li> <li>2. Campagnes de sensibilisation des clients afin de les informer sur la manière d'effectuer correctement les paiements.</li> </ol>

## POINTS À RETENIR

La confiance s'établit en étant réactif. Il existe plusieurs façons d'accroître la réactivité des échanges avec les citoyens. Plus important encore, les employés publics, ainsi que les citoyens, ne doivent à aucun moment se sentir seuls face à ce nouveau processus.

- Un service public doté d'un processus numérique simple et convivial est davantage adopté par les citoyens, du fait qu'il est plus pratique et qu'il inspire confiance. Le parcours du citoyen pour demander, payer et recevoir le service public numérique doit être constamment surveillé afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur, ce qui favorisera l'utilisation et l'adoption. Les commentaires des utilisateurs doivent être recueillis en permanence, car ils constituent une riche source d'informations pour améliorer le service.<sup>75</sup>
- Obtenir le retour d'information des citoyens tout au long du processus : Pour que les services P2G soient largement utilisés et bien appréciés, il convient d'investir dans des méthodes permettant de solliciter le retour d'information des citoyens. Le retour d'information doit être sollicité à la fois pendant la conception du service et régulièrement après sa mise en service. Cela permet à un organisme public d'obtenir un large éventail de points de vue et d'opinions sur la facilité d'utilisation du service, afin de contribuer à l'amélioration continue de l'expérience utilisateur. Certaines des recommandations formulées lors des discussions de groupe ont révélé des écarts entre les attentes des citoyens et la conception des services.<sup>76</sup>
- Les analyses des utilisateurs citoyens, telles que la compréhension de la démographie, des habitudes de paiement, etc. permettent de mieux répondre à la dynamique existante. Toutes les parties prenantes (organismes publics, décideurs politiques, prestataires de paiements, etc.) doivent tenir compte des éléments socio-économiques et socioculturels sous-jacents qui déterminent la manière dont les personnes interagissent avec les services et la technologie. La collecte de données et d'informations quantitatives (et qualitatives) permet de mieux concevoir des processus numériques que la plupart des citoyens trouvent faciles à comprendre et avec lesquels ils peuvent interagir.<sup>77</sup>

---

75 <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

76 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

77 Ibid.



**RECOMMANDATIONS  
D'ACTIONS ET ÉTAPES  
POSSIBLES DE MISE EN  
ŒUVRE** : suggestions pour  
le contexte du projet de la GIZ  
et la stratégie de gestion du  
changement

5

## RECOMMANDATIONS D' ACTIONS ET ÉTAPES POSSIBLES DE MISE EN ŒUVRE : suggestions pour le contexte du projet de la GIZ et la stratégie de gestion du changement



### STRATÉGIE

La stratégie globale, y compris la stratégie de développement des capacités, doit examiner ce que la GIZ peut réaliser à l'intersection des priorités de l'Etat en matière de numérisation et de décentralisation. Il s'agit d'une condition primordiale pour la pérennité, tant en termes organisationnels que pour la durabilité à moyen terme de l'appui à la numérisation fourni par le projet.

#### RECOMMENDATIONS FOR THE OPERATIONAL PLAN:

##### Technical Development :

- ✓ réalisation d'ateliers de cartographie des processus avec une équipe pluridisciplinaire de personnel de la municipalité à différents niveaux pourrait aider à comprendre le processus réel (utile pour les exigences techniques), à souligner les possibilités de refonte ou de simplification des processus et à susciter l'adhésion des partenaires. Le projet de la GIZ en Egypte a trouvé cette approche très utile.
- ✓ Du point de vue des paiements, les faits suggèrent d'intégrer l'(les) application(s) existante(s), testée(s) et éprouvée(s). Souvent, lors de l'intégration de paiements numériques déjà présents sur le marché, les prestataires respectifs du secteur privé sont en excellente position pour mettre en œuvre l'intégration technique. Du fait que cette application est destinée à l'échelle municipale, il n'est guère nécessaire de développer une nouvelle application. Une fois que la passerelle de paiement nationale est en place, une solution nationale centralisée sera mise à disposition, à laquelle les acteurs de la collectivité locale pourront ensuite se connecter. Pour faire la transition jusqu'à ce que cette solution centrale soit disponible, il est recommandé d'utiliser les systèmes existants. Cela peut également être envisagé pour le matériel existant, comme les systèmes de terminaux de paiement électronique (TPE), qui sont disponibles dans les supermarchés ou les bureaux de poste.
- ✓ Utiliser les composantes de TIC liées au « e-gouvernement ». La GIZ travaille en étroite collaboration avec l'initiative GovStack. L'utilisation de ces composantes augmenterait les possibilités du projet de développer une solution pérenne, du fait que les applications de « e-gouvernement » devraient utiliser des modules à l'avenir, ce qui rendra obsolètes les systèmes personnalisés et en silo. Dans la mesure du possible, même si la composante de TIC DIAL n'est pas utilisée, il convient d'utiliser des normes ouvertes. Il est vrai que si les logiciels open-source semblent nécessiter moins de ressources, ils exigent souvent une personnalisation importante. La gestion de la personnalisation peut, dans certains cas, exiger davantage de gestion que de confier l'ensemble du développement du logiciel à

une société de services au partenaire. Toutefois, la maintenance et l'adaptation sont plus souples avec des logiciels open-source. Le siège de la GIZ dispose d'une équipe au sein du Centre de Compétences Société Numérique qui travaille sur les sujets liés aux logiciels open-source et peut fournir des conseils sur les projets.

- ✓ **Développement participatif** : L'utilisation d'approches participatives, éventuellement liées à la réflexion conceptuelle, pourrait garantir des possibilités d'utilisation beaucoup plus élevées du nouveau système. Une mise en œuvre itérative peut prendre un peu plus de temps, mais la réalisation de tests utilisateurs après le développement d'un système complexe peut entraîner des problèmes importants, en particulier lorsque le contrat est exécuté par un fournisseur qui n'a pas une compréhension et un contact directs avec l'utilisateur final (citoyens et fonctionnaires). En outre, il est largement admis que les considérations culturelles sont essentielles. Souvent, la meilleure mesure fondée sur les TIC n'est pas celle qui réussit le plus mais celle qui offre la meilleure expérience utilisateur.<sup>78</sup>
- ✓ **Collecter et utiliser des données dans la mesure du possible**. Les projets sont intéressés par l'exploitation des données et pourraient bénéficier de conseils et d'une expertise technique lors de l'évaluation des projets. En même temps, il semble y avoir une absence de connaissances lorsqu'il s'agit d'une manière approfondie et automatisée de collecter, analyser et utiliser les données. Le Data Lab et Data Service Centre (le laboratoire de données et le centre de services de données) et la GIZ ont développé des ressources d'orientation pour les projets afin de mieux saisir les opportunités liées aux données.
- ✓ **Gérer la sous-traitance technologique** : En règle générale, il est recommandé de sous-traiter à une société informatique locale, du fait que cela permet non seulement de soutenir le secteur informatique local, mais également d'assurer le suivi et la maintenance directe des partenaires locaux. Afin d'éviter de livrer des logiciels qui posent des problèmes de maintenance ou d'adaptation aux partenaires, des exigences détaillées sous forme de tâches techniques doivent être formulées avec précision pour le programmeur. Il peut donc s'avérer utile de faire appel à un expert pour examiner et assurer la qualité du travail des codeurs locaux par rapport aux exigences. L'ajustement d'un code qui ne respecte pas les normes internationales peut créer des difficultés pour une nouvelle équipe de codage. En outre, lorsque le développement de logiciels est externalisé, les prestataires de services externes ont naturellement intérêt à développer un nouveau produit, en raison de meilleures possibilités de revenus (surtout lorsqu'ils développent des logiciels qui ne peuvent pas être facilement entretenus par du personnel non technique). Aussi, dans la mesure du possible, il est recommandé de s'appuyer sur des solutions existantes plutôt que de développer quoi que ce soit à partir de zéro, ce qui est souvent suggéré par la société sous-traitante. Prendre le temps de rédiger des spécifications réalistes, détaillées mais laissant aux codeurs la flexibilité nécessaire pour trouver la meilleure façon d'atteindre l'objectif décrit. La GIZ peut fournir un recrutement présélectionné de professionnels en informatique (liste d'experts) pour aider à la rédaction des exigences, à l'assurance qualité et au codage ; le siège de la GIZ offre des services à cet effet et le projet a déjà engagé une entreprise locale dans le cadre d'un contrat d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (contrat AMOA).

78 Un autre exemple de cas de la GIZ (fondé sur une analyse transversale des évaluations de projets axés sur les TIC) appuie davantage la recommandation ci-dessus : Le projet 8 a effectué une refonte des procédures opérationnelles standard par le biais de moyens numériques avec ses partenaires. Ils ont soigneusement analysé les processus existants avec les partenaires et ont décidé de la manière de les adapter afin de répondre aux besoins de leurs partenaires, qui étaient également les principaux utilisateurs.

## Recommandations pour les aspects du développement organisationnel :

- ✓ En partant du plan opérationnel existant, élaborer une stratégie de changement qui tienne également compte des aspects suivants :
  - L'engagement des parties prenantes de haut niveau dans le processus et les stratégies à long terme dans lesquelles se situent les priorités stratégiques que le projet de la GIZ doit aborder pour que le projet soit ancré durablement dans leur système ;
  - Une carte des processus existants dans les systèmes de coopération permanente, et l'intersection entre eux ;
  - Des systèmes d'incitation pour les différents acteurs du système de coopération, et des options pour les influencer ;
  - L'identification des partenaires qui peuvent jouer (ou évoluer vers) le rôle d'intermédiaires, afin de rendre le processus moins lourd pour la GIZ, ainsi que les besoins en matière d'organisation et de renforcement des capacités pour qu'ils puissent remplir ce rôle ;
  - Les besoins de développement des capacités des différents acteurs, comme une mise à jour de la stratégie de développement des capacités du projet.
- ✓ Identifier les lacunes en matière de communication dans le système et inclure des moyens de les combler, tels que l'apprentissage par les pairs et les plateformes d'échange, dans la programmation opérationnelle du projet GIZ (voir ci-dessous, dans Communication).
- ✓ Mettre en œuvre la stratégie de développement des capacités modifiée, en veillant aux aspects suivants :
  - Lorsque vous travaillez avec des individus, assurez-vous de ne pas penser uniquement à la transmission de connaissances, mais de traiter également les aspects liés aux aptitudes et aux attitudes. Les changements d'attitude peuvent être un objectif des visites d'étude prévus, par exemple.
  - Consacrez un axe de travail distinct à l'élaboration d'une perspective à long terme dans laquelle ce développement des capacités peut/pourrait avoir lieu à l'avenir, si l'externalisation est censée se produire et développez le matériel de renforcement des capacités, etc., dans une perspective directe d'externalisation.



## Arguments pour motiver les administrations locales à intégrer les paiements numériques

Pour les gouvernements, la numérisation des paiements peut générer des économies et augmenter les recettes publiques. Pour les organismes publics ou les autorités municipales qui n'ont pas ou peu leur mot à dire sur leur budget, les arguments budgétaires ont un effet motivant limité. Dans ce cas, il est plus pertinent de traduire les arguments budgétaires en arguments relatifs à l'efficacité et au gain de temps.

- ✓ **Réduction des coûts administratifs** : En numérisant les paiements, les gouvernements automatisent leurs systèmes de paiement, ce qui réduit le coût (et le temps) de la collecte, du traitement et du suivi des paiements. Grâce à de meilleures données, les gouvernements peuvent également accroître leur efficacité en améliorant la planification des processus.
- ✓ **Réduction des fuites dans les recettes publiques** : En créant un historique financier enregistré, le mobile money apporte la transparence et réduit les possibilités de fuite entre le citoyen ou l'entreprise et le gouvernement. Une étude de cas de la GSMA a révélé que la numérisation des paiements P2G au Kenya a augmenté la transparence, la responsabilité et la traçabilité des fonds collectés, permettant aux entités publiques de minimiser la fraude<sup>26</sup>. Selon McKinsey (2016), les gouvernements des économies émergentes pourraient économiser environ 40 milliards de dollars par an grâce à la réduction des fuites dans les recettes fiscales en utilisant les paiements numériques. A titre d'exemple, le Pakistan pourrait économiser environ 2 milliards de dollars par an.
- ✓ **Élargissement de la base de collecte des recettes** : L'amélioration de l'accessibilité des services numérisés facilite la conformité, donne aux gouvernements l'accès à une base plus large de citoyens et d'entreprises. En 2011, la « Tanzania Revenue Authority » (TRA) a permis le paiement des impôts par mobile money et mobile banking pour les impôts fonciers, l'impôt sur le revenu des personnes physiques et les impôts forfaitaires. Un an plus tard, 15 % de l'assiette fiscale utilisait la nouvelle option de paiement mobile et, parmi eux, certains n'avaient pas d'antécédents de paiement d'impôts. En outre, la capacité de paiements mobiles était liée à une diminution de l'évasion fiscale<sup>28</sup>. Suite à la migration de leurs services vers la plateforme de « e-gouvernement » du Kenya, eCitizen, la National Transport Security Authority (l'Autorité nationale de sécurité des transports) du Kenya a doublé sa collecte de recettes entre juillet 2015 et octobre 2016 - passant d'une moyenne de 1,1 million de dollars US à 2 millions de dollars US par mois.<sup>79</sup>
- ✓ **La numérisation des paiements améliore la planification financière des gouvernements**: Les paiements numérisés facilitent la déclaration, le rapprochement et le règlement. Lorsque les paiements numériques sont associés à des processus internes efficaces, le recouvrement des recettes publiques peut augmenter de manière significative. Les organismes publics ont attribué l'augmentation des recettes à la réduction des vols, à une meilleure visibilité de la situation financière, à une plus grande conformité (les reçus

numériques découragent les contrefaçons) et aux améliorations générales des processus qui facilitent la conformité.<sup>80</sup>

- ✓ **Les paiements numériques contribuent à réduire la taille de l'économie informelle :** en apportant une plus grande transparence et en donnant accès au système financier formel, les paiements numériques réduisent la taille de l'économie informelle qui, à son tour, augmente la productivité.<sup>81</sup>
- ✓ **Récupérer le coût de la mise en œuvre :** Lorsqu'on leur a demandé si le coût de la mise en œuvre des services numériques dans l'administration était élevé, la plupart des organismes publics ont répondu par l'affirmative, mais n'y ont pas vu un élément dissuasif. En fait, les personnes interrogées ont pu démontrer, sur la base du montant des recettes supplémentaires qu'elles ont perçues pendant une courte période depuis le lancement, qu'il y avait un indice de retour sur investissement élevé à long terme lorsque les systèmes sont correctement mis en œuvre. Le ministère kenyan des Affaires foncières, par exemple, a entrepris en 2014 une campagne à l'échelle du pays pour numériser des millions de dossiers fonciers afin d'améliorer les processus qui, historiquement, ont constitué un grand défi et ont conduit à la non-conformité des citoyens. Cette initiative a entraîné une augmentation de 1,125 % des recettes perçues<sup>30</sup>. En outre, la NTSA a bénéficié d'une économie de coûts de conformité de 18,2 millions de dollars US sur 1,6 million de transactions eCitizen ; des coûts ont été économisés sur les reçus, les formulaires, les documents et le personnel <sup>82</sup>
- ✓ **De meilleures données globales :** Les organismes publics peuvent utiliser les données numériques disponibles dans tous les départements et agences pour améliorer la planification stratégique globale, mieux partager les données pertinentes et prendre des décisions plus éclairées.

---

80 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

81 <https://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2020/09/GSMA-Digitalising-person-to-government-payments.pdf>

82 [https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G\\_Report\\_Final.pdf](https://gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2017/09/P2G_Report_Final.pdf)

## Impact des paiements P2G numérisés

Impact sur les organismes publics	
Augmentation des recettes publiques	<p>En <b>Tanzanie</b>, le paiement des factures d'eau par l'intermédiaire de M-Pesa a entraîné une augmentation des recettes de 28 % (environ 540.000 dollars par an) pour la Dar es Salaam Water and Sewage Authority (DAWASCO) suite à la numérisation de ses options de paiement (2013).</p> <p>En <b>Guinée</b>, la possibilité de payer la taxe sur les véhicules avec le mobile money a fortement contribué à la multiplication par trois des recettes, passant de 10 milliards de GNF (2016) à 34 milliards de GNF (2017). Le nombre d'immatriculations de véhicules vendues est passé de 124.000 à 360.000.</p>
Réduction des coûts administratifs	<p>Au <b>Pakistan</b>, la numérisation du paiement des droits de passeport a permis de réduire les coûts d'environ 50 %. Le coût de traitement d'un paiement de passeport est passé d'environ 200-250 PKR (2-2,5 \$) à environ 100 PKR (1 \$). Ces frais couvrent les coûts encourus à la fois par le partenaire de mise en œuvre, le prestataire de mobile money (JazzCash) et la National Bank of Pakistan.</p>
Réduction des fuites de recettes publiques	<p>En <b>Côte d'Ivoire</b>, le paiement des frais scolaires via le mobile money a réduit l'incidence des paiements perdus, de la fraude et du vol. Lorsque les frais de scolarité étaient payés en personne, une grande partie des paiements étaient perdus et les vols à main armée aux points de collecte étaient fréquents.</p> <p>En <b>Tanzanie</b>, l'Autorité de la zone de conservation de Ngorongoro (Ngorongoro Conservation Area Authority) est passée de l'argent liquide aux cartes de crédit et prépayées pour les droits d'entrée dans les parcs en 2011. En 2013, les recettes des entrées du parc ont augmenté, passant de 37 milliards de TZ\$ (16 millions de dollars) à 52 milliards de TZ\$ (23 millions de dollars). La NCAA a attribué cette augmentation à la réduction des fuites lors du passage des paiements en espèces aux paiements numériques. « En Tanzanie également, l'introduction de le mobile money pour le paiement des factures d'eau a réduit les possibilités de « petite » corruption».</p>

Elargissement  
de la base de  
collecte des  
recettes

Au **Sénégal**, l'Ecole des Douanes a constaté une augmentation de 50% des inscriptions suite à la numérisation des paiements d'inscription à son examen d'entrée. L'augmentation des inscriptions est principalement due aux nouveaux candidats provenant de zones situées en dehors de la capitale, qui ont économisé au moins 8 dollars de frais de transport.

En **Tanzanie**, la Dar es Salaam Water and Sewage Authority (DAWASCO) a indiqué que le mobile money avait attiré de nouveaux clients et des clients inactifs, augmentant la base de clients de 25.000 (2013) à 148.000 (2016) ménages.

Au **Kenya**, la numérisation des paiements d'assurance volontaire via le mobile money a entraîné une augmentation de 500 % du nombre d'abonnés, passant de moins de 440.000 (2009) à environ 23 millions (2017). Avec la majorité des paiements s'effectuant par mobile money, les bureaux du National Health Insurance Fund peuvent se focaliser sur d'autres tâches telles que la réponse aux questions des clients et le traitement des demandes d'indemnisation

Amélioration  
de la planification  
financière

En **Côte d'Ivoire**, le paiement des frais de scolarité par mobile money a permis au gouvernement de collecter les frais plus tôt et sur une période plus courte, ce qui facilite la gestion des budgets annuels.

Au **Kenya**, les registres de facturation ont montré que les utilisateurs qui paient leur facture d'eau avec de le mobile money ont 10 % plus de probabilité de payer dans les délais. En outre, l'introduction de le mobile money comme mode de paiement a entraîné une diminution du nombre de déconnexions mensuelles. L'mobile money permet des paiements plus réguliers, ce qui facilite la planification budgétaire.

Source: GSMA 2020, p.18

**Collaborer avec les fournisseurs de paiements (secteur privé) :** Dans la mesure du possible, s'appuyer, pour les solutions à court terme (combler un vide jusqu'à la mise en œuvre de la passerelle), sur les solutions existantes du secteur privé et travailler en étroite collaboration avec le secteur privé pour les intégrer. Dans le cas du mobile money, les opérateurs de télécommunications actifs en Tunisie ont une bonne expérience de la mise en œuvre des paiements P2G et G2P.

**Identifier les lacunes en matière de communication** dans le système de coopération, lorsque les partenaires n'ont pas l'habitude de dialoguer ou qu'il n'existe aucune plateforme de dialogue. Concevoir et expérimenter des **mécanismes de dialogue informel** qui pourraient y répondre.

## PROCESSUS

**Process reengineering:** Les cartographies de projet et d'autres activités peuvent mettre en évidence la nécessité de repenser les processus tels que les partenaires de la collectivité locale les connaissent. Souvent, les processus sont totalement obsolètes ou nécessitent une refonte complète. Cette situation est difficile à appréhender au départ pour le personnel local et doit faire l'objet d'une médiation.

La cartographie des processus est également un moyen facile de susciter l'adhésion et l'appropriation des partenaires. La GIZ Egypte a une bonne expérience des ateliers de **cartographie des processus** (avec l'aide de l'OMI de Bochum) avec des équipes multidisciplinaires du personnel des institutions publiques. Cela permettra de comprendre les processus réels, d'identifier les possibilités de simplification et de mettre tout le monde d'accord.

## STRUCTURE DE PILOTAGE

La structure de pilotage du système de coopération temporaire est l'un des instruments les plus puissants dont dispose la GIZ pour assurer l'implication et l'appropriation de tous les acteurs requis au système de coopération, de sorte que le système atteigne le résultat escompté et que le projet de la GIZ y joue son rôle.

Pour le projet de la GIZ en Tunisie, où l'un des principaux problèmes est l'interaction entre les acteurs liés à la décentralisation et ceux liés aux TIC, cela signifie que la structure de pilotage peut être l'un des moyens d'y parvenir. Cela contribue également à l'alignement stratégique et technologique du projet de la GIZ vers une pérennité à long terme dans le cadre des stratégies tunisiennes.

La structure de pilotage est également le lieu où l'on peut s'assurer de l'appropriation et de l'adhésion des acteurs de haut niveau et où l'on peut préciser leur rôle.



## APPRENTISSAGE ET INNOVATION

Réaliser une analyse des lacunes en matière de **développement des capacités** au sein du système partenaire (le système de coopération permanente) et revoir le document stratégique du projet sur le développement des capacités afin de combler ces lacunes. Beaucoup de ces lacunes évidentes se situent au niveau des compétences en TIC des acteurs municipaux. La stratégie révisée de développement des capacités doit les aborder dans une perspective aussi longue que possible : les interventions de formation à court terme de la GIZ sont bien si elles servent d'incitations pour encourager la participation et l'engagement des partenaires, ou si elles fournissent les compétences nécessaires (telles que les compétences de base en TIC) pour lancer le processus ; mais à long terme, le développement des compétences doit faire partie d'une approche stratégique conjointe avec les partenaires.

Envisager la création d'un **réseau d'apprentissage (en tant que communauté de pratique)** des municipalités participantes et de leurs acteurs, ainsi que d'autres acteurs pertinents du réseau du côté des TIC. Les expériences d'apprentissage tirées du développement et de l'installation de tels systèmes à l'échelle municipale généreront une expérience précieuse à la fois pour les municipalités pilotes et pour le développement des capacités qui devra faire partie de l'externalisation ultérieure.

Identifier les **partenaires d'apprentissage** qui peuvent faire partie du système de coopération. L'Etat détient des dispositions pour renforcer les capacités numériques des fonctionnaires. L'objectif consiste à ancrer le développement des capacités à long terme dans les systèmes nationaux, tels que l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), où la GIZ entretient une coopération stratégique de longue date sur les aspects de gouvernance.

Assurez-vous qu'il existe une voie de **financement à long terme pour le renforcement des capacités** après la fin du projet, du fait que cela a de fortes implications sur la pérennité et l'appropriation. Le cas échéant, identifiez (conjointement avec les partenaires) des moyens d'allocation du financement par l'Etat. Autrement, identifiez les options pour établir des partenariats avec d'autres acteurs de la coopération internationale qui appuient la numérisation et peuvent appuyer les activités de renforcement des capacités après la fin du projet ; cela signifie que le contenu et le matériel devraient déjà être développés conjointement avec eux.



# ■ ANNEXE

## VUE D'ENSEMBLE : LE CONTEXTE MONDIAL DES PAIEMENTS NUMÉRIQUES

Bien que les définitions varient, selon l'Alliance Better than Cash, un paiement numérique ou électronique est « le transfert de valeur d'un compte de paiement vers un autre à l'aide d'un dispositif numérique tel qu'un téléphone mobile, un terminal de paiement électronique (TPE) ou un ordinateur, une voie de communication numérique tel que les données mobiles sans fil ou le SWIFT (Society for the Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Cette définition inclut les paiements effectués par virement bancaire, le mobile money et les cartes de paiement, notamment les cartes de crédit, de débit et prépayées ». En fonction du cadre réglementaire local et de la dynamique du marché, les paiements numériques nationaux sont offerts par un éventail de prestataires, notamment des banques et d'autres institutions. De même, les paiements peuvent s'effectuer via des réseaux en boucle fermée ou des réseaux en boucle ouverte qui permettent des paiements directement entre des comptes détenus auprès de différents établissements de paiement. En ce qui concerne les paiements numériques transfrontaliers, jusqu'à une date assez récente, ils reposaient à la fois sur des correspondants bancaires intermédiaires et sur des systèmes de messagerie sécurisés, comme celui offert par SWIFT. Les systèmes de paiement numérique au niveau du commerçant peuvent être classés en deux grandes catégories : les paiements au point de vente (y compris l'utilisation de cartes de crédit et de débit, de dispositifs d'identification par radiofréquence (Radio Frequency Identification) et de technologies biométriques) et les paiements sans contact (applications mobiles, navigateurs en ligne, portefeuilles électroniques et technologies lisibles par machine) pour envoyer ou recevoir une valeur spécifique. Les paiements sans contact se sont multipliés au cours des dernières décennies. En 1990, il y avait moins de 3 millions d'utilisateurs d'Internet et 11 millions d'utilisateurs de téléphones mobiles, la plupart étant concentrés dans les pays à revenu élevé. A la fin de 2019 (près de trois décennies plus tard), 3,5 milliards de personnes utilisaient l'Internet, tandis que le nombre d'abonnements mobiles uniques atteignait 5,2 milliards.

Dans les pays en développement, la diffusion de l'Internet et de la connectivité mobile a généré de nouvelles entreprises, notamment des opérateurs de transfert d'argent, des plateformes de commerce électronique et des services de covoiturage. Les magasins de détail et le secteur des services (santé, tourisme et divertissement) utilisent des applications de paiement mobile telles que PayPal, Samsung Pay, Apple Pay, AliPay et WeChat Pay pour les transactions des clients. Les initiatives gouvernementales stimulent également les paiements numériques par le biais de portefeuilles électroniques et de dispositifs de paiement numérique. Les exemples de ces tendances abondent en Afrique, en Amérique latine et en Asie. L'un des précurseurs du mouvement des paiements numériques a été M-Pesa au Kenya, qui a progressivement transformé ce qui était une économie fondée sur l'argent liquide en 2007 (où 80 % des transactions étaient effectuées en monnaie forte) en une société sans argent liquide en 2017 (où 80 % des transactions étaient effectuées à l'aide d'outils numériques). De même,

en Amérique latine, le géant du commerce électronique MercadoLibre a lancé une interface de paiement numérique argentine, MercadoPago, en 2003. Sa présence étant désormais étendue à plusieurs pays d'Amérique latine (dont l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie, le Mexique, le Pérou et l'Uruguay), cette plateforme de paiement numérique se targuait de compter plus de 132 millions d'utilisateurs uniques en 2020, qui pouvaient utiliser des portefeuilles électroniques au lieu d'effectuer des transactions via les banques traditionnelles. Au cours de la Covid-19, MercadoPago a connu un doublement de ses transactions. Pendant ce temps, en 2016, la National Payments Corporation of India (une organisation parapluie sous la propriété de la Reserve Bank of India, qui supervise le fonctionnement des paiements de détail et des systèmes de règlement) a développé un système de paiement instantané appelé Unified Payments Interface (UPI) pour permettre les transferts de fonds entre deux comptes bancaires en temps réel via une plateforme mobile. Grâce à ces développements, en 2020, les transactions de consommation effectuées sur Internet et par le biais de paiements sur smartphone dans les points de vente ont atteint une valeur de 5,4 trillions de dollars (les consommateurs chinois étant en tête de ce marché avec 2,9 trillions de dollars) .<sup>83</sup>

---

83 Extrait de [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/210921\\_Bandura\\_Digital\\_Payment\\_Systems.pdf?v..D1F4a8IbdT3MEs8DToS60D1OEjC1](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/210921_Bandura_Digital_Payment_Systems.pdf?v..D1F4a8IbdT3MEs8DToS60D1OEjC1)

## COMPARAISON ENTRE LES MODÈLES UTILISÉS PAR LES OPÉRATEURS DE MOBILE MONEY POUR LE P2G

Description	1. Intégration directe entre l'opérateur de mobile money et l'organisme public Un organisme public qui cherche à numériser les paiements P2G peut le faire en s'intégrant directement avec les fournisseurs de mobile money et autres fournisseurs de paiement.	2. Intégration de tiers par le biais d'un agrégateur de paiements Un agrégateur de paiements tiers sert de passerelle entre un fournisseur de paiements et un organisme public, collectant sans difficulté les paiements pour le compte de l'organisme via un ou plusieurs canaux de paiement	3. Plateforme centralisée de « e-gouvernement » reliant plusieurs organismes publics Une plateforme gouvernementale centrale sert de passerelle à plusieurs organismes publics pour fournir des services et recevoir des paiements via différents canaux, notamment le mobile money, les cartes et les virements bancaires	4. Centres de services où les organismes publics fournissent des services gouvernementaux assistés Les centres de services publics fournissent aux citoyens des points d'interaction directe centralisés. Ces centres offrent des services gouvernementaux et facilitent le paiement de ces services.
Mise en place	<p>L'opérateur de mobile money attribue à l'organisme public un compte numérique unique de « recouvrement commercial » afin de faciliter le recouvrement par le biais d'un numéro de « facture de paiement ».</p> <p>Les citoyens utilisent un numéro de « facture de paiement » unique pour payer un service public spécifique en utilisant leur compte de mobile money, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service.</p> <p>L'opérateur de mobile money peut donner au gouvernement l'accès au système de mobile money en ligne pour faciliter les rapports, les rapprochements et les règlements.</p>	<p>L'opérateur de mobile money attribue à l'agrégateur tiers un compte numérique unique de « recouvrement commercial » afin de faciliter le recouvrement par le biais d'un numéro de « facture de paiement ».</p> <p>Les citoyens utilisent un numéro de « facture de paiement » unique pour payer un service public en utilisant leur compte de mobile money, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service.</p> <p>L'opérateur de mobile money peut donner à l'agrégateur un accès au système de mobile money en ligne afin de faciliter les rapports, les rapprochements et les règlements.</p>	<p>L'opérateur de mobile money attribue au fournisseur de e-gouvernement un compte numérique unique de « recouvrement commercial » afin de faciliter le recouvrement par le biais d'un numéro de « facture de paiement ».</p> <p>Les citoyens utilisent un numéro de « facture de paiement » unique pour payer les services publics en utilisant leur compte de mobile money, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier à la fois le service offert et l'organisme public qui l'offre.</p> <p>La plateforme de « e-gouvernement » se connecte automatiquement à la plateforme de mobile money par le biais d'API pour regrouper les informations nécessaires à l'établissement de rapports, au rapprochement et au règlement.</p>	<p>Les fonctionnaires s'appuient sur les plateformes de service et de paiement existantes (par exemple, la plateforme de « e-gouvernement » ou les systèmes en ligne de chaque organisme public) pour servir les clients dans des centres physiques.</p> <p>Les citoyens utilisent un numéro de « facture de paiement » unique pour payer les services publics en utilisant leur compte de mobile money, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire afin d'identifier à la fois le service offert et l'organisme public qui l'offre.</p> <p>Le centre de services facilite uniquement les interactions avec les clients et ne participe pas aux rapprochements et aux règlements en back-end.</p>

Rapprochement	<p>Lorsque les volumes de transactions sont faibles, le gouvernement peut gérer le rapprochement manuellement.</p> <p>Une autre solution consiste à utiliser une API pour faciliter le rapprochement automatique et en temps réel.</p>	<p>Les agrégateurs traitent de gros volumes de transactions et investissent donc dans l'automatisation.</p> <p>La plupart ont des API ou construisent des « middlewares » pour faciliter les rapprochements.</p>	<p>Etant donné que la plateforme de « e-gouvernement » facilite le recouvrement des paiements au nom de plusieurs organismes publics, chaque recouvrement d'organisme est identifié par un numéro de facture unique.</p> <p>Les systèmes de backend facilitent le rapprochement automatique sur la base des affectations effectuées sur le compte de paiement spécifique de chaque organisme public.</p>	<p>Lorsque des paiements par mobile money sont effectués, le centre de services ne participe pas au rapprochement ou au règlement des fonds. Ces centres ne possèdent pas de compte de paiement par mobile money. Ils facilitent simplement la prestation de services au nom des organismes publics.</p>
Règlement	<p>Une fois les fonds collectés sur le compte de mobile money, le règlement des fonds peut être initié par l'organisme public en utilisant le système de mobile money en ligne.</p> <p>En fonction des capacités, les règlements peuvent également être automatisés.</p> <p>Les fonds sont transférés sur le compte bancaire de l'organisme public dans un délai convenu.</p>	<p>Une fois les fonds collectés sur le compte de mobile money, le règlement des fonds peut être initié par l'agrégateur en utilisant le système de mobile money en ligne.</p> <p>Les fonds sont versés sur le compte bancaire attribué à l'organisme public, conformément aux conditions convenues.</p> <p>L'organisme public doit avoir une visibilité totale des comptes et des paiements.</p>	<p>Une fois les fonds collectés sur le compte de mobile money, l'opérateur de « e-gouvernement » peut déclencher le règlement des fonds au Trésor public en utilisant le système de mobile money en ligne.</p> <p>Les fonds sont versés sur les comptes des organismes publics respectifs au Trésor public.</p> <p>Les organismes publics ont une visibilité totale de leurs comptes et de leurs paiements via la plateforme d'administration électronique.</p>	<p>Une fois les fonds collectés sur le compte de mobile money, le règlement des fonds au Trésor public peut être initié en backend par l'opérateur de « e-gouvernement » ou l'organisme utilisant le système de mobile money en ligne.</p> <p>Les fonds sont versés sur les comptes des organismes publics respectifs au Trésor public.</p> <p>Les organismes publics ont une visibilité totale de leurs comptes et de leurs paiements via le « e-gouvernement » ou leur propre plateforme.</p>

## Avantages

Une mise en place relativement rapide, simple et facile d'un point de vue technique, du fait que le processus de création d'un compte de collecte de mobile money peut prendre moins d'une semaine.

Lorsque des API sont utilisées, les rapports, le rapprochement et le règlement se font en temps réel.

Des fonctions telles que la résolution des litiges et le service client peuvent être confiées à l'agrégateur.

Plusieurs services publics peuvent être intégrés simultanément, ce qui réduit le besoin d'intégrations multiples.

Les agrégateurs peuvent s'intégrer à différents fournisseurs de services de paiement, offrant ainsi un environnement prêt à l'emploi que les organismes publics peuvent exploiter.

Un seul portail rassemble plusieurs services gouvernementaux de divers organismes publics, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un « guichet unique » pour les paiements.

La plateforme de « e-gouvernement » s'intègre avec différents prestataires de services de paiement, fournissant ainsi un environnement prêt à l'emploi que les organismes publics peuvent exploiter.

Le rapprochement, les rapports et le règlement sont tous faciles et automatisés.

Grâce aux centres de services, les services publics sont étendus à des groupes plus marginalisés - notamment les ruraux, les femmes et les personnes peu instruites - en raison de la présence physique des centres de services.

Les centres de services jouent un rôle important dans l'éducation des utilisateurs sur la manière d'utiliser les services, y compris sur la manière d'effectuer des paiements par mobile money.

## Inconvénients

L'opérateur de mobile money doit réaliser des intégrations individuelles avec chaque organisme public - cela peut prendre du temps et être coûteux, notamment du fait que les organismes publics ont des processus différents.

La mise en place des API nécessite un investissement, du temps et une expertise technique.

En l'absence d'API, le rapprochement, les déclarations et les règlements manuels sont sources d'erreurs et de longs délais.

La mise en place prend généralement de trois à six mois, soit plus longtemps que le modèle d'intégration directe.

L'agrégateur étant une entité commerciale, il structure généralement ses modèles autour du partage des revenus pour couvrir ses coûts. Cela peut entraîner des frais de transaction élevés pour les clients si les coûts sont répercutés sur le client.

Il peut s'agir d'un projet à long terme dont la mise en place nécessite beaucoup de coordination, de temps et de ressources financières. Ces coûts peuvent être répercutés sur le client.

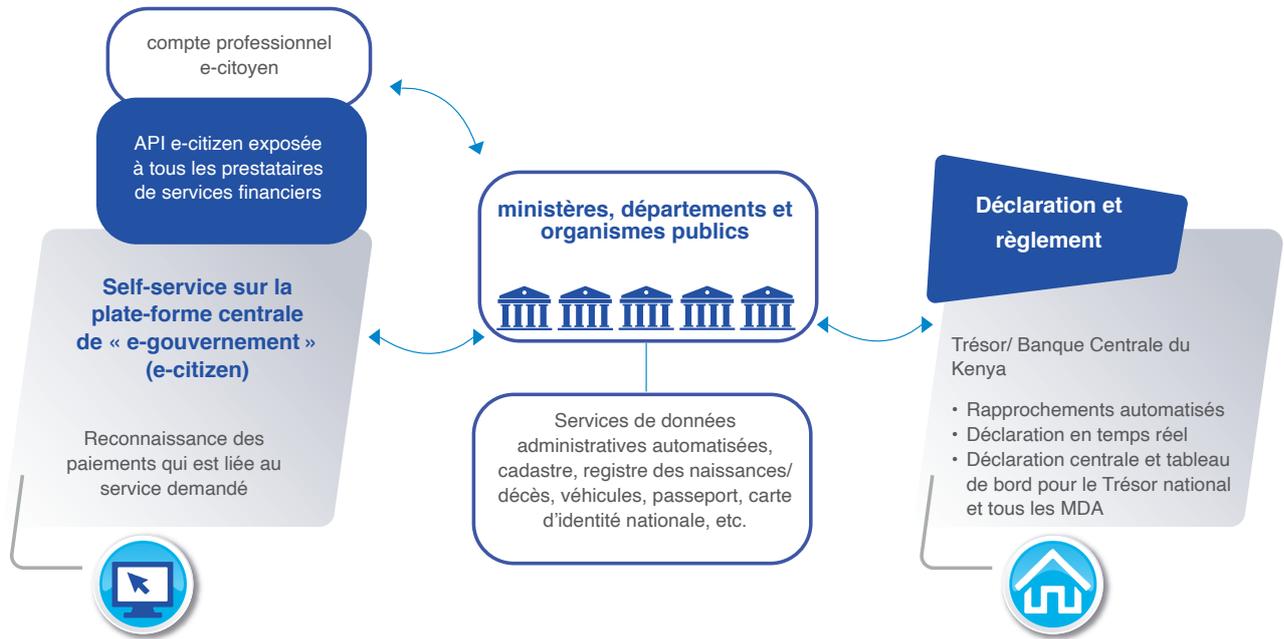
Le système de « e-gouvernement » comporte certains mécanismes normalisés. Certains organismes publics peuvent avoir du mal à adapter leurs processus afin de se conformer à ces normes.

Ce modèle est plus dépendant des processus politiques de multiples parties prenantes pour gagner en popularité.

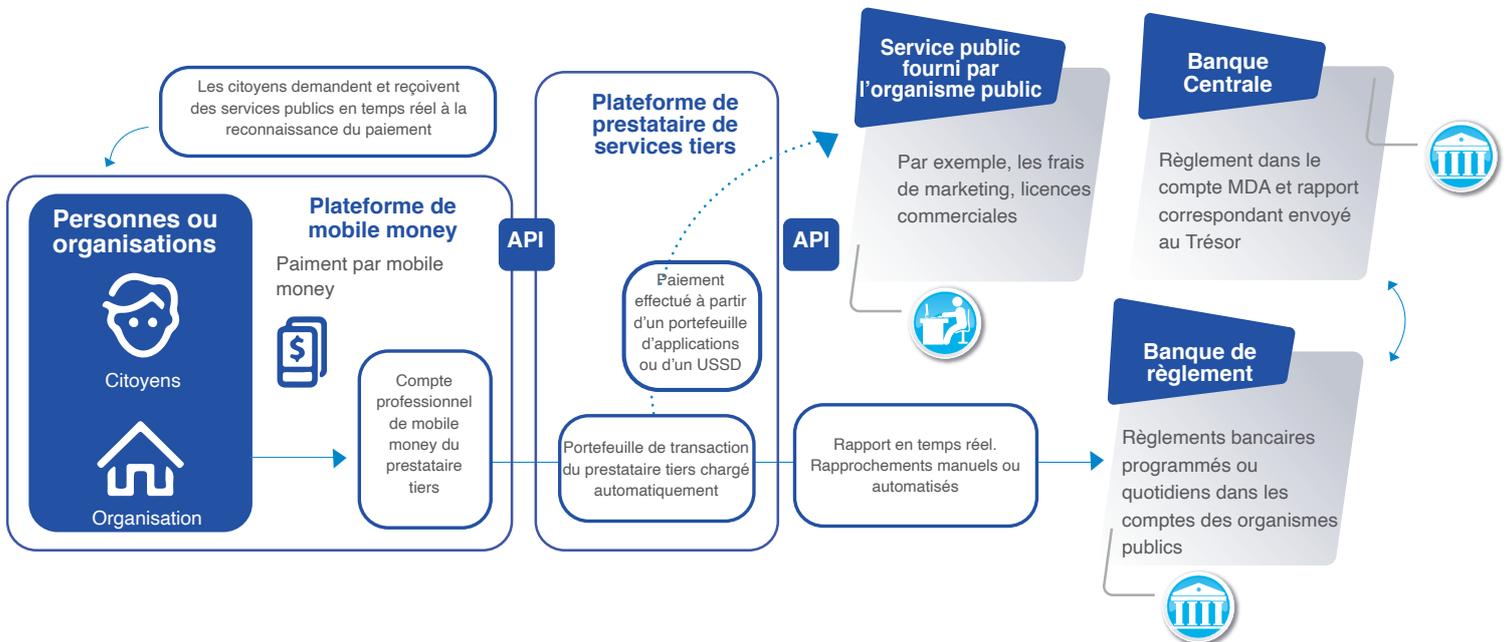
Les centres physiques acceptent encore les paiements en espèces, ce qui laisse de la place pour les fuites et ralentit le passage à un écosystème entièrement numérique.

Les fonctionnaires dépendent de plateformes tierces (« e-gouvernement », organisme public individuel) et n'ont donc qu'un contrôle limité, notamment en cas d'indisponibilité de la plateforme.

## Plateforme centralisée de « e-gouvernement » reliant plusieurs organismes publics



## Possibilité d'intégration par le biais d'un agrégateur de paiements tiers





## PRINCIPES À PRENDRE EN COMPTE LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DE SYSTÈMES DE PAIEMENT PILOTÉS PAR LES POUVOIRS PUBLICS

La Fondation Bill et Melinda Gates a élaboré un certain nombre de principes utiles à prendre en compte lors de la mise en œuvre de systèmes de paiement à grande échelle mis en place par le gouvernement :

- **Boucle ouverte.** Un système doit être ouvert à tout prestataire agréé, par opposition aux systèmes en boucle fermée, où l'adhésion est limitée à certains prestataires (par exemple, aux grands prestataires).
- **Régi par les participants.** Le système est doté d'une structure de gouvernance démocratique, où les participants ont des possibilités égales d'appropriation.
- **Pas de perte/recouvrement des coûts plus investissement.** Un modèle de recouvrement des coûts avec un ensemble de fonds supplémentaires pour couvrir les investissements nécessaires au fonctionnement du système. Cela ne signifie pas que les participants qui se connectent au système ne peuvent pas réaliser des bénéfices. Toutefois, le coût le plus bas possible pour l'utilisateur final doit être un objectif clé.
- **Temps réel.** Un système qui compense les transactions en continu, par opposition au traitement des transactions par lot.
- **Réglementation.** Le système est réglementé par un régulateur financier et fonctionne en monnaie fiduciaire nationale.
- **Paiements push.** Dans un paiement push, le payeur initie l'ordre de paiement et le bénéficiaire est crédité (par exemple, les transactions de paie ACH), par opposition aux paiements pull, où le bénéficiaire initie l'ordre de paiement (par exemple, les chèques), qui comportent plus de risques (risque de rejet de la transaction, risque de fraude, etc.).

- **Irrévocable.** Une fois qu'une transaction a été effectuée du payeur au bénéficiaire, elle ne peut être annulée. L'irrévocabilité est essentielle pour maintenir les coûts de transaction à un niveau bas.
- **Règlement le jour même.** Les transactions sont réglées le jour même, en temps quasi-réel, par opposition au règlement différé au jour suivant ou au jour ouvrable suivant. Le règlement le jour même est un moyen de limiter les risques de crédit.
- **Détection partagée des fraudes.** Les participants investissent conjointement dans un système partagé de gestion de la fraude, le conçoivent et le mettent en œuvre en collaboration, ce qui permet de réaliser des économies. Le partage des données entre les participants permet de détecter davantage de cas de fraude, ce qui limite la fraude pour tous.
- **Transparence des frais.** Pour garantir la protection des clients et leur confiance dans le système, L1P préconise la transparence des frais dans un cadre plus large comprenant la transparence sur les droits et les responsabilités des consommateurs, y compris des clients dont les connaissances sont limitées.
- **Comptes à plusieurs niveaux.** Les comptes à plusieurs niveaux (et le KYC à plusieurs niveaux) permettent aux clients présentant des profils de risque différents d'accéder au système avec des conditions différentes. Cela garantit un meilleur accès au système tout en limitant les risques pour les fournisseurs.
- **Cas d'utilisation.** Le système doit permettre aux principaux cas d'utilisation par les clients de réaliser des économies d'échelle, en exploitant les mêmes protocoles sous-jacents d'ordre de paiement et de règlement.
- **Collatéralisation.** Pour atténuer les risques de liquidité ou le risque qu'un participant au système ne puisse pas remplir ses obligations envers les autres participants, des comptes de garantie sont utilisés



## **CHECK-LIST :**

Défis et Meilleures Pratiques  
Gestion du Changement

# STRATÉGIE

## Stratégie de développement technique

N°	Brève description	Description détaillée	Pris en compte	Preuve que tous ou certains aspects ont été pris en compte	Quelles actions sont nécessaires pour atteindre « Tous les aspects » ?
1	Critères de sélection élaborés pour déterminer quels services seront numérisés en premier.		<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
2	Atelier de cartographie des processus avec l'équipe pluridisciplinaire pour identifier les possibilités de refonte / simplification des processus et pour favoriser l'appropriation par les partenaires.		<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
3	L'intégration d'un système de paiement numérique existant et testé est envisagée.		<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
4	Prise en compte de l'utilisation des « composantes de TIC » liées à l'e-gouvernance.	(a) Collaboration with Gov Stack initiative	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
5	Utilisation d'approches participatives.	e.g. by using the «design thinking» methodology	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
6	Développement d'une interface conviviale pour les citoyens et les fonctionnaires en frontend (et idéalement également en backend).	(a) Customer-centered process (b) Development by multidisciplinary teams	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
7	Il a été discuté de la question de savoir s'il fallait procéder à une migration complète vers le système numérisé ou conserver en parallèle les éléments physiques sur papier.		<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

## Stratégie de développement organisationnelle

N°	Brève description	Description détaillée	Pris en compte	Preuve que tous ou certains aspects ont été pris en compte	Quelles actions sont nécessaires pour atteindre « Tous les aspects » ?
1	Le système (de paiement numérique) est mis en œuvre dans le cadre d'un processus plus large de gestion du changement qui est fortement appuyé par les acteurs publics (et qui correspond à leurs stratégies individuelles).	(a) Tous les acteurs ont une compréhension claire de leur rôle (b) Evaluation du degré d'appropriation par les différentes parties, par exemple au moyen d'une carte des processus. (c) Egalité et participation de toutes les parties prenantes assurées.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
2	Le mécanisme de pérennité fait partie intégrante de la conception du projet.	(a) Identification de structures stratégiques qui ancrent l'introduction des paiements électroniques dans des stratégies de haut niveau. (b) Les partenaires doivent disposer d'un appui technique et financier suffisant pour numériser leurs processus internes, former leur personnel et couvrir les coûts opérationnels. (c) Identification d'options de financement durables à long terme.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
3	Certains acteurs s'identifient fortement au projet et sont mandatés pour jouer le rôle de « leader » (formel ou informel) et d'agent de changement.	(a) Renforcement des capacités de leadership (au sein du système existant) . (b) Identification des acteurs qui peuvent jouer (ou évoluer vers) le rôle d'intermédiaires, pour rendre le processus moins dépendant de la GIZ. (c) Les intermédiaires identifiés disposent des ressources nécessaires pour remplir ce rôle.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
4	Des mécanismes d'incitation ont été mis en place pour encourager l'adoption de la numérisation à l'échelle municipale.	(a) Identification des points sensibles où le besoin de changement est le plus fortement ressenti. (b) Identification des domaines à fort potentiel de changement. (c) Des mécanismes d'incitation ont été mis en place.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

## COOPÉRATION

N°	Brief discription	Detailed discription	Considered	Proof that all or some aspects are fulfilled	What actions are needed to achieve "all aspects"??*
1	Toutes les institutions partenaires ont une compréhension claire du rôle que joue le projet de la GlZ dans leur processus global de transformation numérique.	(a) Distinction claire, à toutes les étapes, entre le processus de changement par le projet et le processus de transformation plus large. (b) Carte de processus claire. (c) Dialogue continu entre les parties prenantes de haut niveau et les parties prenantes municipales.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
2	Utilisation d'arguments motivants pour que les institutions locales mettent en œuvre les paiements numériques.	Tels que : (a) Réduction des coûts administratifs (b) Réduction des fuites dans les recettes publiques (c) Elargissement de la base de recouvrement des recettes (d) La numérisation des paiements améliore la planification financière des gouvernements. (e) Les paiements numériques contribuent à réduire la taille de l'économie informelle (f) Recouvrement des coûts de mise en œuvre (g) Meilleures données générales	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
3	Les lacunes en matière de communication et les zones de rigidité dans la carte des processus ont été identifiées.	(a) Mise en place des formats d'échange informels dans la perspective de les faire passer au système de coopération. (b) Création d'un réseau d'apprentissage / une communauté de pratique.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
4	Collaboration avec les prestataires de services de paiement (secteur privé) prise en considération.		<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

## PROCESSUS

N°	Brève description	Description détaillée	Pris en compte	Preuve que tous ou certains aspects ont été pris en compte	Quelles actions sont nécessaires pour atteindre « Tous les aspects » ?*
1	Refonte du processus prise en considération.	Par exemple, par des ateliers de cartographie des processus	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

## STRUCTURE DE PILOTAGE

N°	Brève description	Description détaillée	Pris en compte	Preuve que tous ou certains aspects ont été pris en compte	Quelles actions sont nécessaires pour atteindre « Tous les aspects » ?*
1	La structure de pilotage est élaborée.	(a) Identification des acteurs (b) Précision des rôles et des responsabilités (le rôle des acteurs de haut niveau dans la matrice RACI a également été pris en compte). (c) Conception du modèle de pilotage : la participation et l'appropriation de tous les acteurs requis dans le système de coopération sont assurées afin que le système, ainsi que la GIZ, puissent atteindre les résultats souhaités.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

## APPRENTISSAGE ET INNOVATION

N°	Brève description	Description détaillée	Pris en compte	Preuve que tous ou certains aspects ont été pris en compte	Quelles actions sont nécessaires pour atteindre « Tous les aspects » ?*
1	Collecte continue des retours des utilisateurs et communication transparente sur l'état de traitement de la demande.	Création de mécanismes de plainte, de retour d'information en ligne, de responsabilité, de rapprochement et de confirmation des paiements.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
2	Le développement des capacités fait partie d'une approche stratégique commune avec les partenaires.	(a) Identification des lacunes en matière de développement des capacités (b) Identification des partenaires d'apprentissage tels que les universités. (c) Distinction entre le développement des capacités à long terme et à court terme. (d) Inclusion des composantes d'aptitudes et d'attitudes (e) Identification des options de financement à long terme	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		
3	Envisager la création d'un réseau d'apprentissage, en tant que « communauté de pratique », pour les municipalités participantes et d'autres parties prenantes importantes.	(a) Identification des partenaires d'apprentissage (b) Intégration du développement des capacités à long terme dans les systèmes nationaux, notamment les systèmes universitaires.	<input type="radio"/> Tous les aspects <input type="radio"/> Certains aspects <input type="radio"/> Aucun		

