



Évaluation de l'état de maturité organisationnelles des ESN béninoises se positionnant sur le marché B2G



Mise en œuvre par :



En partenariat avec :



MINISTÈRE DU NUMÉRIQUE
ET DE LA DIGITALISATION
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



ASIN AGENCE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DU
NUMÉRIQUE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

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

Publié par:

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Bureau de la GIZ à Cotonou

08 B.P. 1132 Cotonou, Bénin

T +229 21 31 03 95

F +229 21 31 13 35

E info@giz.de

I www.giz.de/benin

Désignation du programme/projet :

Centre de Transformation Digitale Bénin

Composante Entrepreneuriat Numérique

Responsables :

Falk NEGRAZUS, Responsable du Centre de Transformation Digital

Saleem GADJE, Conseiller Technique Stratégique

Hervé HOUNDETON, Chef de projet à l'Agence des Systèmes d'Information et du Numérique

Contributeurs :

Principé DOUVI, Conseiller Technique TIC et Services digitaux

Dorine HOUNKPE, Directrice des Systèmes d'Information au Ministère du Numérique et de la Digitalisation

Martial TOGBEDJI, Responsable d'équipe Design et qualité

Auteur(s)

Cabinet EY Tunisie

Organisation partenaire :

Ministère du Numérique et de la Digitalisation (MND)

B. P. : Ave Jean-Paul II, 444, Cotonou, Benin

Conception :

Mériadec AMOUZOUN, TGV PARTNERS, Bénin

Matériel cartographique :

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

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement

(BMZ)

Dahlmannstrasse 4,

53113 Bonn

Allemagne

Impression et distribution :

Centre de Transformation Digitale Bénin

Cotonou, le 25 juillet 2025

Résumé exécutif

Les ESN béninoises, un pilier clé de l'économie numérique

Les Entreprises de Services Numériques (ESN) sont au cœur de la transformation digitale et de la croissance économique du Bénin. Conscient de cette importance, le gouvernement béninois a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir leur développement et renforcer leurs positionnements sur le marché « Business to Government »

Une structuration en progrès des ESN béninoises, mais des efforts supplémentaires sont requis

Actuellement, les ESN béninoises présentent un niveau de maturité en développement, révélateur d'une structuration en progression. Cependant, des efforts restent nécessaires pour atteindre une maturité plus avancée. La gestion des ressources humaines se distingue comme le domaine le plus avancé, mais des efforts de renforcement des compétences sont encore nécessaires pour atteindre une maturité complète. À l'inverse, l'exécution des projets révèle des défis en gestion opérationnelle freinant leurs capacités à acquérir de nouveaux marchés et à gérer des projets de plus grande envergure.

Une performance contrastée des clusters, entre avancées en Cybersécurité et Analyse des données et défis pour le Conseil et l'Architecture & Infrastructure Réseaux

Les entreprises opérant dans le secteur de cybersécurité et d'analyse des données se distinguent par une structuration plus avancée de leurs fonctions clés, alliant une gestion des talents en développement à une stratégie commerciale dynamique. *Grâce à leur bonne maîtrise financière, ces entreprises ont un accès privilégié aux financements. Cependant, elles doivent encore renforcer leur structuration interne pour pérenniser cet avantage.* À l'inverse, les clusters Conseil et Architecture & Infrastructure Réseaux

font face à des difficultés sur plusieurs aspects de la gestion de leurs entreprises, en particulier sur les plans organisationnel et financier. Ces défis sont toutefois plus marqués dans l'exécution des projets et le développement commercial, limitant ainsi leur croissance et leur capacité à pénétrer de nouveaux marchés.

Des orientations stratégiques marquées par des progrès technologiques, mais confrontées à des défis de formalisation

La maturité stratégique des ESN béninoises indique un niveau intermédiaire. Les entreprises progressent en agilité et en veille technologique, mais souffrent d'un manque de vision stratégique formalisée et d'une absence de certifications, ce qui limite leur compétitivité. Près de 44 % des ESN ne disposent pas de processus documentés pour le suivi de la performance, impactant ainsi leur gestion stratégique. Les clusters Cybersécurité et Analyse des Données se distinguent par une structuration plus avancée, mais l'absence de KPI et de certifications demeure un frein majeur à leur développement. Un accompagnement stratégique est nécessaire pour renforcer leur gouvernance et compétitivité.

Une dynamique commerciale porteuse malgré les défis de croissance pour les ESN béninoises

Les équipes commerciales et marketing affichent une maturité prometteuse, mais les partenariats stratégiques restent un levier à renforcer. Si plusieurs ESN béninoises ont déjà initié des collaborations, une formalisation plus structurée est nécessaire pour maximiser leur impact. **La majorité des ESN** (en dehors du cluster Analyse des données) **souffre d'un manque de mécanismes commerciaux intégrés. Elles rencontrent également des obstacles lors des passations de marchés. Ces obstacles concernent notamment la conformité réglementaire, les coûts de soumission élevés ainsi que divers défis organisationnels**

Des lacunes opérationnelles en exécution de projets freinant la croissance des ESN

L'exécution des projets est l'axe le moins développé. Malgré une stratégie SI définie et une organisation des talents structurée, l'opérationnalisation reste déficiente, notamment à cause d'une standardisation quasi inexistante des processus internes. Par ailleurs, il est crucial de capitaliser sur la bonne intégration des outils numériques et des données collectées pour renforcer le pilotage de la performance et optimiser la gestion des projets. Ceci est constaté au niveau du cluster *Analyse des données* qui représente le cluster le plus mature grâce à une organisation efficace et une bonne utilisation des outils. En revanche, les entreprises opérantes dans le cluster Architecture & Infrastructure Réseaux rencontrent des défis majeurs en gestion et standardisation.

La gestion des talents est un levier clé pour la compétitivité des ESN béninoises, prometteur mais à renforcer

La rétention des talents constitue un défi majeur pour les ESN dans un marché de l'emploi hautement compétitif, où les opportunités internationales attirent de nombreux professionnels. Face à cela, plusieurs ESN ont opté pour un modèle hybride combinant employés permanents et prestataires ponctuels, avec une dépendance croissante aux freelances. Cette

situation met en évidence la nécessité de renforcer les stratégies de gestion des talents, même lorsqu'elles sont déjà définies, afin d'en optimiser l'efficacité et d'assurer leur succès. Le cluster Analyse des Données se distingue par une gestion RH structurée et une forte digitalisation. En revanche, le cluster Architecture & Infrastructure Réseaux manque de centralisation et de structuration dans ses processus RH, ce qui freine sa compétitivité.

La pérennité financière et l'accès aux financements, un des leviers clés à renforcer

La majorité des ESN béninoises ne disposent pas de stratégie financière formelle, limitant leur croissance et leur accès aux financements. Si le cluster Analyse des données anticipe mieux ses besoins financiers, cette planification reste souvent informelle. Une meilleure structuration financière permettrait de renforcer leur compétitivité et de faciliter leur accès aux opportunités du secteur public. En revanche, les ESN béninoises montrent une bonne adoption des systèmes d'information pour la gestion financière, notamment celles qui opèrent dans les secteurs Architecture & Infrastructure Réseaux et Cybersécurité. Cependant, on constate une adoption encore incomplète car le pilotage de la performance financière demeure un des points faibles des ESN béninoises.

Sommaire

I.	Introduction.....	6
II.	Approche méthodologique de l'étude.....	8
	<i>Entretien et administration du questionnaire.....</i>	8
	<i>Diagnostic de la situation actuelle des entreprises</i>	8
	<i>Identification des pistes d'amélioration</i>	11
III.	Profil des entreprises	12
IV.	Évaluation de la maturité des ESN	14
	<i>Orientation stratégique</i>	18
	<i>Vente et Marketing</i>	22
	<i>Exécution des projets</i>	25
	<i>Ressources humaines</i>	31
	<i>Finance et comptabilité</i>	36
V.	Conclusion générale.....	41
VI.	Annexe.....	44

I. Introduction

Le rôle stratégique des ESN dans l'économie numérique béninoise

Les Entreprises de Services Numériques (ESN) jouent un rôle clé dans la transformation digitale et la croissance économique du Bénin. En facilitant l'adoption des technologies innovantes, elles contribuent à la modernisation des entreprises, à la compétitivité des secteurs économiques et à la création d'emplois qualifiés. Leur dynamisme est essentiel pour accélérer l'émergence d'une économie numérique robuste et inclusive.

Conscient de cette importance, le gouvernement béninois a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir le développement des ESN. Un axe majeur de cette dynamique repose sur le renforcement de la collaboration entre les ESN et les institutions publiques (B2G). Dans un contexte où la digitalisation des services publics est devenue une priorité nationale, les ESN béninoises ont un rôle stratégique à jouer dans la conception, le développement et la gestion de solutions numériques pour l'administration. La dématérialisation des services publics ouvre ainsi de nouvelles opportunités pour ces entreprises, en leur permettant de contribuer activement à l'amélioration de l'efficacité administrative et à l'accessibilité des services pour les citoyens.

Malgré ces avancées, des défis persistent, notamment en matière de structuration, d'accès aux marchés publics et privés, et d'optimisation des processus internes. Ce rapport vise à analyser le niveau de maturité des ESN béninoises et à identifier les leviers d'amélioration nécessaires pour leur permettre d'atteindre un niveau de compétitivité plus élevé, tout en renforçant leur intégration dans les projets de digitalisation du secteur public.

Contexte et objectifs du rapport

Dans le cadre de la promotion de l'innovation et du renforcement de l'écosystème numérique au Bénin, une mission a été menée afin d'accélérer la transformation digitale du pays. Cette initiative vise notamment à favoriser la collaboration entre les secteurs public et privé, à travers la dématérialisation des services publics et la création d'un marché local des services digitaux pour l'administration publique.

L'objectif principal de cette mission est d'évaluer individuellement le niveau de maturité des Entreprises de Services du Numérique (ESN) béninoises, actuelles ou potentielles, opérant sur le marché du business-to-government (B2G) dans le cadre de projets de dématérialisation des services publics.

Ce rapport présente une analyse approfondie qui a été réalisée auprès de **neuf ESN du secteur des ESN**, actives dans divers domaines technologiques. Ce rapport a permis de présenter :

- Une évaluation globale des ESN
- Le positionnement spécifique par niveau de maturité des entreprises évaluées

- Un résumé des résultats de l'évaluation mettant en évidence les tendances et points communs

II. Approche méthodologique de l'étude

1. Entretien et administration du questionnaire

La collecte d'informations sur l'écosystème de l'entrepreneuriat digital au Bénin repose sur une approche méthodologique rigoureuse, s'appuyant sur le « **Framework d'évaluation de la maturité** ». Cette démarche vise à établir un diagnostic précis du niveau de structuration et de performance des ESN, en identifiant leurs forces et leurs axes d'amélioration. Le processus de collecte des données s'est déroulé à travers un **questionnaire structuré** combiné à des **entretiens individuels approfondis**, permettant d'obtenir une vision globale des pratiques organisationnelles, économiques et technologiques des entreprises interrogées.

Au total, neuf ESN ont été interrogées. Les données recueillies portent sur :

- Les informations générales, telles que la raison sociale, la date de création, les coordonnées (adresse, téléphone, e-mail), le site web, le nombre d'employés et le secteur d'activité.
- Les documents internes incluant les états financiers, les organigrammes et les processus
- Les performances économiques, les accréditations, le marché cible et les activités spécifiques de l'entreprise, notamment dans le cadre des missions pour le secteur public.
- Les produits, services et missions spécifiques des entreprises.

Cette collecte d'informations constitue une base solide pour analyser le positionnement des entreprises, comprendre leurs dynamiques internes et orienter les recommandations stratégiques dans le cadre du diagnostic de maturité.

2. Diagnostic de la situation actuelle des entreprises

- Les 5 axes d'analyse

Les informations collectées ont permis d'évaluer le niveau de maturité des entreprises en fonction des 5 axes suivants :

- **Stratégie** : leur capacité à définir une vision claire, structurer leur gouvernance, optimiser leur organisation, assurer une communication efficace et anticiper les évolutions grâce à la veille technologique.
- **Vente & Marketing** : l'efficacité de leurs stratégies commerciales, la gestion des partenariats, l'optimisation de l'expérience client, l'automatisation des processus et le pilotage de la performance des ventes et leurs présences sur les réseaux sociaux.
- **Exécution des Projets** : la gestion du cycle de vie des produits, la capacité à piloter efficacement les projets, à garantir la conformité réglementaire et sécuritaire, à maîtriser les risques et à utiliser des outils technologiques appropriés.

- **Ressources Humaines (RH)** : leur capacité à structurer et développer les talents, intégrer des outils technologiques, optimiser la formation et assurer une gestion performante des ressources humaines.
- **Finance & Comptabilité** : leur maîtrise des ressources financières, incluant la planification budgétaire, le calcul des coûts, la clôture comptable et l'optimisation des performances grâce aux technologies financières.

Les 5 axes d'analyse du Framework d'évaluation de la maturité

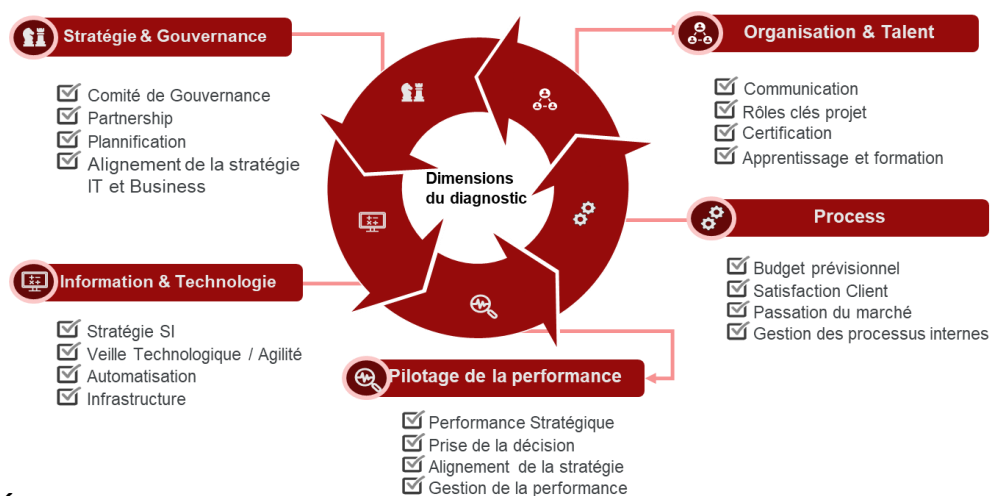


En identifiant à la fois leurs atouts et leurs axes d'amélioration, ces informations serviront de base pour formuler des recommandations et initier des actions visant à les accompagner dans leur développement.

- Les 5 dimensions d'analyse

Chaque axe est évalué selon cinq dimensions clés : **Stratégie et Gouvernance, Organisation et Talents, Processus, Information et Technologie, ainsi que Pilotage de la Performance.**

Les 5 dimensions d'analyse du Framework Maturity Assessment



- Échelle de notation et niveaux de maturité

Les dimensions évaluées sont formulées sous forme de questions, avec une échelle de notation de 0 à 3 reflétant quatre niveaux de maturité.

Niveau de maturité « Basique »

- Un score de 0 indique que les processus sont imprévisibles, mal maîtrisés et réactifs. L'absence de formalisation des processus conduit à des résultats souvent incohérents.

Niveau de maturité « En développement »

- Un score entre 1 et 2 (exclus) indique un développement en cours, avec des processus de base pour planifier et exécuter les projets. Toutefois, ils restent fragmentés et dépendent des individus, dont les compétences manquent de renforcement, nécessitant des ajustements assurer une exécution cohérente et efficace des projets.

Niveau de maturité « Établi »

- Un score entre 2 et 3 (exclus) reflète une maturité établie, où les principales fonctionnalités sont opérationnelles mais avec quelques optimisations à apporter.

Niveau de maturité « Avancé »

- Enfin, un score de 3 représente un niveau avancé, avec des pratiques robustes et entièrement intégrées garantissant une fiabilité et une efficacité maximales, avec un déploiement à grande échelle sans nécessité d'ajustements majeurs.

- Pondération des critères d'évaluation

Afin d'affiner l'analyse, chaque question évaluée est associée à une pondération spécifique en fonction de son importance dans la gestion des ESN. Cela permet d'accorder un poids plus élevé aux aspects stratégiques et aux éléments structurants, garantissant ainsi une évaluation plus représentative du niveau réel de maturité des entreprises.

- Répartition des entreprises par clusters

Les entreprises étudiées ont été réparties en quatre clusters spécifiques reflétant leurs principaux domaines d'expertise ou d'intervention. Une définition des clusters est présentée ci-dessous :

Cluster Cybersécurité :



Regroupe les entreprises spécialisées ou impliquées dans la sécurité numérique, la protection des données, et la prévention des cyberattaques. Par exemple, une entreprise de fintech, est incluse dans ce cluster en raison de son intégration de solutions de cybersécurité pour protéger les transactions monétaires.

Cluster Analyse des données :



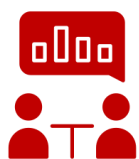
Comprend les entreprises spécialisées dans la gestion, l'analyse et l'exploitation des données pour générer des insights permettant de guider les prises de décision. Ce cluster regroupe notamment des entreprises offrant des services de Business Intelligence, d'intelligence artificielle (IA) et d'autres solutions d'analyse avancée.

Cluster Architecture & Infrastructure Réseaux :



Fait référence aux entreprises travaillant sur la conception, la mise en place et la gestion des systèmes et infrastructures informatiques. Cela inclut des domaines comme le cloud computing, la gestion de réseaux, et les plateformes technologiques permettant un fonctionnement IT robuste.

Cluster Conseil (Consulting) :



Inclut les entreprises fournissant des services de conseil stratégique ou opérationnel dans des domaines liés à l'informatique, aux technologies et aux processus d'affaires. Les entreprises dans ce cluster interviennent pour accompagner d'autres organisations dans leurs transformations numériques ou technologiques.

Cette segmentation sectorielle garantit une analyse fine et adaptée aux réalités de chaque spécialité, tout en offrant une vision transversale des enjeux rencontrés par les ESN dans leur développement.

Point à noter : Une entreprise peut appartenir à plusieurs clusters si ses activités couvrent plusieurs domaines

3. Identification des pistes d'amélioration

La méthodologie adoptée permet d'évaluer avec précision le niveau de structuration des ESN, en identifiant les pistes d'amélioration nécessaires pour renforcer leur maturité financière et organisationnelle des ESN. Cette analyse servira de base pour élaborer, dans une prochaine étape, un plan d'accompagnement sur mesure, incluant le renforcement des compétences et la mise en relation avec des programmes et structures d'appui adaptés.

III. Profil des entreprises

Les Entreprises de Services Numériques (ESN) béninoises se distinguent par une grande diversité, tant en termes de taille que de marchés ciblés, tout en partageant une maîtrise commune du cœur de métier : le développement logiciel. Toutefois, la nécessité de suivre et de s'adapter aux évolutions du marché les amène à diversifier leurs activités. Ces ESN se spécialisent ainsi dans des domaines stratégiques tels que le conseil, l'architecture et l'infrastructure réseau, l'analyse des données et la cybersécurité, illustrant leur orientation vers des services à forte valeur technologique.

Répartition des ESN par secteur d'activité



29%
Conseil



29%
Architecture &
Infrastructure réseaux



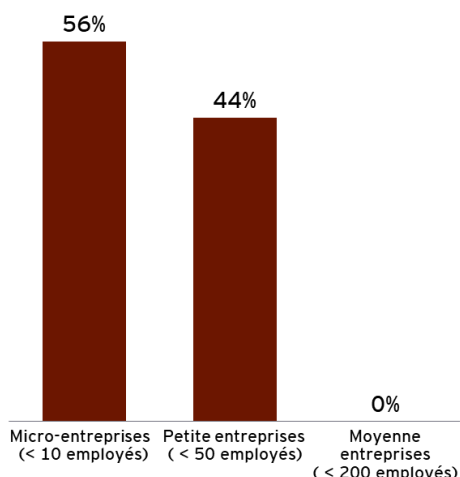
24%
Analyse des
données



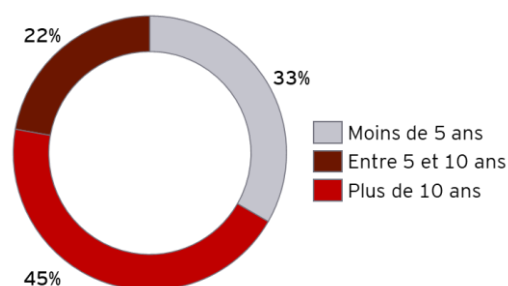
18%
Cyber
sécurité

La majorité des entreprises sont des micro-entreprises (1 à 9 employés), suivies des petites entreprises (10 à 49 employés), tandis qu'aucune moyenne ou grande entreprise n'a été recensée. Cette forte présence de structures de petite taille témoigne **d'un écosystème entrepreneurial en expansion, mais encore jeune**, avec seulement 45 % des entreprises ayant plus de 10 ans d'existence.

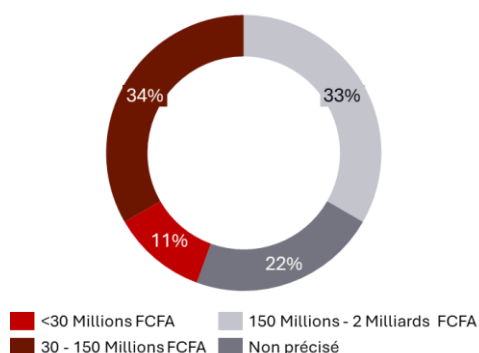
Répartition des ESN par taille d'entreprise



Répartition des ESN par âge



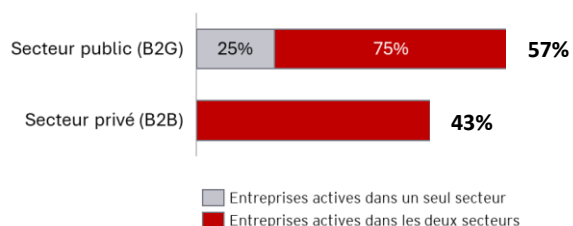
Performances financières des ESN



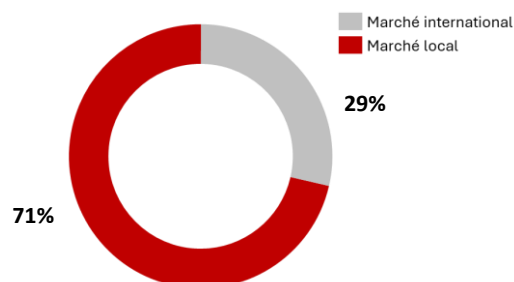
Selon la classification des chiffres d'affaires définie par la loi béninoise sur les MPME, **33 %** des ESN béninoises génèrent un chiffre d'affaires compris entre **150 millions et 2 milliards de FCFA**, tandis que les **67 % restants** affichent un chiffre d'affaires inférieur à **150 millions de FCFA**. Cette répartition souligne que la majorité des ESN opèrent à une échelle financière encore limitée, restreignant leur capacité à décrocher de grands contrats, notamment avec le secteur public.

En termes de marchés adressés, la majorité des ESN opèrent sur un **marché mixte** combinant B2G (Business to Government), B2B (Business to Business), avec une présence notable sur le **marché public (B2G)**. En revanche, ces entreprises se concentrent majoritairement sur le marché national, avec une ouverture limitée à l'international, notamment vers des pays comme le **Togo, la Mauritanie, Madagascar, le Sénégal et le Rwanda**.

Secteurs ciblés par les ESN béninoises



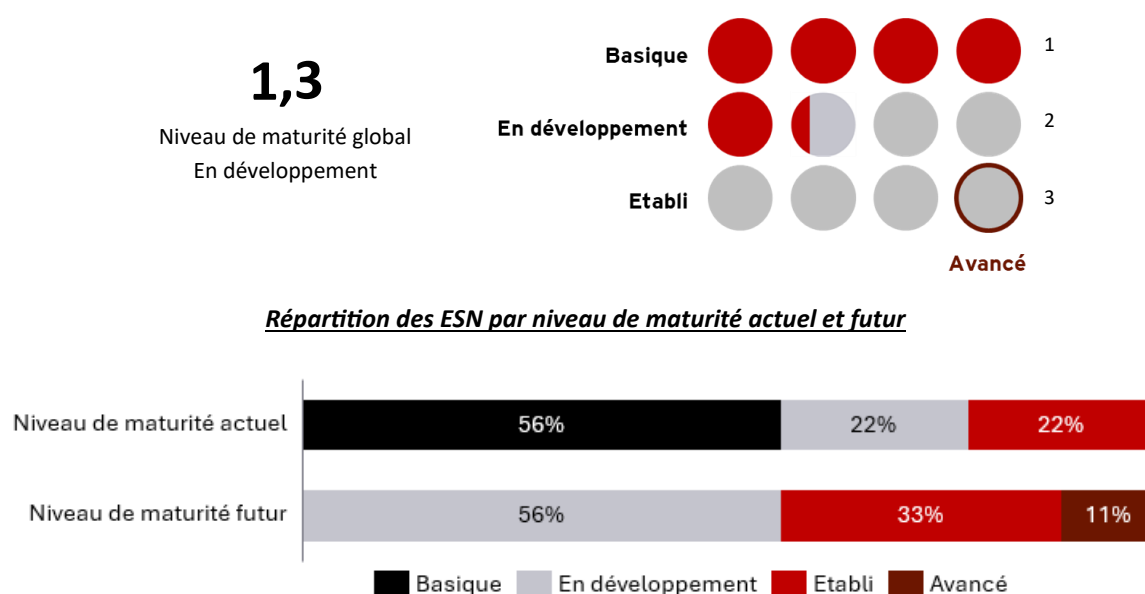
Marchés ciblés par les ESN béninoises



Globalement, les ESN béninoises se positionnent comme des acteurs dynamiques, mais encore en structuration, avec **un fort potentiel de croissance sur divers marchés et secteurs prometteurs**.

IV. Évaluation de la maturité des ESN

Les Entreprises de Services Numériques (ESN) béninoises affichent un niveau de maturité global « En développement », avec une note moyenne de 1,3 sur 3. Cette évaluation révèle **une structuration en progression**, bien que des efforts restent nécessaires pour atteindre une maturité plus avancée.



En se basant sur la moyenne des résultats par axe d'évaluation, permettant d'obtenir le score global de chaque ESN, une classification des entreprises a été établie selon les quatre niveaux de maturité :

Plus de la moitié des ESN (56 %) affichent un niveau de maturité « Basique » révélant une absence de formalisation et de structuration des processus. Environ 22 % se positionnent au stade « En développement », avec des pratiques émergentes mais encore insuffisamment formalisée. Les 22 % restants atteignent le niveau « Établi », où les principales fonctionnalités sont opérationnelles, bien que des optimisations demeurent nécessaires. Aucune entreprise n'atteint le niveau de maturité « Avancé », illustrant le potentiel d'amélioration pour renforcer la performance globale des ESN.

L'objectif, selon le cadre proposé, est d'aboutir à une nouvelle cartographie où davantage d'entreprises atteignent une maturité "établie" et où une nouvelle catégorie émerge : celle des entreprises "avancées", marquant ainsi une montée en compétence des ESN.

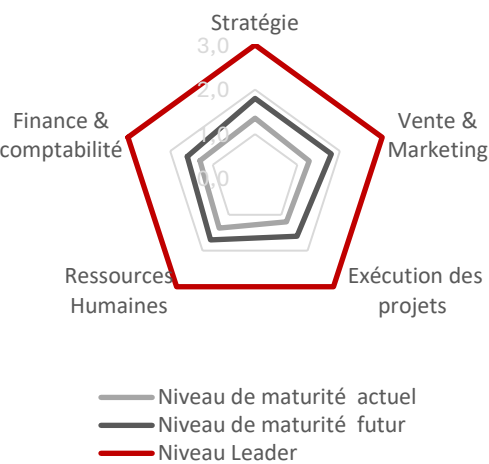
À l'avenir, selon le Framework de maturité, l'état futur reflète la capacité des entreprises à atteindre des niveaux supérieurs (maturité actuelle au niveau de chaque axe + 1) avec un accompagnement ciblé.

Ainsi, 56 % des entreprises sont capables de se positionner au niveau « En développement », démontrant leur aptitude à renforcer et professionnaliser leurs activités. Par ailleurs, 33 %

disposent du potentiel nécessaire pour consolider leurs acquis en atteignant le stade « Établi », tandis que 11 % possèdent la capacité de progresser vers le niveau « Avancé », traduisant ainsi une réelle recherche d'excellence opérationnelle avec un appui adéquat.

L'analyse par axe met en évidence des disparités dans le développement des ESN :

Niveau de maturité global des ESN par axe

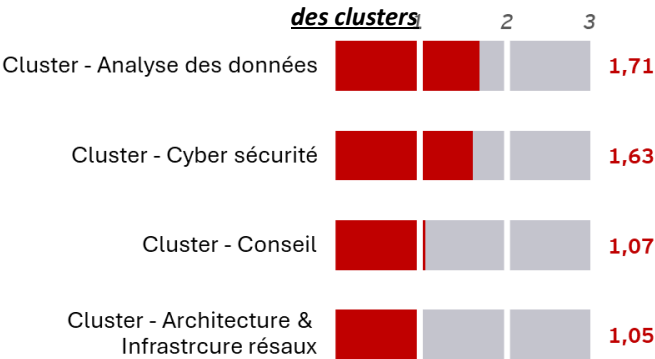


Parmi les différents axes évalués, la gestion des **ressources humaines** se distingue comme le domaine le plus avancé, avec un niveau de maturité de **1,37**, témoignant d'efforts notables en structuration et en gestion des talents. À l'inverse, l'**exécution des projets** est l'axe le moins mature, avec un score de **1,20**, révélant des défis en gestion opérationnelle. Ces écarts seront analysés en profondeur dans les sections suivantes

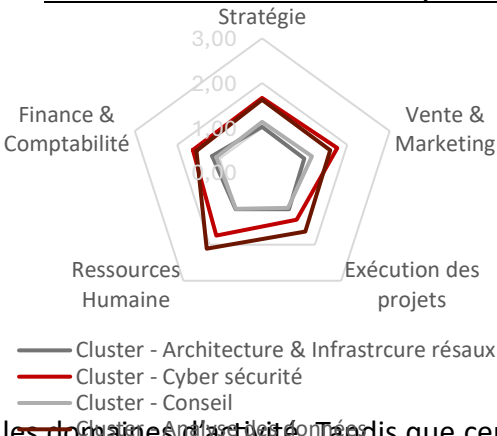
Analyse du niveau de maturité des clusters des ESN béninoises

L'analyse par cluster permet d'obtenir une vision approfondie du niveau de maturité des ESN béninoises en fonction de leurs spécificités sectorielles. Elle met en lumière les forces et faiblesses propres à chaque domaine, facilitant ainsi l'identification des leviers d'amélioration pour renforcer leur compétitivité. En examinant des cinq axes du Framework, cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques internes des entreprises et les défis qu'elles doivent relever pour assurer leur croissance et leur pérennité.

Le niveau de maturité globale en fonction des clusters



Le niveau de maturité des clusters par axe



L'étude révèle des disparités marquées entre les clusters et sur les domaines d'activité. Tandis que certains clusters affichent une organisation avancée favorisant leur compétitivité, d'autres rencontrent des difficultés à structurer leurs fonctions clés, freinant ainsi leur potentiel de croissance. Cette disparité reflète la diversité des niveaux de maturité organisationnelle au sein des clusters,

influencée par des facteurs tels que la nature des activités, la disponibilité des compétences ou encore les stratégies de développement adoptées.

Des clusters en avance : *Cybersécurité et Analyse des données*

Les clusters *Cybersécurité* et *Analyse des données* affichent les scores les plus élevés, ce qui témoigne d'une structuration plus avancée de leurs fonctions clés. Le cluster *Analyse des données* se distingue particulièrement en Ressources Humaines de 2,11, traduisant une gestion bien établie des talents et des compétences, un atout majeur dans un secteur nécessitant une expertise pointue. De son côté, le cluster *Cybersécurité* obtient un score remarquable en Vente & Marketing de 1,77, indiquant un effort significatif dans le développement commercial et la conquête de nouveaux marchés.

Sur le plan financier, ces deux clusters enregistrent également des performances supérieures à la moyenne, avec des scores de 1,63 pour la *Cybersécurité* et 1,55 pour l'*Analyse des données*. Cette structuration financière leur confère un meilleur accès aux financements et une plus grande capacité à gérer leur rentabilité.

Des clusters en difficulté : *Conseil et Architecture & Infrastructure Réseaux*

En revanche, les clusters *Conseil* et *Architecture & Infrastructure Réseaux* montrent une structuration plus faible avec des scores respectifs de 1,07 et 1,05 ce qui pourrait freiner leur croissance et leur compétitivité. Ces difficultés sont particulièrement visibles en exécution des projets, où le cluster *Conseil* obtient le score le plus bas. Cela suggère des défis organisationnels dans la mise en œuvre des projets, probablement liés à un manque de méthodologies structurées ou à une gestion inefficace des ressources.

De plus, le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* affiche une faible performance en vente & marketing avec un score de 0,99, ce qui limite son développement commercial et sa capacité à se positionner sur le marché. Le manque de structuration stratégique dans ces deux clusters est également préoccupant, avec des scores de 1,02 pour *Architecture & Infrastructure Réseaux* et 1,13 pour le *Conseil*, indiquant une absence de vision claire pour anticiper les évolutions du marché.

Un besoin d'amélioration pour renforcer leur croissance et résilience

L'analyse met en évidence un déséquilibre entre les clusters en matière de structuration et de maturité organisationnelle. Si certains ont su développer des stratégies solides et une gestion performante, d'autres peinent encore à structurer des processus essentiels comme l'exécution des projets ou le développement commercial.

Pour améliorer leur croissance, les clusters en retard doivent prioriser l'optimisation de leur gestion interne en intégrant des outils performants de pilotage, en renforçant leur approche stratégique et en structurant davantage leur fonction commerciale. L'adoption de solutions numériques et l'investissement dans des talents qualifiés représentent aussi des leviers essentiels pour renforcer leur positionnement et assurer une croissance durable.



Orientation stratégique

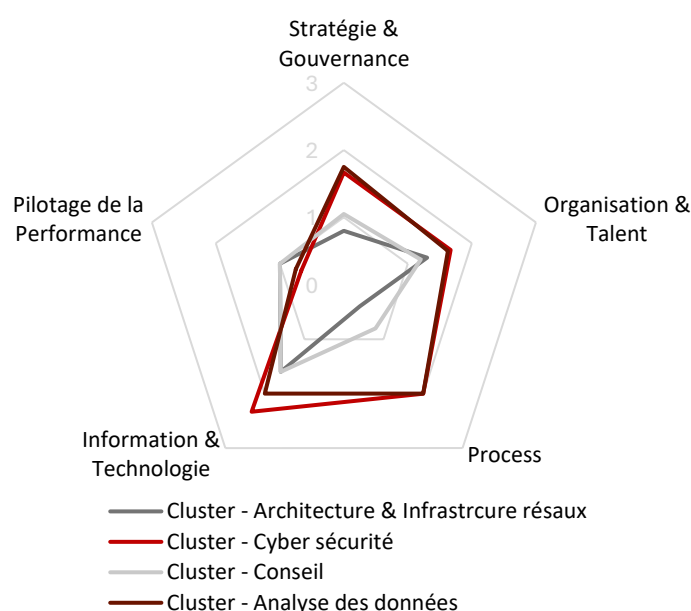
Le volet stratégique constitue un levier essentiel pour le développement et la pérennité des ESN, leur permettant d'anticiper les évolutions du marché et d'optimiser leur performance, cependant, il demeure insuffisamment structuré.

Le manque de formalisation et l'absence d'une vision claire impactent des aspects clés tels que la budgétisation prévisionnelle et le suivi de la performance, limitant ainsi leur capacité à piloter efficacement leur croissance.

Bien qu'elles aient progressé en agilité et en veille technologique, leur maturité stratégique reste intermédiaire, avec une évaluation globale de 1,36.

Niveau de maturité des clusters par dimension

Axe : Stratégie



Cette maturité présente des disparités notables entre les clusters. Les entreprises spécialisées en *Cybersécurité*, suivies de celles axées sur *l'Analyse des données*, se distinguent par une veille technologique avancée intégrée à leur réflexion stratégique et une gouvernance rigoureusement structurée. En revanche, les acteurs du cluster *Conseil* affichent une structuration plus limitée, freinant leur développement. Un accompagnement ciblé s'impose ainsi pour renforcer leur compétitivité et consolider leur positionnement sur le marché.

Malgré une maturité en développement, l'absence de stratégie formalisée et de certifications freine la structuration et la compétitivité des ESN

Les entreprises béninoises progressent en matière de gouvernance, mais cette évolution demeure inachevée en raison d'un manque de formalisation stratégique, ce qui peut être attribué à l'absence de visibilité sur le marché B2G de la dématérialisation des services.

Ce déficit d'informations concerne notamment la taille du marché, son évolution, ainsi que la connaissance des besoins à court, moyen et long terme, et de la segmentation sectorielle. Ces données, essentielles pour appréhender les dynamiques du marché, ne sont pas régulièrement mises à jour ou fournies par le Gouvernement béninois, ce qui engendre une vision floue et une incertitude. Cela limite la



Des entreprises n'ont pas de stratégie formalisée, mais seulement des orientations stratégiques

capacité des acteurs à évaluer le marché, anticiper les tendances futures et définir des priorités stratégiques cohérentes, entravant ainsi la formalisation d'une stratégie claire et structurée.



Bien que la plupart disposent de comités dédiés, la définition de leurs rôles et la répartition des responsabilités stratégiques **restent imprécises, limitant ainsi leur efficacité organisationnelle.**

Cette disparité est particulièrement marquée dans certains clusters, tels qu'*Architecture & Infrastructure Réseaux*, tandis que d'autres, comme *Cybersécurité* et *Analyse des Données*, affichent une structuration plus avancée, en partie grâce à un cadre réglementaire plus exigeant.

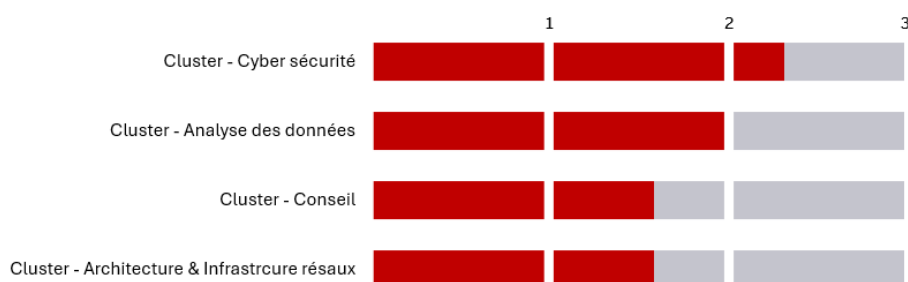
Un autre défi majeur figure dans l'absence de certifications nécessaires pour répondre aux exigences stratégiques freinant la compétitivité des entreprises béninoises. Seul le cluster *Cybersécurité* a entrepris une démarche de certification, en particulier pour les entreprises spécialisées dans la Fintech, où les certifications en matière de sécurité sont cruciales.

Cette absence de qualifications restreint l'accès aux marchés réglementés et nuit à la crédibilité des entreprises auprès de leurs partenaires et clients. Ce déficit représente un risque important en termes de conformité, d'opportunités commerciales et de compétitivité.

Une agilité technologique portée par une maturité avancée, assurant une adaptation rapide aux évolutions du secteur

La veille technologique, pilier stratégique des ESN béninoises, témoigne d'une maturité avancée. Elle joue un rôle clé dans le maintien de leur compétitivité sur le marché local, en leur permettant d'anticiper les évolutions du secteur, d'exploiter les opportunités liées aux innovations technologiques et de s'adapter avec agilité aux transformations du secteur.

Le niveau de maturité technologique en fonction des clusters



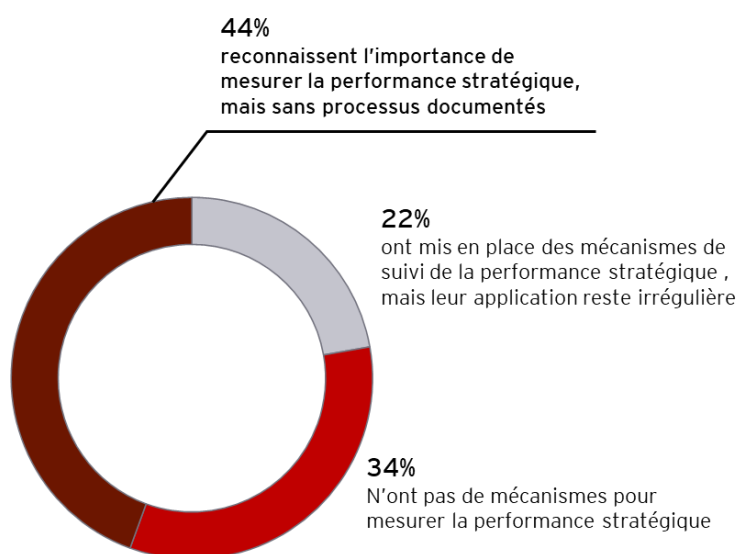
Les clusters *Cybersécurité* et *Analyse des Données* se démarquent par des **orientations stratégiques plus affirmées**, renforçant leur structuration et leur positionnement sur le marché. Cette approche leur confère une agilité technologique maîtrisée, où l'innovation s'aligne sur des objectifs à long terme plutôt que sur une simple réaction aux tendances.

Deux dynamiques distinctes façonnent l'agilité des clusters *Cybersécurité et Analyse des Données*. **L'approche réactive**, en se limitant à suivre les évolutions du marché, réduit l'influence sur les normes et l'innovation, compromettant ainsi l'anticipation des mutations sectorielles. À l'inverse, **l'approche proactive** permet de façonner les tendances, renforçant l'agilité technologique, la compétitivité et le positionnement stratégique.

Cette agilité reflète une volonté d'innovation et une forte réactivité face aux transformations du secteur. Toutefois, pour être pleinement exploitée, elle doit s'appuyer sur une structuration stratégique plus robuste. **En effet, sans une vision clairement formalisée**, les initiatives risquent de se disperser et de limiter leur impact sur la compétitivité globale des ESN.

Une faible maturité dans la gestion de la performance stratégique nécessite une structuration pour répondre efficacement aux défis du marché


Le suivi de la performance est un pilier clé du pilotage stratégique, garantissant une allocation efficace des ressources humaines et financières ainsi qu'une adaptation rapide aux évolutions du marché. En structurant l'évaluation des résultats, les entreprises seront capables de transformer les orientations stratégiques en actions mesurables, renforçant ainsi la résilience des entreprises.



Cependant, cette démarche n'est pas encore pleinement intégrée aux pratiques des ESN béninoises, ce qui souligne une faille significative où 44 % des entreprises ne possèdent pas de processus documentés pour un suivi efficace. Bien que la mesure de la performance soit une nécessité reconnue, l'absence d'indicateurs clés de performance (KPI) et d'outils adaptés restreint leur capacité à piloter leurs actions avec précision.

Ce défi est particulièrement marqué dans les clusters *Cybersécurité et Analyse des Données*. Malgré des orientations stratégiques plus affirmées, ces entreprises accusent un retard en matière de suivi de la performance. Ce paradoxe s'explique par la dynamique même de ces secteurs, où l'innovation rapide et l'évolution constante des technologies imposent une réactivité immédiate, souvent au détriment d'une structuration rigoureuse du suivi. Priorisant le développement de solutions et la compétitivité à court terme, elles relèguent la mise en place de KPI et d'outils de suivi au second plan.

En effet, l'absence d'une gestion de la performance bien définie perturbe directement l'allocation des budgets, pouvant entraîner une répartition inefficace. Cela conduit à des



décisions stratégiques moins éclairées, moins agiles et moins réactives aux évolutions du marché.

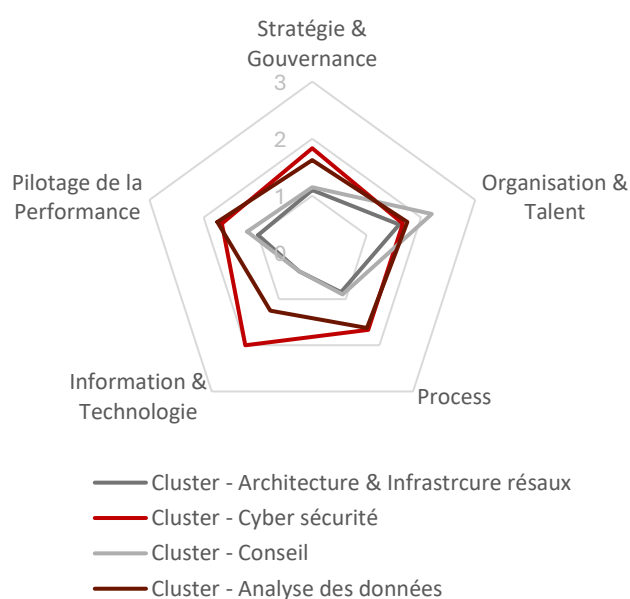
Pour combler ces défis et garantir une réactivité maximale, il est essentiel de structurer la gestion de la performance en intégrant des KPI pertinents et en utilisant des outils digitaux pour automatiser le suivi. Cela permettra de renforcer la gouvernance des ESN et d'assurer un alignement optimal entre leurs objectifs stratégiques et leurs actions opérationnelles.

Vente et Marketing

La performance commerciale des ESN, jouant un rôle stratégique dans le développement des marchés, constitue un autre axe évalué. Avec une maturité globale estimée à 1,28, ces entreprises se trouvent à un stade intermédiaire, affichant des avancées notables, notamment en matière de gestion organisationnelle. Toutefois, elles rencontrent encore des défis au niveau de la structuration de leurs pratiques commerciales et marketing, plus particulièrement en termes d'agilité et d'intégration des technologies de l'information.

Niveau de maturité par dimension d'analyse

Axe : Vente & Marketing



Le cluster *Cybersécurité*, qui est suivi de près par le *cluster de l'Analyse des données*, se distingue particulièrement avec une bonne maîtrise des enjeux IT, notamment l'automatisation des processus, ainsi que d'une approche bien établie en matière de stratégie et de gouvernance. Il reste toutefois crucial de renforcer la maturité des entreprises opérant dans le cluster d'architecture & infrastructures réseaux, qui se situe actuellement à un niveau de maturité plus basique, notamment à travers une meilleure structuration des processus et l'adoption de solutions technologiques permettant d'optimiser et de mieux piloter la fonction commerciale.

Une maturité prometteuse des équipes commerciales et marketing

Les ESN béninoises démontrent une maturité plus avancée en organisation et talent, avec des équipes commerciales et marketing suffisantes, bien formées et dotées de toutes les compétences nécessaires pour fonctionner efficacement.



des entreprises disposent d'un personnel commercial et marketing suffisant, bien formé et pleinement opérationnel

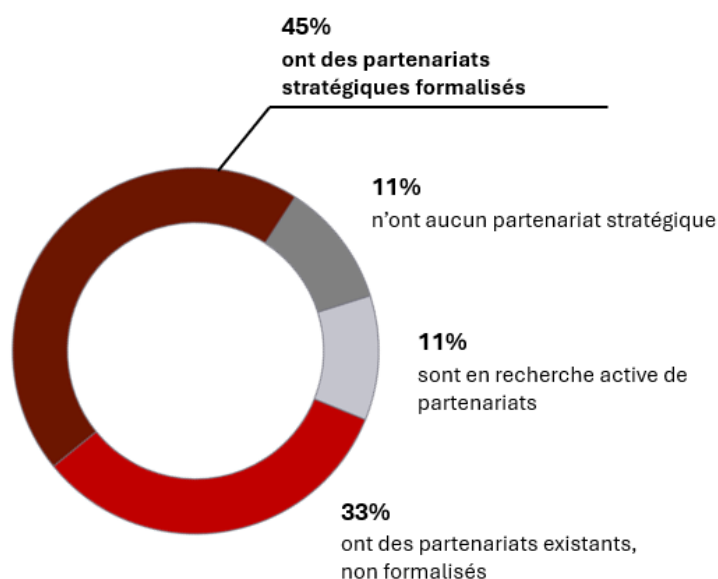
Le *cluster Conseil* affiche une maturité intermédiaire en matière de ressources commerciales et marketing. Les entreprises de ce segment, où l'expertise humaine constitue un facteur clé de différenciation par rapport au reste, disposent bien de **personnel dédié**. Ce qui est expliqué par le fait que la force commerciale est portée par la direction et les consultants experts eux-mêmes. Cette proximité avec le marché favorise une organisation optimisée et une gestion efficace des talents, alignées sur les besoins des clients et la stratégie de l'entreprise. Toutefois, certains aspects restent à renforcer en matière de compétences et de capacités spécifiques.

En revanche, les clusters *Architecture & Infrastructure Réseaux* et *Cybersécurité* sont moins avancés sur cet aspect, avec des entreprises ne disposant **pas suffisamment de personnel dédié** aux ventes et au marketing, ce qui peut freiner leur développement commercial. Ceci met l'accent sur l'importance d'une structuration leur permettant de mieux valoriser leur expertise, de saisir davantage d'opportunités et d'assurer un développement commercial plus performant.

Les partenariats, l'un des volets stratégiques clés à consolider

Le volet stratégie et gouvernance représente aussi une des dimensions en pleine développement pour les ESN béninoises. En revanche, la majorité ces entreprises ne disposent pas d'une stratégie commerciale formelle qui incluent une vision bien définie de croissance, une analyse des opportunités de marché et une projection des besoins clients. Ceci limite leur capacité à structurer leur croissance et à anticiper les évolutions du marché.

Seul le *cluster Cybersécurité* se démarque, avec 66 % des entreprises disposant d'une stratégie commerciale clairement définie, ce qui se reflète positivement dans la réalisation de partenariats. Cela constitue un atout majeur non seulement pour ce cluster, mais également pour les autres.



En effet, un nombre significatif d'ESN béninoises ont déjà établi des alliances stratégiques, leur permettant **d'accéder à de nouvelles opportunités de collaboration** et de renforcer leur position sur le marché. Ces partenariats jouent un rôle clé dans leur expansion et leur compétitivité face aux acteurs plus intégrés. Toutefois, la formalisation de ces partenariats reste nécessaire pour en maximiser l'impact et assurer une croissance plus stable et durable.

Par ailleurs, il est crucial de **renforcer la collaboration avec le secteur public**, un segment au fort potentiel, vu son engagement en faveur du numérique. D'où la nécessité de renforcer les entreprises béninoises en termes de connaissance des formalités administratives et d'accès aux informations liées aux opportunités de collaboration pour faciliter les alliances avec ce segment en particulier.

Absence de mécanismes commerciaux intégrés et difficultés liées aux passations de marché

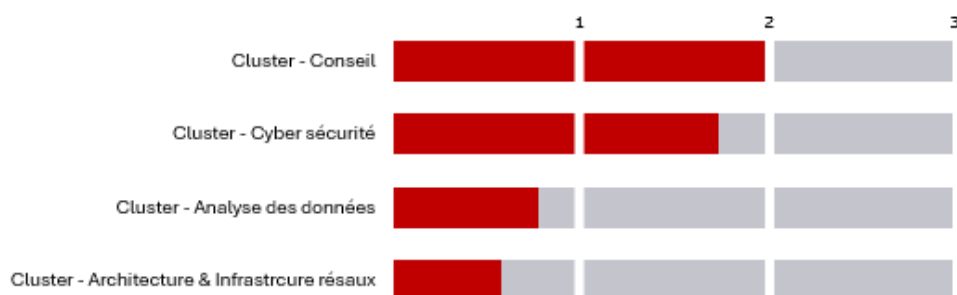
La majorité des ESN béninoises rencontre des **barrières majeures entravant les passations de marché**, notamment les exigences réglementaires strictes et les coûts élevés de soumission. Ces coûts limitent leur accès aux grands projets, qui demeurent souvent hors de portée pour de nombreuses entreprises.

Par ailleurs, le manque de ressources internes qualifiées, notamment en compétences techniques spécialisées et en expertise pour répondre aux exigences pointues des appels d'offres publics, constitue un autre défi à relever, accentué par la forte concurrence sur le marché. Seul le cluster *Analyse des données* qui parvient généralement à surmonter ces défis.

Quant à la gestion globale des processus de vente et de marketing, les ESN béninoises **ne disposent pas encore de mécanismes clairement définis et intégrés** en particulier les clusters *Architecture & infrastructure réseaux et conseil*. Cependant, elles s'efforcent **d'améliorer la satisfaction client** à travers l'adoption des procédures de gestion des réclamations, bien que celles-ci ne soient pas encore formalisées.

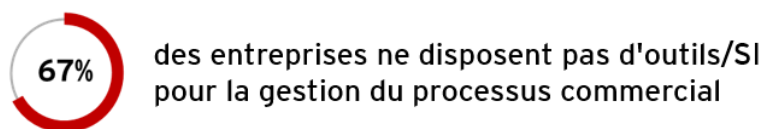
Cette approche réactive permet d'adresser les problèmes au cas par cas, mais l'absence de standardisation peut limiter l'efficacité et la cohérence des actions correctives.

Le niveau de maturité du processus marketing et ventes en fonction des clusters



L'absence de l'automatisation des processus freine l'amélioration de la performance

L'automatisation des processus reste un défi majeur pour la majorité des ESN béninoises. La planification des ventes, le suivi des commandes et la gestion des réclamations sont souvent traités de manière manuelle ou avec des outils peu intégrés, ce qui ralentit l'efficacité opérationnelle.



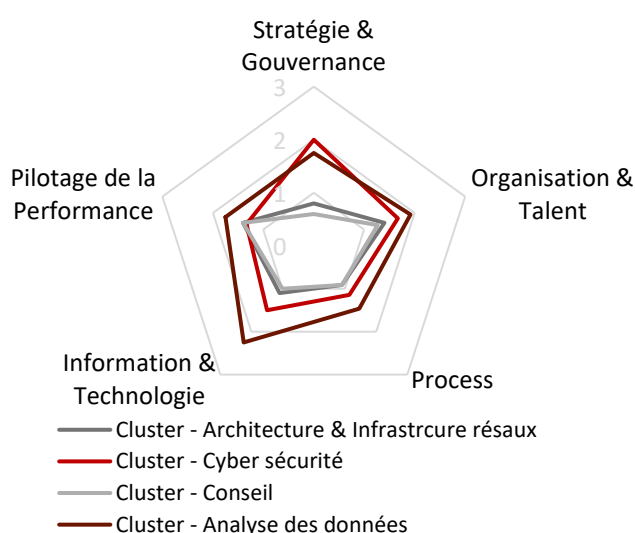
Ce retard technologique empêche ces entreprises d'optimiser leurs efforts commerciaux et de gagner en productivité. Il est donc crucial d'investir dans des solutions numériques adaptées permettant d'améliorer la performance et offrant plus de disponibilité pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Exécution des projets

La maturité globale des Entreprises de Services Numériques (ESN) béninoises en matière d'exécution des projets reste globalement moyenne, avec des disparités notables entre les différents axes évalués. Si certaines entreprises montrent une bonne structuration, notamment en termes de stratégie SI et d'organisation des talents, l'exécution opérationnelle des projets souffre encore de lacunes importantes. En particulier, la standardisation des processus internes est quasi inexistante, ce qui affecte la cohérence et l'efficacité dans la gestion des projets numériques. Bien que l'utilisation des outils numériques et l'infrastructure technologique soient relativement bien intégrées, le manque de formalisation des processus clés et la faiblesse du pilotage de la performance limitent la capacité des ESN à optimiser leurs projets et à atteindre une meilleure compétitivité sur le marché.

Niveau de maturité par dimension d'analyse

Axe : Exécution des projets



Le cluster *Analyse des données* se distingue par la meilleure maturité en exécution des projets, grâce à une solide organisation des talents et une bonne utilisation des outils numériques. Suivi par le cluster *Cybersécurité*, bien qu'affichant une bonne stratégie SI, nécessite une amélioration dans la gestion des processus internes et la formalisation des procédures. Le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* présente des défis importants, notamment en matière de gestion des processus et de standardisation, limitant ainsi sa capacité à structurer efficacement ses projets. Enfin, le cluster *Conseil* affiche la maturité la plus

faible, avec des difficultés majeures sur tous les axes, en particulier sur la stratégie SI et la gestion de projet.

Des équipes prometteuses, mais un manque de certification à combler

Au niveau opérationnel, l'organisation des talents au sein des ESN béninoises affiche une maturité supérieure comparée aux autres volets de l'entreprise, révélant une dynamique positive en matière de structuration des ressources humaines.

En effet, plus de la moitié de ces entreprises ont su mettre en place des rôles fonctionnels centraux bien définis pour leurs projets numériques, tels que des responsables de projet, des chefs de produit ou des experts techniques.

Cette clarté organisationnelle contribue à instaurer une gouvernance solide et un contrôle



56% des ESN disposent de rôles fonctionnels centraux pour leurs projets

rigoureux tout au long du cycle de vie des projets, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle et la qualité des livrables.

Cependant, cette progression est partiellement freinée par une redondance insuffisante des profils clés dans 33 % des entreprises, largement due à une dépendance accrue aux freelances au détriment des employés permanents. Ce déséquilibre expose les organisations à des risques accrus de rupture de continuité en cas d'absence ou de turnover du personnel.

À cela s'ajoute un déficit en matière de certification des talents pour la majorité des entreprises peinant encore à mobiliser des experts certifiés dans des domaines stratégiques comme la gestion de projet, l'architecture d'entreprise, la sécurité informatique ou le cloud computing. De plus, elles sont souvent réticentes à investir dans la certification de leurs employés actuels en raison du coût supplémentaire que cela implique, limitant ainsi leur compétitivité sur le marché, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à des appels d'offres exigeants ou de collaborer avec le gouvernement.

En contraste, le cluster *Analyse des données* se démarque nettement par une structuration avancée de ses talents. Les entreprises de ce segment excellent non seulement en termes de certification des compétences, mais aussi grâce à une gestion proactive de la redondance des profils clés. Ceci leur garanti un avantage concurrentiel significatif, renforçant leur positionnement sur le marché et leur capacité à attirer des projets à forte valeur ajoutée.❏

La gestion de projets reste le maillon faible des ESN en raison de mécanismes insuffisants pour la gestion des projets, la conformité et les risques

L'évaluation des processus IT est structurée autour de trois axes majeurs : **Gestion des Projets, Performance Opérationnelle et Risques et Conformité**. L'analyse met en évidence les points forts, les axes d'amélioration et les écarts constatés entre les différents clusters.

- Gestion des Projets

La gestion de projet constitue le pilier central permettant aux ESN de livrer des projets dans les délais impartis et de répondre aux résultats attendus. En l'absence d'une approche méthodique et structurée, les risques de dérives budgétaires, de retards et d'échecs augmentent, compromettant ainsi la réussite de la transformation numérique des services publics. Actuellement, seulement 33 % des ESN disposent de processus de gestion de projet optimisés, mais des disparités notables existent selon les secteurs.

En effet, cette performance est particulièrement marquée dans le cluster *Analyse des Données*, qui se distingue par une gestion de projet efficace et une organisation facilitant une collaboration fluide entre les équipes. À l'inverse, les clusters *Architecture & Infrastructure Réseaux et Conseil* accusent un retard, soulignant la nécessité de renforcer les pratiques de de projet dans ces domaines spécifiques.

Cette disparité met en lumière un enjeu central : l'adaptation des méthodes de gestion aux particularités de chaque secteur, afin d'optimiser la coordination et l'exécution des projets.

En parallèle, la gestion des produits numériques joue un rôle crucial pour répondre aux exigences des projets gouvernementaux. Cependant, 56 % des ESN ne disposent pas de processus clairs pour gérer le cycle de vie des produits numériques, un défaut particulièrement marqué dans les clusters Architecture & Infrastructure Réseaux et Conseil. À l'opposé, les entreprises du cluster Analyse des Données affichent une maturité plus avancée, avec 50 % d'entre elles ayant des processus bien définis, systématiquement appliqués, et couvrant l'ensemble du cycle de vie des produits numériques, de la conception à l'amélioration continue.

Dans ce contexte, il devient impératif de promouvoir l'adoption de méthodologies basées sur des pratiques internationales reconnues, telles que l'approche agile, notamment le SCRUM, et de renforcer la structuration des processus au sein des ESN. Cela garantira non seulement la réussite des projets confiés par le Gouvernement, mais aussi l'efficacité et la pérennité des projets numériques à long terme.

- **Performance Opérationnelle**

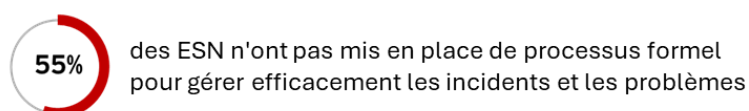
L'un des aspects clés pour assurer la performance opérationnelle des ESN réside dans la maîtrise du design et de l'expérience utilisateur. En effet, concevoir des produits numériques intuitifs, performants et attractifs permet d'optimiser l'adoption et l'efficacité des solutions développées.

Aujourd'hui, 88 % des ESN disposent des compétences et des outils nécessaires pour répondre à ces enjeux, bien que leur niveau de maîtrise puisse varier. Toutefois, si l'ensemble des clusters affiche une maturité relativement homogène, le cluster *Analyse de Données* se distingue par une expertise avancée, portée par des équipes hautement qualifiées et spécialisées. Grâce à cette expertise, ces équipes intègrent des pratiques de conception de pointe, alliant une expérience utilisateur fluide et intuitive à une interface utilisateur visuellement cohérente et engageante. En combinant recherche utilisateur, ergonomie et design interactif, elles optimisent la performance des solutions développées. L'intégration d'outils UX avancés et de méthodologies adaptées renforce ainsi la compétitivité des ESN, en garantissant des produits à la fois attractifs, fonctionnels et parfaitement alignés sur les attentes des utilisateurs.

En parallèle de ces enjeux liés à l'expérience utilisateur, la gestion efficace des demandes constitue également un facteur clé de succès. Une prise en charge rapide et adaptée des besoins des administrations publiques est essentielle pour assurer un service fluide et performant. Actuellement, ce processus est relativement bien structuré, permettant une prise en charge efficace des demandes clients, avec une performance particulièrement notable du cluster *Analyse des données*. Toutefois, l'automatisation et l'intégration d'outils de suivi restent des leviers d'amélioration pour renforcer la réactivité et la transparence. Leur mise en place contribuerait à limiter les risques de retard et d'inefficacité, préservant ainsi le bon déroulement des projets, en particulier les projets de grande envergure.

Par ailleurs, des améliorations sont nécessaires dans la gestion des niveaux de service afin d'assurer un alignement optimal entre la qualité des prestations IT et les attentes des clients, en particulier celles du gouvernement. De plus, un suivi rigoureux s'impose pour garantir le respect des engagements et éviter toute dégradation de la qualité, susceptible de nuire à l'efficacité des services publics numériques. Or, 44 % des entreprises ne disposent d'aucun dispositif de contrôle ou de mesure des accords de niveau de service, ce qui peut entraîner un écart entre les engagements contractuels et leur exécution. L'instauration d'indicateurs de performance clairs et d'un cadre structuré permettrait d'améliorer la maîtrise et la qualité des prestations.

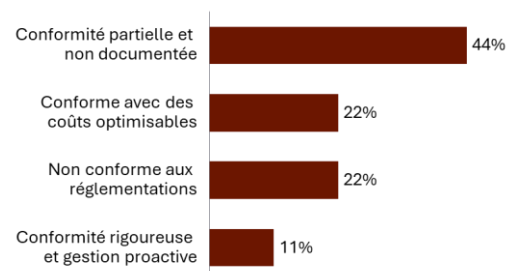
Enfin, un autre enjeu critique pour les ESN réside dans la gestion des incidents, qui demeure insuffisamment structurée. En effet, plus de la moitié des ESN adoptent une approche ad hoc, intervenant uniquement en réaction aux incidents plutôt que de les anticiper. Cette gestion au cas par cas les expose à des interruptions prolongées et à la répétition de problèmes non résolus.



Cette faiblesse impacte non seulement la performance des projets, mais aussi la confiance des clients en particulier les institutions gouvernementales dans les solutions numériques déployées. Il est donc essentiel d'instaurer une gestion plus rigoureuse en adoptant des processus standardisés et des outils dédiés, afin d'anticiper et de résoudre plus efficacement les incidents, garantissant ainsi la continuité et la fiabilité des services publics numériques.

- Risques et Conformité

Seulement 11 % des ESN béninoises respectent les exigences réglementaires, révélant un manque de sensibilisation aux impératifs de conformité, pourtant essentiels pour garantir une collaboration efficace et pérenne avec l'État.



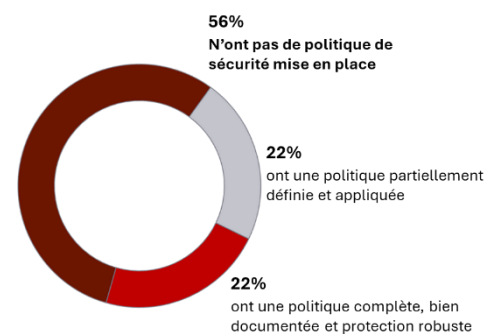
Cette situation varie selon les clusters : l'*Analyse des Données* dispose d'un processus formalisé pour assurer la conformité, bien que son application puisse encore être optimisée, tandis qu'en *Cybersécurité*, des lacunes persistantes nécessitent des actions correctives urgentes.

Ainsi, il est impératif de renforcer la sensibilisation et la mise en œuvre des normes de conformité au sein des ESN béninoises, afin d'assurer une collaboration optimale et durable avec l'État, tout en comblant les lacunes existantes, notamment au sein du cluster *Cybersécurité*.

Au-delà de la conformité, la gestion des risques et des défis juridiques et réglementaires émergents reste insuffisamment développée, exposant les ESN à des vulnérabilités qui compromettent la confiance du Gouvernement et des partenaires dans leur capacité à mener à bien les projets confiés. De plus, l'absence de prise en compte efficace des enjeux juridiques et réglementaires peut entraîner des litiges, des retards, voire des sanctions en cas de non-conformité avec les exigences gouvernementales. Il devient donc impératif d'établir un cadre structuré intégrant des mécanismes d'évaluation et de mitigation, notamment dans les clusters Architecture & Infrastructure Réseaux et Conseil, afin de limiter les impacts négatifs sur les opérations IT.

Par ailleurs, la sécurité de l'information au sein des ESN béninoises constitue un enjeu critique, en particulier dans le cadre des projets gouvernementaux.

Une maturité insuffisante dans ce domaine accentue les risques liés aux fuites de données et aux cyberattaques. En effet, 56 % des ESN ne disposent pas de politique de sécurité formelle, une vulnérabilité majeure, notamment dans les clusters Conseil et Architecture & Infrastructure Réseaux.



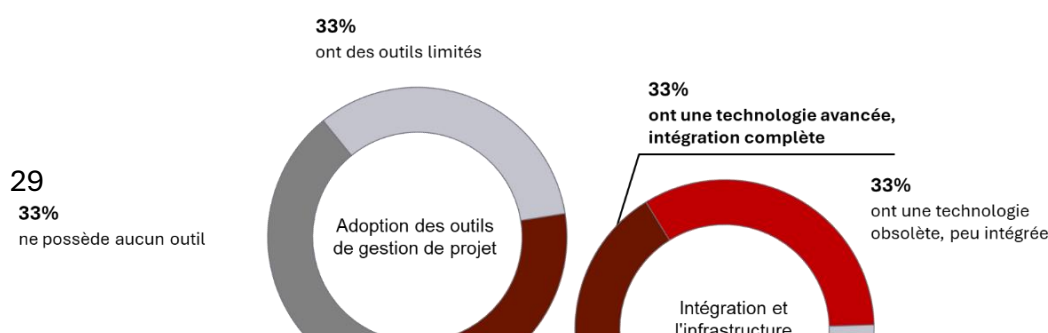
À l'inverse, le cluster Analyse des données se distingue par une approche plus avancée, avec la moitié de ses entreprises ayant déjà mis en place une politique de sécurité de l'information complète et bien documentée, traduisant une prise de conscience accrue des enjeux de cybersécurité.

Dans ce contexte, il est essentiel d'instaurer un cadre structuré incluant une surveillance proactive afin d'assurer la conformité aux normes de sécurité et de réduire les risques de cybermenaces affectant les projets pour le Gouvernement.

Les avancées technologiques et adoption des outils numériques dans la gestion de projets IT

Quant au volet IT, cette dimension figure parmi les plus avancées, avec 33 % des entreprises adoptant des outils de gestion de projet numérique avancés pour assurer le suivi de la livraison des projets et faciliter la collaboration entre les équipes. Cette adoption est particulièrement marquée dans des clusters comme *Analyse des données* et *Cybersécurité*, où la coordination et la gestion de projets complexes nécessitent des solutions numériques performantes.

Par ailleurs, 33 % des entreprises disposent d'une infrastructure technologique moderne et intégrée, comme l'illustrent les performances du cluster *Analyse des données*, qui se distingue par une intégration optimale des systèmes internes, et du cluster *Cybersécurité*, où l'infrastructure commence à être modernisée, mais l'intégration reste limitée.



Ces initiatives favorisent une meilleure interopérabilité entre les différents services, optimisant ainsi les processus internes et renforçant l'efficacité opérationnelle.

Un suivi de performance des projets limité par l'absence de stratégie IT

La faiblesse du suivi de la performance des projets au sein des ESN béninoises est étroitement liée à l'absence de structuration IT. Seules 11 % des entreprises disposent d'un pilotage rigoureux avec des indicateurs précis et des actions correctives, tandis que la majorité effectue un suivi limité ou inexistant.

Cette lacune s'explique en grande partie par le manque de stratégie SI, puisque 33 % des entreprises n'en disposent pas. Ce déficit est particulièrement marqué dans le cluster Conseil et le cluster Architecture & Infrastructure Réseaux, où l'absence de vision IT freine la standardisation des processus et l'optimisation de la gestion des projets. À l'inverse, le cluster *Cybersécurité* et le cluster *Analyse des Données* montrent une meilleure structuration IT, facilitant un suivi plus efficace de la performance.

Sans une gouvernance IT solide, les entreprises peinent à assurer une visibilité sur les performances, à optimiser les délais et les coûts, et à mettre en place des actions d'amélioration continue.

Ressources humaines

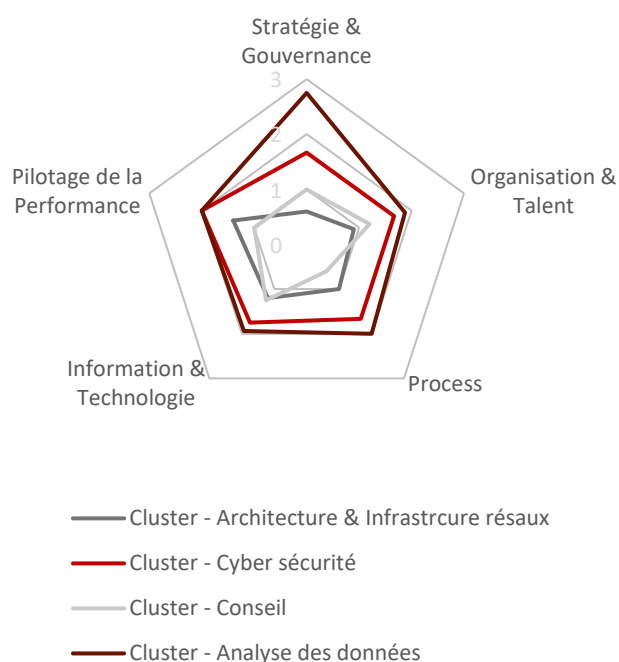
Les ESN peinent à fidéliser leurs talents dans un marché de l'emploi hautement compétitif, où de nombreux professionnels sont attirés par des opportunités plus avantageuses, que ce soit au sein du gouvernement ou sur le marché de l'emploi à l'international.

La gestion des ressources humaines représente ainsi un levier stratégique pour les ESN béninoises. Selon l'évaluation, cet aspect apparaît comme le plus mature par rapport aux autres avec un score de 1,37. Toutefois, il reste en phase de développement, confronté à des défis majeurs dans la mise en œuvre des stratégies RH. Bien que des orientations claires aient été définies, leur application demeure partielle, limitant l'impact des initiatives en place. Une exécution plus structurée et intégrée est essentielle pour transformer cette maturité en actions concrètes et durables.

Afin d'assurer l'engagement et la rétention de leurs talents, les ESN doivent renforcer leurs efforts pour attirer, fidéliser et accompagner le développement de leurs collaborateurs.

Niveau de maturité des clusters par dimension

Axe : Ressources Humaines



Le cluster Analyse de données se distingue par une structuration avancée et une vision stratégique des RH affirmée, consolidant ainsi sa position de leader. Dans une logique comparable, le cluster Cybersécurité suit une trajectoire prometteuse, mais l'optimisation de l'intégration de ses systèmes reste cruciale pour renforcer son efficacité. Le cluster Architecture & Infrastructure Réseaux, quant à lui, dispose d'une orientation stratégique claire, mais rencontre des difficultés à structurer pleinement ses opérations, limitant ainsi sa performance. Enfin, le cluster Conseil présente la maturité la plus faible, faisant face à des défis majeurs en structuration et pilotage, nécessitant une approche

plus formalisée pour accroître sa compétitivité.

Une prise de conscience stratégique marque le niveau de maturité des ESN

Les entreprises béninoises prennent conscience de l'importance de la gestion des ressources humaines et poursuivent leur développement dans ce domaine. Évoluant dans des secteurs nécessitant des expertises pointues, ces ESN accordent une attention particulière à l'attraction et à la rétention des talents. 55% des entreprises disposent d'une stratégie RH définie, intégrant des mesures spécifiques pour attirer et fidéliser les talents, mais avec des degrés d'intégration variables

Bien que la majorité des ESN définissent leur stratégie, elles peinent à l'intégrer efficacement. Cette difficulté souligne des défis persistants en matière de recrutement, d'évolution de carrière et de rétention des talents, conduisant de nombreuses ESN à adopter un modèle hybride combinant employés permanents et prestataires ponctuels, avec une dépendance croissante aux freelances. Ce recours, autrefois réservé aux compétences rares, s'étend désormais à des besoins plus généraux. Dans certains cas, comme une entreprise étudiée, les freelances représentent jusqu'à **87 %** des effectifs, assurant l'essentiel des missions techniques et opérationnelles.

Cette tendance s'explique en partie par la volonté des ESN d'optimiser les charges liées à la sécurité sociale, mais aussi par la pénurie de talents qualifiés dans le pays. En effet, une grande majorité des professionnels privilégient le statut de freelance, qui leur offre la possibilité de travailler à distance ou sur plusieurs projets simultanément, garantissant ainsi des revenus plus attractifs.

Cependant, les ESN ne peuvent fonder leur modèle économique sur les freelances sans compromettre leur pérennité. Il est essentiel qu'elles investissent dans le développement des compétences internes et renforcent la fidélisation des talents. Pour cela, elles doivent repenser leurs stratégies de rémunération et de gestion de carrière afin d'attirer et de retenir durablement les meilleurs profils.

Le cluster *Analyse des données* se distingue par une maturité stratégique avancée, avec **75 %** de ses entreprises exploitant les données sur leurs talents pour orienter leurs décisions et planifier des actions ciblées, notamment en matière d'attraction et de rétention. Cette approche, essentielle dans un secteur où l'anticipation des besoins en expertise est clé pour maintenir un avantage concurrentiel, est rendue possible grâce à des technologies RH qui centralisent les données des employés. Cela permet une prise de décision plus éclairée et une gestion des talents optimisée.

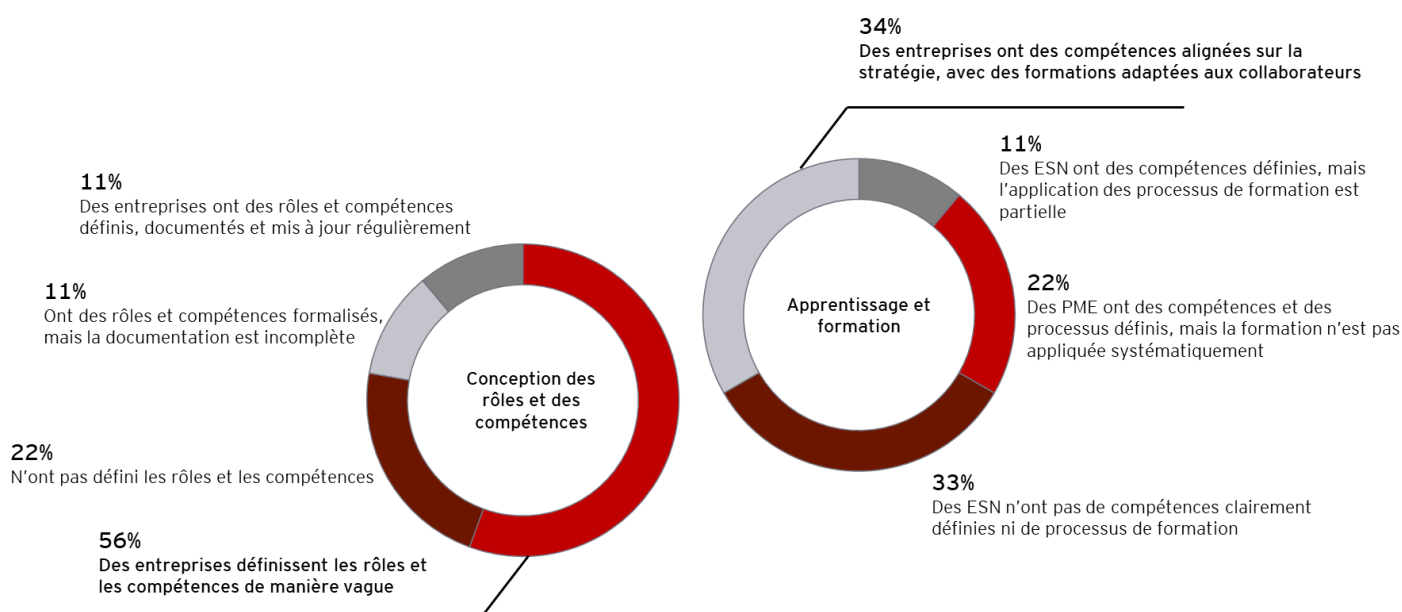
À l'inverse, le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* affiche une dynamique opposée avec **80 %** de ses entreprises ne disposant d'aucune stratégie RH formalisée. Ce retard peut être attribué à une culture organisationnelle davantage tournée vers la gestion technique et opérationnelle, reléguant ainsi les enjeux RH au second plan. L'absence d'une approche structurée en matière de gestion des talents pourrait toutefois freiner leur croissance et leur capacité à attirer des profils spécialisés.

Pour garantir une efficacité durable, les actions doivent aller au-delà de la dimension stratégique et s'inscrire dans une approche intégrée, alliant vision à long terme et mise en œuvre opérationnelle.

La gestion des talents, constituant un enjeu stratégique clé, dans les ESN reste insuffisamment mature

Pour atteindre leurs objectifs RH, les entreprises reconnaissent que le développement des compétences, ainsi que la définition précise des rôles et des expertises requises pour répondre aux exigences des projets dans le domaine des ESN, sont des leviers essentiels à la mise en œuvre de leur stratégie RH.

La gestion des talents au sein des ESN présente un niveau de maturité encore basique, avec un score moyen de 1,28. Si la majorité des entreprises ont bien défini les rôles et responsabilités, ces derniers demeurent fréquemment imprécis, ce qui limite leur efficacité. Par ailleurs, bien que les compétences requises soient identifiées, leur application rencontre des obstacles liés à des processus mal structurés, dont l'efficacité peut varier considérablement d'une organisation à l'autre.



Le niveau de maturité de la gestion RH varie considérablement entre les clusters étudiés, reflétant des approches différenciées.

Le cluster *Analyse des données* se distingue par une structuration plus avancée, bien que 50 % des entreprises rencontrent encore des imprécisions dans la définition des rôles et des compétences. Le développement des compétences et la formation sont des leviers essentiels de compétitivité. Dans ce cluster, 75 % des ESN disposent de référentiels clairs, une avancée portée par un niveau de digitalisation plus élevé et une exploitation efficace des technologies. Cette approche permet d'identifier avec précision les écarts entre les compétences existantes et celles requises, facilitant ainsi la mise en place de formations alignées sur la stratégie et les objectifs commerciaux des entreprises.

À l'inverse, le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* présente une structuration insuffisante des rôles et des compétences, accentuée par l'absence de processus de formation formalisés. Ce déficit peut résulter d'un manque de formalisation de la stratégie RH, limitant ainsi la capacité des entreprises à développer et gérer efficacement leurs talents.

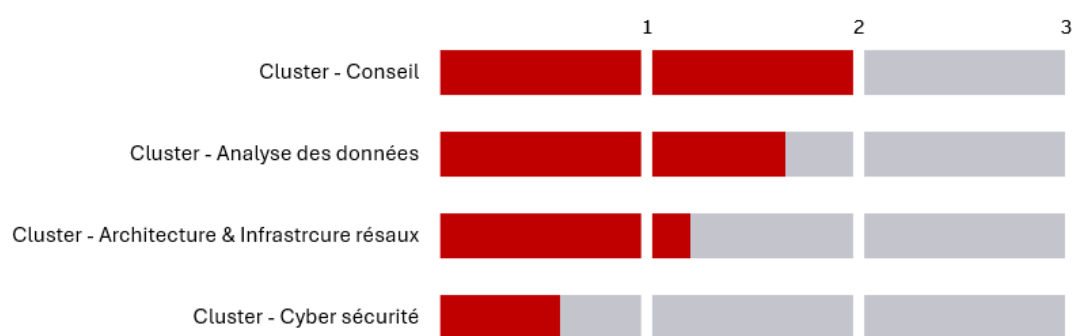
L'absence de cadre structuré freine l'adaptabilité des compétences aux évolutions de l'entreprise, compromettant ainsi sa compétitivité et son alignement stratégique.

Une Stratégie RH Présente, mais une exécution à renforcer

Dans un environnement de plus en plus compétitif, la mise en œuvre efficace des stratégies RH devient incontournable pour assurer une gestion optimale des talents. Cependant, bien que ces stratégies soient définies, leur déploiement reste insuffisamment structuré, ce qui limite leur impact.

22% Seulement des entreprises parviennent à maîtriser pleinement chaque étape du parcours des employés.

Le niveau de maturité du processus RH en fonction des clusters

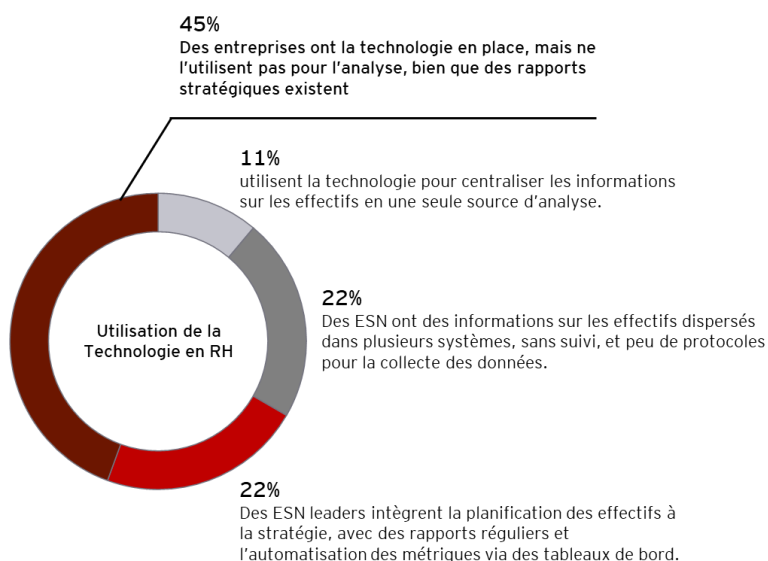


Le cluster *Analyse des données* met en évidence une gestion des talents particulièrement performante, avec **50 %** des entreprises ayant optimisé leurs processus à chaque étape du parcours des talents. Cette efficacité découle de l'intégration des données dans le processus RH, permettant une gestion plus ciblée et réactive des talents.

En revanche, le cluster Conseil présente des défis notables, avec **80 %** des entreprises n'ayant pas de processus RH structurés. Cette lacune résulte souvent d'une orientation stratégique principalement axée sur les services clients, laissant les enjeux RH en retrait, ce qui limite leur capacité à gérer et à faire évoluer efficacement leurs talents.

La digitalisation RH progresse, mais son efficacité demeure entravée par des lacunes en intégration et en compétences techniques

Les ESN accélèrent leur digitalisation RH, reflétant une maturité en progression. Aujourd'hui, 78% d'entre elles ont mis en place des technologies dédiées pour optimiser la gestion des ressources humaines.



Toutefois, seule une minorité intègre pleinement la planification des effectifs à leur stratégie, ajustant leurs projections au moins deux fois par an. Grâce à l'automatisation des métriques, aux analyses ad hoc et aux tableaux de bord interactifs, ces entreprises optimisent leurs recrutements et alignent efficacement leurs ressources sur leurs objectifs.

Le cluster *Analyse de données* se distingue comme le plus avancé en digitalisation RH, par son approche structurée et stratégique. Ses entreprises ajustent régulièrement leurs prévisions besoins en effectifs et compétences, en tenant compte des évolutions du marché. Elles s'appuient sur des analyses approfondies pour anticiper les écarts et orienter efficacement leurs décisions stratégiques. La technologie y joue un rôle clé, automatisant les métriques et facilitant l'analyse via des tableaux de bord dynamiques. Ces outils technologiques sont soutenus par des compétences techniques solides, permettant aux entreprises d'intégrer efficacement les systèmes et de gérer les API. Toutefois, malgré cette synergie, des opportunités d'optimisation demeurent pour maximiser l'impact de ces technologies en renforçant les capacités nécessaires.

Le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* présente la maturité la plus faible en matière de digitalisation. En effet, les informations sur les effectifs sont dispersées à travers divers systèmes et emplacements, ce qui entraîne un manque de centralisation et de surveillance. En l'absence de protocoles clairs pour la collecte et le maintien de ces données, l'efficacité de la gestion des ressources humaines est compromise. La technologie, bien que présente, reste sous-utilisée, notamment en ce qui concerne l'analyse des données, ce qui limite les capacités de prise de décision stratégique.

Cette situation est exacerbée par l'existence de rapports stratégiques, mais leur impact reste limité, car ils ne sont pas utilisés efficacement pour la planification ou l'analyse. Les entreprises de ce cluster disposent de compétences techniques de base, et bien qu'elles utilisent des outils standards, leur potentiel reste largement inexploité. Le manque d'outils d'intégration et de compétences techniques freine également l'interconnexion des systèmes. Cela empêche l'échange fluide de données entre les différentes plateformes, limitant ainsi l'exploitation optimale des ressources numériques.

En conséquence, cette fragmentation des systèmes et l'inefficacité des processus réduisent la réactivité des entreprises et impactent directement leur compétitivité sur le marché. Pour

remédier à cette situation, il est crucial d'améliorer tant les compétences techniques que l'intégration des systèmes, afin de fluidifier les processus et renforcer l'efficacité stratégique des entreprises.

Finance et comptabilité

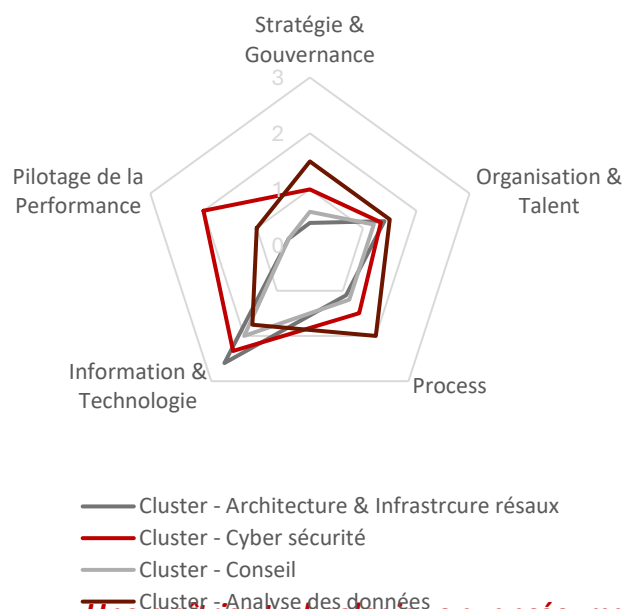
La gestion financière et comptable, pilier essentiel de la pérennité des ESN, affiche un niveau de maturité intermédiaire de 1,3, soutenu par une bonne maîtrise des enjeux IT. Toutefois, les lacunes en planification financière et en pilotage de la performance entravent l'optimisation des processus financiers. Afin de relever ces défis et garantir une croissance durable, une structuration stratégique robuste et un suivi financier rigoureux s'imposent.

Des disparités dans la gestion financière et technologique des clusters

L'analyse des clusters révèle des disparités significatives en matière de maturité financière et d'organisation des processus.

Niveau de maturité par dimension d'analyse

Axe : Finance



Le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux* et le cluster *Conseil* se distinguent par une faiblesse marquée dans la planification financière et le pilotage de la performance, limitant leur capacité à structurer une stratégie de croissance viable. À l'opposé, le cluster *Analyse des Données* affiche une meilleure structuration stratégique, bien que l'adoption des outils technologiques y reste plus limitée. Le cluster *Cybersécurité*, quant à lui, démontre une bonne maîtrise des enjeux IT, avec une utilisation avancée des SI facilitant la gestion comptable et financière. Cette tendance est également visible, bien que dans une moindre mesure, au sein du cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux*.

Une maîtrise technologique avancée, mais une adoption encore incomplète

Les ESN béninoises démontrent une bonne maîtrise technologique dans la gestion financière, avec 44 % d'entre elles utilisant des systèmes d'information performants pour optimiser leur comptabilité et leurs finances. Ces outils simplifient les opérations, améliorent l'accès aux données et soutiennent une prise de décision plus efficace.

Le cluster *Architecture & Infrastructure réseaux*, suivi par celui de *Cybersécurité*, montrent une nette avance dans ce domaine, où 60% des entreprises bénéficient d'un accès en temps réel aux données comptables et financières. Cette situation illustre une bonne compréhension des enjeux IT, notamment pour les entreprises opérantes dans le domaine de la cybersécurité, où l'utilisation avancée des SI permet une meilleure sécurisation et gestion des données financières.

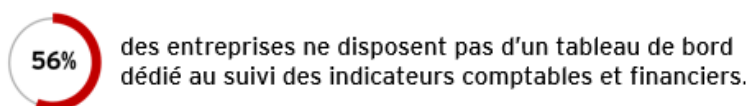
À l'opposé, le cluster *Analyse des Données* accuse un retard en matière d'adoption des outils technologiques. Ses entreprises saisissent encore manuellement leurs données comptables avant de les intégrer dans un système, ce qui accroît le risque d'erreurs et réduit leur efficacité. Ce manque d'outils technologiques ralentit l'automatisation et l'optimisation des processus financiers, augmentant le risque d'inefficacité dans le suivi des flux et la prise de décision.

Une adoption plus étendue et mieux ciblée des systèmes d'information permettrait de structurer davantage la gestion financière des ESN et d'en améliorer les performances.

Quand la planification stratégique façonne le pilotage de la performance financière

Malgré une intégration avancée des technologies et l'utilisation des systèmes d'information pour la gestion financière, le pilotage de la performance financière demeure un des points faibles des ESN béninoises, avec une moyenne de **0,89**.

Pour y remédier, il est essentiel d'adopter des mécanismes de suivi plus rigoureux et des outils, notamment des tableaux de bord fiables et actualisés en temps réel.



Ces lacunes sont particulièrement marquées dans les clusters *Architecture & Infrastructure Réseaux et Conseil*, où les entreprises n'ont pas d'outils pour analyser leur performance financière. En conséquence, elles peinent à ajuster leur stratégie, à anticiper les risques et à optimiser leur rentabilité.

À l'inverse, les clusters *Cybersécurité* et *Analyse des données*, mieux structurés en matière de suivi et pilotage de la performance, sont ceux qui gèrent le plus efficacement leur dimension stratégique. Les entreprises de ces clusters possèdent globalement une vision claire de leur financement, même si celle-ci n'est pas toujours formalisée en une véritable stratégie financière.

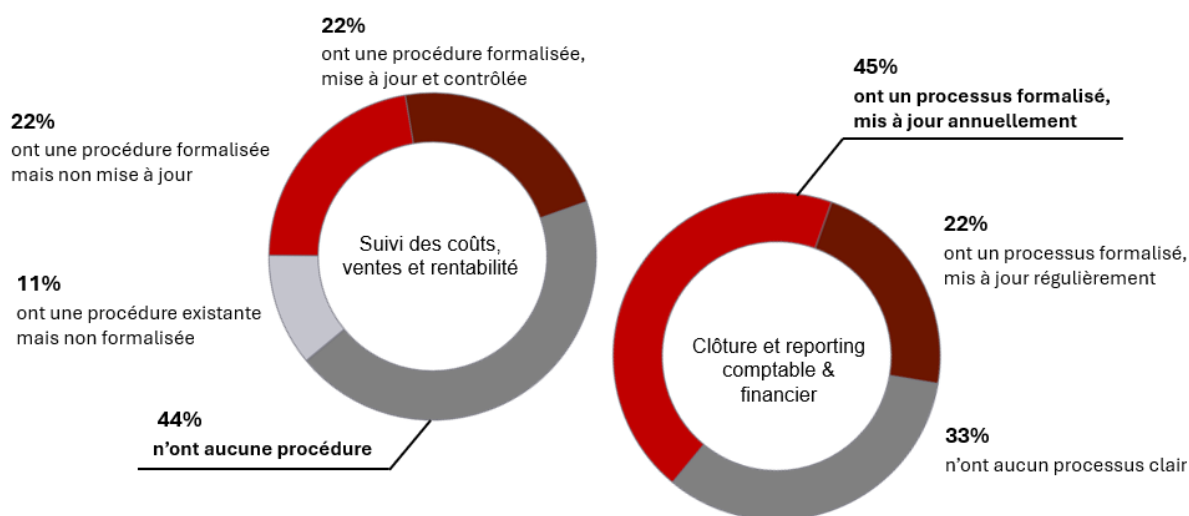
L'absence d'un pilotage structuré restreint la capacité des ESN à prendre des décisions éclairées, à analyser les tendances financières et à mettre en place des stratégies d'amélioration continue. Ce manque de vision financière, combiné à une exploitation limitée des outils technologiques, freine le pilotage de la performance et compromet la compétitivité ainsi que la croissance durable de ces entreprises.

Un étroit lien entre pilotage financier, rentabilité et accès aux marchés publics

Le manque de pilotage nuit également à l'efficacité des processus financiers. Sans un suivi rigoureux des flux monétaires et des indicateurs de performance, une entreprise peine à détecter ses points faibles et à optimiser ses opérations. Cette carence se reflète particulièrement dans l'absence de méthodologies claires pour évaluer la rentabilité et structurer les prix. Près de 44 % des ESN ne disposent d'aucun cadre précis à cet effet, une faiblesse encore plus marquée dans le cluster *Architecture & Infrastructure Réseaux*, où aucune procédure définie n'existe. En revanche, dans le cluster *Analyse des données*, la majorité des entreprises disposent d'un processus formalisé pour suivre leurs coûts et leur rentabilité, bien que celui-ci ne soit pas mis à jour régulièrement.

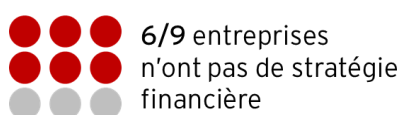
Quant à la clôture comptable, elle affiche une meilleure structuration, avec une moyenne de 1,56. Environ 45 % des entreprises ont mis en place des processus clairs, actualisés chaque année, avec un niveau de maturité relativement homogène entre les clusters. Toutefois, cette

organisation contrastée avec le manque de pilotage financier met en évidence un déséquilibre : si les entreprises structurent mieux leur clôture comptable, elles peinent encore à évaluer leur rentabilité et à optimiser leurs processus financiers.



Une instauration et l'actualisation régulière des procédures de calcul des coûts, de rentabilité et de reporting sont cruciales pour garantir une gestion financière optimale, améliorer les marges et sécuriser la croissance à long terme. De plus, cette transparence financière renforcera leur capacité à nouer des partenariats solides, notamment avec les acteurs publics, en démontrant leur fiabilité et leur compétitivité. Ceci permettra aux entreprises de non seulement répondre aux exigences des marchés publics, mais aussi mieux négocier des contrats et garantir un accès privilégié aux opportunités gouvernementales, tout en consolidant leur position sur le marché.

La planification financière, un socle fragile qui freine la croissance

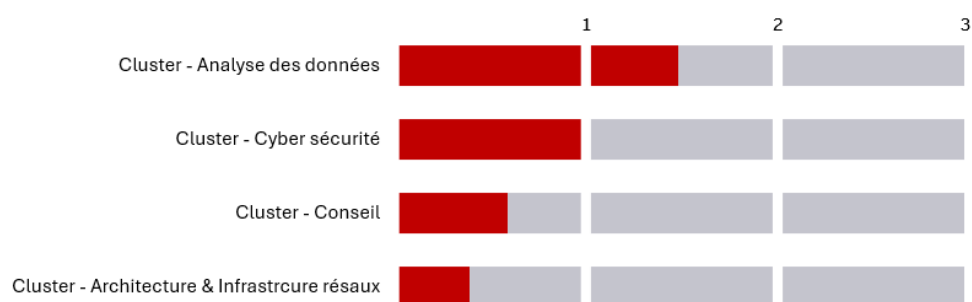


La planification financière représente l'un des principaux défis des ESN béninoises, étant donné que la majorité ne disposent pas de stratégie financière formelle ni de plan de financement structuré.

Cette lacune est particulièrement marquée dans les clusters *Architecture & Infrastructure Réseaux* et *Conseil*, où l'absence de planification freine la croissance, limite l'accès aux financements et entrave une gestion durable de l'expansion.

En revanche, le cluster *Analyse des données* présente une meilleure anticipation des besoins financiers et des investissements. Toutefois, bien que les entreprises de ce cluster aient une vision claire de leur plan de financement, celui-ci demeure souvent informel et insuffisamment structuré.

Le niveau de maturité du processus marketing et ventes en fonction des clusters



L'absence d'une planification efficace empêche les ESN de croître, d'attirer des investisseurs et de structurer leur développement sur le long terme. Elle limite également leur capacité à établir des partenariats solides, notamment avec les acteurs publics, en ne répondant pas aux exigences financières requises pour accéder aux marchés publics. Il devient donc crucial d'adopter une approche stratégique, en définissant des objectifs financiers clairs et en utilisant des outils de pilotage adaptés, afin de renforcer leur compétitivité et de faciliter l'accès aux opportunités gouvernementales.

V. Conclusion générale

Une disparité de maturité se révèle, certains clusters avancés tandis que d'autres, confrontés à divers défis

Les Entreprises de Services Numériques (ESN) au Bénin sont des catalyseurs essentiels pour la digitalisation des services publics, un rôle crucial dans l'interface entre le secteur privé et les initiatives gouvernementales B2G.

L'évaluation de la maturité des clusters met en lumière des dynamiques contrastées selon les domaines d'activité des ESN. Elle permet d'identifier des forces spécifiques à exploiter ainsi que des défis stratégiques à surmonter pour structurer leur développement.

Clusters les plus matures

Analyse des Données



- ✓ Gestion optimisée des processus IT et RH
- ✓ Maîtrise financière et anticipation des besoins
- ✓ Digitalisation avancée et outils optimisés
- ✓ Organisation structurée et technologies intégrées
- ✗ Manque d'optimisation dans la gestion et le suivi des performances

Cybersécurité



- ✓ Veille technologique avancée
- ✓ Structuration organisationnelle solide
- ✓ Vision stratégique affirmée
- ✓ Acquisition de certifications
- ✗ Renforcement du pilotage stratégique

Clusters les moins matures

Conseil



- ✓ Proximité stratégique avec le marché grâce à l'expertise des équipes commerciales
- ✓ Meilleure capacité à nouer des partenariats stratégiques
- ✗ Structuration organisationnelle et financière insuffisante
- ✗ Manque d'outils pour l'analyse de la performance
- ✗ Maturité limitée en gestion de projet et stratégie SI

Architecture & Infrastructure Réseaux



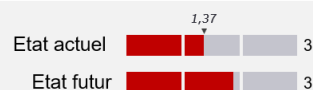
- ✓ Meilleur reporting comptable et financier
- ✓ Structuration organisationnelle en progrès
- ✗ Manque de standardisation et d'optimisation des projets
- ✗ Manque d'outils de pilotage adaptés
- ✗ Efficacité commerciale limitée par des processus de vente insuffisamment structurés

Cette approche sectorielle offre une vision ciblée des leviers d'amélioration, facilitant l'adoption de stratégies adaptées à chaque cluster pour renforcer leur compétitivité et leur contribution à l'écosystème numérique :

L'optimisation de gestion de projet, de l'organisation et de la performance financière s'avère cruciale pour renforcer la résilience et la compétitivité des ESN

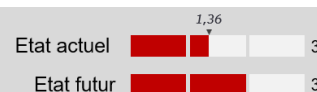
L'analyse des axes de maturité met en évidence plusieurs leviers d'amélioration essentiels pour renforcer la compétitivité des ESN et structurer leur croissance. Des actions ciblées ont été identifiées pour accompagner cette montée en maturité, afin d'atteindre le niveau futur défini par le cadre de référence :

1 *Ressources humaines*



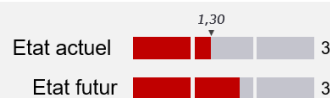
- Structurer et mettre à jour régulièrement la documentation des rôles et compétences.
- Renforcer les compétences des employés pour répondre aux exigences du marché à travers des formations planifiées et dédiées.
- Optimiser les processus tout au long du parcours talent.
- Automatiser l'analyse des métriques RH, adopter des outils et mettre en place des tableaux de bord interactifs pour le suivi régulier.

2 *Stratégie*



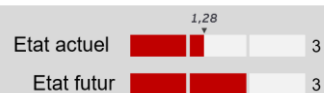
- Structurer et mettre à jour régulièrement la documentation des rôles et compétences.
- Renforcer les compétences des employés pour répondre aux exigences du marché à travers des formations planifiées et dédiées.
- Optimiser les processus tout au long du parcours talent.
- Automatiser l'analyse des métriques RH, adopter des outils et mettre en place des tableaux de bord interactifs pour le suivi régulier.

3 *Finance et comptabilité*



- Structurer et mettre à jour régulièrement la documentation des rôles et compétences.
- Renforcer les compétences des employés pour répondre aux exigences du marché à travers des formations planifiées et dédiées.
- Optimiser les processus tout au long du parcours talent.

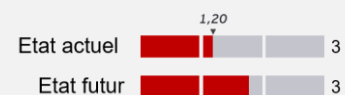
4 *Ventes et Marketing*



- Formaliser des propositions de valeur adaptées aux exigences du marché.
- Établir des procédures claires pour la gestion des appels d'offres afin de répondre aux besoins du marché.
- Optimiser l'intégration des processus avec des outils CRM et d'automatisation, permettant une analyse avancée pour affiner la prise de décision.
- Mettre en place une stratégie efficace pour optimiser la présence sur les réseaux sociaux

5

Exécution des projets



- Formaliser des propositions de valeur adaptées aux exigences du marché.
- Établir des procédures claires pour la gestion des appels d'offres afin de répondre aux besoins du marché.
- Optimiser l'intégration des processus avec des outils CRM et d'automatisation, permettant une analyse avancée pour affiner la prise de décision.
- Mettre en place une stratégie efficace pour optimiser la présence sur les réseaux sociaux

Pour propulser leur maturité et saisir les opportunités du marché B2G, les ESN béninoises doivent renforcer leur stratégie commerciale, adopter des technologies avancées et développer des partenariats solides, notamment avec le secteur public. Toutefois, pour que ces entreprises atteignent leurs objectifs de croissance et de compétitivité, le soutien des structures d'appui devient incontournable. Ces structures jouent un rôle essentiel en fournissant des services d'accompagnement technique, stratégique et financier, permettant aux ESN de surmonter les défis de l'innovation, d'optimiser leurs processus et de se structurer pour une croissance durable. Grâce à des initiatives telles que la formation, la certification et l'accès à des financements adaptés, elles sont des catalyseurs clés pour renforcer la compétitivité des ESN et les aider à s'imposer comme acteurs majeurs dans la digitalisation au Bénin.

VI. Annexe

Glossaire

Dans le cadre de l'évaluation de la maturité organisationnelle des ESN béninoises, plusieurs concepts clés du management, de la gouvernance et de la gestion des performances sont abordés. Ce glossaire regroupe, par ordre alphabétique, les principaux termes utilisés dans le rapport afin d'en clarifier la signification et de faciliter leur compréhension :

1. Agilité organisationnelle : Capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions du marché et aux exigences technologiques grâce à des processus flexibles (cf. progression des ESN en veille technologique et agilité).

2. Alignement stratégique : Cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles d'une entreprise (cf. manque de formalisation stratégique dans certaines ESN).

3. Cycle de vie des produits numériques : Ensemble des étapes, de la conception à l'amélioration continue, d'un service numérique.

4. Gestion des talents : Stratégies visant à attirer, développer et retenir les compétences clés au sein d'une entreprise (cf. enjeu de la rétention des talents).

5. Gouvernance d'entreprise : Mécanisme structurant la gestion et le contrôle d'une entreprise pour assurer une prise de décision efficace et transparente (cf. structuration des ESN et rôle des comités stratégiques).

6. Gouvernance des données : Ensemble des règles garantissant la sécurité et la qualité des données exploitées par une entreprise (cf. importance de la gestion des données dans les clusters Analyse et Cybersécurité).

7. Maturité organisationnelle : Niveau de structuration et de formalisation des processus, influençant la capacité des ESN à gérer leurs opérations et à évoluer sur le marché B2G (cf. évaluation de la maturité des ESN béninoises).

8. Normes et certifications : Exigences et qualifications formelles permettant aux ESN de garantir la conformité de leurs services et de se positionner sur le marché.

9. Passation de marchés publics : Processus réglementé permettant aux ESN d'accéder aux appels d'offres gouvernementaux.

10. Pilotage de la performance : Utilisation d'indicateurs (KPI) et de tableaux de bord pour suivre et améliorer la performance globale d'une entreprise (cf. absence de KPI documentés freinant la compétitivité des ESN).

11. Processus métier : Activités structurées visant à optimiser la production de services et la gestion des projets (cf. importance de la standardisation des processus au sein des ESN).

12. Stratégie : Ensemble des orientations et actions définies par une entreprise pour assurer son développement et sa compétitivité sur le marché (cf. orientation stratégique des ESN béninoises).

13. Structure organisationnelle : Répartition des fonctions et responsabilités au sein d'une entreprise, influençant son efficacité et sa flexibilité (cf. structuration interne des ESN béninoises par cluster).

14. Veille technologique : Processus permettant aux ESN de surveiller les innovations et évolutions du marché numérique afin de rester compétitives et anticiper les transformations du secteur (cf. maturité stratégique des ESN).

