

# TERMES DE REFERENCE

## CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO) DE L'UNITÉ DE GOUVERNANCE DIGITALE (UGD) AUPRES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DE MADAGASCAR

### I- CONTEXTE

En ligne avec l'Initiative Émergence Madagascar, la transformation des services publics est l'une des principales priorités de la Présidence. Les technologies numériques, avec leurs méthodologies, leurs modèles économiques ainsi que leurs procédures offrent une opportunité unique de fournir des services publics plus rapides, efficaces et accessibles à Madagascar.

Une Unité de Gouvernance Digitale (UGD) a été mise en place au sein de la Présidence de la République de Madagascar, avec l'appui de la Banque Mondiale, via notamment le PROjet de Gouvernance DIgitale et de Gestion de l'Identité MalagasY (PRODIGY). L'UGD est sous la tutelle technique conjointe de la Présidence de la République de Madagascar et du Ministère en charge du Développement Numérique et la Transformation Digitale. Son mandat est (i) d'apporter la vision numérique de l'Etat et de sa mise en oeuvre ; (ii) appuyer la mise en oeuvre de la stratégie nationale visant la réduction de la fracture numérique et l'exclusion sociale par l'accessibilité aux outils numériques disponibles ; (iii) établir les normes et les standards de l'Etat en matière de digitalisation et d'en assurer le respect pour la mise en place de l'e-Gouvernance ; et (iv) Coordonner, appuyer et conseiller tous les départements gouvernementaux dans tous les projets d'e-Gouvernance.

L'UGD a également pour vocation de s'appuyer sur, et faire adopter, les meilleures pratiques internationales en matière de développement agile et une approche basée sur l'analyse des besoins des utilisateurs pour transformer les services publics à Madagascar. Cette unité sera également chargée de coordonner et d'appuyer techniquement les initiatives digitales de l'ensemble du gouvernement, afin d'assurer une interopérabilité et approche harmonisée.

L'UGD est gérée par un Chief Digital Officer, et constituée d'une équipe pluridisciplinaire. Les présents TDRs concernent le recrutement du Chief Digital Officer.

### II- OBJECTIFS

Le Chief Digital Officer (CDO) sera chargé de :

1. Finaliser la mise en place institutionnelle de l'UGD, sur la base des bonnes pratiques internationales,
2. Assurer la mise en œuvre en temps voulu du PRODIGY et l'atteindre des objectifs ciblés par le projet
3. Mettre en place les fondements de la transformation digitale du gouvernement et promouvoir les nouvelles pratiques en matière de digitalisation
4. Appuyer le renforcement durable des compétences au sein de l'administration, et la promotion d'une culture de gestion des ressources humaines qui développe, attire et retient les talents.
5. Être leader au sein du gouvernement en matière de transformation digitale

### III- TACHES

Les activités et tâches préliminaires du consultant, ont été identifiées, comme suit :

#### **1. Finaliser la mise en place institutionnelle de l'UGD, sur la base des bonnes pratiques internationales, et en assurer la gestion**

- Mettre en place une politique de recrutement et de gestion des ressources humaines adéquate pour attirer, interviewer, embaucher, et gérer la performance d'une équipe pluridisciplinaire au sein de l'UGD, incluant les meilleurs spécialistes numériques (y compris les chefs de produits, les concepteurs de services, les utilisateurs, les responsables de la distribution, ainsi que les développeurs) ;

- Assurer le fonctionnement effectif de l'unité de transformation des services publics selon les bonnes pratiques internationales, y compris l'approche agile et l'analyse des besoins des utilisateurs ;
- Assurer la conception et mise en oeuvre la stratégie de communication de l'UGD, de façon à travailler de manière ouverte et transparente ;
- Assurer l'organisation de l'UGD de façon à ce que celle-ci puisse mettre en oeuvre de façon satisfaisante le projet PRODIGY, tout en travaillant de manière étroite avec le PREA en matière de dialogue sur les réformes publiques, ainsi que l'UCP en matière de recrutement et gestion fiduciaire

## **2. Assurer la mise en œuvre en temps voulu du PRODIGY et l'atteindre des objectifs ciblés par le projet**

- Mettre en place des contrats de performance avec le personnel de la DGU, basés sur l'atteinte des résultats du projet PRODIGY, et effectuer des évaluations annuelles de la performance sur la base de l'atteinte de ces résultats
- Mettre en place un processus de sélection et priorisation des projets en matière de e-Gouvernance et digitalisation basé sur les critères de sélection de base énumérées dans le document d'évaluation du projet et d'autres critères objectifs et mesurables liées aux indicateurs de résultats du projet et à la capacité de l'UGD.
- S'assurer de la réalisation en temps voulu des services publics numériques prioritaires, notamment en matière de :
  - télé-éducation ;
  - télé-santé ;
  - portail unique: version web et mobile pour basse connectivité (e.g. call-center, IVR, SMS, USSD);
  - systèmes d'identification (y compris DHIS2) ;
  - appui à l'EDBM pour les services G2B.
- Travailler en étroite collaboration avec le CIRT et le CMIL en matière d'élaboration et mise en œuvre des stratégies de protection des données personnelles et de cybersécurité ;
- S'assurer de la fourniture, par l'UGD ou des firmes recrutées par le projet, de services numériques de haute qualité, stables et résilients ;
- Entreprendre toutes les actions nécessaires pour l'atteinte des résultats du projet PRODIGY en temps voulu.
- Appuyer les Ministères et institutions publiques dans la réalisation des projets de digitalisation répondant aux besoins prioritaires des usagers, en adéquation avec les standards de service et en assurant l'interopérabilité entre toutes les initiatives
- Identifier et gérer les risques stratégiques, et, au besoin, les remonter et partager avec les principaux intervenants.

## **3. Mettre en place les fondements de la transformation digitale du gouvernement et promouvoir les nouvelles pratiques en matière de digitalisation**

- Elaboration et amélioration progressive du cadre de gouvernance pour la digitalisation, y compris l'adoption des standards de services, du cadre d'interopérabilité, du contrôle des dépenses en matière de digitalisation (« spending controls »), de la politique de stockage des données, des standards open source ;
- Les services partagés (paiement, notification, authentification, etc. pour l'approche « Government as a Platform »)
  - L'interopérabilité entre les services publics

- La signature électronique
- La politique de gestion et de sauvegarde des données, y compris l'utilisation du cloud
- Les réformes légales et réglementaires nécessaires à ces activités
- Elaboration d'un catalogue de services publics et d'une méthodologie pour la priorisation des services publics à digitaliser, sur la base d'analyses des besoins des usagers ;
- Soutenir l'ensemble du cycle de passation de marchés des technologies numériques dans le cadre du projet PRODIGY, y compris, mais sans s'y limiter :
  - Identification des besoins des utilisateurs et des exigences/caractéristiques techniques correspondantes,
  - Evaluation des coûts et de la structuration des marché(s) (en étroite collaboration avec la PRMP)
  - Appui aux processus d'évaluation
  - Gestion et contrôle qualité des contrats des prestataires,
  - Réalisation des tests-utilisateurs et validation des livrables et des fournitures,
  - Validation des produits finaux.
  - Soutenir la refonte de la politique et des processus en matière de marchés publics afin de permettre des achats plus efficaces, plus efficaces et plus transparents au gouvernement et au numérique (« agile procurement »).

#### **4. Appuyer le renforcement durable des compétences au sein de l'administration, et la promotion d'une culture de gestion des ressources humaines qui développe, attire et retient les talents.**

- Élaborer et initier la mise en oeuvre d'une stratégie de développement des compétences numériques au sein de l'administration, aussi bien pour les spécialistes des unités IT que les décideurs politiques et les fonctionnaires de manière générale (alphabétisation numérique), avec octroi de certificats UGD.
- Assurer la cohérence des travaux effectués par les différents groupes de travail/laboratoire liées à l'e-gouvernance partenaires du projet ;
- Effectuer des évaluations de compétences en matière.

#### **5. Être leader au sein du gouvernement en matière de transformation digitale**

- Développer des partenariats stratégiques collaboratifs à l'échelle du gouvernement, y compris entre la Présidence, le Ministère du Numérique, le Ministère des Finances, les Ministères sectoriels (notamment éducation et santé), EDBM, et autres institutions bénéficiant d'appui, pour traiter les problèmes les plus complexes, partager les meilleures pratiques et de déployer des services partagés ;
- Promouvoir les bonnes pratiques internationales au sein du gouvernement en matière de digitalisation, et en particulier le principe de plateformes partagées, l'adoption des approches agiles et de design centré sur les besoins des utilisateurs (*user needs research*), les standards open source, et la modernisation de la politique de stockage des données (notamment via l'utilisation du cloud).
- Promouvoir une culture de travail et mettre en place les conditions adéquates pour permettre à l'UGD et à l'administration de travailler au-delà des frontières organisationnelles, dans des équipes multidisciplinaires, au service des priorités stratégiques pour la transformation digitale ;
- Informer les leaders stratégiques sur les questions et les initiatives actuelles et émergentes en matière de NTIC et de politique numérique ;
- Entreprendre des analyses, chaque fois que nécessaire, pour informer la prise de décision ;

- Agir en tant qu'intermédiaire exécutif et organisateur entre les parties prenantes dont les activités se rapportent au développement du portefeuille numérique, pour débloquer les barrières/obstacles et promouvoir la coordination
- Établir des relations stratégiques et durables avec les fournisseurs et opérateurs de l'économie numérique à Madagascar.

#### **IV- RESULTATS ATTENDUS**

1. Mise en œuvre satisfaisante de la composante 2 du projet PRODIGY.
2. Appui proactif à la mise en œuvre de la composante 1 du projet PRODIGY, concernant les aspects technologiques
3. Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire dynamique, proactive et compétente au sein de l'UGD.
4. Elaboration et adoption des principes numériques et standards de services publics pour Madagascar. Sensibilisation et appui pour l'adoption progressive au sein du Gouvernement et des institutions publiques
5. En travaillant en étroite collaboration avec le Secrétaire Général de la Présidence (SGP) et le Ministre en charge du Développement numérique et Transformation Digitale, fournir les conditions adéquates pour permettre à l'équipe de livrer les projets en temps voulu, et de qualité satisfaisante. Fournir un mentorat et un leadership à l'équipe – en particulier au chef de produit – selon les besoins.
6. Prioriser les interventions et activités de l'UGD dans les chantiers du projet PRODIGY et communiquer en temps opportun les interventions prévues de l'UGD sur d'autres projets et initiatives gouvernementales
7. Coordonner la mise en œuvre de la stratégie de gouvernance numérique du gouvernement.
8. Être le champion de l'unité de transformation des services au sein du gouvernement. Informer les principales parties prenantes et le grand public des progrès réalisés, faire connaître et obtenir du soutien pour l'unité et ses réalisations. Rédiger régulièrement des articles de blog et s'assurer que l'unité de transformation des services se sent habilitée à travailler librement et sans pressions externes.
9. S'assurer de la coordination des activités financées par les bailleurs de fonds en matière de transformation digitale.
10. Être un ambassadeur de la transformation des services et du gouvernement numérique en dehors du secteur public. Assister à des réunions, visiter des universités, inciter les talents numériques en dehors du secteur public à vouloir travailler pour le gouvernement.
11. Rendre compte au Président du Conseil d'Administration de l'UGD, une fois le décret de création adopté.

Le PCA supervisera directement son travail, et le CDO communiquera régulièrement au PCA et au gouvernement l'état des travaux et les problèmes rencontrés.

## V- LIVRABLES

Résultats	Livrables
<p>Mise en œuvre satisfaisante de la composante 2 du projet PRODIGY.</p> <p>Assurer la réalisation en temps voulu des services publics numériques prioritaires, notamment en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ télé-éducation ;</li> <li>○ télé-santé ;</li> <li>○ portail unique: version web et mobile pour basse connectivité (e.g. call-center, IVR, SMS, USSD);</li> <li>○ systèmes d'identification (y compris DHIS2) ;</li> <li>○ appui à l'EDBM pour les services G2B.</li> </ul> <p>Appui proactif à la mise en œuvre de la composante 1 du projet PRODIGY, concernant les aspects technologiques</p> <p>Être le champion de l'unité de transformation des services au sein du gouvernement. Informer les principales parties prenantes et le grand public des progrès réalisés, faire connaître et obtenir du soutien pour l'unité et ses réalisations. Rédiger régulièrement des articles de blog et s'assurer que l'unité de transformation des services se sent habilitée à travailler librement et sans pressions externes.</p> <p>Être un ambassadeur de la transformation des services et du gouvernement numérique en dehors du secteur public. Assister à des réunions, visiter des universités, inciter les talents numériques en dehors du secteur public à vouloir travailler pour le gouvernement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PTBA pour la composante 2 élaboré tous les ans</li> <li>● Un reporting mensuel sur l'avancement vers les cibles annuelles du projet PRODIGY et les mesures et actions correctives et d'ajustements prises, focalisé sur la Composante 2 et les aspects technologiques de la Composante 1</li> <li>● Un rapport semestriel sur l'avancement général et les résultats du projet, focalisé sur la Composante 2 et les aspects technologiques de la Composante 1, y compris les missions, et réalisations de l'UGD, ainsi que les liens vers les articles de blogs publiés</li> </ul>
<p>Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire dynamique, proactive et compétente au sein de l'UGD.</p> <p>En travaillant en étroite collaboration avec le Secrétaire Général de la Présidence (SGP) et le Ministre en charge du Développement numérique et Transformation Digitale, fournir les conditions adéquates pour permettre à l'équipe de livrer les projets en temps voulu, et de qualité satisfaisante. Fournir un mentorat et un leadership à l'équipe – en particulier au chef de produit – selon les besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rapport annuel d'évaluation du personnel, des mesures d'améliorations effectuées et requises dans la gestion des ressources humaines de l'UGD</li> </ul>

La performance du consultant sera évaluée notamment sur la base de la réalisation des indicateurs du projet PRODIGY.

## VI- PROFIL ET QUALIFICATIONS REQUIS

- Master ou ingénieur en gestion stratégique, ou en développement organisationnel/sciences des organisations, ou en génie des systèmes d'information, ou en génie des systèmes automatisés, ou en intelligence artificielle,
- Au moins 8 ans d'expériences professionnelles polyvalentes dans divers secteurs :
  - développement de logiciels
  - planification stratégique
  - gestion de projets
  - gestion du changement
  - sensibilisation et éducation
  - techniques et technologies
  - développement d'affaire et entrepreneuriat
  - passation de marchés et approvisionnement
  - 3 Expériences prouvées en matière de recrutement, gestion et de collaboration d'équipes numériques multidisciplinaires au cours de 5 dernières (y compris par exemple des concepteurs, des chefs de produit, des chercheurs utilisateurs et des développeurs)
  - Capacité à véhiculer une vision d'avenir convaincante en matière de transformation digitale
  - Au moins une (1) expérience de l'administration publique
  - Solide connaissance pratique des méthodologies de développement agile
  - Au moins une (1) expérience dans la conduite ou de l'utilisation de recherches d'utilisateurs
  - Expérience de travail dans ou avec de grandes bureaucraties et antécédents en « bureaucracy-hacking » ou d'influence de parties prenantes de premier plan
  - Bonne connaissance de l'économie numérique
  - Expérience dans le secteur privé en développement et export de logiciels, et mobilisation de compétences locales
  - Solide expérience de conduite de projet de transformation, gestion du changement avec composante digitale
  - Orienté résultat
  - Maîtrise du malagasy et du français– à l'écrit et à l'oral
  - Capable de communiquer et présenter en anglais de manière courante
  - Connaissances des technologies émergentes (intelligence artificielle, blockchain, big data, Cloudcomputing, biométrie, mobile)
  - Vision stratégique, capacité d'analyse et d'intégration,
  - Esprit curieux et avant-gardiste
  - Parcours d'accomplissement et de conduite de tâche de façon autonome
  - Solides compétences interpersonnelles, de communication, capables de travailler efficacement en équipe et de travailler dans un environnement multiculturel.
  - Toute forme d'expérience internationale est un atout

**Annexe**  
**Modèle de Curriculum vitae**  
**CURRICULUM VITAE (CV)**

<b>Titre du Poste :</b>	<i>[Insérer le titre du poste]</i>
<b>Nom de l'expert :</b>	<i>Mr ou Mme ou Mlle [Insérer le nom complet]</i>
<b>Adresse physique</b>	
<b>Date de naissance :</b>	<i>[Jour/mois/année]</i>
<b>Nationalité/Pays de résidence</b>	

**Études :** *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus]*

**Expérience professionnelle pertinente à la mission :** *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec la mission peuvent être omis.]*

<b>Période</b>	<b>Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références</b>	<b>Pays</b>	<b>Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission</b>
<i>[par ex. Mai 2011-présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de ....., conseiller/consultant pour...  Pour obtenir références : Tél...../courriel..... ; M. xxxx, Directeur]</i>		

**Langues pratiquées (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) :** \_\_\_\_\_

**Compétences/qualifications pour la mission :**

<b>Tâches spécifiques incombant au consultant parmi les tâches à réaliser :</b>	<b>Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées</b>

**Renseignements pour contacter le consultant :**

(courriel \_\_\_\_\_ , téléphone \_\_\_\_\_ )

**Certification :**

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

*[jour/mois/année]*

---

Nom du consultant

Signature

Date