

Termes de référence –Expertise Perlée Suivi de la Digitalisation

Intitulé du projet	Tou.te.s Redevables
Bailleur	Union Européenne
Opérateur / mise en œuvre	Expertise France
Institution bénéficiaire	- Direction générale des Impôts - Direction générale des Douanes - Direction générale du Budget - Direction générale du Trésor - Direction de la Comptabilité publique
Lieu de la mission	Antananarivo, Madagascar
Objet de la mission	Recrutement d'une Expertise Perlée Suivi de la Digitalisation
Dates et durée de la mission	Plusieurs missions à Antananarivo, et travaux à distance / 130 h/j
Livrables de la mission	Cf section VI
Expert.e	A définir

I. Contexte Général

Le projet « Tous Redevables pour une gouvernance démocratique et des finances publiques transparentes à Madagascar » a pour ambition de contribuer à une gouvernance publique plus transparente, plus efficace et plus redevable à Madagascar. Mis en œuvre par Expertise France en gestion déléguée avec l'Union européenne, il bénéficie d'un financement de 13 millions d'euros sur une durée de 60 mois.

Le projet intervient dans un contexte marqué par des défis structurels importants : une pauvreté persistante, une faible mobilisation des ressources publiques, une gouvernance encore fragile, une corruption qui affecte durablement la confiance entre les citoyens et les institutions, ainsi qu'une décentralisation inachevée. Malgré de nombreuses réformes engagées ces dernières années, les capacités institutionnelles demeurent limitées et les besoins d'accompagnement restent importants.

L'ambition du projet est de contribuer à restaurer cette confiance en renforçant simultanément la qualité de la gestion des finances publiques, l'efficacité de la lutte contre la criminalité économique et financière, et la gouvernance locale. Son approche repose sur une hypothèse centrale : une meilleure utilisation des ressources publiques, une justice plus efficace et des collectivités plus performantes permettent de renforcer durablement le contrat social entre l'État et les citoyens.

Le projet s'articule autour de trois effets attendus :

- Améliorer la transparence, la redevabilité et la performance des finances publiques ;
- Renforcer l'efficacité de la justice dans la lutte contre la criminalité économique et financière ;
- Améliorer la gouvernance locale afin de favoriser un développement territorial plus inclusif.

Le projet ambitionne de s'appuyer sur une approche intégrée, progressive et adaptable, permettant d'ajuster les actions aux évolutions du contexte institutionnel et aux priorités des partenaires nationaux.

Contexte spécifique

Dans le cadre du projet « Tous Redevables », un enjeu structurant est l'accompagnement du gouvernement dans la **promotion d'une collaboration renforcée entre ses administrations financières, et notamment fiscale, douanière, budgétaire et du Trésor**, afin d'assurer une gestion efficiente, cohérente et transparente des finances publiques et d'en améliorer le pilotage.

L'interopérabilité entre les administrations en charge de la gestion des finances publiques constitue à cet égard un levier central. En effet, chaque administration collecte et détient des données à des fins propres, en lien avec son mandat et ses opérations. Toutefois, ces informations, souvent complémentaires, gagnent à être recoupées afin d'en renforcer la fiabilité, d'améliorer la détection des irrégularités et d'optimiser l'efficacité des processus. En effet, les données collectées à un niveau de la chaîne de gestion peuvent être déterminantes à un autre stade.

A Madagascar, l'interopérabilité est aujourd'hui principalement formalisée au niveau institutionnel, à travers des protocoles d'accord (MoU). L'enjeu réside désormais dans leur traduction opérationnelle : il s'agit de passer d'un cadre formel de coopération à des mécanismes effectifs permettant le partage de données, soutenus par des procédures harmonisées et des systèmes d'information interconnectés.

Dans cette perspective, les priorités opérationnelles sont de :

- Renforcer le partage structuré de données entre administrations ;
- Faciliter et accélérer le croisement d'informations fiscales et non fiscales ;
- Améliorer la détection des irrégularités et le suivi du recouvrement ;
- Consolider la coordination des administrations financières autour d'outils et de processus communs.

Le projet étant actuellement en phase de lancement, **l'enjeu est d'accompagner les administrations financières avec la production de livrables structurants** : cadrage stratégique, planification opérationnelle et identification des ressources nécessaires.

La présente AT a vocation à soutenir le cadrage et la planification des principales activités devant être mises en œuvre dans le cadre du Programme « Tous Redevables » afin d'atteindre cet objectif, en particulier les activités associées **(i)** au renforcement de l'interopérabilité des systèmes d'information (SI) des différentes administrations, favorisant ainsi une gestion intégrée et optimisée des ressources publiques, **(ii)** au renforcement du partage de données et la collaboration entre administrations, **(iii)** à la coordination des administrations financières pour la mise en place d'un compte unique au Trésor interopérable.

II. Dispositif de mise en œuvre

L'assistance technique sera mise en œuvre selon une approche progressive, intégrée et fortement ancrée au sein des administrations bénéficiaires. La mise en œuvre de ces activités et l'atteinte des résultats de long terme nécessitera la mobilisation d'assistances techniques spécifiques, que cette première phase a

pour rôle de spécifier et dimensionner. Ainsi, l'intervention cadrée par ces termes de référence vise à produire des livrables de cadrage structurant, tout en privilégiant une orientation opérationnelle.

L'expert.e international.e perlé.e en suivi de la digitalisation intervient dans le cadre du projet **Tous Redevables**, mis en œuvre en gestion déléguée par **Expertise France** auprès du **Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)** de la République de Madagascar. Il/elle appuie l'équipe projet dans la conception, le pilotage et le suivi opérationnel de la transformation numérique des régies financières, avec un accent particulier sur l'accompagnement de la **Direction Générale des Impôts (DGI)**, de la **Direction des Systèmes Informatiques (DSI)**, et toute autre cellule mandatée par le MEF pour le suivi des réformes digitales, dans le **déploiement du système SAFI** et l'**interopérabilité des systèmes d'information** des différentes régies financières, en particulier SYDONIAWorld (douanes) et SALOHY (Trésor).

L'expert.e intervient en tant qu'**assistant.e à maîtrise d'ouvrage**. Il/elle agit dans le cadre des **130 jours d'expertise perlé.e prévus**, sur la base de missions régulières sur le terrain et à distance, sur les **48 mois** du projet.

Des expertises courts-terme seront mobilisées de manière ponctuelle selon les besoins évalués par le Responsable de Composante et l'expert.e perlé.e, afin d'assurer les activités de formation, d'assistance technique ou toute autre activité visant au renforcement des capacités des directions bénéficiaires.

III. Objectifs de la mission

- **Appuyer la coordination, le suivi et la structuration des activités digitalisation** du projet Tous Redevables, notamment les travaux liés à la digitalisation de la chaîne des recettes publiques (SAFI, interopérabilité SYDONIA / SAHOLY) ;
- **Renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des projets IT** (pilotage, priorisation, rédaction des TDR, suivi technique des prestataires) ;
- **Conseiller la DGI et la DSI** sur les bonnes pratiques de gouvernance des systèmes d'information et de transformation numérique ;
- **Structurer le suivi technique des interventions court-terme SI**, et assurer leur bonne articulation avec les objectifs du projet ;
- **Contribuer au système de suivi-évaluation (SERA)**, à la collecte et à l'analyse des indicateurs liés à la transformation numérique, en lien avec l'équipe projet et le/la chargé.e SERA du projet;
- **Participer à la capitalisation**, aux rapports narratifs, aux fiches d'enseignements, et à la documentation technique du projet.

IV. Activités principales

Sous la supervision du Responsable de composante (RC) :

Pilotage de la transformation numérique

- Appuyer la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet liées aux systèmes d'information, en lien avec les axes de transformation numérique du MEF ;
- Soutenir le suivi de la mise en œuvre du progiciel SAFI, en lien avec la DGI, la DSI et les prestataires techniques (éditeur, développeurs, intégrateurs) ;
- Accompagner l'identification et la priorisation des besoins numériques dans les directions concernées (DGI, Trésor, DSI, DFCR).

Appui à la maîtrise d'ouvrage

- Participer à la rédaction des TDR des expertises SI court-terme ;
- Suivre techniquement les missions court-termes (diagnostics, formations, intégration, audit SI, infrastructure) et contribuer à l'analyse des livrables ;
- Proposer des modalités de gouvernance opérationnelle (comités techniques SI, validation conjointe DGI-DSI, mise en cohérence avec schéma directeur SI à construire).

Contribution au suivi-évaluation et au reporting

- Identifier les indicateurs spécifiques aux activités numériques dans le cadre logique, en lien avec la chargée SERA et RC
- Participer à l'élaboration des **tableaux de bord numériques** pour les comités techniques et COPIL ;
- Contribuer à la rédaction des rapports annuels, rapport final, et fiches de capitalisation du projet (enseignement, points de vigilance, recommandations) ;
- Documenter les conditions de réussite et les freins rencontrés pour la mise en œuvre effective des solutions numériques (SAFI, datacenter, interopérabilité...).

Appui aux bénéficiaires et animation

- Conseiller les équipes de la DGI, de la DSI et/ou de la future cellule de suivi sur la conduite de projet, la structuration d'une gouvernance SI efficace, et la sécurisation des environnements numériques ;
- Appuyer la tenue des réunions thématiques SI du projet (comités techniques par composante, réunions avec les éditeurs ou les structures centrales) ;
- Participer à la conduite du changement, via des appuis ciblés (workshops, retours d'expérience, support à la formation, partage de bonnes pratiques) ;

- Favoriser la concertation avec les partenaires techniques (AFD, FMI, Banque mondiale, BAD), en veillant à la cohérence des interventions.

V. Méthodologie d'intervention

L'expert.e perlé.e SI interviendra dès la phase de démarrage puis au fil de l'eau sur des **séquences clés du projet**, selon une méthodologie adaptée au format perlé (missions espacées, à distance et en présentiel), en cohérence avec le mode opératoire du projet Tous Redevables.

Son rôle sera à la fois :

- **Stratégique** (appui à la gouvernance numérique, planification, appui aux instances de pilotage),
- **Technique** (revue de livrables IT, animation des réunions projets SI, préparation de diagnostics),
- **Opérationnel** (suivi de la mise en œuvre SAFI, interopérabilité, coordination des expertises IT),
- Et **méthodologique** (élaboration d'outils de suivi, tableaux de bord, documentation projet).

L'expert.e interviendra notamment :

1. Sur les séquences structurantes du projet, telles que :

- **Le cadrage** initial et la cartographie des systèmes existants ;
- **La planification** pluriannuelle (PPA) du déploiement IT (SAFI, interfaces, etc.) ;
- La formulation de plans de travail ;
- La préparation et **l'animation des comités** techniques SI et des COPIL ;
- **L'élaboration des TDR** pour les missions IT court terme et l'analyse de leurs résultats.

2. Tout au long du projet :

- En appui à la **mise en œuvre des activités IT** du PTA validé en COPIL ;
- En suivi et accompagnement des **prestataires techniques (éditeurs, intégrateurs)** ;
- En contribution au **suivi-évaluation SERA** et à la **production des livrables attendus par la DUE** ;
- En support à la **capitalisation des bonnes pratiques** et des enseignements pour les bénéficiaires.

3. Selon un rythme prévisionnel :

- **1 mission tous les 3 à 4 mois**, d'une durée moyenne de **7 à 10 jours ouvrés**, sur place à Antananarivo ;
- **Interventions complémentaires à distance** entre les missions, pour assurer le suivi continu, la validation des livrables IT, et les échanges réguliers avec l'équipe projet.

VI. Livrables attendus

L'expert.e technique perlé.e produira ou contribuera à la production des livrables suivants:

1. Livrables périodiques liés aux missions

Un **rapport de mission** après chaque déplacement sur le terrain, ou intervention majeure à distance, décrivant :

- Les activités menées ;
- Les constats techniques et organisationnels ;
- Les recommandations adressées ;
- Les perspectives de travail et points de vigilance ;

Ce rapport sera transmis au RC 1 semaine après chaque mission

2. Livrables techniques thématiques

Notes techniques sur :

- L'état des lieux des SI existants ;
- Le suivi de la mise en œuvre de SAFI ;
- Les **propositions d'interopérabilité** entre systèmes (SYDONIA, SAHOLY,...) ;
- **TDR techniques** pour les missions IT court-terme et validation méthodologique des livrables produits ;
- Recommandations sur la **gouvernance numérique**, l'organisation de la DSI / cellule de suivi des réformes, et la montée en capacité des équipes techniques.

Ces livrables seront, le cas échéant, transmis au RC 2 semaines après chaque mission

3. Contributions aux outils de pilotage du projet

- Contribution à la **construction du tableau de bord** spécifique aux activités numériques;
- Appui à la **définition et au suivi des indicateurs SERA** liés aux résultats IT; Appui à la **planification pluriannuelle IT** dans les documents de programmation

Ces livrables seront, le cas échéant, transmis au RC 1 semaine après chaque mission

4. Contributions aux livrables de suivi contractuel et de reporting

- **Participation à la rédaction des rapports narratifs annuels et final** transmis à la DUE, en apportant :
 - Des sections dédiées aux avancées de la digitalisation ;
 - Des fiches d'évaluation de l'état de mise en œuvre de SAFI et de l'interopérabilité ;
 - Les modalités et livrables spécifiques à chaque mission seront détaillés dans des TdR dédiés encadrant chaque période de mobilisation de l'expert.e.

Ces livrables seront, le cas échéant, transmis au RC 1 semaine après chaque mission

VII. Format de mobilisation

L'expert.e sera **rattaché.e fonctionnellement au Responsable de Composante** basé à Antananarivo et travaillera en étroite coordination avec les partenaires du projet.

L'expert.e contribuera à la fois **sur site (à Antananarivo)** et **à distance**, selon les besoins du projet, les séquences clés de mise en œuvre, et le calendrier des COPIL et activités IT.

Volume et calendrier indicatif

Volume total prévisionnel : 130 jours-homme (JH), répartis sur les **48 mois** du projet (2026–2030) ;

Fréquence des missions : missions terrain de **7 à 10 jours ouvrés** en moyenne, organisées **tous les 2 à 4 mois**, selon les séquences opérationnelles (lancements d'activités, diagnostics, ateliers, restitutions, COPIL) ;

Interventions à distance à prévoir entre les missions physiques, pour appui au suivi, validation de livrables, participation aux réunions techniques et rédaction des rapports.

Lieu d'intervention

Missions sur le terrain à **Antananarivo, République de Madagascar**, auprès de l'administration centrale du **Ministère des Finances et du Budget** ; des déplacements en régions pourraient être envisagés.

Possibilité de réunions sur place et à distance avec des partenaires extérieurs (prestataires SI, AFD, FMI, Banque mondiale...).

Conditions logistiques et contractuelles

Expertise France prendra en charge l'organisation des missions terrain (transport international, per diem) selon les conditions contractuelles prévues pour les expertises perlées (politique voyage d'Expertise France) ;

Un **contrat de prestation de services** sera établi avec l'expert.e pour l'ensemble de la durée prévue ;

Chaque bond de commande fera l'objet d'un TdR spécifique.

Les missions feront l'objet d'une **validation préalable** par le Responsable de Composante

VIII. Profil de l'expert.e recherché

- Expert senior en modernisation des administrations fiscales et interopérabilité des systèmes d'information publics
- Minimum 10 ans d'expérience dans la modernisation d'administrations fiscales, douanières ou de gestion des finances publiques ;
- Expérience confirmée en réformes liées à la numérisation des procédures fiscales et au traitement de données massives ;
- Expertise en interopérabilité des systèmes d'information publics et en gouvernance des données ;
- Expérience dans la mise en place ou l'accompagnement systèmes d'information publics fiscaux, douaniers, dépenses
- Solide compréhension des enjeux de recouvrement, contrôle fiscal, élargissement de l'assiette et dépenses fiscales ;
- Expérience avérée en assistance technique institutionnelle dans des contextes de pays en développement ;
- Capacité démontrée à travailler en étroite collaboration avec plusieurs administrations et à faciliter la coordination interinstitutionnelle ;
- Excellentes capacités de rédaction, d'animation d'ateliers techniques et de transfert de compétences;
- Une expérience à Madagascar en lien avec les objectifs et le contenu de la mission serait un atout.

IX. Documents à fournir :

- CV détaillé mettant en évidence les expériences directement pertinentes au regard de la mission
- Lettre de motivation ;
- Offre technique et financière :
 - L'offre technique devra présenter en 6 pages maximum : la compréhension du contexte, des enjeux et des objectifs de la mission, la méthodologie d'intervention ainsi que les modalités de travail avec EF et la plus-value du consultant par rapport aux objectifs et au contenu de la mission attendue
 - Offre financière détaillée, exprimée en euros : montant hors taxes (HT), toutes taxes comprises (TTC), et en indiquant le régime d'impôt

	Critères d'évaluation		Points
CV	1. Expérience générale en modernisation des administrations financières		12

	2. Expertise technique en systèmes d'information, digitalisation et interopérabilité		18
	3. Expérience en assistance à maîtrise d'ouvrage et pilotage de projets SI		10
	4. Expérience institutionnelle et capacité de coordination		5
Offre Technique	5. Qualité et pertinence de l'offre technique et méthodologique		
		Compréhension du contexte, des enjeux et des objectifs de la mission	6
		Pertinence de la méthodologie proposée pour le suivi de la digitalisation, notamment de SAFI et des chantiers d'interopérabilité	8
		Pertinence de l'approche proposée en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de suivi des prestataires	5
		Pertinence de l'organisation proposée pour une expertise « perlée » : missions sur site, travail à distance et suivi dans la durée	4
		Qualité des modalités de collaboration proposées avec Expertise France et les administrations bénéficiaires	3
		Plus-value spécifique du/de la consultant.e au regard des objectifs et du contenu de la mission	4
TOTAL DE L'OFFRE TECHNIQUE			75
TOTAL DE L'OFFRE FINANCIERE		Montant total de l'offre financière	25

Les offres ayant obtenu une note technique inférieure à 4075 seront écartées comme insuffisantes et ne seront pas analysées au titre de leur offre financière.

Une note globale (NG sur un maximum de 100 points) obtenue par addition des notes technique et financière ($NG = NF + NT$) sera attribuée à chaque offre évaluée techniquement et financièrement.

Le candidat ayant obtenu la note globale la plus élevée sera considéré comme ayant fourni l'offre économiquement la plus avantageuse et se verra attribuer le marché.

X. Modalités de soumission des offres

Les candidat.e.s intéressé.e.s par cette opportunité sont invité(e)s à soumettre leur dossier avant le 31/10/2026 12 :00 am UTC+3. Les offres devront être déposées sur la plateforme Gestmax d'Expertise France. Expertise France se réservant la possibilité de procéder à la sélection avant cette date.

Toute offre reçue après la date et l'heure limites de soumission pourra être déclarée irrecevable.

Sans réponse de notre part dans un délai de 4 semaines après la *deadline*, veuillez considérer que votre candidature n'a pas été retenue.