**

Termes de référence pour l’évaluation finale et la capitalisation du projet datafid (data dans les administrations fiscales et douanières)

Date : 08/01/2024

Informations générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | *Exercice hybride d’évaluation finale et de capitalisation*  |
| Bénéficiaire(s) | *Projet DATAFID* |
| Pays | *Cameroun, Côte d’Ivoire, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo* |
| Budget estimé ou durée totale des jours prévus | *20 000 euros* |

### Contexte

*Présentation du projet*

Le projet DATAFID (DATA dans les Administrations Fiscales et Douanières) est financé par la Direction Générale du Trésor et mis en œuvre par Expertise France. Il s’inscrit dans le cadre de la stratégie française pour l’appui à la mobilisation des ressources intérieures (PISD, Plan d’Investissement Stratégique pour le Développement) et a débuté en mars 2021. D’une durée initiale de 2 ans et d’un budget de 1,5M€, il a bénéficié de plusieurs avenants portant son budget à 2,5M€ puis 3M€, et reculant sa date de fin de mise en œuvre à juin 2024, soit une durée totale de 39 mois.

L’objectif du projet est de Contribuer à l’amélioration de la mobilisation des ressources intérieures publiques grâce à de nouvelles sources, notamment de l'économie numérique et la science des données, permettant de favoriser le développement économique et lutter contre la fraude. Cet objectif est décliné en deux objectifs spécifiques :

* OS1 : Améliorer la connaissance des autorités sur l’économie numérique
* OS2 : Renforcer les capacités des administrations fiscale et douanière à travers un meilleur usage de la science des données

Ces deux objectifs spécifiques font écho aux deux composantes du projet : l’une sur l’économie numérique (composante 1), l’autre sur la science des données (composante 2).

Si le contrat avec la DGTrésor prévoit que les pays bénéficiaires sont ceux de l’UEMOA dans son ensemble, la liste des « pays DATAFID » est un peu plus restreinte que cet ensemble régional :

* Composante 1, économie numérique : Cameroun, Côte d’Ivoire, Niger, Sénégal, Togo
* Composante 2, science des données : Côte d’Ivoire, Mauritanie, Niger, Togo

Cette répartition est le fruit d’une décision prise par la DGTrésor et Expertise France lors de l’instruction de projet.



Le projet est considéré comme un projet pilote, ou exploratoire : il vise à comprendre comment l’économie numérique et la science des données peuvent être des leviers intéressants en vue d’améliorer la mobilisation des ressources intérieures. La fin de la mise en œuvre du projet arrivant (juin 2024), le temps est venu de tirer des leçons. Par conséquent, et à la différence d’autres projets, DATAFID a été pensé de façon agile : si un cadre logique comprenant une liste d’activités prédéfinies existe, l’équipe a dû pivoter à plusieurs reprises au gré des requêtes des partenaires et des opportunités identifiées pour l’exploration de ces domaines. Les activités réalisées sont présentées ci-après.

**Composante 1 : économie numérique**

Cette composante est déclinée en deux volets : un aspect « statistique », pour comprendre et mesurer l’économie numérique et disposer de données à son égard, et un aspect « fiscalité » pour identifier les dispositifs que les pays peuvent mettre en place à des fins de fiscalisation de ce secteur de l’économie.

Le volet statistique comprenait initialement la création de répertoire de données numériques produites dans les pays partenaires du projet (*abandonné en cours de route*), puis la création d’une méthodologie d’enquête pour la mesure de certains indicateurs (*réalisé*), la réalisation d’une enquête pilote dans un pays partenaire désigné par ses pairs (*en cours*) et la tenue d’un exercice de capitalisation pour revenir sur le contenu de la méthodologie, proposer des améliorations et en faire un document « sur étagère », réutilisable rapidement par les pays de la région (*à venir*). Ce volet est mis en œuvre par le biais d’une subvention à Afristat, l’Observatoire Economique et Statistique d’Afrique Subsaharienne, qui a piloté les travaux visant à élaborer la méthodologie, et qui accompagne le pays sélectionné pour la réalisation de l’étude. Le pays en question est la Côte d’Ivoire, qui a reçu une subvention pour conduire l’enquête.

Un axe complémentaire est venu se greffer à la composante statistique, non prévu initialement. Il s’agit d’une étude sur le potentiel des données des opérateurs de télécommunication pour la production de statistiques publiques, en complément aux enquêtes traditionnelles, au Sénégal. Cette activité est mise en œuvre par le biais d’une subvention à l’Institut Louis Bachelier, qui mobilise un chercheur et des étudiants de l’Ecole Polytechnique. Toutefois, en date de rédaction des TDR, les travaux sont suspendus à l’obtention d’une autorisation de la Commission de Protection des Données Personnelles du Sénégal.

Les administrations bénéficiaires de la composante statistique sont les Instituts Nationaux de Statistique et les Ministères qui traitent de l’économie numérique.

Le volet fiscal a lui été conçu comme une facilité, c’est-à-dire un dispositif avec un périmètre clair au sein duquel les administrations pouvaient solliciter des assistances techniques particulières (études, mises à jour du cadre réglementaire, formations, etc.). En date du 20 décembre 2023, trois activités ont été réalisées :

* Un voyage d’étude en France auprès de la DGFIP et de l’OCDE pour discuter des standards internationaux pour la fiscalisation de l’économie numérique, au profit des administrations fiscales de Côte d’Ivoire et du Sénégal
* Une enquête sur le potentiel fiscal de l’économie numérique au Togo
* Une enquête et un audit du dispositif juridique en place au Cameroun

Ces activités ont été réalisées par des experts indépendants mobilisés directement par Expertise France. Les administrations bénéficiaires sont les Directions Générales des Impôts.

Le cadre logique contient 3 réalisations pour cette composante :

* R1.1 : Les acteurs compétents sont capables de collecter et d'analyser des données sur l'économie numérique
* R1.2 : Les administrations fiscales disposent des données solides, fiables, régulières et de qualité sur le poids du numérique dans l'économie nationale
* R1.3 : Le potentiel fiscal de l'économie numérique est mieux connu par les autorités

**Composante 2 : science des données**

Cette composante est elle aussi déclinée en deux volets : une partie « formation », qui passe par la construction de modules d’enseignement à distance sur l’utilisation de la science des données à des fins fiscales et douanières ; et un volet « pratique » où le projet accompagne les administrations dans le développement de cas d’usage.

Le volet « formation » cherche à proposer un parcours de formation en ligne unique, car centré sur les administrations fiscales et douanières, là où l’offre de formation en science des données est souvent généraliste. Le projet a identifié 10 modules de formation (5 sur le thème de la Stratégie et mobilisation de l’analyse de données ; 5 sur l’acquisition de compétences opérationnelles et l’exploitation des données) et travaille selon un schéma de co-construction avec les administrations partenaires. Ces dernières participent à des ateliers régionaux où un sujet est débattu et des éléments de fond proposés ; ils sont ensuite traités par le projet qui les transforme en un projet de module de formation ; ce module est testé par les administrations partenaires puis débattu lors d’un nouvel atelier régional, qui est aussi l’occasion d’aborder les modules suivants ; et ainsi de suite. Cette approche a permis d’identifier des « nouveaux » sujets initialement non compris dans la liste des 10 modules et d’adapter le parcours en conséquence. Ce volet est mis en œuvre par le biais d’une subvention à l’IHEDD (Institut des Hautes Etudes pour le Développement Durable) de la FERDI (Fondation pour les Etudes et Recherches en Développement International), qui travaille de concours avec l’Organisation Mondiale des Douanes.

Le volet « pratique » est vu comme une complémentarité de l’axe précédent. Il s’agit d’accompagner les administrations dans la réalisation d’actions concrètes, au sein de leurs administrations, pour à la fois faire prendre conscience du potentiel des données, et donner aux partenaires l’occasion de pratiquer en utilisant leurs données réelles. Cette approche a débuté par l’organisation d’un séminaire d’identification des cas d’usage, au cours duquel plusieurs profils (statisticiens, data scientists, inspecteurs, informaticiens) d’administrations fiscales et douanières ont pu échanger sur leurs besoins, les données dont ils disposent, les problèmes rencontrés, etc. Les discussions ont conduit à l’identification de plusieurs grands thèmes pour la réalisation de cas d’usage : améliorer l’analyse risque, maîtriser des dispositifs de veille statistique, affiner la prévisibilité des recettes. Des visites terrain ont suivi cet atelier régional pour affiner la liste avec les administrations concernées et acter un plan de travail propre à chacune. Cet axe de travail est celui qui a le plus évolué et subi le plus de changements pour un grand nombre de raisons : disponibilité fluctuante des équipes, difficultés d’accès à la donnée, manque de compétences initiales nécessitant de repartir sur des actions de formation, signature de plusieurs avenants avec le bailleur impactant la mobilisation des consultants, etc. Au final, le projet a ajouté à l’approche purement « cas d’usage » une dimension « formation action » faite d’actions hebdomadaires de coaching. En date de décembre 2023, les grandes réalisations de cette composante sont :

* Utilisation du machine learning pour la sélectivité des contrôles en douane
* Utilisation d’outils de visualisation de données à des fins plurielles (pilotage par la donnée, amélioration de la connaissance des contribuables)
* Utilisation de modèles statistiques pour détecter des anomalies
* Rédaction de scripts pour l’automatisation de certaines tâches
* Création et déploiement d’un datalab (datalab.datafid.world) proposant des outils de la science des données à l’état de l’art (y compris un module d’intelligence artificielle générative)
* Construction de TP propres aux spécificités métier pour encourager l’auto formation

Ce volet est mis en œuvre par le cabinet NumériCité, attributaire de deux appels d’offre consécutifs, entrecoupés d’un contrat gré à gré.

Enfin, toujours au titre de cette seconde composante, le projet est récemment intervenu à la croisée des deux volets, en appuyant la tenue d’une formation intensive de huit semaines à la science des données à l’Ecole Nationale de Statistiques et d’Economie Appliquée de Côte d’Ivoire (ENSEA) rassemblant 25 cadres d’administrations fiscales et douanières d’Afrique. Les experts du volet « cas d’usage » sont ainsi intervenus pour présenter leurs réalisations, et ont par la suite organisé un hackathon où les étudiants ont eu à résoudre un problème métier en lien avec l’analyse risque, en mobilisant des compétences acquises lors de la formation.

Le cadre logique contient 3 réalisations pour cette composante :

* Résultat 2.1 : Le cadre juridique concernant l'exploitation des données disponibles (internes et externes) à des fins fiscales et douanières est clarifié
* Résultat 2.2 : Les administrations fiscales et douanières disposent d'outils concrets et des compétences permettant l'usage des données pour améliorer leur fonctionnement
* Résultat 2.3 : Des modules de formation adaptés aux besoins des administrations fiscales et douanières d’Afrique de l’Ouest sont créés, incitant à l’amélioration de la stratégie d’usage des données liées aux flux transfrontaliers

Les administrations bénéficiaires des deux volets de cette seconde composante sont les Directions Générales des Impôts, Directions Générales des Douanes, et Agence de revenus lorsque les deux sont fusionnés (cas de l’Office Togolais des Recettes).

**Composante transversale : le plaidoyer**

DATAFID a cherché à mettre l’accent sur le plaidoyer pour la valorisation des données. Depuis une vingtaine d’années environ, les administrations fiscales et douanières ont lancé des processus de digitalisation visant à passer de procédures papier à des procédures numériques (télé déclarations, télé paiements, etc.). Ces efforts ont généré d’importantes bases de données sur les contribuables et leurs activités, dont le potentiel est trop souvent sous-exploité. Le volet cas d’usage de la seconde composante du projet cherche à y remédier, en montrant aux partenaires le pouvoir de leurs données lorsqu’elles sont bien utilisées ; néanmoins le projet a cherché à faire passer des messages clés auprès des instances décisionnelles des administrations pour que ces dernières adoptent une vision globale et stratégique de la donnée et ainsi en faire un actif. Ceci s’est manifesté par plusieurs actions :

* Participation à des réunions et forums régionaux rassemblant les cadres d’administration et/ou les bailleurs pour présenter le projet : Organisation Mondiale des Douanes (conférence des DG d’Afrique de l’Ouest et du Centre en mai 2022 à Brazzaville, réunion du groupe de travail data et statistiques en mai 2023), CREDAF (participation à l’AG en juin 2022, participation à un séminaire sur la data à venir en janvier 2024), FMI (présentation du projet lors d’un atelier régional sur la digitalisation des administrations fiscales à Yaoundé en juillet 2023), UE (réunion en ligne avec les DUE d’Afrique de l’Ouest en décembre 2022, présentation lors de la CIRFIP d’Abidjan en novembre 2023)
* Publication et diffusion en ligne d’un livre blanc présentant les enjeux de la valorisation des données
* Création de « data stories », une série d’articles présentant les avancées des travaux et publiées sur le datalab
* Communication active sur les réseaux sociaux et création d’une newsletter thématique à destination des partenaires de DATAFID

*Présentation du dispositif de suivi-évaluation*

A son lancement le projet a créé son dispositif de suivi évaluation comprenant les éléments suivants :

* Un cadre logique
* Un manuel de suivi évaluation précisant les outils à déployer, leur temporalité, et des fiches d’indicateurs (définition, échelle de mesure, source de donnée, niveau de désagrégation, fréquence de suivi, personne responsable, valeur initiale et valeur cible)
* Une base de données participants (nom, contact, administration, pays, genre), une base de donnés activité, et une base croisant les deux, utilisable pour le suivi de certains indicateurs
* Un tableau de suivi des indicateurs

Le projet n’a pas fait l’objet d’une théorie du changement.

Malgré l’existence de ces outils, il convient de noter le faible degré d’opérationnalisation du dispositif, pour deux raisons majeures :

* La nature exploratoire du projet, peu compatible avec l’utilisation d’un cadre logique, jugé trop rigide, et qui a fait l’objet de plusieurs modifications depuis le début de la mise en œuvre. Par ailleurs, cette approche exploratoire implique en elle-même un suivi extrêmement fin des actions mises en œuvre, dont les tenants et aboutissants ne sont pas ceux d’un DSE classique (dialogue constant avec les partenaires, ajout/retrait régulier d’activités chaque semaine, etc.)
* Le peu de ressources (internes et externes) dédiées aux activités de suivi, qui n’ont pas permis une mise à jour régulière des outils (à l’exception de la base de données activités et participants)

###

### OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

*Objectifs de la mission*

**Raison d’être et objectifs de l’évaluation**

Le projet DATAFID se singularise par plusieurs aspects.

D’abord, c’est un projet exploratoire, qui vise moins à réaliser des tâches précises qu’à chercher à identifier comment les « nouveaux » leviers que sont l’économie numérique et la science des données peuvent être mobilisés.

Les thématiques abordées sont elles aussi nouvelles, et donc mouvantes : la littérature les concernant s’enrichit tous les jours, et certaines techniques utilisées par le projet n’existaient pas lorsque celui-ci a débuté (intelligence artificielle générative). Il convient d’analyser et de comprendre comment le projet a navigué dans cet environnement, s’il était taillé pour s’approprier les innovations, et dans quelle mesure il a pu contribuer à diffuser ces dernières.

Ensuite, le projet, initialement doté de ressources relativement retreintes (1.5M€) a vu son budget doubler au cours de sa durée de vie. Cet aspect, couplé aux modalités de mise en œuvre plurielles (déploiement d’une équipe sur le terrain, initialement non prévue ; 3 partenaires intervenant sur subvention ; 1 partenaire intervenant par appel d’offre ; implications de plusieurs administrations publiques françaises ; mobilisation d’experts individuels) constitue un aspect spécifique qui mérite une attention particulière : qu’ont permis les nouvelles ressources ? Les modes opératoires étaient-ils les bons ?

Enfin, les efforts vers des activités de plaidoyer, qui ne figuraient pas nécessairement dans l’offre technique initiale, sont eux aussi un point qu’il convient d’investiguer.

**Objectifs et attentes générales de la mission**

L’intervention sollicitée est à la croisée des chemins entre une évaluation finale, et une mission de capitalisation. Il s’agira de poser un regard critique et extérieur sur la façon dont le projet a été mené, sur ce qu’il a apporté, et sur les domaines dans lesquels il aurait pu être plus performant en faisant les choses différemment, en fonction de l’expérience et des pratiques mises en place. Dans le détail, elle aura pour objectif de :

* Objectiver la performance du projet, en prenant en considération les critères habituels qui sont ceux d’une évaluation finale, sur le fond et la forme (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité), sans oublier de prendre en considération les effets non anticipés, positifs ou négatifs
* Proposer de prendre du recul sur les réalisations du projet et investiguer dans quelle mesure elles ont contribué à « explorer » le champ des possibles : le projet a-t-il adopté une approche trop restreinte? Trop large ? Des leçons peuvent-elles être tirées ?
* Capitaliser les pratiques et modes de faire pour tenter d’en dégager une valeur ajoutée, évaluer leur réutilisation et passage à l’échelle, ou au contraire suggérer des marges d’amélioration voire des changements drastiques, pour détourer une suite au projet

Il est attendu que la mission propose une approche focalisée sur les changements générés (ou leur absence) plutôt que sur des méthodes classiques de mesure des indicateurs du cadre logique : changement le plus significatif, outcome harvesting, etc. Il est à noter que le projet n’a pas réalisé d’étude de référence, et que pour certains aspects les valeurs de référence devront être reconstituées a posteriori. Par ailleurs, en plus d’identifier les changements observés (ou non), le projet souhaite disposer d’éléments objectifs concernant les canaux par lesquels ils ont eu lieu, ou les entraves à ces changements.

Périmètre de l’évaluation

L’évaluation portera sur les éléments suivants :

* **Période** : de la période allant de l’instruction du projet (fin 2020), au premier trimestre 2024 (certaines activités ne seront pas complètement terminées)
* **Composantes** : toutes les composantes devront être considérées, avec un focus particulier sur la seconde composante (science des données) et sur le plaidoyer (composante transversale)
* **Pays** : Cameroun, Côte d’Ivoire, Niger, Sénégal, Togo, Mauritanie (tous les pays d’intervention), avec un focus sur Côte d’Ivoire, Mauritanie, Niger, Togo (pays de la seconde composante)
* **Bénéficiaires** : tous les partenaires (inclus agences de mise en œuvre et administrations bénéficiaires), avec un focus sur ceux de la seconde composante

### Critères et questions évaluatives

L’évaluation pourra mobiliser les ressorts traditionnels des critères du CAD pour ce qui est de la partie évaluative pure ; néanmoins il est attendu de la mission qu’elle soit en mesure de proposer une approche qui permette de mettre davantage l’accent sur la capitalisation et l’apprentissage. Dès lors, le consultant a toute latitude pour proposer des questions évaluatives pertinentes et démontrer sa compréhension de la mission. La méthode et les questions feront l’objet d’une validation par un groupe de pilotage, dont la constitution n’est pas encore actée, lors de la phase de démarrage. Ci-après quelques exemples de questions pour lesquelles des réponses sont attendues, à la fois dans les dimensions évaluatives qu’en vue d’une capitalisation :

* Approche cas d’usage : l’approche par cas d’usage était-elle pertinente dans une optique exploratoire ? Fallait-il accorder davantage de place à la construction de stratégies globales plutôt qu’à des cas d’usage ?
* Co-construction des modules de formation : du fait de la nouveauté des techniques et de leur relative méconnaissance par les administrations, la co-construction était-elle une bonne approche ? Comment peut-elle être modélisée ? Les techniques et outils faisant l’objet de modules sont-ils les plus pertinents ?
* Renforcement de capacités : l’approche formation-action est-elle la plus adaptée ? Faut-il se focaliser davantage sur la formation initiale que continue ?
* Statistiques de l’économie numérique : l’approche proposée (production et test d’une méthodologie) peut-elle faire l’objet d’un passage à l’échelle ?
* Mise en œuvre : les composantes et leurs sous-volets sont-ils suffisamment bien articulés ? Faut-il continuer avec l’approche régionale dans un contexte de pays hétérogènes ?
* Choix des partenaires : le projet a-t-il ciblé les bonnes directions et les bonnes administrations ? Le projet a-t-il mobilisé les bonnes agences de mise en œuvre ?

Les consultant.e.s devront impérativement fournir un jugement de valeur sur chacune des questions d’évaluation soulevées par l’examen des critères. Dans le cadre de cette analyse, le(s) consultant.e.s s’assureront que les jugements formulés pour chacun des critères d’évaluation permettent de recouvrer l’ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

### Description de la mission d’evaluation

*Méthodologie retenue*

Le projet laisse le champ libre à la mission pour proposer une méthodologie la plus pertinente possible, eu égard aux objectifs attendus (évaluation et capitalisation). Quelques éléments doivent toutefois faire l’objet d’une attention particulière :

* La mission devra justifier d’une bonne connaissance de la thématique : à la fois des aspects métier (fiscalité et douane) mais aussi des questions liées l’utilisation de la science des données (valorisation des données, outils et techniques) et au renforcement des capacités des administrations
* La méthode proposée devra permettre de collecter des informations ayant le potentiel d’objectiver au maximum les acquis (ou absence d’acquis) du projet, et en expliquer les raisons
* La mission devra être en mesure de faire des recommandations quant à un éventuel prochain projet : stabilisation d’un objectif, passage à l’échelle de ce qui peut l’être, modes opératoires et activités les plus pertinents eu égard aux retours et attentes des partenaires

Expertise France sera le point de contact privilégié de la mission. Un groupe de pilotage de l’évaluation sera mis sur pied, qui comprendra a priori (composition non figée à ce stade) le chef de projet, des représentants des agences de mise en œuvre associées, et des bénéficiaires du projet. Ce groupe interviendra principalement lors de la phase de cadrage, et servira ensuite surtout de relais pour faciliter l’accès à l’information et la diffusion des outils créés par les consultants. Ces derniers sont libres de proposer des suggestions quant à la composition et au mandat de ce groupe dans leur proposition technique.

Le projet accorde une très grande importance à la qualité de la proposition technique, ainsi qu’à la phase de cadrage qui permettra de bien baliser le périmètre de la mission et d’assurer que son contenu répond aux attentes. Par la suite, le projet souhaite donner aux consultants la latitude nécessaire afin qu’ils investiguent en toute liberté les chantiers ouverts par le projet.

Expertise France mettra à disposition tous les éléments nécessaires à la bonne tenue de cette mission : rapports semestriels, compte-rendu de réunions, budgets, liste de participants aux activités, liste d’experts mobilisés, matériels utilisés pour la communication, littérature, articles en tous genres, etc.

**Phase préparatoire**

La mission débutera par une réunion de démarrage, à distance, avec le groupe d’évaluation. Elle marquera le commencement de la phase préparatoire. Au cours de cette phase préparatoire, le.s consultant.e.s doivent :

* Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte. Le groupe de pilotage d’évaluation pourra lister tous les documents disponibles et s’assurer qu’ils sont bien à disposition ;
* Identifier toutes les parties prenantes du projet, pour chacune des composantes, du côté des administrations partenaires comme du côté des agences de mise en œuvre ;
* Reconstruire la logique d’intervention du projet afin de : (i) de clarifier les objectifs de l’intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d’aider à juger la cohérence interne de l’intervention et III) à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d’en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
* Approfondir le cadre de l’évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d’intervention reconstruite. Plus particulièrement, il s’agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d’évaluation sur un nombre restreint de points clés; (ii) d’établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d’informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, …).
* Avoir une vision aussi exhaustive que possible des livrables produits, et proposer des outils permettant de juger leur conformité eu égard aux objectifs du projet

À partir de ce travail méthodologique le consultant proposera une note de cadrage incluant :

* Une description détaillée des objectifs et enjeux de la mission d’évaluation et de capitalisation
* Une description détaillée du périmètre de l’évaluation : temporel, géographique, actions constitutives du projet évalué
* Une analyse des parties prenantes, bénéficiaires comme équipe projet
* Une reformulation des questions d’évaluation associée à des critères de réussite, des indices et indicateurs et aux outils de collecte que l’équipe d’évaluation prévoit de déployer pour apporter des éléments de réponse sous la forme d’une matrice d’évaluation
* Une revue des méthodes qu’il est possible de mobiliser pour parvenir à atteindre les objectifs de la mission, une justification de l’approche retenue et une description des outils permettant son opérationnalisation (collecte, analyse)
* Une proposition de méthode d’animation de l’atelier de capitalisation et son contenu, qui aura lieu lors de l’événement de clôture (événement de deux jours, date prévue fin avril 2024 à Paris)
* Un calendrier de réalisation de la mission d’évaluation actualisé

Ce cadrage fera l’objet d’un échange entre le groupe de pilotage et le.s consultant.e.s et permettra de discuter avec le.s consultant.e.s de la manière dont il entend structurer la mission.

**Phase de collecte**

Lors de cette étape, le ou les consultant.e.s poursuivront l’analyse des données secondaires via les suites de l’analyse documentaire. Il.s ou elle.s procéderont à la collecte de données primaires, selon les outils proposés et validés. Les outils peuvent inclure : des enquêtes par questionnaire, des focus group, des entretiens individuels, des études de cas, des revues documentaires. Dans tous les cas, la mission devra veiller à la représentativité de l’échantillon : pays, administration, composante concernée.

La mission devra réaliser au moins une visite de terrain – lieu(x) à déterminer avec le groupe de pilotage de l’évaluation. Le reste des travaux se fera à distance. Des propositions pourront être faites dans l’offre technique.

A l’issue de la phase de collecte, et après analyse des données, le ou les consultant.e.s produiront un rapport intermédiaire qui restituera les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployé par l’équipe d’évaluation.

Ce document, qui pourra prendre une forme que la mission est libre de proposer, doit permettre de partager les premiers éléments de collecte et d’assurer la traçabilité des constats et conclusions de l’évaluation depuis les données collectées.

Il sert de support à une réunion intermédiaire qui permettra de :

* De partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ;
* D’esquisser collectivement les grandes lignes de l’analyse croisée ;
* Et d’identifier d’éventuelles lacunes de la collecte qui nécessite un complément de collecte à distance.

Le rapport devra aussi contenir des informations sur l’exercice de capitalisation que la mission devra réaliser lors de l’événement de clôture du projet.

**Phase de diffusion et exercice de capitalisation**

Un rapport final provisoire sera produit à l’issue des travaux complémentaires d’analyse et de contrôle qualité du ou des consultant.e.s. Ce rapport final provisoire fera l’objet d’une présentation lors de l’événement de clôture du projet DATAFID en avril 2024. Il s’agira d’une séance de travail de 3 heures qui devra permettre à la fois de valider les conclusions du rapport final provisoire, et de travailler sur la dimension « capitalisation » de la mission. Dans le détail, il s’agira de :

* Faire connaître les résultats de la mission au-delà du groupe de pilotage de l’évaluation et donner la parole aux personnes qui n’ont pas forcément été sollicitées lors de la phase de collecte ;
* De partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d’évaluation ;
* De s’assurer que ces conclusions sont suffisamment étayées et d’identifier d’éventuelles lacunes d’analyse qui nécessiteraient un complément d’analyse ;
* D’ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives ;
* De co-construire les recommandations issues de l’évaluation en identifiant ce qui peut être passé à l’échelle, ce qui doit être abandonné, ce qui doit être ajouté ou amélioré (méthode DAKI : Drop, Add, Keep, Improve)

Au terme de cet exercice, un rapport définitif sera produit qui intégrera d’une part les commentaires relatifs à l’évaluation, et d’autre part les éléments saillants issus de la séance de capitalisation, selon un format à déterminer (recueil de témoignages, infographie, annexe au rapport, etc.). Si les observations faites expriment des différences d’appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Organisation des travaux

*Modalités de coordination*

Il est demandé au.x consultant.e.s d’associer étroitement le chef de projet à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport intermédiaire.

*Organisation des missions terrain*

Il est prévu a minima l’organisation d’une visite de terrain, dont la logistique sera assurée par Expertise France, qui prendra par ailleurs en charge les billets d’avion et les perdiems.

La location de la visite sera discutée et déterminée lors de la réunion de lancement de l’évaluation.

Sur la base des documents analysés, la mission sera libre de proposer des listes de personnes à rencontrer et interroger. Le projet appuiera l’organisation de ces échanges mais n’y participera pas nécessairement.

*Calendrier*

La mission se tiendra sur une durée comprise entre 2 et 3 mois, selon le calendrier indicatif suivant :

* Signature du contrat : première quinzaine de février
* Phase de démarrage : février, sanctionnée par une note de cadrage
* Phase de collecte : mars-avril, sanctionnée par un rapport intermédiaire
* Phase de diffusion et capitalisation : avril-mai, avec d’abord un rapport final provisoire qui sera discuté et enrichi lors de l’exercice de capitalisation pendant l’événement de clôture fin avril 2024, puis un rapport final définitif remis début mai 2024

L’équipe sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité et par membre de l’équipe d’évaluation, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

### Moyens

*Profil(s) demandé(s)*

Le nombre de personnes à mobiliser pour la réalisation de la mission est à la discrétion des soumissionnaires. Le projet veillera toutefois à ce que le profil ou les profils constituant l’équipe puisse justifier de connaissances et/ou expériences dans les domaines suivants :

* Compréhension des métiers : idéalement douanes et impôts, à défaut finances publiques
* Compréhension des enjeux techniques : digitalisation des organisations, outils et techniques de la science des données
* Compréhension des enjeux de l’évaluation et de la capitalisation : connaissance de méthodes au-delà des méthodes traditionnelles du cadre logique, capacité à proposer de nouvelles approches, expériences démontrées de l’utilisation de ces nouvelles approches, et parfaite maîtrise des dynamiques de capitalisation
* Compréhension des ressorts du renforcement de capacité : approches du renforcement de capacité, construction et mise en œuvre de programmes d’apprentissage pour adultes, et évaluation de ces derniers
* Compréhension des administrations publiques en Afrique de l’Ouest : organisation, modes de fonctionnement, hiérarchie, etc.
* Connaissance des outils utilisés pour l’évaluation et la capitalisation, des outils collaboratifs, de la gestion et de la visualisation de données

En dehors de ces connaissances et expériences, il est attendu de la mission qu’elle puisse démontrer les aptitudes suivantes :

* Capacité à synthétiser et restituer des grands volumes d’information
* Capacité à formuler des orientations stratégiques à long terme dans le cadre de la mise en œuvre de projets de coopération
* Capacité à proposer des approches innovantes et à s’extraire des cadres et concepts qui régulent le fonctionnement classique des projets de coopération et d’assistance technique
* Autonomie, flexibilité et capacités à prendre des décisions rapidement

**Organisation attendue de l’équipe**

Dans le cas où plusieurs profils sont proposés pour constituer une équipe, il est attendu que l’offre détaille les rôles et responsabilités de chacun, en adéquation avec leurs compétences.

Contenu des offres

Les offres devront inclure :

* Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, composition de l’équipe d’évaluation, les CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé, répartition des rôles et responsabilités) ;
* Une offre financière : budget global de l’évaluation comprenant le détail des honoraires et le nombre de jours alloués à chaque tâche (les frais liés au déplacement seront pris en charge par Expertise France)

Les offres peuvent être doivent être remises **au plus tard le lundi 29 janvier à 10h, temps universel,** soiten ligne, via le champ « Votre lettre de motivation/formulaire de candidature », ou envoyées par mail à clement.dupont@expertisefrance.fr

Modalités d’évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l’offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

**Note technique (NT) : 80 points**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Points** |
| Compréhension des enjeux, manifestée par une reformulation des attentes du projet | 15 |
| Proposition d'une méthodologie pour l'évaluation et la capitalisation | 30 |
| Profil(s) mobilisé(s) pour la mission | 20 |
| Expérience et références pour la réalisation de missions similaires | 15 |

Les offres ayant obtenues une note technique inférieure à 50/80 seront considérées comme inappropriées et seront rejetées, sans évaluation de leur note financière.

**Note financière (NF) : 20 points**

La note /20 est calculée comme suit : offre la moins chère \* 20 / offre du soumissionnaire

**Note globale (NG) calculée comme suit : NG = NT + NF**

La meilleure note globale se verra attribuer le marché.