

Elaboration d'une cible et d'une stratégie de modernisation digitale en vue de mobiliser et de sécuriser les ressources internes en République de Guinée

Termes de référence - 01/10/2020

1. Contexte et enjeux

La mobilisation et la sécurisation des ressources internes (recettes fiscales, recettes douanières et recettes non fiscales - hors dons et emprunts) constituent un enjeu crucial pour le développement économique et social de la Guinée. Seule une augmentation significative et durable de ces ressources permettra d'une part de financer les politiques publiques en faveur d'une croissance forte et plus inclusive et, d'autre part, de partager les fruits de la prospérité avec l'ensemble des Guinéens.

À ce jour, les gisements de ressources internes à exploiter semblent très significatifs. Le ratio ressources internes / PIB est inférieur à 13 % en Guinée, alors qu'il s'élève à 22,7 % au Togo, à 21,4 % au Burkina Faso, à 18,8 % en Côte d'Ivoire, à 18,6 % au Rwanda, à 18,5 % au Mali, à 18,2 % au Sénégal ...etc.¹

L'objectif visé par la Guinée est l'atteinte d'un ratio ressources internes / PIB de 20 %, conformément aux recommandations de la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement. Dans cette perspective, une Mission d'Appui à la Mobilisation des Ressources Internes (MAMRI) a été instituée sous l'autorité du Premier Ministre.

Créée par décret du Président de la République le 31 janvier 2019 et organisée par un arrêté du Premier Ministre en date du 26 février 2019, la MAMRI est simultanément un dispositif de gouvernance et d'action interministérielle, une démarche collaborative et inclusive d'amélioration des performances et une structure technique d'appui à la dynamique de réforme.

A ce titre, la MAMRI est chargée de :

- organiser et animer la mise en synergie des contributions de toutes les parties prenantes à la mobilisation des ressources internes ;
- accélérer la mise en œuvre des réformes en cours et la production des résultats attendus ;
- impulser et piloter la mise en œuvre d'une nouvelle génération de réformes appuyée sur les meilleures pratiques à l'international ;
- articuler l'ensemble des réformes en cours et à venir dans le cadre d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources internes ;
- développer au sein des administrations fiscales et des autres régies financières publiques une logique de fonctionnement axée sur la responsabilité et la performance.

Pour pouvoir jouer ce rôle d'accélérateur de réformes et de résultats, la MAMRI s'appuie sur ses deux composantes complémentaires, l'une politique et l'autre technique.

¹ Données 2017 – Statistiques des recettes publiques en Afrique (OCDE, novembre 2019)

La composante politique de la MAMRI est le comité de pilotage présidé par le Premier Ministre et impliquant les principaux ministres concernés par les enjeux de mobilisation et de sécurisation des recettes (Ministre du Budget, Ministre de l'Economie et des Finances, Ministre des Mines et de la Géologie, Ministre des Télécommunications, notamment).

Le comité de pilotage :

- examine et valide les initiatives, mesures et propositions de réforme qui lui sont soumises ;
- assure le pilotage stratégique de la mise en œuvre des initiatives, mesures et réformes décidées, évalue les résultats obtenus et décide des actions correctrices ;
- veille à la qualité du portage politique et managérial, au sein des Départements, de chaque initiative, mesure et réforme décidée ;
- garantit le caractère interministériel et inter-administrations de l'action pour chaque initiative, mesure et réforme qui le nécessite ;
- promeut les synergies entre les appuis des partenaires au développement dans le champ d'intervention de la MAMRI.

La composante technique de la MAMRI s'incarne quant à elle dans une équipe technique permanente composée de cadres nationaux spécialistes des différentes thématiques dans le champ de la mobilisation et de la sécurisation des recettes. En complète synergie avec les autres parties prenantes (ministères et administrations, secteur privé, partenaires techniques et financiers...), l'équipe technique permanente a pour missions de :

- centraliser et analyser toute l'information pertinente en matière de mobilisation et de sécurisation des ressources internes ;
- coproduire avec les parties prenantes concernées des analyses et des propositions techniques en vue d'accroître la mobilisation et la sécurisation des ressources internes ;
- réaliser le cadrage technique des études et projets à réaliser sur financement de la MAMRI, en coordination avec les parties prenantes concernées ;
- organiser la mise en œuvre des initiatives, mesures et projets décidés par le comité de pilotage, en coordination avec les départements et les autres parties prenantes concernées ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre des initiatives, mesures et projets, faire un point de situation hebdomadaire avec les départements et tenir à jour le tableau de bord de la MAMRI ;
- alerter les instances de la MAMRI et être force de proposition en cas de risque pesant sur la qualité des travaux, la tenue des délais, la cohérence d'ensemble de l'action, l'atteinte des résultats ou la bonne collaboration entre les parties prenantes ;
- formaliser les dossiers à transmettre aux instances de la MAMRI.

Par ailleurs, le dispositif MAMRI comprend un cadre de dialogue et de concertation, instance d'échange sur les dossiers à soumettre au comité de pilotage et de suivi de la mise en œuvre des décisions du comité de pilotage. Cette instance réunit notamment le Conseiller Spécial du Premier Ministre en charge des questions économiques, financières et budgétaires (et par ailleurs Rapporteur du Comité de pilotage), le Chef de la MAMRI, le Rapporteur de l'équipe technique permanente de la MAMRI, les Points focaux MAMRI mis en place dans différents départements ainsi que les directeurs des principales régies financières (Directeur général des douanes, Directeur national des impôts, Directeur national du Trésor et de la Comptabilité publique notamment).

La modernisation digitale constitue un vecteur transversal fondamental pour la mobilisation et la sécurisation des ressources internes. Elle doit notamment contribuer très fortement à élargir l'assiette fiscale, à réduire toutes les formes de fraude, à mieux maîtriser les données de recettes et les circuits de recouvrement, à réduire les coûts de gestion fiscale et à encourager les redevables à satisfaire spontanément à leurs obligations.

Dans ce contexte, la MAMRI souhaite confier à un bureau d'étude international la mission d'élaborer une cible et une stratégie de modernisation digitale dans le champ des ressources internes en République de Guinée.

2. Mission du bureau d'étude

2.1 Objectifs assignés

L'objectif assigné au bureau d'étude est de proposer au comité de pilotage de la MAMRI une cible et une stratégie précises de modernisation digitale au service de la mobilisation et de la sécurisation des ressources internes.

La cible et la stratégie proposées par le bureau d'étude devront notamment répondre à quatre exigences :

- la sécurité et la disponibilité du système d'information ;
- l'interopérabilité des applications ;
- la modernisation des processus métiers ;
- le développement d'une administration de service.

Le périmètre d'étude du bureau d'étude couvrira l'ensemble des processus dans le champ des recettes fiscales, douanières et non fiscales : (i) les processus opérationnels (assiette, liquidation, recouvrement, contrôle, contentieux, relations avec les contribuables) et (ii) les processus associés de pilotage / management et de support.

Ces processus sont actuellement répartis entre plusieurs administrations et régies. La cible et la stratégie de modernisation digitale proposées par le bureau d'étude devront permettre de capitaliser sur les points forts de la situation existante tout en prenant en compte l'option stratégique d'une transition vers une organisation unifiée, sous la forme d'un office semi-autonome des recettes.

Par ailleurs, le bureau d'étude devra veiller à articuler ses analyses et propositions avec les actions d'assistance technique déployées actuellement par d'autres partenaires internationaux auprès des administrations fiscales et autres régies financières publiques en Guinée.

2.2 Travaux et livrables attendus

La démarche de travail comprendra trois étapes successives :

1. descriptif et diagnostic du système d'information existant ;
2. définition du système d'information cible ;
3. élaboration du schéma directeur de modernisation digitale.

Etape 1 : descriptif et diagnostic du système d'information existant

Le bureau d'étude réalisera une description précise et une évaluation détaillée des forces et faiblesses du système d'information (SI) actuel dans le champ des ressources internes.

Ce descriptif et ce diagnostic porteront sur les volets métier, fonctionnel, applicatif, technique et ressources humaines.

Dans sa proposition, le bureau d'étude détaillera la méthodologie et les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser cette première étape.

Les travaux déboucheront sur l'élaboration par le bureau d'étude d'un livrable n°1 rédigé en format Word et comprenant deux parties : la cartographie détaillée du SI actuel, dans ses différents volets ; le diagnostic du SI (dont une évaluation du niveau d'appropriation et d'utilisation du SI existant par les agents).

Ce livrable n°1 sera synthétisé par le bureau d'étude dans un document de présentation au format PowerPoint (20 diapositives maximum).

Etape 2 : définition du système d'information cible

Le bureau d'étude définira de façon précise et détaillée, le cas échéant sous forme de scénarios ou avec des variantes, un système d'information cible capable de répondre de façon efficace et efficiente à l'ambition de mobilisation et de sécurisation des ressources internes portée par la MAMRI.

Cette modélisation du SI cible portera sur les volets métier, fonctionnel, applicatif et technique. Elle mettra en évidence les gains devant être générés, sur ces différents volets, par les solutions proposées.

Dans sa proposition, le bureau d'étude détaillera la méthodologie et les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser cette seconde étape.

Les travaux déboucheront sur l'élaboration par le bureau d'étude d'un livrable n°2 rédigé en format Word : la cartographie détaillée et argumentée du SI cible, dans ses différents volets.

Ce livrable n°2 sera synthétisé par le bureau d'étude dans un document de présentation au format PowerPoint (20 diapositives maximum).

Etape 3 : élaboration du schéma directeur de modernisation digitale

Le bureau d'étude proposera une stratégie de modernisation digitale, éventuellement sous forme de scénarios ou avec des variantes, permettant de transformer par palier et de façon sécurisée le SI actuel en SI cible.

L'urbanisation présentera la stratégie de migration et de priorisation préconisée ainsi que les différents projets à déployer. Chaque projet proposé fera l'objet d'une analyse fine de la valeur attendue en termes de nécessité, rentabilité, risques et mesures d'atténuation, externalités et internalités. Les calendriers et coûts complets associés à cette stratégie de modernisation digitale seront précisément définis. Enfin, un système de gouvernance de la mise en œuvre du schéma directeur sera proposé incluant un RACI détaillé et des outils adaptés de reporting et de pilotage sur les plans périmètre, délais et ressources.

Dans sa proposition, le bureau d'étude détaillera la méthodologie et les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser cette dernière étape.

Les travaux déboucheront sur l'élaboration par le bureau d'étude d'un livrable n°3 rédigé en format Word : le schéma directeur de modernisation digitale.

Ce livrable n°3 sera synthétisé par le bureau d'étude dans un document de présentation au format PowerPoint (20 diapositives maximum).

3. Modalités d'exécution des prestations

3.1 Fourniture des données et de la documentation techniques

Les données et documents techniques nationaux qui pourraient être utiles à la réalisation des travaux seront dans toute la mesure du possible centralisés par le Rapporteur de l'équipe technique permanente de la MAMRI puis communiqués par lui au bureau d'étude prestataire, après la signature du contrat et avant le démarrage des prestations.

3.2 Organisation et suivi opérationnel des travaux

Le Rapporteur de l'équipe technique permanente sera l'interlocuteur opérationnel du bureau d'étude pendant toute la durée des travaux.

Chaque étape de la démarche fera l'objet d'une réunion de cadrage puis d'une réunion intermédiaire et enfin d'une réunion de bilan entre l'équipe d'intervention du bureau d'étude, le Chef de la MAMRI, le Rapporteur de l'équipe technique permanente de la MAMRI, le directeur Digitalisation de la MAMRI et tout ou partie des autres directeurs constituant l'équipe technique permanente de la MAMRI. Selon les cas, ces réunions se tiendront en face à face ou à distance.

Le Rapporteur de l'équipe technique permanente de la MAMRI sera chargé de programmer les entretiens et les séances de travail prévus par la méthodologie de réalisation des travaux.

3.3 Lieux de réalisation des prestations

Les travaux seront réalisés par le bureau d'étude international à Conakry, en Guinée, ainsi que dans ses locaux. Il est attendu du bureau d'étude qu'il propose dans sa méthodologie et son calendrier d'intervention une ventilation des jours-hommes Guinée / back office qu'il entend mettre en œuvre pour les trois étapes de la démarche.

3.4 Délais d'exécution des prestations

La durée de réalisation de l'étape 1 et l'échéance de remise du livrable n°1 sont fixées à 60 jours calendaires à compter de la date officielle de lancement des travaux.

La durée de réalisation de l'étape 2 et l'échéance de remise du livrable n°2 sont fixées à 30 jours calendaires après la validation du livrable n°1.

La durée de réalisation de l'étape 3 et l'échéance de remise du livrable n°3 sont fixées à 60 jours calendaires après la validation du livrable n°2.

3.5 Modalités d'examen et de validation des livrables

Le Chef de l'équipe d'intervention du bureau d'études communiquera les livrables par voie électronique au Rapporteur de l'équipe technique permanente de la MAMRI, en version PDF et modifiable.

Les livrables seront examinés successivement par l'équipe technique permanente de la MAMRI puis par les membres du cadre de dialogue et de concertation prévu par le dispositif MAMRI et enfin par le comité de pilotage de la MAMRI. À chaque étape, il pourra être demandé au prestataire, le cas échéant, de compléter ou d'ajuster le contenu des documents proposés.

Les livrables n°1 et n° 2 seront examinés par le comité de pilotage de la MAMRI et validés par lui (sous réserve de la prise en compte par le prestataire des éventuelles demandes de complément et d'ajustement) au cours d'une seule et même séance du comité.

Le livrable n°3 sera examiné par le comité de pilotage de la MAMRI et validé par lui (sous réserve de la prise en compte par le prestataire des demandes de complément et d'ajustement) au cours d'une séance distincte du comité.

3.6 Budget

Le nombre de jours d'intervention est estimé à 150 :

- 50 jours-hommes pour l'étape 1 ;
- 30 jours-hommes pour l'étape 2 ;
- 70 jours-hommes pour l'étape 3.

4. Compétences attendues du bureau d'étude

4.1 Références du bureau d'étude

Le bureau d'étude devra présenter dans sa proposition de solides références :

- dans les prestations d'assistance technique pour la modernisation des administrations financières et de la gestion des finances publiques, notamment dans des pays d'Afrique subsaharienne ;
- dans le conseil stratégique en matière de transformation digitale des administrations fiscales et dans l'accompagnement de la mise en œuvre des projets de digitalisation subséquents, notamment dans des pays d'Afrique subsaharienne.

Ces références devront être prouvées par la production d'attestations de bonne exécution des prestations, signées par les responsables des institutions bénéficiaires.

En outre, le bureau d'étude devra joindre à sa proposition une liste de contacts dans les institutions bénéficiaires, avec indication de leur fonction, de leurs coordonnées téléphoniques et de leur adresse de messagerie électronique.

4.2 Profil des membres de l'équipe d'intervention

L'équipe d'intervention devra comprendre au minimum les profils suivants :

Chef d'équipe

- le Chef d'équipe doit avoir une bonne connaissance des administrations fiscales, des problématiques de modernisation des régies financières, de la mise en œuvre de systèmes intégrés de gestion des impôts ou des finances publiques et de la conduite de projets en informatique de gestion pour des organisations d'envergure de l'administration publique, préférablement en Afrique subsaharienne ;

- le Chef d'équipe doit avoir une parfaite maîtrise du français parlé et écrit, ainsi qu'une très bonne connaissance de l'anglais ;
- le Chef d'équipe doit compter au moins quinze (15) années d'expérience en gestion de projets ou en gestion de finances publiques, et avoir dirigé au moins un (1) projet de mise en œuvre d'un système de gestion fiscale dans une administration fiscale comparable à celle de la Guinée ;
- le Chef d'équipe doit avoir complété des études de niveau BAC + 5 en système d'information, informatique appliquée, administration des affaires, gestion de projets, sciences économiques ou filière équivalente.

Analystes fonctionnels

- les analystes fonctionnels doivent avoir une bonne connaissance des administrations fiscales et de la documentation des processus. Ils doivent avoir une connaissance approfondie des méthodes d'analyse fonctionnelle, ainsi qu'une excellente maîtrise du français parlé et écrit. Une bonne connaissance de l'anglais est souhaitée ;
- l'équipe d'analystes doit inclure au moins un analyste ayant dix (10) années d'expérience en analyse fonctionnelle et ayant réalisé au moins un (1) projet de mise en œuvre de système de gestion fiscale dans une administration fiscale comparable à celle de la Guinée ;
- les analystes fonctionnels doivent avoir complété des études de niveau BAC + 5 en système d'Information, informatique appliquée, administration des affaires, sciences économiques ou filière équivalente.

Analystes techniques

- les analystes techniques doivent avoir de l'expérience dans la mise à niveau de l'infrastructure matérielle et logicielle d'organisations administratives d'envergure ainsi que dans l'analyse des structures de bases de données. Ils doivent avoir participé à au moins un (1) projet de mise en œuvre d'un système de gestion fiscale ;
- l'équipe d'analystes techniques doit inclure au moins un analyste ayant dix (10) années d'expérience en analyse technique, et ayant réalisé au moins un (1) projet de mise en œuvre d'un système de gestion fiscale dans une administration fiscale comparable à celle de la Guinée ;
- les analystes techniques doivent justifier d'un niveau BAC + 5 en système d'Information, informatique appliquée ou filière équivalente. Ils doivent également avoir une excellente maîtrise du français parlé et écrit. Une bonne connaissance de l'anglais est souhaitée.

Spécialiste en accompagnement du changement

- l'équipe d'intervention doit comprendre un spécialiste en organisation, ressources humaines, renforcement des capacités et accompagnement du changement ayant au moins dix (10) années d'expérience dans ce domaine et une bonne connaissance des administrations fiscales. Ce spécialiste doit avoir une parfaite maîtrise du français parlé et écrit. Une bonne connaissance de l'anglais est souhaitée.

Une expérience professionnelle des membres de l'équipe dans un pays d'Afrique de l'Ouest serait un plus.

La langue de travail est le français.

Dans sa proposition, le bureau d'étude présentera le curriculum vitae de chaque intervenant et précisera le nombre de jours de travail qui lui serait affecté pour chacune des étapes de la mission.

5. Modalités de réponse et critères de jugement des offres

L'offre technique devra être rédigée en format Word.

Les offres techniques et financières devront être rédigées en français.

Les offres techniques et financières devront être communiquées par courrier DHL (un pli contenant deux enveloppes cachetées, l'une pour l'offre technique, l'autre pour l'offre financière) à l'adresse suivante :

M. Ansoumane CAMARA Conseiller Spécial du Premier Ministre Economie, Finances & Budget - Primature - Palais de la Colombe, Boulevard du commerce, Boulbinet - Kaloum KA 007 - BP 5141, Conakry - République de Guinée.

La date limite pour la réception des offres est fixée au vendredi 6 novembre 2020, à 12 heures GMT.

Les offres seront analysées et notées au regard des critères de jugement pondérés suivants :

<i>Critères</i>	<i>Pondération</i>
1-Prix des prestations	30 %
2-Valeur technique	70 % (notée sur 100 points au regard des sous-critères détaillés ci-dessous)

Notation pour le critère prix :

La note maximum sera attribuée au candidat présentant la proposition financière la moins chère.

Notation pour le critère valeur technique :

<i>Sous-critères détaillés</i>	<i>Notes maxi</i>
1. Compréhension du contexte et des enjeux	10
2. Pertinence de la méthodologie proposée	30
3. Nombre de missions similaires réalisées à l'international	25
4. Qualification de l'équipe d'intervention proposée	35
Total	100

Il est prévu que l'étude soit réalisée au cours de la période janvier - juin 2021.