



## **TERMES DE RÉFÉRENCE**

**Mobilisation d'un consultant en vue de  
l'audit technique et fonctionnel du Centre de  
Contact (Infocentre) de la Direction Générale des  
Impôts (DGI)**

**République d'Haïti**

**Novembre 2023**

## **1- Contexte et justification**

Dans le cadre du 11e Fonds Européen de Développement, l'Union Européenne a prévu d'accompagner la République d'Haïti au travers du Programme d'Appui à la Réforme de l'Etat (SBC-II). Ce programme a pour objectif de « Consolider les capacités de résilience de l'Etat haïtien pour assurer une croissance économique durable et inclusive» via trois (3) domaines d'intervention dont un appui à la réforme de l'administration fiscale. Ce volet apporte un soutien dans quatre domaines prioritaires parmi lesquels il est question d'améliorer la qualité du service aux utilisateurs.

Ainsi, un centre de contact (Infocentre) a été mis en place en 2019. Il est le fruit du partenariat établi entre la Direction Générale des Impôts et Expertise France dans le cadre du projet SBC2 financé par l'Union Européenne. C'est un service de la DGI qui fournit à distance, aux contribuables, des informations ponctuelles, succinctes relatives aux lois et procédures fiscales à travers deux canaux de communication : le téléphone et le mailing.

Pour son lancement, Expertise France a appuyé le centre pour l'enregistrement des prompts d'accueil et l'achat de matériel complémentaire (casques, climatiseurs pour la salle des serveurs). Le centre de contact compte pour l'exercice 2023-2024 trois opérateurs téléphoniques, aucun agent rédacteur et un chef de service qui assure la gestion des opérations.

La première année (2019/2020), le centre de contact a reçu plus de 2700 appels et traité près d'une centaine de courriels venant des contribuables vivant en Haïti et à l'étranger. Au cours de la période 2020-2021, ce chiffre n'a pas dépassé 700 appels. Une nette baisse a été constatée dans les flux aussi bien pour les appels que pour les courriels. Cette baisse a continué au cours des exercices 2021-2022 et 2022-2023. Celle-ci s'explique pour les raisons suivantes :

- Le ralentissement des activités du service durant l'année 2020 pour le service à cause de la Covid,
- Les multiples troubles sociaux politiques que connaît le pays perturbent le bon fonctionnement du service,
- La mauvaise connexion internet,
- La problématique de l'appel payant,
- Le manque de ressources humaines.
- L'interruption de la campagne communicationnelle autour de l'Infocentre.

Dans l'objectif d'améliorer la qualité du service offert par le centre de contact, la Direction Générale des Impôts, en collaboration avec Expertise-France, a prévu de réaliser un audit technique et fonctionnel du dit centre dans le but d'améliorer ses performances en tant qu'outil d'information au service des contribuables.

## **2- Objectifs de la mission d'audit**

Le centre de contact est un outil qui permet à l'administration d'améliorer la qualité des services offerts grâce aux traitements des informations sur les doléances des contribuables. De ce fait, il doit :

- ✓ Être un instrument au service du contribuable à l'échelle nationale et internationale ;
- ✓ Assurer l'accessibilité à l'information fiscale de bonne qualité ;
- ✓ Diminuer le pouvoir de nuisance des intermédiaires mal intentionnés ;
- ✓ Dynamiser les performances fiscales de l'administration ;

Afin d'atteindre ces objectifs sous-jacents, la mission d'Audit technique et fonctionnel du centre doit procéder à :

- Dresser un état des lieux complet tout en identifiant les principaux problèmes et contraintes qui ont suspendu l'activité du centre. Par conséquent, et pour comprendre toutes les étapes antérieures du projet, l'auditeur devra rassembler et consulter toutes les informations, les documents, les équipements informatiques et les logiciels y afférents ainsi que la compréhension des étapes antérieures du projet.  
La DGI aura la responsabilité de mettre cet ensemble à la disposition de l'auditeur.
- Elaborer un plan d'actions urgentes dans le but de :
  - Revoir l'ensemble du processus de mise en œuvre incluant les documentations techniques et le cahier de charges qui synthétise l'ensemble des fonctions qu'aura la solution souhaitée à la fin du projet ;
  - Mettre en place un numéro vert ;
  - Renforcer la structure technique de la DGI en ressources humaines et matérielles afin d'améliorer les processus opérationnels, les performances des agents et des équipes.
  - Formuler clairement des considérations en matière de stratégie à adopter et de coûts en vue de garantir que le centre reste constamment optimisé pour une efficacité maximale.
- La proposition d'un plan de transfert de compétences au personnel de la DGI pour la gestion, la maintenance, et le support technique de l'infocentre ;

## **3- Résultats et livrables attendus**

Il est attendu de la mission les résultats suivants :

- Un rapport de synthèse de la mission d'audit mettant en évidence les contraintes identifiées et les recommandations pour l'avenir.
- Un plan d'actions comportant des orientations sur les nouvelles façons d'aborder la continuité du projet, l'amélioration à apporter à son fonctionnement et un budget estimatif des actions proposées ;

- Un inventaire de la documentation technique et du paramétrage des modules ainsi que le cahier des charges. Il prend donc en compte, les spécifications techniques auxquelles cette solution devra répondre ainsi que les besoins qu'elle devra combler.
- Un plan de transfert de compétence au personnel technique de la DGI pour la prise en charge de la gestion et de la maintenance de l'infocentre.

L'auditeur fournira les livrables ci-après :

- ❖ Un rapport de démarrage dans les cinq jours après le début de la mission d'audit et fournissant un calendrier du déroulement de la mission;
- ❖ Un rapport d'audit du centre ;
- ❖ Un plan d'actions pour garantir la continuité du projet ;
- ❖ Un inventaire de la documentation technique et le cahier des Charges ;
- ❖ Un plan de transfert de compétence au Personnel Technique de la DGI.

#### **4- Méthodologie**

La mission est à réaliser sur une période de travail effectif de 30 jours ouvrés et devra être conduite par un expert spécialisé.

Le travail se fera, sous la supervision du Ministère des Finances, de la Direction Générale des Impôts et Expertise France pendant toute la durée de la mission. Tous les livrables sont discutés avec toutes les parties pour leur validation technique.

La mission développera sa méthodologie de travail incluant un calendrier dans le cadre du rapport de démarrage. Celui-ci devra prévoir des ateliers avec la DGI, le MEF et EF. Elle pourra éventuellement faire une présentation synthétique de l'évaluation comme du plan d'actions pour le Ministre et le Directeur Général des Impôts.

#### **5- Profil du Consultant**

La mission sera conduite par un Expert national ou international.

##### **Qualifications et Compétences :**

Niveau de formation principal : BAC + 5 minimum (ingénieur réseau-télécommunication) ;

##### **Expérience professionnelle :**

- Plus de 5 ans d'expérience professionnelle dans la conduite du fonctionnement et/ou d'audit des Centres d'appel ;
- Compétences en management pour piloter un projet dans son ensemble (budget, moyens matériels et humains, délais) ;
- Connaissance interne de grandes administrations publiques ou de grandes entreprises serait un atout ;

- Avoir déjà dirigé ou audité des centres d'appel de grandes administrations ou grandes entreprises serait un atout ;
- Excellente capacité de synthèse et d'analyse très élevée ;
- Excellente capacité à communiquer en français et/ou en créole ;
- Expérience dans l'encadrement technique de fonctionnaires.
- Capacité de travailler en équipe avec un échéancier très serré ;
- Excellente capacité à communiquer et parfaite maîtrise du français et de très bonnes qualités d'expressions orale et écrite (Rédaction de rapports, interviews).

## **6- Logistique et Calendrier**

Les prestations seront réalisées à Port- au-Prince dans les locaux de la Direction Générale des Impôts (DGI).

La durée effective de travail prévue est de trente (30) jours ouvrables.

Pour ses déplacements professionnels, les experts(es) auront l'appui du Bureau Mutualisé d'Expertise France en Haïti.

## **7- Remise du rapport final et validation de la mission**

Le rapport final de mission devra être remis simultanément à la DGI, le MEF et à l'Expert Chef de Projet d'Expertise France, le dernier jour de la mission en deux (2) exemplaires originaux (version papier et version électronique).

L'examen du rapport final de la mission portera sur le respect des Termes de Références et l'évaluation des résultats de la mission par rapport à ceux prévus. Les trois structures (DGI, MEF et Expertise France) produiront leurs commentaires qui seront pris en compte par l'expert ou les experts.

La version définitive du rapport final sera soumise dans les mêmes conditions.

Pour conclure administrativement la collaboration, une notification d'approbation totale de la mission sera délivrée par écrit après accord des trois structures précitées.

- Les rapports finaux devront être accompagnés des annexes suivantes :
- Les termes de référence ;
- La liste et les contacts des personnes rencontrées ;
- Le calendrier de la mission ;
- Le compte rendu des entretiens de terrain ;
- La liste des documents consultés.

## **8 - Calendrier de la mission**

La phase préparatoire de mise en place et partage de la documentation commencera le 5 février 2024. Il est prévu que la mission prendra fin avant fin avril 2024. Le consultant devra proposer un calendrier tenant compte de tous les livrables prévus dans les TDRs.