

Projet d’appui à la modernisation du système d’information de la Direction Générale des Impôts du Bénin – PAMSI

Termes de référence pour le recrutement d’un(e) expert(e) suivi-évaluation

Octobre 2023

Table des matières

[1 Information générales 3](#_Toc82695063)

[2 Contexte 3](#_Toc82695064)

[2.1 Contexte général 3](#_Toc82695065)

[2.2 Présentation du projet 3](#_Toc82695066)

[3 OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS 3](#_Toc82695067)

[3.1 Objectifs de la mission 3](#_Toc82695068)

[3.2 Résultats attendus 4](#_Toc82695069)

[4 Description de la mission 4](#_Toc82695070)

[4.1 Principales activités 4](#_Toc82695071)

[4.2 Livrables attendus 5](#_Toc82695072)

[5 Organisation des travaux 6](#_Toc82695073)

[5.1 Modalités de coordination 6](#_Toc82695074)

[5.2 Conditions de travail 6](#_Toc82695075)

[5.3 Lieu et durée de la mission 6](#_Toc82695076)

[6 Moyens 7](#_Toc82695077)

[6.1 Profil(s) demandé(s) 7](#_Toc82695078)

[6.2 Budget estimatif (facultatif) 8](#_Toc82695079)

[7 Annexes 8](#_Toc82695080)

# Information générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | Expert(e) en suivi-évaluation |
| Bénéficiaire(s) | Direction Général des Impôts Béninoise |
| Pays | Cotonou, Bénin |
| Présence locale souhaitée | Oui, mission terrain |
| Budget estimé ou durée totale des jours prévus | 30 à 60 jours hommes sur une période de 3 ans |

# Contexte

## Contexte général

*Expertise France recrute un.e expert.e en suivi-évaluation pour une mission de trente (30) à soixante (60) jours hommes sur une période de 3 ans, dans le cadre du projet PAMSI au BENIN, financé par le Ministère des Finances du Bénin sur une subvention de l’AFD.*

*La personne retenue, en étroit collaboration avec le chef de projet, ainsi que la chargée de mission basée à Cotonou et la chargée de projet basée au siège d’Expertise France à Paris, assurera le dévéloppement du plan de suivi-evaluation et apprentissage ainsi que la redevabilité du projet vis-à-vis de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Bénin, bénéficiaire principal du projet, et des partenaires techniques et financiers.*

## Présentation du projet

Le PAMSI - Projet d’Appui à la Modernisation des Systèmes d’Information est un programme soutenu par l’AFD, d’une durée de 36 mois pour un montant total de 4M€, axé principalement sur la Direction Générale des Impôt du Bénin dans le cadre du Plan d’Orientation Stratégique de l’Administration fiscale (POSAF).

L’objectif principal du projet est d'améliorer la mobilisation des recettes grâce à la modérnisation du système d’information, et plus précisément grâce la valorisation des données (business intelligence), au renforcement de capacités pour la dématérialisation des procédures et à l’amélioration de l’environnement informatique de l’administration fiscale.

Le montant du financement de 4 millions d'euros est également réparti entre achat d'équipement et assistance technique.

Le projet est structuré en trois axes de travail :

Axe 1 : architecture logicielle et fiabilisation de données

Dans le sillon d'un projet précédemment financé par l'Union Européenne, il s'agira de poursuivre le déploiement d'une plateforme de Business Intelligence pour doter la DGI d'un système d'aide à la décision basé sur les données. Cette composante comprend des activités de conception de requêtes et de paramétrage, d'assistance technique et de formation.

Axe 2 : dématérialisation et conformité aux réformes métier

Le gouvernement du Bénin a engagé des réformes visant à dématérialiser un certain nombre de procédures fiscales et à améliorer ainsi l'expérience utilisateur. Le projet cherchera à accompagner cette dynamique via la mise en place d'outils informatiques pertinents, les contrôles automatisés, la réflexion sur les procédures d'archivage, etc.

Axe 3 : infrastructure et data center

La DGI dispose d’une salle de serveurs dont les ressources ne sont pas en adéquation avec les ambitions de la dématérialisation. Il s'agira de re-calibrer l'infrastructure via l'acquisition de matériel et de logiciel, d'accompagner leur déploiement et prise en main par l'administration et d'assurer sa sécurité.

Une étude de faisabilité du projet liste les activités à mettre en œuvre, le chronogramme envisagé ainsi que les ressources disponibles pour chacune des trois composantes. Le projet comprend un volet "achat d'équipement", géré directement par l'administration béninoise, et un volet "assistance technique" mis en œuvre par Expertise France en appui à maîtrise d'ouvrage locale, assurée par la Direction Générale des Impôts.

* Résultats attendus

Les trois objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés correspondent aux trois composantes du projet. Chaque composante contient une liste de résultats attendus, présentés ci-dessous :

Composante 1 : Business Intelligence

* Résultat 1.1 : La plateforme BI est mise en place
* Résultat 1.2 : Les utilisateurs métiers et techniques sont formés à l’utilisation de la plateforme
* Résultat 1.3 : Les canaux d’échange de données entre régies sont mis en place

Composante 2 : Contribuer au renforcement de la dématérialisation des procédures

* Résultat 2.1 : De nouvelles procédures sont dématérialisées
* Résultat 2.2 : Les agents sont formés à ces nouvelles procédures
* Résultat 2.3 : Les contribuables sont formés et sensibilisés à ces nouvelles procédures

Composante 3 : Moderniser les infrastructures et les équipements pour permettre l’accès à des données fiables, compréhensibles et comparables

* Résultat 3.1 : La salle serveur est équipée
* Résultat 3.2 : Les agents sont formés à la prise en main et la maintenance des nouveaux équipements
* Principales activités mises en œuvre

Le tableau ci-dessous liste les activités et les tâches proposées pour structurer la plateforme et encourager son appropriation par l’ensemble des utilisateurs.

COMPOSANTE 1 :

|  |  |
| --- | --- |
| **Identification des sources de données et revue de la qualité des données** | - Identifier les sources de données internes et/ou externes à intégrer à l'entrepôt - Analyser la qualité des données de l'entrepôt existant et des nouvelles sources identifiées - Améliorer la performance de la data capture sur les sources de données pour mieux appréhender les mises à jour sur les données |
| **Intégration des sources de données identifiées dans l'entrepôt existant** | - Etudier l'architecture actuelle de l'entrepôt et faire des propositions d'améliorations - Revoir et mettre à jour les jobs Talend en prenant en compte le passage de SIGTAS à e-services/SIGIBé et en s’alignant sur des standard à définir - Faire un prétraitement des données à intégrer afin d'identifier les nettoyages, les transformations et les standardisations nécessaires - Concevoir, développer et/ou mettre à jour les jobs Talend d'intégration des sources identifiées tel que SIGIBE et autres - Préparer les environnements de tests et de production - Faire les recettes (Techniques et Métiers) puis valider les jobs développés - Mettre en production l'entrepôt de données - Livrer la documentation de l'entrepôt, former et faciliter la prise en main |
| **Acquisition, installation et paramétrage de Talend Data Intégration, Microsoft SQL Server, Power BI Professional et Power BI Report Server** | - Elaborer les TDR de sélection des consultants pour l'acquisition des différents outils - Acquérir, installer et paramétrer l'outil Talend Data Intégration Enterprise Edition - Acquérir, installer et paramétrer les outils Microsoft SQL Server, Power BI Professional et Power BI Report Server |
| **Acquisition de 2 serveurs physiques par an qui serviront à l’installation de machines virtuelles WMware pour plusieurs environnements** |  |
| **Conception, développement, déploiement des cas d’usage (rapports analytiques, tableaux de bord et indicateurs par type d'utilisateur, etc.)** | - Faire le recueil des besoins en terme d'indicateurs et d'analyse-risque - Elaborer les maquettes de présentation des rapports et tableaux de bords - Développer les rapports et tableaux de bords - Préparer les environnements de tests et de production - Faire les recettes technique et métier puis valider les rapports et tableaux de bords développés - Mettre en production le serveur de rapport - Livrer la documentation du serveur de rapport, former et faciliter la prise en main |
| **Formation sur Microsoft SQL Server, Power BI (Pro et report serveur), conception et déploiement des tableaux de bords sécurité informatique, Data Science, Talend** | - Elaborer les TDR de selection des consultants pour les formations - Recruter prestataires - Organiser formations |
| **Stratégie d’échange de données et d’urbanisation** (avoir une vision 360 de l’usager) | - Etudier l'architecture d'échange de données existante - Elaborer et mettre en place une stratégie d'échange de données et d'urbanisation |
| Revue du paramétrage des couches d’échange des données / API de la plateforme. **Mettre en place de la documentation et des règles d’APisation.** | - Recueillir les besoins d'échange de données - Mettre en place les anneaux d'échange de données (API, etc.) |
| **Viz et data viz ensuite** et Appui sur le passage à une logique Big Data et Machine Learning et permettre des analyses approfondies sur la base d’une logique de data science (prévision, typologie des contribuables, détection des anomalies, fraudes…) | - Elaborer les TDR de selection des consultants pour les formations en Intelligence Artificielle, Big Data et Data Science - Recruter presta - Organiser formations |

COMPOSANTE 2 : La liste ci-après n’est donc ni exhaustive, ni définitive.

|  |  |
| --- | --- |
| **Réalisation de la plateforme e-services Particuliers** | - Mise en place d’un module d’adhésion simplifié dédié aux particuliers, - Mise en place d’une procédure de connexion adaptée, télé déclaration et télépaiement des impôts de la fiscalité locale en ligne, - Intégration de la déclaration des impôts locaux (hors TFU), paiement en espèces, par mobile money, etc, - consultation des avis d’imposition dans e-services & SIGIBé pour paiement, - migration des données dans SIGIBé (liste des paiements & liste des restes à recouvrer). - Réalisation des travaux permettant la consultation en ligne des avis d’imposition et les situations fiscales dans e-services particuliers  - Réalisation des travaux permettant le paiement par mobile money des impôts d’Etat et impôts locaux - Consultation des avis d'imposition |
| **Dématérialisation du processus de remboursement de la TVA** | A déterminer |
| **Module de gestion TVM** | A déterminer |
| **Gestion des crédits AIB, Retenue RF** | A déterminer |
| **Gestion des répertoires des contribuables** | A déterminer |
| **Module taxation des géants du numérique** | A déterminer |
| **Stratégie d'archivage numérique** | - Acquisition des matériels d'archivage - Installation des matériels  - Formation  - Archivage des documents  - Expertise de revue de la liste réglementaire des pièces justificatives dans un contexte de dématérialisation dans une logique d’archivage numérique |
| **Renforcement des capacités sur la Gouvernance des projets informatiques (SDSI)** | - Formation sur ITIL 4 - Formation : rédaction du cahier des charges - Formation sur la gouvernance de la donnée |
| **Formation à l'utilisation des services digitalisés et autres** | A déterminer |

COMPOSANTE 3 :

|  |  |
| --- | --- |
| **Élaborer des politiques et chartes de la sécurité des Systèmes informatiques** | - Elaborer la politique de sauvegarde et de restauration - Elaborer la politique de gestion de mot de passe au sein de la DGI - Elaborer la politique de gestion d'octroi des équipements informatiques aux utilisateurs - Elaborer une politique sur la lutte antivirale au sein de la DGI - Elaborer la politique assurant la non-divulgation de données utilisées dans l'environnement de test - Elaborer une politique de contrôle d’accès logique. - Elaborer une charte prestataire IT - Elaborer une charte de bonne utilisation des systèmes d'information à tous les utilisateurs des actifs du SI - Elaborer une charte informatique des administrateurs et des utilisateurs IT de la DGI - Mettre en place une matrice de séparation des tâches pour tous les composants du système d'information critique de la DGI |
| **Élaborer les procédures de la sécurité des Systèmes informatiques** | - Elaborer une procédure sur la gestion de revue des accès et suppression au sein de la DGI - Elaborer une procédure sur la gestion des identités unique au sein de la DGI - Elaborer une procédure sur la gestion des habilitations et des accès - Elaborer une procédure sur la gestion de création et suspension des identifiants au sein de la DGI. - Elaborer une procédure sur la gestion de sortis de matériels SI de la DGI. - Elaborer une procédure de gestion des contrats signés entre l’entité et un tiers incluant les exigences de sécurité - Elaborer une procédure qui garantit l'intégrité des logiciels fournis par les fournisseurs externes - Elaborer une procédure sur l'intégration de la sécurité dans les projets - Elaborer une procédure de gestion de stockage local d'information sur les PC portables au sein de la DGI - Elaborer une procédure de gestion et de validation des composants ou matériels informatiques de la DGI avant son implémentation - Elaborer une procédure sur la gestion de maintenance des actifs vitaux - Elaborer la procédure de fourniture d'un authentifiant à un utilisateur accédant au système d'information de la DGI - Elaborer la procédure de veille de sécurité au sein de la DGI |
| **Élaborer les procédures de la mise en œuvre du Plan de Continuité des Activités (PCA) et du Plan de Reprise des Activités (PRA)** | - Elaborer les procédures complémentaires de gestion des crises |
| **Appui à la certification des deux salles serveurs et consolidation du DC DGI (électrique et climatisation, dette technique)** | - Recrutement de consultants pour la certification  - Audit de conformité, identification des points à renforcer et mise en œuvre des recommandations |
| **Achat de l'équipement - Salle serveur** | CF contenu de l’étude de faisabilité |
| **Établir une cartographie des risques informatiques** | - Recrutement de consultants  Établir la portée et les limites  - Identifier les actifs informationnels et leur valorisation  - Effectuer une évaluation des risques (Identifier les menaces viables, les vulnérabilités et les expositions, Analyser le niveau de risque et l'impact potentiel, Évaluer si le risque répond aux critères d'acceptation)  - Déterminer le traitement du risque ou la réponse  - Accepter le risque résiduel  - Communiquer et surveiller les risques |
| **Mise en place d'un système de monitoring et d'administration en temps réel des applications de la DGI** | - Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |
| **Mise en place d'un système de surveillance, au niveau des baies et de la salle, de la température, de l’humidité, de la fumée, de la poussière** | - Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |
| **Mise en place d'un outil FortiSIEM de la gestion des informations de la sécurité (SIM) et de la gestion des événements de sécurité (SEM)** | - Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |
| **Mise en place d'une solution de gestion des vulnérabilités, de monitoring, de lutte contre les attaques et les fraudes informatiques (Rapid7) du système d’information de la Direction Générale des Impôts (DGI)** | - Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |
| **Formation Devops** | - Ansible pour DevOps (05 personnes pour 5 jours) - Déploiement et administration PROXMOX et CEPH (03 personnes pour 5 jours) - Certified Ethical Hacher (05 personnes pour 3 mois en continue) - ISO/IEC 27001 (05 personnes pour 5 jours)  - Fortinet NSE 4, 5, 6 (05 personnes pour 2 mois en continue) |
| **Sur enveloppe additionnelle imprévus si disponible**  **Mise en place d'un système de gestion des accès réseau à usage public installé dans la zone d'accueil et privé (fortinac)** | Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |
| **Sur enveloppe additionnelle imprévus si disponible**  **Acquisition d'un forti gate 601F pour renforcement de l'architecture réseau de la DGI** | Acquisition de l'outil de monitoring - Installation de l'outil de monitoring - Formation à l'utilisation |

* Grandes lignes du dispositif de suivi-évaluation

Un dispositif de suivi-évaluation sera construit lors de la phase de démarrage avec la mobilisation d’une expertise pertinente. Ce dispositif sera basé sur le cadre logique proposé en annexe 1 et aura pour objectif de mettre à jour les valeurs des indicateurs du projet, exercice nécessaire pour vérifier l’atteinte des objectifs et la mise en place de mesures correctives si nécessaire.

Le dispositif comprendra les éléments suivants :

* Un cadre logique révisé : les parties prenantes ont d’ores et déjà produit un cadre logique.
* Une liste stabilisée d’indicateurs, et une fiche descriptive pour chacun d’entre eux : cette fiche doit donner une définition claire de l’indicateur, ce qu’il comprend et ne comprend pas, la méthode de calcul permettant de mettre à jour sa valeur, la source de données, la fréquence de collecte, la personne responsable de sa collecte et le niveau de désagrégation
* Des outils pour la collecte, la saisie et l’analyse des données : le dispositif de suivi-évaluation proposera toute une gamme d’outils permettant d’intégrer pleinement le suivi de ces indicateurs à la gestion du projet. Il pourra s’agir de questionnaires en ligne pour les évaluations de sessions de formation, des matrices de questionnaires qualitatifs pour des entretiens demi-directifs, des onglets Excel pour la saisie des données, etc. Dans la mesure où le projet vise à mettre en place une plateforme de BI, l’équipe explorera la possibilité d’utiliser les outils BI déployés pour procéder à un suivi de certains indicateurs
* Enfin le dispositif précisera si des exercices évaluatifs et de capitalisation doivent avoir lieu au cours du projet, en fonction des ressources disponibles et de l’appétence des parties prenante.

# OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

## Objectifs de la mission

L’objectif de la mission est de finaliser, adapter et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation et d’apprentissage afin d’assurer une collecte, une analyse et une utilisation systématique et afficace des informations de suivi-évaluation du projet.

Démarrage en décembre 2023 – septembre 2026 en mode perlés.

## Résultats attendus

* Une théorie du changement du projet détaillée et actualisée
* Un cadre logique et des indicateurs revus
* Un Plan de suivi-évaluation et apprentissage conforme aux standards qualité d’Expertise France, de la DGI du Bénin et de l’AFD, et adapté au projet
* Un système de suivi-évaluation qui assure la bonne application du PSE, prévoyant notamment :
  + La collecte de données avec des outils adaptés en fonction de la typologie des activités,
  + Les responsabilités / répartition des tâches et plan de travail pour l'équipe du projet,
  + Les respect des standards d’Expertise France et des exigences contractuelles,
* La formation et l’accompagnement des parties prenantes au suivi-évaluation et outils développés afin de faciliter l’appropriation du système de suivi-évaluation du projet
* La mise en œuvre du Plan SEA
* Des données de suivi et d’analyse du projet fiables et au bon moment, pour éclairer les décisions et la redevabilité
* Mener une évaluation intermédiaire et finale du projet

# Description de la mission

## Principales activités

Dans le cadre de la mission, le consultant assureront notamment les activités suivantes :

### Evaluation des besoins

>> Evaluer les besoins et les ressources disponibles du projet en matière de système de suivi-évaluation et apprentissage, de collecte de données, de reporting au sein d’EF et des partenaires de mise en œuvre.

### Développer le plan de suivi-evaluation et apprentissage (voir trame EF en annexe)

>> Revoir et détailler la théorie du changement du projet avec l’ensemble des parties prenantes ;

>> Affiner les indicateurs de suivi-évaluation sur la base de la théorie du changement et de la qualité des données disponibles ;

>> Détailler les définitions, méthodes de calcul et désagrégations des indicateurs

>> Définir les valeurs de référence (baseline) et les cibles pour chaque indicateur ;

>> Actualiser le cadre logique à présenter au bailleur le cas échéant ;

>> Décrire les flux de données, mécanismes de collecte, traitement et analyse des données, espaces de stockage, logiciels et matériels utilisés, mécanismes de contrôle de la qualité des données et de reporting ;

>> Déterminer précisément les sources : moyens d’accès, fiabilité, limites ;

>> Définir un plan d’action détaillant les activités clés du dispositif de suivi-évaluation et apprentissage, le calendrier, le budget, les rôles et responsabilités.

### Déployer le plan de suivi-évaluation

>> Mettre en place les outils techniques et organisationnels du suivi-évaluation : licences logicielles, moyens de communication, etc.

>> Développer le système de collecte, d’analyse et de visualisation des données, et les outils correspondant (questionnaires Kobo, ODK, tableaux de bord, formats de reporting, etc.) ;

>> Estimer la fiabilité des indicateurs objectivement vérifiables, au regard des échantillons et de la qualité des données disponibles ;

>> Documenter la conformité RGPD : accès aux droits, sécurité des données, transferts hors UE

### Appuyer ou mettre en œuvre le plan de suivi-évaluation

>> Former l’ensemble des parties prenantes au suivi-évaluation et aux mécanismes/outils élaborés pour faciliter leur implication dans la mise en œuvre et l’utilisation du système de suivi-évaluation et apprentissage ;

>> Collecter et traiter les données, documenter le traitement ;

>> Contrôler la qualité des données et la conformité RGPD du système ;

>> Interagir avec les parties prenantes pour la collecte de données et leur interprétation ;

>> Produire des indicateurs et rapports de suivi-évaluation ;

>> Contribuer aux exercices de revue semestrielle et présentations des comités de pilotage/suivi avec l’équipe projet ;

>> Élaborer, avec le/la chargé(e) de projet siège et le/la chef(fe) de projet terrain, les termes de références pour identifier les prestataires externes pour le suivi-évaluation du projet le cas échéant, et en appuyer la sélection et la supervision.

### Actualiser le dispositif de suivi-évaluation et les outils de collecte et de suivi au gré de l’évolution du projet, si nécessaire.

### Mener une évaluation intermédiaire et finale du projet

Cf Guide évaluation

Il est demandé à l’expert de faire un bilan de l’avancement du projet, des activités et des résultats obtenus à date (après environ 12-18 mois d’exécution), au regard du contexte local, des différents changements intervenus, des attentes des bénéficiaires, des possibles blocages et freins. Un avis circonstancié et objectif sera demandé sur les avancées du projet afin de faire un bilan à mi-parcours et d’ajuster les activités pour la suite du projet (année 2025). L’expert devra également mener une évaluation finale à la fin du projet en 2026.

Ce bilan a pour objectifs spécifiques :

* Analyse globale et indépendante de la performance du projet : en répondant aux questions d’évaluation, vérifier si les besoins sont toujours présents, analyser l’efficacité de la gestion du projet, la durabilité, la potentialité d’impact, et les facteurs générant ou entravant la performance (obstacles récurrents, etc.) ;
* Stratégie de mise en œuvre : confirmer et informer les choix stratégiques opérationnels et explorer les ajustements nécessaires par la formulation de recommandations, de manière à améliorer les actions présentes et futures.
* Apprentissage : identifier les bonnes pratiques et leçons apprises afin de proposer des recommandations pour réorienter et améliorer l’intervention pour la suite du projet

En particulier, cette analyse servira à déterminer le niveau de réalisation des activités par rapport aux objectifs fixés en début de projet, ainsi que l’impact de celles-ci sur les résultats à atteindre. Il s’agit de rendre compte de l’état actuel du projet afin de définir de façon pertinente et efficiente les activités pour la suite du projet, en lien avec les partenaires guinéens.

L’expert devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d’identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Ce travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l’apprentissage et l’appropriation des bénéficiaires.

L’évaluation utilisera les critères définis par le Comité d’Assistance au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) : cohérence, pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité.

Ils devront être revus par l’expert au début de la mission, afin de proposer des éléments de réflexion dans le rapport final.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Critères d’évaluation | Questions d’évaluation générales | Questions évaluatives spécifiques |
| Pertinence | L’intervention répond-elle au problème ? | 1.    Dans quelles mesures le projet est-il toujours pertinent au regard des besoins exprimés par les administrations bénéficiaires et des problèmes diagnostiqués ? |
| Efficacité | L’intervention atteint-elle ses objectifs ? | 2.    Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant la mise en œuvre des activités et l’atteinte des résultats ?  3.    Quels sont les premiers effets du projet sur les acteurs étatiques concernés par le projet ?  4.    Quelles avancées concrètes (pas nécessairement parmi les résultats inscrits dans le cadre logique) permettent de vérifier la progression du projet vers son objectif ? |
| Efficience | Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? | 5.    La gestion du projet telle qu’elle est mise en place (ressources humaines, partage des rôles et responsabilités, organigramme, interactions, arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques) est-elle optimale pour atteindre les résultats ? |
| Durabilité | Les bénéfices seront-ils durables ? | 6.    Quels sont les signaux, forts ou faibles, d’une évolution des pratiques et des comportements des acteurs au sein des institutions bénéficiaires ?  7.    Quel est le niveau d’engagement des acteurs étatiques dans le projet, et comment l’améliorer ?  8.     Comment les actions de renforcement des capacités des directions concernées par le projet participent à la durabilité de l’action ?  9.    Quelles actions supplémentaires seraient recommandées ? |
| Cohérence / complémentarité | L’intervention s’accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? | 10. Dans quelle mesure les activités entreprises permettent-elles aux directions bénéficiaires d’atteindre leurs objectifs ? |

L’expert devra impérativement fournir un jugement de valeur sur chacune des questions d’évaluation soulevées par l’examen des critères, en s’appuyant sur des données et des exemples représentatifs.

L’expert devra porter une attention particulière à la question de l’égalité des genres afin qu’elle soit mieux prise en compte dans le projet.

## Livrables attendus

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Livrables | Forme | période |
| 1. Input dans le Rapport de démarrage du projet |  | Janvier 2024 |
| 1. Théorie du changement détaillée |  | Janvier 2024 |
| 1. Plan de suivi-évaluation incluant un cadre logique revu le cas échéant | Voir trame annexe 1 | Janvier 2024 |
| 1. Outils de collecte, de consolidation et de visualisation des données | Kobo, OdK, Excel, Power BI/Tableau ou équivalent | Janvier 2024 |
| 1. Support de formation pour les parties prenantes |  | Mars 2024 |
| 1. Rapports de suivi-évaluation selon le calendrier défini par le plan de suivi-évaluation |  | Cf. calendrier du plan de suivi-évaluation |
| 1. Présentations S&E lors des revues semestrielles |  | Avril et septembre de chaque année |
| 1. Rapport de cadrage de l’évaluation intermédiaire |  | Cf. calendrier du plan de suivi-évaluation |
| 1. Rapport final de l’évaluation intermédiaire |  | Cf. calendrier du plan de suivi-évaluation |
| 1. Rapport de cadrage de l’évaluation intermédiaire |  | Cf. calendrier du plan de suivi-évaluation |
| 1. Rapport final de l’évaluation intermédiaire |  | Cf. calendrier du plan de suivi-évaluation |

Tous les rapports doivent être rendus en francais.

# Organisation des travaux

## Modalités de coordination

L’expert Suivi-Evaluation travaillera sous la supervision du chef de projet et du responsable du pôle dans lesquel s’inscrit le projet pour l’ensemble de la mission. Il sera également en contact régulier avec l’équipe du projet, basée à Cotonou et le siège d’Expertise France à Paris.

## Conditions de travail

Dans le cadre de la présente mission, le projet mettra à disposition de l’expert Suivi-Evaluation un véhicule pour les visites de terrain et un bureau au sein de la DGI sera mis à contribution en fonction des besoins logistiques.

Le projet prendra également en charge les dépenses suivantes : hébergement, les frais de bouche et transport lors des visites de terrain qui seront couvert par des perdiem, frais de visa.

La lange de travail sera en francais.

## Lieu et durée de la mission

La mission se déroulera à distance avec au moins une mission terrain à la Direction Générale des Impôts à Cotonou, au Bénin, idéalement dès décembre 2023.

Début provisoire de la mission : Décembre 2023

Durée maximale de la mission : 36 mois (y compris le temps pour mettre au point le rapport final).

Il est considéré que l’expert Suivi-Evaluation travaillera sur cette période trente jours homme.

# Moyens

## Profil(s) demandé(s)

### Expertises attendues

**Qualifications et Expérience :**

* Titulaire d’un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : en en finances publiques, en systèmes d’information, en coopération internationale, ou en évaluation.
* Au moins 7 ans d'expérience dans le suivi, la gestion de l'information, la collecte de données et/ou l'évaluation pour des projets/donateurs/organisations internationaux, projets de développement, de préférence dans les domaines des finances publiques et de la gouvernance..
* Expérience avérée en matière de gouvernance des SI, infrastructures SI, urbanisation/APIsation, avec une vision stratégique pour les administrations ;
* Expérience en conception et gestion de base de données ;
* Une expérience en conception, animation et évaluation de formation pour adultes dans le domaine du suivi et évaluation sera considéré comme un atout;

**Compétences professionnelles :**

* Excellente compréhension des cadres de résultats et des indicateurs ainsi que des normes et applications internationales de S&E, notamment sur des projets financés par l’AFD ;
* Excellentes compétences en rédaction, en collecte/analyse/visualisation de données ;
* Des compétences en capitalisation et conception de matériel didactique serait fortement ;
* Une connaissance du contexte béninois serait apprécié, à défaut une expérience dans un pays d’Afrique de l’Ouest ;
* Maîtrise du Pack Office et de logiciels de collecte et traitement de données (Kobo, Survey CTO, Eval&Go, STATA, SPSS, Power BI/Tableau…)
* Excellentes capacités de coordination et de travail d'équipe.

## Dépôt des offres

Enveloppe maximale de 30 000 € TTC - Démarrage en décembre 2023

L’expert devra transmettre à Expertise France un CV, une offre financière détaillée incluant le taux journalier et une offre technique incluant la méthodologie de la mission ( pour le suivi et l’évaluation), un calendrier de mise en œuvre, via l’adresse email suivante : melissa.denie@expertisefrance.fr

Annexe 1 : Cadre logique de l’Action

| **#** | **LOGIQUE D'INTERVENTION** | **INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES** | **SOURCES DE VERIFICATION** | **HYPOTHESES / SITUATIONS CRITIQUES** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectif général** | Contribuer à l’amélioration de la mobilisation des ressources intérieures à travers la hausse du taux de pression fiscale de 3 à 4 points en 5 ans. | Taux de pression fiscale | * DPBEP * TOFE | * Crises économiques et sociales * Recrudescence de la COVID-19 |
| **Objectif spécifique 1** | Opérationnaliser la plateforme BI et permettre des analyses approfondies sur la base d’une logique de data science | * Nombre de cas de risques de fraude avérée appréhendés * Nombre d’enquêtes fiscales ayant abouti à des résultats escomptés * Nombre de vérifications de comptabilité réalisées par an * Nombre de contrôles ponctuels réalisés par an * Nombre de contrôle sur pièces réalisés par an * Taux d’accroissement des émissions suite aux contrôles fiscaux * Taux d’accroissement des recettes fiscales recouvrées sur contrôles fiscaux | * Rapports d’activités de la DGI * Rapports d’activités de la BERAR * Rapports d’activités des SCF * Rapports d’activités des Services de gestion * Rapports d’activités PAMSI | Manque de ressources financières pour le renouvellement des licences des outils BI |
| **Résultat 1.1** | La plateforme BI (entrepôt de données et serveur de rapports) est mise en place. | * Nombre de sources de données intégrées à l’entrepôt de données * Nombre de cas d’usage ou de fonctionnalités développés et opérationnels * Nombre d’outils acquis * Nombre d’outils installés, paramétrés | * PV de recette métier * PV de recette technique * PV de réception des canaux d’échange mis en place * Rapports d’activités la DGI * Rapports d’activités PAMSI * PV de réception des outils * PV de validation du paramétrage des outils | * Défaut d’expertise au niveau des consultants BI recrutés * Indisponibilité des auditeurs devant assister aux formations * Défaillance de l’infrastructure réseau |
| **Résultat 1.2** | Les utilisateurs métiers et techniques de la DGI sont formés à l’utilisation de la plateforme BI et des outils acquis. | * Nombre de cadres formés à l’utilisation des tableaux de bord et rapports analytiques * Nombre de cadres formés à l’utilisation des outils acquis | * Rapports de formation * Rapports d’activités PAMSI | Indisponibilité des agents |
| **Résultat 1.3** | Les canaux d’échanges de données entre les Régies financières sont mis en place et opérationnels. | Disponibilité des canaux d’échanges de données | PV de validation |  |
| **Objectif spécifique 2** | Contribuer au renforcement de la dématérialisation des procédures et services de la DGI pour promouvoir la transparence et la lutte contre la fraude fiscale | * Durée de traitement des services rendus aux contribuables * Temps mis par les contribuables pour effectuer leurs déclarations * Nombre de déclarations reçues par les centres d’impôts * Nombre de contrôles ponctuels et sur pièces effectués | * Rapports d’activités des Services de Gestion * Rapports d’activités des Recettes d’Impôts | Le cadre réglementaire continue d’autoriser les opérations manuelles aux acteurs du système fiscal. |
| **Résultat 2.1** | Les procédures et services de la DGI sont dématérialisés. | * Nombre de nouvelles procédures dématérialisées * Nombre de nouveaux services dématérialisés | * Rapports d’activités de la DGI * Rapports d’activités PAMSI | * Manque de sensibilisation à l’endroit des contribuables et agents de la DGI * Résistance aux changements * Incompétence des prestataires * Non implication de certaines parties prenantes clés |
| **Résultat 2.2** | Les agents des impôts sont formés à l’utilisation des systèmes dématérialisés. | Nombre d’agents formés à l’utilisation des nouveaux services et nouvelles procédures dématérialisés | Rapports de formation | Indisponibilité des agents |
| **Résultat 2.3** | Les contribuables sont formés et sensibilisés à l’utilisation des services dématérialisés. | Nombre de contribuables formés à l’utilisation des nouveaux services et nouvelles procédures dématérialisés | Rapports de formation | Défaut de sensibilisation |
| **Objectif spécifique 3** | Moderniser les infrastructures et équipements numériques pour permettre l’accès aux données fiables compréhensibles et comparables | Conformité de la salle serveur à la norme EIA | Certificat EIA | * Risque d’incendie en cas de dysfonctionnement des équipements d’alerte * Absence d’un système de veille sécuritaire efficace |
| **Résultat 3.1** | La salle serveur est équipée pour supporter la charge des services et procédures dématérialisées, les liaisons réseau entre les Régies Financières sont établies. | * Power Usage Effectiveness (PUE) | Rapports d’audits | * Mauvaise qualité des équipements * Mauvaise qualité des audits |
| **Résultat 3.2** | Les agents de la DGI sont formés à la prise en main du suivi et du maintien de la haute disponibilité de la salle serveur. | Nombre d’agents de la DGI formés à la prise en main des du suivi et du maintien de la salle serveur | Rapports de formation | Indisponibilité des agents |
| **Activités** | | | | |
| **Activités #** | 1.1.1. Identification des sources de données et revue de la qualité des données | * Nombre de sources de données * Qualité des données |  |  |
| 1.1.2. Intégration des sources de données identifiées dans l'entrepôt existant | * Disponibilité données intégrées dans l’entrepôt existant |  |  |
| 1.1.3. Acquisition, installation et paramétrage de Talend Data Intégration, Microsoft SQL Server, Power BI Professional et Power BI Report Server | * Talend Data Intégration, Microsoft SQL Server, Power BI Professional et Power BI Report Server démarre et s’exécute bien sur les serveurs de développement et de recette |  | Les outils Talend Data Intégration et Microsoft SQL Server sont disponibles. |
| 1.1.4. Conception, développement et déploiement des rapports analytiques, tableaux de bords et indicateurs par type d’utilisateur | * Les rapports analytiques et tableaux de bord s’exécutent bien dans Power BI Professional et Power BI Report Server |  | Les outils Microsoft SQL Server, Power BI Professional et Power BI Report Server sont disponibles. |
| **Activités #** | **1.2.1. Formation sur Microsoft SQL Server, Power BI (Pro et report serveur), conception et déploiement des tableaux de bords sécurité informatique, Data Science, Talend** |  |  |  |
| **1.2.2. Viz et data viz ensuite et Appui sous forme d’assistance technique et formation opérationnelle (mise en pratique) sur le passage à une logique Big Data et Machine Learning pour une utilisation des fonctionnalités machine learning déjà présentes (built in) dans l’outil BI et permettre des analyses approfondies sur la base d’une logique de data science (prévision, typologie des contribuables, détection des anomalies, fraudes…)** |  |  |  |
| **1.2.3. Communication auprès des utilisateurs sur le SDSI et sur le projet BI (information, déploiement et prise en main)** |  |  |  |
| **Résultat 1.3** | **Les canaux d’échanges de données entre les Régies financières sont mis en place et opérationnels.** | Disponibilité des canaux d’échanges de données |  |  |
| **Activités #** | **1.3.1. Stratégie d’échange de données et d’urbanisation (avoir une vision 360 de l’usager)** |  |  |  |
| **1.3.2. Revue du paramétrage des couches d’échange des données / API de la plateforme, mettre en place de la documentation et des règles d’APisation** |  |  |  |
| **Objectif spécifique 2** | **Contribuer au renforcement de la dématérialisation des procédures et services de la DGI pour promouvoir la transparence et la lutte contre la fraude fiscale** | * Durée de traitement des services rendus aux contribuables * Temps mis par les contribuables pour effectuer leurs déclarations * Nombre de déclarations reçues par les centres d’impôts * Nombre de contrôles pontctuels et sur pièces effectués |  | Le cadre réglementaire continue d’autoriser les opérations manuelles aux acteurs du système fiscal. |
| **Résultat 2.1** | **Les procédures et services de la DGI sont dématérialisés.** | * Nombre de nouvelles procédures dématérialisées * Nombre de nouveaux services dématérialisés |  | * Manque de sensibilisation à l’endroit des contribuables et agents de la DGI * Résistance aux changements * Incompétence des prestataires * Non implication de certaines parties prenantes clés |
| **Activités #** | **2.1.1. Dématérialisation du processus de remboursement de TVA** |  |  |  |
| **2.1.2. Digitalisation de la délivrance des documents fiscaux (e-attestations, situations fiscales, quitus fiscaux, etc.)** |  |  |  |
| **2.1.3. Réalisation d'un module eBilan dans e-services pour la télétransmission des états financiers** |  |  |  |
| **2.1.4. Réalisation de la plateforme e-services Particuliers** |  |  |  |
| **2.1.5. Intégration à SIGIBé d'un module DGI Cash (Banque Trésor)** |  |  |  |
| **2.1.6. Réalisation des travaux permettant le paiement par mobile money des impôts d’Etat et impôts locaux** |  |  |  |
| **2.1.7. Réalisation de la plateforme e-services Particuliers** |  |  |  |
| **2.1.8. Intégration à SIGIBé d'un module DGI Cash (Banque Trésor)** |  |  |  |
| **2.1.9. Réalisation des travaux permettant le paiement par mobile money des impôts d’Etat et impôts locaux** |  |  |  |
| **2.1.10. Implémentation du module comptabilité** |  |  |  |
| **2.1.11. Mise en place d'une plateforme de suivi des indicateurs (PPBS)** |  |  |  |
| **2.1.12. Archivage numérique** |  |  |  |
| **Résultat 2.2** | **Les agents des impôts sont formés à l’utilisation des systèmes dématérialisés.** | Nombre d’agents formés à l’utilisation des nouveaux services et nouvelles procédures dématérialisés |  | Indisponibilité des agents |
| **Activités #** | **2.2.1. Renforcement des capacités sur la gouvernance des projets informatiques (SDSI)** |  |  |  |
| **2.2.2. Formation des agents sur l’utilisation des procédures et services dématérialisés** |  |  |  |
| **Résultat 2.3** | **Les contribuables sont formés et sensibilisés à l’utilisation des services dématérialisés.** | Nombre de contribuables formés à l’utilisation des nouveaux services et nouvelles procédures dématérialisés |  | Défaut de sensibilisation |
| **Activités #** | **2.3.1. Formation des contribuables sur l’utilisation des services dématérialisés** |  |  |  |
| **Objectif spécifique 3** | **Moderniser les infrastructures et équipements numériques pour permettre l’accès aux données fiables compréhensibles et comparables** | Conformité de la salle serveur à la norme EIA |  | * Risque d’incendie en cas de dysfonctionnement des équipements d’alerte * Absence d’un système de veille sécuritaire efficace |
| **Résultat 3.1** | **La salle serveur est équipée pour supporter la charge des services et procédures dématérialisées, les liaisons réseau entre les Régies Financières sont établies.** | * Power Usage Effectiveness (PUE) |  | * Mauvaise qualité des équipements * Mauvaise qualité des audits |
| **Activités #** | **3.1.1. Élaboration des politiques et chartes de la sécurité des Systèmes informatiques** |  |  |  |
| **3.1.2. Élaboration des procédures de la sécurité des Systèmes informatiques** |  |  |  |
| **3.1.3. Élaboration des procédures de la mise en œuvre du Plan de Continuité des Activités (PCA) et du Plan de Reprise des Activités (PRA)** |  |  |  |
| **3.1.4. Achat des équipements - salle serveur** |  |  |  |
| **3.1.5. Appui à la certification des deux salles serveurs et consolidation du Data Center DGI (électrique et climatisation, dette technique)** |  |  |  |
| **3.1.6. Mise en place d’une cartographie des risques informatiques** |  |  |  |
| **3.1.7. Mise en place d'un système de monitoring et d'administration en temps réel des applications de la DGI** |  |  |  |
| **3.1.8. Mise en place d'un système de surveillance, au niveau des baies et de la salle, de la température, de l’humidité, de la fumée, de la poussière** |  |  |  |
| **3.1.9. Mise en place d'un outil FortiSIEM de la gestion des informations de la sécurité (SIM) et de la gestion des événements de sécurité (SEM)** |  |  |  |
| **3.1.10. Mise en place d'une solution de gestion des vulnérabilités, de monitoring, de lutte contre les attaques et les fraudes informatiques (Rapid7) du système d’information de la Direction Générale des Impôts (DGI)** |  |  |  |
| **Résultat 3.2** | **Les agents de la DGI sont formés à la prise en main du suivi et du maintien de la haute disponibilité de la salle serveur.** | Nombre d’agents de la DGI formés à la prise en main des du suivi et du maintien de la salle serveur |  | Indisponibilité des agents |
| **Activités #** | **3.2.1. Formation Ansible pour DevOps (05 personnes pour 5 jours), Déploiement et administration PROXMOX et CEPH (3 personnes pour 5 jours),**  **Certified Ethical Hacher (05 personnes pour 3 mois en continue), ISO/IEC 27001 (05 personnes pour 5 jours), Fortinet NSE 4, 5, 6 (5 personnes pour 2 mois en continue)** |  |  |  |