



# TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un pool d'experts pour réaliser le  
Diagnostic du Système d'Information pour la  
Digitalisation des Services Consulaires du Ministère  
des Affaires Étrangères et des Représentations  
Extérieures - Expertise court terme

Composante concernée par la  
mission :

Composante 1.

Résultat  
impacté :

Résultat 1.1. Un dispositif d'assistance technique  
soutient la montée en compétences et la modernisation des  
services du MAE, en particulier de la DDIAQM, au cours de  
la première phase de mise en œuvre de la LPNED (2022-

Activité  
liée :

Activité A1.1.1.5 Opérationnalisation plan de  
simplification des procédures - appui à la  
digitalisation

Date du  
document :

Janvier 2026



# Table des matières

1. Contexte .....	3
2. Objectif général .....	4
3. Objectifs spécifiques .....	5
4. Résultats attendus .....	5
5. Méthodologie .....	5
6. Durée et calendrier indicatif .....	6
7. Composition du pool d'experts et profils .....	6
8. Schéma de mobilisation d'expertise .....	7
9. Rôle et responsabilités .....	7
10. Livrables .....	8
11. Processus de soumission d'offres .....	8

# 1. Contexte

Les autorités Malagasy ont élaboré une réponse politique et institutionnelle ambitieuse en faveur des diasporas au tournant des années 2015-2016 à travers la mise en place d'une institution en charge de la diaspora, tenant compte d'une part, du potentiel croissant incarné par la diaspora en termes de contribution au développement socio-économique du pays, et d'autre part, des besoins accrus en matière de protection et d'assistance consulaires. Sous l'égide de la Direction Générale du Partenariat pour le développement et de la diaspora (DGPDD) auprès du Ministère des Affaires Etrangères (MAE), la Direction de la diaspora - actuellement connu sous le nom de Direction de la Diaspora et des Questions Migratoires–DDIAQM- a été créée.

En 2017, le Premier Forum de la Diaspora malagasy a été organisé à Antananarivo. Le 17 février 2021, la Lettre de Politique Nationale pour l'Engagement de la Diaspora (LPNED), qui porte une vision jusqu'en 2030, a été adoptée avec comme objectif principal « d'établir une relation mutuellement bénéfique entre l'État malagasy et la diaspora et qui prenne en compte les besoins et aspirations des Malagasy am-pielezana (Malagasy à l'étranger) et qui favorise leur implication dans le développement durable du pays ». Les axes stratégiques qui structurent la LPNED ont fait l'objet d'une déclinaison en un Plan d'Action qui détaille les activités, résultats, indicateurs de suivi, acteurs, calendrier et moyens requis pour sa mise en œuvre.

## ***Le projet TADY***

Le projet (TADY) vise à appuyer la mise en œuvre d'une partie du plan d'action de la LPNED. Le projet est basé sur un accord tripartite entre l'Agence Française pour Développement (AFD), Expertise France (EF) et le MAE et sur une modalité de délégation de fonds de l'AFD à EF. Ce projet, d'un montant de 7 000 000 EUR, a une durée de mise en œuvre de 4 ans. En tant que bénéficiaire de contrats de subvention signés avec le chef de file (EF), l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'Institut pour la Recherche sur le Développement (IRD) participent à la mise en œuvre du projet.

L'objectif général du projet est de créer les conditions favorables à la mobilisation de la diaspora pour le développement socio-économique de Madagascar. Il s'articule autour de trois composantes :

- Composante 1 - volet assistance technique visant à contribuer au renforcement des capacités des acteurs institutionnels afin de piloter et rendre compte de la mise en œuvre de la LPNED.
- Composante 2 - volet développement local visant à valoriser le capital social, économique et culturel de la diaspora malagasy
- Composante 3 - volet recherche et capitalisation visant à mettre en place un dispositif de développement des connaissances.

De manière transversale, le projet soutiendra et valorisera l'engagement des femmes de la diaspora et cherchera à agir sur les inégalités de genre à travers les trois composantes du projet.

Ces termes de référence s'inscrivent dans les activités prévues dans la Composante 1 du projet, et plus particulièrement le Résultat 1.1 et l'activité A1.1.1.5 Opérationnalisation plan de simplification des procédures – appui à la digitalisation visant à rationaliser les processus, améliorer l'accès aux services et réduire les délais de traitement.

## ***Le contexte de la mission de Diagnostique SI***

Dans cette optique, les Représentations Extérieures malagasy (Ambassades, Consulats généraux) sont appelées à jouer un rôle déterminant dans la refonte et la digitalisation progressive des services consulaires. Cette modernisation, qui constitue une priorité stratégique, vise à mettre à la disposition des usagers un ensemble de prestations dématérialisées — telles que la prise de rendez-vous en ligne, les demandes de passeport, la délivrance d'actes d'état civil, la légalisation de documents ou l'inscription consulaire — tout en garantissant la sécurité des données personnelles et l'interopérabilité des systèmes. Afin de donner à cette réforme toute sa pertinence et de l'ancrer dans les besoins exprimés par les malagasy à l'étranger, la Direction de la Diaspora et des Questions Migratoires (DDQM), avec l'appui du Centre d'Études et d'Analyses Stratégiques (CEAS), a conduit un processus de consultation auprès de la diaspora malagasy. Ces concertations ont permis d'identifier les priorités, d'élaborer des propositions concrètes et de définir des services adaptés, allant de la gestion des actes d'état civil aux démarches administratives, en passant par l'assistance et la protection en cas de détresse, ainsi que la facilitation du retour et de l'investissement au pays.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) du MAE a pour mission d'assurer la cohérence technique, l'interopérabilité et la robustesse de cette transformation numérique. Elle est également chargée de définir les normes de développement, de sécurité et d'intégration nécessaires à la mise en œuvre harmonieuse du futur écosystème consulaire digital.

Dans ce cadre, un **diagnostic approfondi du système d'information existant** – tant au niveau central qu'au sein des postes diplomatiques et consulaires notamment auprès de l'Ambassade de Madagascar à Paris et du Consulat Général de Madagascar à Marseille – est indispensable.

Ce diagnostic doit permettre :

- D'identifier les failles, les dysfonctionnements et les goulots d'étranglement actuels ;
- De relever les écarts entre les capacités actuelles et les besoins futurs ;
- De formuler les besoins d'évolution en matière d'infrastructures informatiques, de logiciels, de gestion de données et de compétences humaines ;
- De repérer les opportunités de mutualisation ou de synergie avec d'autres ministères ou partenaires techniques ;
- Et de proposer des recommandations claires et opérationnelles pour la mise en œuvre d'un système et des services consulaires digitalisés performants, durables, centrés sur l'utilisateur, et conformes aux standards internationaux.

## 2. Objectif général

L'objectif général est **d'évaluer l'état actuel du système d'information du MAE en lien avec les services consulaires** de l'Ambassade de Madagascar à Paris et du Consulat Général de Madagascar à Marseille et proposer un plan stratégique de digitalisation conforme :

- Aux attentes des usagers ;
- Aux normes internationales de gouvernance SI (TOGAF, ITIL, ISO 27001) ;
- Aux législations nationales et au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données); réf : PRODIGY et MNDPT
- Aux orientations stratégiques de l'État (PSN : Plan Stratégique sur le Numérique) réf MNDP=> e-diplomatie

### 3. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques ci-dessous concernent la DSI du Département Central et l'Ambassade de Madagascar à Paris et le Consulat Général de Madagascar à Marseille.

- Analyser l'existant : architecture SI, applications, infrastructure, sécurité, interopérabilité.
- Identifier les forces, les faiblesses et les menaces du système en place en utilisant des méthodes d'analyse telle que l'analyse SWOT et d'autres si nécessaire.
- Évaluer la capacité du SI à intégrer les services proposés par la DDIAQM, DAJCC /SAG et le CEAS.
- Proposer des scénarios de transformation numérique des services consulaires.
- Définir une feuille de route opérationnelle et budgétisée.
- Évaluer la conformité juridique et réglementaire (protection des données personnelles, RGPD, cadre diplomatique) ref : PRODIGY
- Mettre en place un cadre de coordination (CoTech et CoPil) avec rôles clairs (DSI, DDIAQM, DAJCC, SAGC, CEAS, MAE, Postes).
- Prévoir un plan d'accompagnement au changement (communication, formation, gestion des résistances et de transfert des compétences).

### 4. Résultats attendus

Les résultats attendus ci-dessous concernent la DSI du Département Central et l'Ambassade de Madagascar à Paris et le Consulat Général de Madagascar à Marseille.

- Rapport de diagnostic complet du SI consulaire.
- Cartographie des services consulaires actuels et à digitaliser (BPMN, outils de mapping).
- Évaluation des outils numériques existants dans les représentations extérieures à Paris et à Marseille.
- Recommandations techniques, organisationnelles, réglementaires et juridiques.
- Recommandation pour l'achat de matériels informatiques adaptées.
- Proposition d'une architecture cible et d'un plan de migration SI.
- Évaluation de conformité aux normes internationales et législations nationales.
- Plan de mise en œuvre avec calendrier, ressources, budget et indicateurs de performance.
- Stratégie d'interopérabilité et référentiel de services numériques transversaux (identité numérique, paiement en ligne, transmission sécurisée).
- Programme de renforcement de capacité et plan de conduite du changement.

### 5. Méthodologie

- Revue documentaire (textes juridiques, organigrammes, procédures existantes).
- Entretiens avec les parties prenantes (MAE, DSI, représentations diplomatiques, diaspora, DDIAQM, CEAS, DAJCC/SAGC).
- Audit technique du SI du MAE (architecture, sécurité, interopérabilité).
- Benchmarking avec des pays disposant de services consulaires digitalisés.
- Évaluation de maturité (CMMI, scoring sécurité).
- Analyse de gouvernance (RACI, TOGAF, ITIL, ISO 27001).

- Observation terrain par le chef de mission (Madagascar, Paris, Marseille) avec collecte de preuves photographiques.

## 6. Durée et calendrier indicatif

La durée indicative de la mission est de 40 H/J. Un nombre de H/J plus élevé et un calendrier plus long pourront être proposés et justifiés.

Phases principales :

- Lancement et collecte des données (J1–J5)
- Audit technique : Diagnostic et cartographie SI (J6–J11)
- Propositions de scénarios et validation intermédiaire (J12–J15)
- Observation terrain et tests (J16–J27)
- Élaboration de la stratégie et feuille de route budgétisée (J28–J35)
- Restitution finale et validation (J36–J40)

La période de démarrage souhaitée est **mi-avril 2026**.

## 7. Composition du pool d'experts et profils

L'équipe qui composera le pool d'experts doit faire preuve des qualifications, compétences et expériences suivantes :

- 1. Chef de mission / Expert en transformation digitale du secteur public** (Expert international ou national)
  - Expérience avérée dans la conduite de projets de transformation digitale dans le secteur public (au moins 10 ans).
  - Maîtrise des cadres de gouvernance SI (TOGAF, ITIL, CMMI, ISO 27001).
  - Expérience en gestion de projet multi-pays et interculturelle.
  - Capacité à animer des ateliers avec des parties prenantes variées.
  - Maîtrise du français et de l'anglais.
  - Expérience préalable dans un contexte diplomatique ou consulaire (un atout).
  - Mobilité : capacité à se déplacer à Madagascar et en France.
- 2. Expert SI / Architecte d'entreprise** (Expert international ou national)
  - Expérience en architecture des systèmes d'information et en modélisation des processus métier (BPMN) (au moins 8 ans).
  - Connaissance des normes d'interopérabilité et des référentiels techniques.
  - Compétences en audit SI et en analyse des écarts.
  - Expérience en conception d'architectures cibles et de plans de migration.
  - Maîtrise des outils de cartographie applicative et technique.
  - Expérience en travail à distance avec une coordination efficace.
- 3. Consultant cybersécurité** (International ou national).
  - Certifications en cybersécurité (ISO 27001, CISSP, CISM, etc.).
  - Expérience en audit de sécurité des systèmes d'information (au moins 7 ans).

- Connaissance du RGPD et des réglementations en protection des données.
- Capacité à réaliser des tests d'intrusion ou des analyses de risques (si nécessaire).
- Expérience en travail à distance avec des livrables clairs et structurés.

#### 4. Expert juridique (National)

- Spécialisation en droit des données personnelles (RGPD, lois nationales).
- Connaissance du cadre juridique des services publics et diplomatiques (au moins 6 ans).
- Expérience en rédaction de clauses juridiques pour les projets SI.
- Capacité à évaluer la conformité des solutions proposées

Un **expert analyste fonctionnel/spécialiste des services consulaires** issu de la DSI du MAE accompagnera l'équipe d'experts mobilisés tout au long de la mission.

## 8. Schéma de mobilisation d'expertise

Ci-dessous, le schéma d'expertise proposé (**indicatif**) :

Profil	Expertise	Jours	Modalités
Chef de mission / Expert en transformation digitale du secteur public	International ou national	20	Présentiel (mission) Madagascar + Paris + Marseille et distanciel
Expert SI / Architecte d'entreprise	International ou national	10	Présentiel ou distanciel
Expert cyber sécurité	International ou national	8	Présentiel ou distanciel
Expert juridique	National	2	Présentiel Madagascar

## 9. Rôle et responsabilités

L'équipe d'experts travaillera en étroite collaboration avec la DSI du MAE. La DSI aura pour mission :

- D'être l'interlocuteur principal de l'équipe d'expert dans la réalisation du diagnostic du système d'information aussi bien au niveau du Département Central qu'auprès de l'Ambassade de Madagascar à Paris et du Consulat Général de Madagascar à Marseille.
- De s'assurer que la mission de l'équipe d'expert soit conforme aux textes et réglementations en matière de sécurité de données institutionnelles et d'être le facilitateur de l'équipe d'expert durant la durée de la mission.
- De mettre à la disposition de l'équipe d'experts les informations utiles en respectant les règles de confidentialité des données. Seules les données non confidentielles seront communiquées à l'équipe d'expert.
- De s'assurer que l'équipe d'expert aura accès au serveur selon la réglementation en vigueur le permet.
- D'accompagner l'équipe d'expert pendant les missions terrains aussi bien au Département Central qu'auprès de l'Ambassade de Madagascar à Paris et du Consulat Général de Madagascar à Marseille.
- De valider préalablement tous les livrables produits par l'équipe d'expert avant de les soumettre pour validation finale à la hiérarchie du Département Central.

L'équipe d'experts sera chargée de procéder à toutes les activités citées dans la partie Méthodologie et à la production de tous les documents détaillés dans la partie Livrables.

## 10. Livrables

Les livrables suivants seront produits par l'équipe d'expert :

- Rapport initial de cadrage.
- Rapport de diagnostic.
- Présentation des scénarios de transformation.
- Feuille de route budgétisée et validée.
- Rapport final (incluant gouvernance, sécurité, juridique, interopérabilité, plan de changement).

Les livrables feront l'objet de relectures croisées par la DSI, la DDIAQM, DAJCC, SAGC, le CEAS et les autres parties prenantes, avant validation finale par le Secrétariat Général du MAE.

## 11. Processus de soumission d'offres

Les candidatures doivent inclure une offre technique et une offre financière.

### **Documents à fournir :**

- Les preuves d'enregistrements (Extrait Kbis, RCS ou équivalent)
- Les preuves d'enregistrement fiscales (NIF ou équivalent)
- Les cartes d'identités des experts
- Une offre technique qui comprendra obligatoirement : un chapitre introductif détaillant la compréhension de la mission et ses principaux défis ; un chapitre détaillant la méthodologie pour mener à bien cette mission ;
- Les CV (2 pages maximum par CV) avec des informations détaillées sur les qualifications pertinentes, l'expérience et les références appropriées ;
- Une liste d'au moins 3 exemples de travaux similaires antérieurs, impliquant tous ou une partie des membres de l'équipe, ainsi que des références à contacter..
- Une offre financière incluant, en détail, les honoraires par journée de travail ainsi que toutes les dépenses susceptibles d'être engagées par les consultants. (Utiliser le canevas des offres financières)

### **NB : Pour le(s) consultant(s) internationaux :**

Les frais de déplacement à Madagascar et/ou en France du Chef de mission / Expert en transformation digitale du secteur public, ainsi que les frais de logement, de restauration et de transport local, seront directement inclus dans le bordereau des prix.

La longueur maximale de l'offre technique est de 5 pages hors annexes. Toute offre incomplète sera irrecevable.

Les candidatures doivent être soumises au plus tard le 26/02/2026 sur la Plateforme PLACE



