



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL

UNITE DE COORDINATION DU PROJET (UCP)



PROjet de Gouvernance Digitale et de Gestion de l'Identité Malagasy

Crédit IDA 6780 – MG P169413

SOLLICITATION DE MANIFESTATION D'INTERET

N° 038/23/PRODIGY/AMI

ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES MÉTIERS DES FINANCES PUBLIQUES

- 1) Le Gouvernement de Madagascar a reçu un financement de l'Association Internationale de Développement (IDA) en vue de financer le PROjet de Gouvernance Digitale et de Gestion de l'Identité Malagasy (PRODIGY), et a l'intention d'utiliser une partie du financement pour effectuer les paiements autorisés au titre du contrat de « **ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES MÉTIERS DES FINANCES PUBLIQUES** »
- 2) Les objectifs principaux des prestations sont de : (i) d'établir une architecture solide des finances publiques Malagasy afin d'opérationnaliser leurs projets de transformation digitale autour de processus métiers revisités suivant une démarche d'architecture d'entreprise et (ii) de fournir un accompagnement transverse (technique, fonctionnel et métier) aux différents acteurs des finances publiques dans la mise en œuvre de cette démarche.
- 3) L'Unité de Coordination du Projet (UCP) invite les firmes admissibles à manifester leur intérêt pour la réalisation des services décrits ci-dessus. Le mandat sera confié à un consortium de PME local et international. Les firmes peuvent s'associer pour renforcer leurs compétences respectives.

Le Consortium doit disposer des qualifications suivantes :

- Deux expérience des réformes / optimisations des processus des finances publiques ;
 - Trois (3) références dans les huit (8) dernières années dans des projets ayant apporté des solutions dans des pays ayant des contextes semblables à Madagascar (faible couverture électrique et communication);
 - Deux (2) références en conduite de projets de transformation digitale suivant la démarche d'architecture d'entreprise pour les secteurs publiques ou privées au cours des 5 dernières années avec la démarche TOGAF ou équivalent ;
 - Deux (2) références en audit et évaluation des organisations publiques ou privées au cours des 5 dernières années suivant le référentiel COBIT ou équivalent ;
 - Deux (2) expériences solides en gestion des finances publiques et en réingénierie des processus dans ce secteur dans des pays émergents et ou fragiles au cours des huit (8) dernières années ;
 - Deux (2) expériences réussies en Maîtrise d'ouvrage Agile d'un projet de réforme des organisations publiques ou privées ;
 - Deux (2) expériences confirmées dans la mise en oeuvre d'un système avec la démarche DevOps Agile ;
 - Deux (2) expériences confirmées en audit cybersécurité de systèmes d'information financières publiques ;
 - Participation d'une firme locale avec plus de 5 d'expérience dans le consortium.
- 4) Le Consultant sera sélectionné suivant la méthode « Sélection de consultants Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) », en accord avec les procédures de la Banque mondiale définies dans le « Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projets d'Investissement (FPI), pour les Fournitures, Travaux, Services autres que des Services de Consultants et services de Consultants » de Juillet 2016, révisé en Novembre 2017, Août 2018 et Novembre 2020.
 - 5) Les firmes intéressées peuvent obtenir des informations supplémentaires, y compris les Termes de Référence, à l'adresse ci-dessous, pendant les heures de bureau ou par mail. Les Termes de Référence peuvent être téléchargés sur ce lien : <https://digital.gov.mg/tdr-ami-38/>
 - 6) Les firmes intéressées doivent fournir les informations justifiant qu'elles sont en mesure d'exécuter les prestations suivant les critères définis dans les Termes de Référence, et les documents en français ci-après : Lettre de manifestation d'intérêt (2 pages maximum, times new roman 12) ; Documents justifiant la preuve de leur existence juridique (présentation du

cabinet/consortium : 3 pages maximum) ; Description des expériences générales , des prestations similaires et toutes informations jugées pertinentes pour apprécier la qualité de la firme (10 pages maximum) avec les justifications y afférentes.

Les CV des personnels clés ne sont pas sollicités à ce stade.

- 7) Les dossiers de manifestations d'intérêt seront adressés à Monsieur le Coordonnateur p.i du Projet et doivent être envoyés au plus tard le 17 avril 2023 aux adresses suivantes :

Courriel : procurement@prodigy.gov.mg et coordonnateur@prodigy.gov.mg

Et portant la mention « AMI N° 038/23 PRODIGY – ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES MÉTIERS DES FINANCES PUBLIQUES »

Antananarivo, le 28 mars 2023

Le Coordonnateur p.i du PRODIGY
Dr Ricardo Ratsimba A

Il est à noter que le projet PRODIGY s'engage activement dans la prévention de la Violence Basée sur le Genre notamment les divers abus, les harcèlements, l'exploitation sexuelle, la maltraitance et accorde une attention particulière à l'égalité des chances d'accès à l'emploi.



MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

TERMES DE RÉFÉRENCE ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES MÉTIERES DES FINANCES PUBLIQUES

Code PTBA : 2.2.5.4

TABLE DES ABREVIATIONS

AE/CP	Autorisation d'Engagement et Crédit de Paiement
AFD	Agence Française de Développement
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AUGURE	Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources humaines de l'Etat
CNM	Commission Nationale des Marchés
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
DEMPA	Debt Management Performance Assessment
DEVOPS	Le terme "DevOps" est composé des termes "développement" et "opérations"
DEVSECOPS	Le terme "DevSecOps" est composé des termes "développement", "sécurité" et "opérations"
DGFAG	Direction Générale des Finances et des Affaires Générales
DGI	Direction Générale des Impôts
DGT	Direction Générale du Trésor
DSI	Directeur des Systèmes d'Information
e-GP	E-Government Procurement
FINTECH	L'expression est une combinaison des mots « technologie » et « finance »

FMI	Fonds Monétaire International
GFP	Gestion des finances publiques
ISO	International Organization for Standardization
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PDIA	Problem Driven Iterative Adaptation
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
GFP	Personal Finance Management
PIMA	Public Investment Management Assessment
PRODIGY	PROjet de Gouvernance DIGitale et de Gestion de l'Identité MalagasY
PRS	Procurement Review System
SAFe	Scaled Agile Framework®
SAFI	Système d'Administration Fiscale Intégré
SI	Système d'Informations
SIIGFP	Système d'Informations Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIGOC	Système Intégré de de Gestion des Opérations de Chance
TADAT	Tax administration Diagnostic Assessment Tool
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
UGD	Unité de Gouvernance Digitale
USAID	The United States Agency for International Development

1. Contexte et justification

Le secteur des finances publiques s'est toujours positionné comme étant leader dans la transformation digitale du pays avec diverses réalisations aux fortunes diverses au cours des 20 dernières années. Les démarches antérieures ont surtout été conduites par l'idée de développer une «superbe solution» des finances publiques qui est le SIIGFP (Système d'Information Intégré de Gestion des Finances Publiques). Au final, comme de nombreux pays, Madagascar a eu du mal à le mettre en place, notamment à cause du facteur "coûts" (coûts de fonctionnement et des maintenances corrective et évolutive), du retard niveau technologie ainsi que des approches de mise en œuvre de type "waterfall".

Différentes initiatives de réformes et de digitalisation sont actuellement menées au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) par la mise en œuvre du SIIGFP. De nombreux projets ont été initiés par la Direction des Systèmes d'Information (DSI) et les services informatiques des différents départements ces dernières années.

Ainsi en guise d'exemple :

- La Direction Générale des Impôts (DGI) a initié sa transformation digitale avec la mise en ligne, par itération, des modules modernisant les processus clés de la collecte des recettes (déclaration, paiement, transmission des états financiers, remboursement des crédits de TVA, etc.) à travers HETRAONLINE¹, e-HETRA², SAFI, etc.;
- La gestion du personnel de l'Etat bénéficie également d'une assistance de type agile, pour faire émerger le nouveau système AUGURE³ (version 2.0) avec l'appui de l'Union Européenne ;
- La Douane poursuit le déploiement de Sydonia Word et a déployé des solutions de suivi en temps réel des recettes en partenariat avec les universités ;
- Au cours de ces 10 dernières années, la DGFAG a fait évoluer son système pour avoir un suivi en temps réel de l'exécution budgétaire;
- Le Trésor est également engagé sur plusieurs chantiers de modernisation comme avec comme exemple SIIGFP-Trésor, SALOHY, SIG-OC mais également la mise en place d'une plateforme unique du trésor public en production depuis décembre 2022, d'un applicatif sur les bons du Trésor, d'un applicatif de gestion des dettes internes et externes ;
- La digitalisation des marchés publics a été initié avec le lancement de plusieurs plateformes par l'ARMP et le CNM ;
- La Direction des Systèmes d'Information et son objectif de gouvernance des systèmes d'information, acquisition des certifications selon les normes et standard ainsi que les intégrations effectives des données au niveau du DATACENTER ;
- Les corps de contrôle, le cour des comptes;
- La Banque centrale dans le projet de mise en place d'un SWITCH national.

Les parties prenantes des finances publiques souhaitent davantage structurer la transformation digitale du secteur avec l'appui d'une assistance technique agile de haut niveau, de façon coordonnée avec l'ensemble de ses partenaires dont l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Mondiale, l'Union Européenne, le Système des Nations Unies, la Banque Africaine de Développement, le Trésor Américain et l'USAID.

Le Plan de réforme des finances publiques 2021-2024 constitue un des référentiels de la gestion des finances publiques. Le Plan a identifié un ensemble d'activités, pour adresser les défis de la GFP à Madagascar, tel que résumé dans les différentes évaluations PEFA⁴, TADAT, PIMA, DeMPA. Ces différentes évaluations mettent en avant des dysfonctionnements affectant le cœur de la chaîne de la dépense et la mobilisation des recettes, au risque d'ériger durablement les fondamentaux de la gestion publique du pays.

¹ Lien vers HETRAONLINE : <https://hetraonline.impots.mg/>

² Lien vers e-HETRA : <https://e-hetra.impots.mg/>

³ Lien vers AUGURE : <https://sysinfo.mef.gov.mg:9733/augure.gestion.administrative/>

⁴ En participant à cette demande de proposition, les firmes intéressées s'engagent à prendre connaissance des principales conclusions du rapport PEFA pour informer leur proposition.

La Direction des Systèmes d'information (DSI) du MEF, face à ces défis, de transformation digitale avec une approche modulaire mais inclusive, se conçoit aujourd'hui comme une opportunité unique de définir collectivement les nouveaux métiers et processus simplifiés des finances publiques à Madagascar en tirant notamment profit de l'évolution vers la comptabilité en droit constaté, de l'adoption des Autorisation d'Engagement et Crédit de Paiement (AE/CP), et de la déconcentration budgétaire.

Cette mission s'inscrit aussi la perspective de transformation digitale de Madagascar, animée par l'Unité de Gouvernance Digitale (UGD) qui a pour rôle de développer et coordonner la mise en œuvre de la vision relative à la gouvernance numérique. Cette vision adaptée au contexte national et aux contraintes existantes se base sur les meilleures pratiques internationales, notamment une approche de conception agile et centrée sur l'utilisateur, l'introduction d'un identifiant unique national, et la promotion de l'interopérabilité autour du principe du "once only".

2. Objectifs

La mission a pour objectif (i) d'établir une architecture solide des finances publiques Malagasy afin d'opérationnaliser leurs projets de transformation digitale autour de processus métiers revisités suivant une démarche d'architecture d'entreprise et (ii) de fournir un accompagnement transverse (technique, fonctionnel et métier) aux différents acteurs des finances publiques dans la mise en œuvre de cette démarche.

Les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants :

- dégager les synergies positives transformatrices entre les parties prenantes et projets de digitalisation en cours et à venir;
- déployer des processus simplifiés au service des nouveaux métiers des finances publiques;
- améliorer les indicateurs clés de performance des finances publiques à travers l'autonomisation optimale des processus;
- amener les comportements, processus et systèmes aux standards et normes (et bonnes pratiques) notamment en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles;
- développer des talents et nouveaux métiers des finances publiques à l'ère du digital;
- assurer l'interopérabilité des systèmes autour d'un module cœur des finances publiques avec les autres systèmes.

3. Transformation attendue

Les résultats attendus sont :

Résultats	Indicateurs
La mise en place d'une gouvernance informatique stratégique et opérationnelle à la fois.	Document d'organisation de la gouvernance
Une vision d'architecture autour d'un module cœur GFP (Public Finance Management) est adoptée.	La mise en place d'un schéma directeur informatique à horizon 5 ans et d'un schéma d'urbanisation.
Les délais de production des états financiers et d'exécution budgétaires sont raccourcis.	Tableau de bord en temps réel qui devrait inclure : Partie recette (Exécution Douanes et Impôts), Partie dépenses (Pour chaque étape incluant une partie sur le monitoring des crédits et des activités), Partie Marché Public (de la préparation à l'exécution), Partie Cash Management (Situation de trésorerie et plan de trésorerie) et enfin OGT.
L'exhaustivité et la fiabilité des données comptables et financières véhiculées dans les outils informatiques.	Analyse financière de l'Etat rendue possible (bilan, compte de résultats..) Les entités responsables des contrôles disposent d'accès aux données nécessaires pour réaliser leurs missions.
Une charte de cybersécurité et de protection des données personnelles est adoptée et en place au sein du secteur des finances publiques.	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de conformité aux référentiels cybersécurité. ● Publication de la charte de la cybersécurité et protection des données personnelles du MEF.
La maturité digitale des finances publiques malgache est améliorée.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evolution du score de maturité digitale du pays comme promis ● Score COBIT ● Nombre de systèmes GFP conformes aux normes de standards de services de l'UGD⁵
Le niveau de sécurité des SI est assuré	<ul style="list-style-type: none"> ● Niveau de conformité par norme ISO27000

⁵ Les documents de références sont disponibles ici : <https://digital.gov.mg/category/doc-ref/>

Résultats	Indicateurs
L'automatisation de la gestion des finances publiques renforcée - Zéro papier	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de processus clés digitalisés et automatisé ● Évolution des dépenses des papiers du ministère des finances. ● Proportion de paiement du gouvernement digitalisé (proxy).
L'interopérabilité des SI de la GFP effective	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre/proportion de (nouveaux) systèmes GFP conformes aux normes d'interopérabilité connecté à X-Road. ● Pourcentage de transaction GFP via X-Road
Plan de formation disponible	50 agents GFO certifié à l'un des référentiels TOGAF, COBIT , ITIL suite programmes de renforcement de capacité de la mission
La création éventuelle d'un infocentre	Nombre de requêtes possibles sur base de données améliorant le pilotage budgétaire/comptable et financier

4. Approches et méthodologies

Le mandat sera conduit dans l'observation des principes de développement numériques⁶ et comportements suivants :

- **Démarche d'architecture d'entreprise** : Le mandat doit se concevoir dans le cadre d'une démarche d'architecture d'entreprise / Architecture de systèmes gouvernementaux, en considérant les meilleures pratiques en la matière. TOGAF est le référentiel privilégié dans cette logique. Cela n'exclut pas la mobilisation d'autres référentiels;
- **Agilité, open innovation et DevSecOps** : seront au cœur de la méthodologie d'intervention du consultant, tant dans la présentation de son offre que dans la mise en œuvre de l'intervention. Ces approches peuvent se résumer à partir des principes suivant :
 - Encourager la collaboration étroite entre les équipes habituellement isolées;
 - Renforcer la capacité des développeurs à mettre en avant les questions de sécurité;
 - Privilégier des approches agiles avec des cycles de livraisons courts et fréquents;
 - Intégrer des mesures de sécurité aux processus d'exploitation avec un minimum d'interruptions (automatisation des tests);

⁶ Détails sur les principes de développement numériques : <https://digitalprincip.wpengine.com/principles/>

- Rester en phase avec les technologies novatrices telles que les conteneurs et les microservices.
- **Réingénierie et simplification collaborative des processus de finances publics pour les usagers et la fourniture de service** : la mission se conçoit sur une logique de réingénierie collaborative des processus autour des besoins utilisateurs, des clients et partenaires des finances publiques pour améliorer la fourniture de services publics. Cette démarche de réingénierie devra se baser sur une pleine appropriation des problématiques des chaînes de la dépenses de la recette. Pour ce faire, le consultant veillera à capitaliser les études/diagnostics effectuées récemment en la matière. Une revue détaillée de la chaîne de la dépense et de la chaîne des recettes est un prérequis à envisager afin de limiter les risques associés au mandat.
- **Professionnalisation et transferts de compétences** : le mandat accorde une importance capitale au développement des nouveaux métiers des finances publiques basé sur la capacité de mobiliser les outils d'intelligence artificielle, de big data, de contrat intelligent/blockchain ainsi que des meilleures pratiques en matière de FINTECH. A ce titre, le consultant inclura dans chaque chantier, des formations de mise à niveau des parties prenantes, en particulier, sur les référentiels clés des finances publiques (PEFA, TADAT, etc) et de gouvernance de système d'information (TOGAF, COBIT, ISO27000 et ITIL. Les formations devront permettre aux participants d'avoir une connaissance suffisante de ces référentiels afin de pouvoir prétendre à une certification avant la fin du mandat consultant. L'objectif est de disposer à l'issue du mandat, un groupe de 50 personnes certifiées sur au moins un de ces référentiels.
- **Open standards et open data** : dans la mesure du possible, les solutions proposées s'appuient sur les solutions open sources;
- **Protection des données personnelles et cybersécurité** : seront à intégrer tout au long du processus et vont constituer des éléments clés pour évaluer le succès du mandat;
- **Gestion du changement** : La gestion/pilotage du changement constitue des activités systématique à intégrer dans tous les chantiers du mandat.
- **Coordination des PTFs** : dans la mise en œuvre des réformes, le gouvernement de Madagascar bénéficie de plusieurs appuis en cours (PRODIGY / Banque mondiale, PREGODI / BAD) et à venir (AFD, Union Européenne). A ce titre, ce mandat constitue le début d'un effort de coordination de l'intervention des PTFs en soutien des efforts du gouvernement, avec pour principal enjeu d'assurer la cohérence stratégique opérationnelle de la transformation digitale, en lien étroit avec les besoins métiers et les réformes engagées qui sont au fondement des décisions à prendre pour l'urbanisation du SI des Finances Publiques. A ce titre, le consultant retenu devra prendre cet enjeu de coordination en compte dans sa proposition et dans la mise en œuvre de sa prestation, avec de très probables sollicitations par d'autres PTFs partenaire du gouvernement sur la réforme des finances publiques. Cette coordination est aussi une condition du succès de la prestation attendue.
- **Pilotage du mandat** : Le consultant proposera dans son offre une structure de pilotage agile du mandat, en s'assurant de l'intégration des parties prenantes clés, et d'une bonne représentativité des usagers des finances publiques.

5. Proposition d'organisation du mandat

Le mandat sera organisé en deux (2) phases de deux chantiers chacune. Les chantiers C2, C3 et C4 pourraient être menés de façon simultanée, une fois, le chantier C2 démarré. Il est attendu du consultant qu'il fasse une description détaillée des activités proposées pour mener à bien chaque chantier.

Phase 1 : Chantiers au forfait

Chantier 1 (C1) : Découverte prospective et intelligence collecte des besoins

Objectif : Ce chantier vise à (i) sortir un état des lieux de l'existant dans le secteur concerné, (ii) évaluer le niveau de préparation de la transformation digitale des métiers/processus du secteur dans leur ensemble et ceux pour chaque entité bénéficiaire afin, notamment, (iii) de déployer les formations pré requises pour pouvoir avancer sur les autres chantiers et (iv) mettre en place le comité d'architecture pour piloter le mandat. Il s'agit également de commencer à développer le portefeuille de projets en identifiant ceux qui pourraient démarrer et appuyer immédiatement.

Délai : 45 jours maximum, au forfait

Approches :

- Le consultant démarrera la mission par une phase de découverte, d'analyse et d'évaluation des systèmes existants au sein des finances publiques sur différents volets :
 - analyse des processus fonctionnels concernés ainsi que le cadre réglementaire global qui sous-tend ces processus et leurs exigences en matière d'information;
 - les responsabilités fonctionnelles des organismes responsables des processus ainsi que les flux d'informations (la nature, le volume et la fréquence) entre ces organismes ;
 - organisations;
 - sécurité;
 - interopérabilité;
 - protection des données personnelles;
 - infrastructures.
 - Autres sujétions de mise en œuvre
- L'interopérabilité des solutions devra se faire au tour d'un module cœur GFP intégrant les fonctionnalités fondatrices permettant au Budget et au Trésor d'exploiter, à l'issue du mandat, un système commun.
- La mobilisation d'une démarche d'intelligence collective, inspirée des approches PDIA et Design thinking est fortement recommandée dans le cadre de cette activité.
- Les analyses des divers domaines devront s'appuyer sur des référentiels reconnus, notamment, pour ce qui est de la gouvernance des systèmes d'information (ex : COBIT) et de la cybersécurité (la suite ISO/IEC 2700x).

- Le consultant devra capitaliser tous les résultats des diagnostics déjà effectués auparavant, les rapports existants (rapports TADAT, PEFA, Audit Sécurité SI DGT, Audit Sécurité AUGURE, Audit Sécurité SI DGI, diagnostic de la chaîne de la dépense à réaliser par le FMI, etc.) et les référentiels métier.
- Les formations sur les référentiels COBIT, ITIL et TOGAF (ou tout autre référentiel pertinent) se feraient selon un approche de formation action, devant permettre l'auto-évaluation. Le consultant déploiera des formations relatives aux différents référentiels pré requis (Ex : Agile, Architecture d'Entreprise, Cybersécurité, etc.) pour pouvoir avancer dans son mandat;

Résultats attendus et livrables :

- Document de démarrage (Kick-off);
- Plan d'Assurance Qualité;
- Rapports d'audit/évaluation et état des lieux de l'existant contenant les éléments suivants :
 - Gouvernance à travers auto évaluation COBIT;
 - Organisation;
 - Maturité digitale des différentes organisations ainsi que leurs besoins métiers;
 - Cybersécurité et protection des données personnelles selon la norme ISO27000;
 - Cartographie des processus et métiers existants;
 - Etat des lieux des infrastructures (matériel, connectivité, énergie, ...);
 - Inventaire et cartographie de l'intervention et appui des bailleurs de fonds;
 - Résumé des risques et opportunités.
- Feuille de route mise à jour de la conduite de la mission;
- Rapport des formations pré requises incluant test de niveau sur les référentiel, préalablement aux certifications;
- Plan de formation additionnels pour certains référentiels clefs (TOGAF, COBIT, Maîtrise d'ouvrage technologique, PRINCE2, SAFe, AGILE/SCRUM, COBIT, et ISO/IEC 2700x, DevOps, etc.);
- Première version du portefeuille des projets pour identifier les projets QUICKWIN.

Chantier 2 (C2) : Architectures, feuilles de route et transformation digitale

Objectif : L'activité a pour ambition de développer les architectures métier, système d'information et technologique des systèmes de manière itérative afin de sortir un portefeuille des opportunités et solutions à développer pour la transformation digitale du secteur avec la feuille de route à suivre.

Délai : Quatre (4) mois maximum, au forfait

Approches :

- Le consultant proposera une démarche d'architecture et d'urbanisation, mobilisant le référentiel TOGAF (ou équivalent), en priorisant l'architecture métier, en prenant compte des systèmes et projets en place et/ou en cours de développement.

- Si le consultant identifie des enjeux d'architecture significatifs dans les projets en cours (Ex : SAFI, e-GP, etc.) il proposera des mesures correctives pour limiter les risques.
- Le consultant veillera à animer et renforcer un comité d'architecture des finances publiques. Ceci inclut entre autres, l'organisation régulière, au moins deux fois par mois, de regroupement avec les parties prenantes clefs pour assurer la pleine appropriation de la démarche d'architecture et déployer les renforcement de capacité additionnelle.

Résultats attendus et livrables :

- Elaboration du schéma directeur des Systèmes d'information du MEF avec les :
 - Vision de l'architecture incluant au minimum :
 - Cartographie mise à jour des parties prenantes,
 - Exigences et préoccupations,
 - Valeur Ajoutée, Risques,
 - Périmètre/Scope.
 - Document de définition de l'architecture basée sur les analyses du chantier 1 et incluant les architectures de base et cible des domaines suivantes : métier, système d'information et technique;
 - Evaluation des écarts, des solutions et dépendances;
 - Feuille de route mise à jour en mettant en évidence les architectures de transition;
 - Portefeuille des opportunités et solutions.

Phase 2 : Chantiers au temps passé

Chantier 3 (C3) : Mise à l'échelle agile

Objectif : Ce chantier a pour mission d'améliorer la maturité digitale des acteurs et de leur SI et de mettre à l'échelle sectorielle les pratiques agiles

Délai : tout au long de la mise en œuvre de l'architecture, au temps passé.

Approches :

- Il s'agit de privilégier une approche modulaire de la mise en place d'une approche modulaire de mise en œuvre des architectures, base de données et application autour d'un module cœur de la chaîne de la dépense (Préparation , exécution budgétaire et paiement). Le déploiement de modules feront l'objet de priorisation
- Le consultant au temps passé, sur base de mission à la demande et dont certaines seront organisées à intervalle régulier, notamment pour ce qui est de la revue de conformité, test d'intrusions et revue de l'avancement/suivi évaluation de la feuille de route établie durant le Chantier C2.
- La démarche proposée devra permettre une mise à l'échelle progressive et adaptative des principes d'agilité en appui aux transformations attendues à partir du besoin des utilisateurs et des citoyens.

- Ce chantier sera organisé autour de la réingénierie collective des processus métier en mobilisant les principes agiles, DevSecOps et d'open innovation pour contribuer directement à l'efficacité de la dépense publique. Ainsi Le chantier se focalisera en priorité sur les processus clés des finances publics dans une perspective d'amélioration des indicateurs PEFA fondateurs ceux liés à la préparation et à l'exécution du budgétaires, aux systèmes de paiements, tout en intégrant des réformes transversales du passage en AECF (surtout pour les investissements publics) et le paysage de la comptabilité en droit constaté.
- La mise aux normes et standards de gouvernance SI, sécurité et de protection des données personnelles, au sein du secteur des finances publiques est au cœur de ce chantier (dans une logique de gestion du changement et de valorisation des comportements positifs).
- Dans la logique de promotion, ce chantier inclura les activités de perfectionnement aux compétences et nouveaux métiers du digital, l'accompagnement dans le cadre de formation action au perfectionnement (ISO/IEC 2700, CISCO, etc).
- Procéder à l'accompagnement sur la gouvernance SI positionnée au niveau du DSI du MEF.
- Accompagnement à la certification ISO/IEC 2700x DSI du MEF.

Résultats attendus et livrables :

- Rapport de conformité des solutions à l'architecture cible au moins tous les trois (3) mois ou à chaque déploiement des nouvelles solutions;
- Rapport de l'activité de maintenance de l'architecture;
- Rapport/point d'étape sur la gestion du changement.

Chantier 4 (C4) : Assistance à la maîtrise d'ouvrage agile

Objectif : Cette phase a pour objectif d'assurer, tout au long du mandat, l'effectivité, dans les normes de qualité et dans le délai imparti, de la stratégie et des solutions de transformation digitale tout en promouvant les approches agiles et DevSecOps.

Approche :

- Le consultant déploiera une méthode d'accompagnement agile et DevSecOps intensive, sur une période d'au moins 18-24 mois avec un focus sur la livraison régulière des solutions de transformation digitale et l'évaluation régulière de la transformation (exécution des chantiers projets).
- La mise en œuvre des solutions se fera par modules et ou projet, sur la base d'une régénérée poussée des processus.
- Opérationnalisation du module Cœur de la GFP, et la mise en place d'un tableau de bord stratégique et opérationnel sont des activités prioritaires dans la logique d'optimisation de la chaîne de la dépense.

Tâches spécifiques :

- Finaliser les cahiers de charge de chaque chantier et accompagner les parties prenantes dans le contrôle qualité de la livraison du produit ;
- Participer dans l'élaboration des stratégies de tests : scénarii, jeux de test, procédures, cahiers de test;

- Organiser des revues mensuelles, trimestrielles et semestrielles pour assurer la mise à jour des documents de pilotage et des référentiel qui y sont rattachés;
- Assurer le contrôle qualité des livrables (recette fonctionnelle);
- Organiser les formations et assistances aux utilisateurs;
- Mettre à disposition une assistance juridique à la demande pour revoir les changements légaux et réglementaires nécessaires;
- Déployer une équipe de coach agile pour accompagner les parties prenantes sur les chantiers de transformation digitale;
- Déployer une expertise en gestion du changement pour toute la durée de la mise en œuvre.

Durée : 18 mois maximum, au temps passé⁷.

Livrables :

- Cahier des charges complets des solutions à développer;
- Rapport de suivi mensuel;
- Cahier et procès verbal de recette;
- Procès verbaux de validation de chaque itération des solutions;
- Rapport de conformité;
- Document de support et de prise en main (Guide utilisateur);
- Support de formation aux utilisateurs;
- Rapport de formation des utilisateurs.

6. Profils

Le mandat sera confié à un consortium de PME local et international, apte à mobiliser des expertises agiles, positives et innovantes en réingénierie des processus, finances publiques, architecture d'entreprise, en transformation digitale, gestion du changement,.

Le consultant sera recruté sur la base de la qualification et du coût selon un procédure en deux étapes (Appel à Manifestation d'Intérêt) et demande de proposition envoyée aux cabinets préqualifiés.

Critère de pré qualification pour la constitution de liste restreinte de cabinets

- Deux expérience des réformes / optimisations des processus des finances publiques;

⁷ Le consultant interviendra à la demande pour un ou plusieurs modules organisés en missions. Il disposera d'un délai de 7 jours pour faire une proposition de devis/proforma pour chaque mission . il ne pourra commencer à intervenir que sur réception d'un ordre de mission spécifique à chaque proforme. S'agissant d'une intervention au temps passé, il tiendra une fiche de temps détaillée/ Les dispositions finales de mobilisation seront arrêtées lors de la négociation du contrat.

- Trois (3) références dans les huit (8) dernières années dans des projets ayant apporté des solutions dans des pays ayant des contextes semblables à Madagascar (faible couverture électrique et communication);
- Deux (2) références en conduite de projets de transformation digitale suivant la démarche d'architecture d'entreprise pour les secteurs publiques ou privées au cours des 5 dernières années avec la démarche TOGAF ou équivalent;
- Deux (2) références en audit et évaluation des organisations publiques ou privées au cours des 5 dernières années suivant le référentiel COBIT ou équivalent;
- Deux (2) expériences solides en gestion des finances publiques et en réingénierie des processus dans ce secteur dans des pays émergents et ou fragiles au cours des huit (8) dernières années;
- Deux (2) expériences réussies en Maîtrise d'ouvrage Agile d'un projet de réforme des organisations publiques ou privées;
- Deux (2) expériences confirmées dans la mise en oeuvre d'un système avec la démarche DevOps Agile;
- Deux (2) expériences confirmées en audit cybersécurité de systèmes d'information financières publiques;
- Participation d'une firme locale avec plus de 5 d'expérience dans le consortium.

Le profil des experts suivants sera développé dans le dossier de demande de proposition. :

- Expert en Scaled Agile Framework,
- Expert en Architecture d'Entreprise,
- Expert en Gestion des Finances Publiques,
- Expert en Assistance Maîtrise d'Ouvrage Gestion des Finances Publiques,
- Expert en gestion de changement,
- Expert FINTECH;
- Expert en Cybersécurité, Pentester, White hacking etc.
- Analystes de processus
- Expert en sociologie des organisations