**Projet Goin’ Digital**

**Termes de Référence (TDR) Recrutement d'un prestataire pour la structuration d’un programme de start-up d’Etat**

Département Economie durable et Inclusive – EDI > Pôle Entrepreneuriat et Innovation

**Contexte du projet**

Le projet « Renforcer la transformation numérique pour un développement durable au Sénégal - Goin' Digital » est une initiative développée avec le Ministère de la Communication, des Télécommunications et des Nouvelles Technologies (MCTN), cofinancée par l'Union Européenne, le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), et le Ministère français de l’Europe et des Affaires Étrangères. Le projet est mis en œuvre par la GIZ et Expertise France (EF). Il s’inscrit dans le cadre plus large de l’Initiative Équipe Europe (TEI) « Économie verte au Sénégal », avec un accent particulier sur le renforcement des institutions publiques et privées pour promouvoir une transformation numérique inclusive et durable au Sénégal. Le projet est articulé en trois composantes : 1) Inclusion numérique (GIZ) ; 2) Gouvernance du numérique (GIZ) ; 3) Innovation (EF).

Le volet Innovation, mis en œuvre par EF, s’articule autour de 3 axes :

1. Sensibilisation/formation des acteurs publics autour de l’IA, avec un focus sur la promotion des pratiques d’open gov afin de permettre la mise à disposition de données publiques, à la fois pour le développement de cas d’usages par le secteur public que par le secteur privé ;
2. Accompagnement de startups pour le développement de cas d’usages de technologies de pointes (IA, spatial, etc.) pour répondre à des problématiques clés du Sénégal,
3. Développement d’un projet pilote de « Startup d’Etat » avec un opérateur public, pour soutenir des projets d’entrepreneuriat au sein de l’administration, notamment des projets qui utilisent l’IA.

Dans le cadre de la **sous-composante 3 du projet GoIn'Digital**, le Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN) souhaite développer un nouveau modèle d’innovation publique en s’appuyant sur le concept de **Startup d’État**. Ce modèle permet à des entrepreneurs de concevoir et tester des solutions numériques concrètes à des problèmes métiers identifiés dans les administrations.

L’objectif de cette mission est de structurer un **programme pilote de Startups d’État**, porté par la CEAC, qui permettra de soutenir la conception de services publics numériques.

L’ambition est de créer un environnement favorable à **l’émergence de solutions numériques publiques efficaces, durables et réplicables**, en combinant (i) un accompagnement individualisé des porteurs de projets publics et (ii) des ressources dédiées (temps agent, expertises externes, budgets d’expérimentation).

Cette démarche s’inscrit pleinement dans la dynamique du **New Deal Technologique**, en lien avec les objectifs de transformation numérique de l’État sénégalais, d’amélioration des services aux usagers, et de renforcement de la souveraineté numérique. Elle devra également être articulée avec les instruments nationaux existants, tels que le Startup Act et la Politique nationale de la donnée, afin d’éviter les doublons, de maximiser les synergies et de renforcer la cohérence des politiques publiques en matière d’innovation numérique. L’objectif n’est pas seulement de tester un modèle, mais de poser les bases d’un levier durable, intégré à la stratégie globale de promotion de l’entrepreneuriat et des startups au Sénégal.

**Objectifs généraux de la mission**

La mission vise à mobiliser un prestataire capable d’accompagner la CEAC dans la conception d’un programme pilote de Startups d’État, en fournissant un appui stratégique, analytique et opérationnel sur l’ensemble du cycle de préparation. Les objectifs principaux de la mission sont les suivants :

* Réaliser une étude d’analyse préalable pour identifier les conditions, leviers et contraintes liées à la mise en œuvre d’un programme de Startups d’État adapté au contexte institutionnel sénégalais ;
* Capitaliser sur les bonnes pratiques internationales, en organisant une visite d’étude auprès de structures ayant déployé des dispositifs similaires, afin de nourrir la réflexion stratégique et inspirer les modalités de déploiement local ;
* Élaborer une méthodologie complète pour le lancement du programme pilote, incluant les modalités de sélection des projets, d’accompagnement, de gouvernance et d’évaluation ;
* Proposer une feuille de route opérationnelle pour la pérennisation du dispositif, en identifiant les ressources nécessaires, les étapes de déploiement et les mécanismes d’intégration dans les politiques publiques.

**Public cible**

Le programme pilote de Startups d’État s’adressera à des porteurs de solutions en réponse à des problématiques métiers identifiés au sein de l’administration publique.

Le programme ciblera :

* des équipes ou individus identifiés par la CEAC comme ayant un fort potentiel d’innovation ;
* des projets en phase d’idéation ou de prototypage, avec une faisabilité avérée et un engagement fort de la structure d’origine ;
* des problématiques alignées avec les priorités stratégiques du gouvernement (services aux citoyens, éducation, santé, données publiques, etc.).

La visite d’étude s’adressera à des responsables stratégiques et techniques de la CEAC (jusqu’à 3 voyages[[1]](#footnote-1)), impliqués dans la conception, la coordination et le pilotage du programme.

Une attention particulière sera portée à la **diversité des profils** soutenus, avec une cible indicative de **50% de femmes.**

**Description des prestations attendues**

La prestation couvre quatre phases principales :  
  
**Phase 1 – Élaboration du plan d’accompagnement global**

Cette phase vise à initier le diagnostic stratégique de faisabilité du programme de Startups d’État au Sénégal, à travers une analyse préliminaire des conditions de réussite, des contraintes institutionnelles, et des opportunités identifiées. Le rapport sera complété et finalisé après la visite d’étude (Phase 2).

#### 1. Réalisation du diagnostic initial

Avant la formation, une évaluation permet de diagnostiquer les niveaux, ajuster les contenus, et lancer la dynamique d’apprentissage.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| - Identifier les opportunités, contraintes et leviers de mise en œuvre du programme | - Revue des documents de référence  - Entretiens exploratoires avec les parties prenantes clés (CEAC, ministères, structures d’innovation)  - Benchmark international et Analyse comparative préliminaire | - Note de cadrage validée  - Rapport préliminaire d’analyse (version provisoire) |

Cette première étape devra aussi intégrer une réflexion sur les cadres existants (Startup Act, Politique nationale de la donnée) afin de garantir l’articulation du futur programme avec les politiques publiques nationales et éviter les redondances.

**2. Préparation de la visite d’étude**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| - Préparer le cadre méthodologique et stratégique de la mission à l’international | - Atelier de préparation au changement et d’identification des besoins avec la CEAC  - Définition des objectifs de la visite  - Identification des structures à visiter (4-5 structures max)  - Élaboration du programme et briefing des participants  - Fiche de collecte des retours terrain | - Programme de mission |

La sélection du lieu de la visite d’étude devra être orientée vers des dispositifs ayant su créer/adapter le modèle Startup d’État à des contextes institutionnels similaires.

**Phase 2 – Visite d’étude internationale**

Cette phase permettra aux acteurs institutionnels (CEAC) d’explorer les bonnes pratiques internationales en matière de Startups d’État, tout en finalisant l’analyse stratégique à partir des retours d’expérience issus de la mission.

**1. Réalisation de la visite**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| Exposer les bénéficiaires aux pratiques inspirantes pour orienter la structuration locale | - Déplacement de l’équipe  - Visites de terrain, échanges avec les structures hôtes  - Capitalisation en temps réel | - Rapport de mission, incluant la synthèse des bonnes pratiques et des recommandations préliminaires |

Une fois la visite d’étude effectuée, une traduction opérationnelle immédiate devra être intégrée (pistes d’adaptation, appui au design local).

**2. Finalisation du rapport d’analyse stratégique**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| - Intégrer les enseignements internationaux pour ajuster le diagnostic et les orientations | - Actualisation du benchmark - Consolidation des leviers institutionnels et opérationnels | - Rapport final d’analyse validé, incluant une synthèse stratégique  - Note de cadrage du programme pilote |

Ce rapport devra inclure :

* Le rôle attendu de la CEAC et de SENUM à l’issue du pilote, en tant que porteurs pérennes du dispositif ;
* Les conditions d’intégration du programme dans la stratégie de transformation de l’administration ;
* Une vision claire de l’articulation avec les autres outils publics existants, pour éviter la dispersion des efforts.
* Une analyse d’impact, couvrant les dimensions éthiques, numériques (notamment sur la donnée), et organisationnelles.

**Phase 3 – Structuration du programme pilote et feuille de route**

Cette phase vise à traduire l’analyse stratégique en un dispositif opérationnel, intégrant la méthodologie du programme pilote et sa feuille de route de déploiement.

**1. Élaboration de la méthodologie du programme pilote**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| Proposer un modèle adapté de Startup d’État au Sénégal | - Processus de sélection et de validation des projets  - Modalités d’incubation/entrepreneuriat public  - Gouvernance, évaluation et pilotage | - Guide méthodologique  - Outils opérationnels (« kit de réplication », grilles, fiches projet, canevas) |

**2. Ateliers de structuration du programme/validation de la méthodologie**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| S’assurer que le programme proposé soit adapté aux réalités locales, et transférer les connaissances | - Un ou plusieurs ateliers de structuration/validation de la méthodologie du programme pilote par les parties prenantes (administration publique, écosystème, etc.).  - Renforcement des capacités des partenaires locaux | Rapport(s) d’atelier(s) documentant les échanges, idées clés, et enseignements partagés |

**2. Construction de la feuille de route**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs** | **Contenus** | **Livrables** |
| - Définir les conditions de pérennisation et d’extension du programme | - Planification sur 5 ans  - Identification des ressources nécessaires  - Positionnement institutionnel | - Feuille de route validée |

**LIVRABLES**

|  |  |
| --- | --- |
| **Livrables** | **Date de livraison** |
| 1. Note de cadrage | 15/09/2025 |
| 1. Rapport préliminaire d’analyse | 15/10/2025 |
| 1. Programme de visite d’étude | 15/10/2025 |
| 1. Rapport de mission – visite d’étude | 07/11/2025 |
| 1. Rapport d’analyse final | 21/11/2025 |
| 1. Note de cadrage du programme pilote | 28/11/2025 |
| 1. Guide méthodologique préliminaire du programme pilote | 15/01/2026 |
| 1. Atelier(s) de structuration du programme et rapport(s) associé(s) | 15/01/2026 - 15/02/2026 |
| 1. Guide méthodologique final et outils opérationnels | 28/02/2026 |
| 1. Feuille de route | 15/03/2026 |

Ce calendrier pourra être revu et adapté par Expertise France à la suite du recrutement du prestataire.

**Profil du prestataire recherché**

Le prestataire, ou le groupement de prestataires, devra justifier d’une expertise confirmée dans la conception, la structuration et le déploiement de dispositifs d’innovation publique, à l’intersection de trois domaines clés :

* **Innovation publique et numérique** : bonne connaissance des enjeux de modernisation de l’administration à travers des approches centrées utilisateur, des méthodes agiles, et des outils numériques adaptés aux réalités du service public ;
* **Design de politiques d’innovation et d’accompagnement entrepreneurial** : capacité à concevoir des parcours d’identification, de sélection et d’accompagnement de porteurs de projets (internes ou externes à l’administration) capables de répondre à des problématiques concrètes identifiées par les institutions publiques ;
* **Appui stratégique aux institutions publiques** : expérience dans la production de cadres méthodologiques, de feuilles de route, et dans l’animation de dynamiques de collaboration entre acteurs publics et innovateurs (startups, développeurs, experts sectoriels, etc.).

**Compétences attendues :**

#### 1. Expertise en innovation publique et Startups d’État

#### Connaissance approfondie des démarches de Startup d’État et d’entrepreneuriat public

#### Maîtrise des méthodes agiles, centrées utilisateur et d’expérimentation rapide dans le secteur public

#### Capacité à proposer un modèle adapté au contexte administratif et politique sénégalais - l’équipe doit maîtriser les procédures administratives et les logiques institutionnelles sénégalaises, ainsi que les stratégies nationales de transformation.

#### 2. Capacité à concevoir et structurer un programme pilote

#### Expérience en ingénierie de programme : cadrage, structuration méthodologique, définition des processus de sélection, accompagnement et évaluation

#### Capacité à produire des outils opérationnels (grilles, canevas, guides) et à animer des ateliers participatifs de co-construction

#### Bonne maîtrise des mécanismes de pérennisation et d’intégration dans les politiques publiques

#### 3. Compétences en analyse stratégique, capitalisation et transfert de connaissances

#### Maîtrise des approches de diagnostic institutionnel et d’évaluation de dispositifs publics.

#### Capacité à capitaliser sur les expériences nationales et internationales pour produire des recommandations concrètes.

#### Compétence avérée en restitution synthétique, production de rapports, fiches pratiques et présentations à destination de décideurs.

* **Expériences et références :**
* Références solides dans la mise en œuvre de programmes ou d’études liés à l’innovation publique, à la transformation numérique ou à l’entrepreneuriat d’intérêt général ;
* Expériences similaires de conception ou d’animation de programmes de Startup d’État, de laboratoires d’innovation publique, ou de démarches d’innovation centrées usagers ;
* Expérience avérée de travail en Afrique de l’Ouest ou en contexte africain francophone, avec une bonne compréhension des dynamiques institutionnelles locales ;
* Capacité démontrée à collaborer avec des partenaires publics, techniques et institutionnels.
* **Composition de l’équipe attendue :**

Le prestataire devra proposer une équipe pluridisciplinaire intégrant l’ensemble des compétences suivantes, qui peuvent être réparties entre plusieurs personnes ou regroupées au sein de profils polyvalents :  
● **Coordination de mission** : supervision globale, pilotage opérationnel, gestion de la relation avec la CEAC et Expertise France ;  
● **Expertise en innovation publique / Startup d’État** : conception méthodologique, élaboration de benchmarks internationaux, adaptation aux enjeux locaux ;  
● **Analyse stratégique et politiques publiques** : diagnostic institutionnel, production de feuilles de route, consolidation des livrables stratégiques ;  
● **Facilitation et logistique de terrain** : organisation des ateliers de co-construction, coordination de la visite d’étude, appui à la documentation et à la capitalisation.

**Si des expert·e·s internationaux·ales sont mobilisé·e·s, le prestataire devra impérativement associer au moins un expert sénégalais à l’équipe**, afin d’assurer une bonne connaissance du contexte institutionnel, de renforcer l’ancrage local de la mission, et de favoriser le transfert de compétences. Cette expertise locale devra être inclus dans la conception stratégique du programme.

**La présence d’experts nationaux ou régionaux, ainsi que de femmes dans l’équipe, sera considérée comme un atout fort.**

**Critères d’évaluation des offres techniques**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sous-critères permettant d’apprécier la qualité technique** | **Nombre de points maximum** |
| **Sous-critère 1 : Expertise en innovation publique et Startups d’État** | **20** |
| **Sous-critère 2 : Capacité d’intervention sur site et support local** | **10** |
| **Sous-critère 3 : Bonne compréhension des dynamiques institutionnelles locales et maitrise des procédures administratives et logiques institutionnelles sénégalaises.** | **10** |
| **Sous-critère 4 : Méthodologie proposée de l’intervention** | **15** |
| **Sous-critère 5 : Expérience du cabinet appréciée au regard de :**   * **Expérience avérée de travail en Afrique de l’Ouest ou en contexte africain francophone.** * **Expériences antérieures sur des missions similaires** | **5** |
| **Sous-critère 6 : Expérience des experts mobilisés appréciée au regard de**   * **Expérience avérée de travail en Afrique de l’Ouest ou en contexte africain francophone.** * **Expériences antérieures sur des missions similaires** * **Nb d’années d’expérience pertinentes du personnel en charge de la mission** | **10** |
| **TOTAL** | **70** |

**Durée de la mission**

La charge de travail estimée est entre **50 et 60 jours/h.**

La mission est prévue pour une **durée maximale de 8 mois.**

1. 1 voyage = 1 personne [↑](#footnote-ref-1)