

DEMANDE DE PROPOSITION

DP : N° 002/ARCEP/PRMP/23 du 28 septembre 2023

OBJET : Recrutement d'un cabinet pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance basée sur la méthode Balanced Scorecard

Autorité contractante :

Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP)

Source de financement : Budget ARCEP, exercice 2023

TABLE DES MATIÈRES

Section 1. Lettre d'invitation	5
Section 2. Instructions aux Consultants	6
Section 3. Données particulières	23
Section 4. Proposition technique.....	26
Section 5. Proposition financière - Formulaire types	33
Section 6. Termes de référence	39
Section 7. Modèles de Marché	43

Section 1. Lettre d'invitation

Objet : Demande de propositions d'offres de service

Madame/Monsieur,

- 1- L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) envisage de recruter un cabinet pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance basée sur la méthode Balanced Scorecard.
- 2- L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) invite, par la présente demande de proposition, les candidats intéressés à présenter leurs propositions sous pli fermé, pour la réalisation de cette mission de recrutement pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance. Pour de plus amples renseignements sur les services en question, veuillez consulter les Termes de référence joints.
- 3- La passation du Marché sera conduite par une demande de proposition ouverte tel que défini par le Code des marchés publics en vigueur et ses textes d'application, et ouvert à tous les candidats éligibles.
- 4- Les candidats intéressés peuvent obtenir des informations auprès de :

Monsieur DHOSSA Martial

ARCEP, 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA,
BP : 358 Lomé, Togo Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94
E-mail : arcep@arcep.tg Site web : www.arcep.tg

et prendre connaissance des documents de la demande de proposition de 8h 00 à 12h 00 le matin et de 15h à 17h l'après-midi à l'adresse mentionnée ci-après :

ARCEP 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA,
BP : 358 Lomé, Togo Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94

- 5- Le cabinet sera choisi par la méthode de sélection fondée sur la qualité technique et le coût (sélection qualité-coût).
- 6- La présente DP comprend les sections suivantes :
 - Section 1 - La Lettre d'invitation
 - Section 2 - Instructions aux Consultants
 - Section 3 - Données Particulières
 - Section 4 - Proposition technique – Formulaire type
 - Section 5 - Proposition financière – Formulaire type
 - Section 6 - Termes de référence
 - Section 7 – Modèle de Marché
- 7- **Vous êtes invités à soumettre les offres à l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA, Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94 au secrétariat central au plus tard le 27 octobre 2023 à 10 heures 00 (heure locale).**

- 8- L'ouverture des offres techniques aura lieu le **27 octobre 2023** à partir de 10 heures 30 m (heure locale) à l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA, dans l'une des salles de conférence BP : 358 Lomé, Togo Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94 **E-mail : arcep@arcep.tg**.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

La Personne Responsable des Marchés Publics

Section 2. Instructions aux Consultants

[Note à l'Autorité contractante : cette Section 2, Instructions aux Consultants ne doit pas être modifiée. Si des changements doivent être introduits pour tenir compte du contexte propre à la mission considérée, ils devront l'être exclusivement par le biais des Données particulières (par l'insertion de nouvelles dispositions, par exemple)]

Définitions

- (a) Autorité contractante : l'institution avec laquelle le Candidat sélectionné signe le Marché de prestations de services.
- (b) Consultant : toute entité ou personne qui fournit les prestations à l'Autorité contractante en vertu du Marché.
- (c) Marché : le marché signé par les Parties et tous les documents annexés énumérés à la Clause 1 « Services »
- (d) Données particulières : la Section 3 qui énonce les conditions propres à la mission.
- (e) Jour : il s'agit de journée calendaire ; sauf indication contraire, les délais sont exprimés en jours francs, à savoir en nombre de jours entiers, sans inclure dans le délai le jour de son point de départ, ni le dernier jour
- (f) Instructions aux Consultants : (Section 2 de la DP) le document donnant aux consultants toutes les informations nécessaires à l'élaboration de leur Proposition.
- (g) Lettre d'Invitation (Section 1 de la DP) : la Lettre d'invitation envoyée par l'Autorité contractante aux Candidats présélectionnés.
- (h) Personnel : le personnel fourni par le Consultant pour la prestation des services.
- (i) Proposition : la proposition technique et la proposition financière.
- (j) DP : Demande de propositions préparée par l'Autorité contractante en vue de la sélection des Consultants.
- (k) Prestations : le travail devant être exécuté par le Consultant en vertu du Marché.
- (l) Termes de référence (TR) : le document figurant à la Section 6 de la DP qui énonce les objectifs, le champ d'application, les activités, les tâches à exécuter, les responsabilités respectives de l'Autorité contractante et du Consultant ainsi que les résultats attendus devant être fournis dans le cadre

de la Mission.

- 1. Introduction**
 - 1.1 L'Autorité contractante figurant dans les Données particulières sélectionne un Prestataire parmi les candidats présélectionnés, conformément à la méthode de sélection spécifiée dans les **Données particulières**.
 - 1.2 Les Candidats présélectionnés sont invités à soumettre une Proposition technique et une Proposition financière, pour la prestation des services désignés dans les **Données particulières**. La proposition du candidat sélectionné servira de base aux négociations d'un marché qui sera signé avec le Candidat retenu.
 - 1.3 L'Autorité contractante fournira au Consultant retenu, les services et installations spécifiés dans les **Données particulières**.
 - 1.4 Les Candidats sont responsables de tous les frais liés à l'élaboration et à la présentation de leur proposition ainsi qu'aux négociations relatives au marché. L'Autorité contractante n'est nullement tenue d'accepter l'une quelconque des propositions et se réserve le droit, à tout moment avant l'attribution de celui-ci, d'annuler la procédure de sélection sans encourir de responsabilité envers le Candidat.
- 2. Conflit d'intérêt**
 - 2.1 L'Autorité contractante exige des Consultants qu'ils fournissent des conseils professionnels objectifs et impartiaux, qu'en toutes circonstances ils défendent avant tout les intérêts de leur client, sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure, et qu'ils évitent scrupuleusement toute possibilité de conflit avec d'autres activités ou avec les intérêts de leur société.
- Activités incompatibles**
 - 2.2 Aucune entité ou personne engagée pour fournir des services de conseil en vue de la préparation ou de l'exécution d'un projet, ni aucune entreprise qui lui est affiliée, n'est admise ultérieurement à fournir des biens, ou réaliser des travaux.
 - 2.3 Les Candidats ont l'obligation d'informer l'Autorité contractante de toute situation présente ou possible de conflit d'intérêts qui risquerait de les mettre dans l'impossibilité de servir au mieux l'intérêt de l'Autorité contractante ou qui pourrait raisonnablement être interprétée comme ayant cet effet. Faute d'informer l'Autorité contractante sur l'existence de telles situations, le Candidat pourra être disqualifié et faire

l'objet de sanction en application de la Clause 3.2.

- 2.4 Lorsque le Candidat propose un fonctionnaire du Togo dans sa proposition technique, ce fonctionnaire s'engage à fournir une attestation écrite de son ministère ou employeur attestant du fait qu'il bénéficie d'une disponibilité et qu'il est autorisé à travailler à temps complet en dehors de son poste officiel antérieur. Le Candidat présentera cet engagement à l'Autorité contractante dans le cadre de sa Proposition technique.

3. Sanction des fautes commises par les candidats ou titulaires de marchés publics

- 3.1 La République Togolaise exige de la part des candidats, soumissionnaires et titulaires de ses marchés publics, qu'ils respectent les règles d'éthique professionnelle les plus strictes durant la passation et l'exécution de ces marchés. Les candidats ou soumissionnaires ont l'obligation, sous peine de rejet de leur candidature ou de leur offre, de s'engager par écrit auprès de l'autorité contractante et ce pendant toute la procédure de passation jusqu'à la fin de l'exécution du marché, à ne pas effectuer de paiement, procurer d'avantage ou de privilège au profit de toute personne, agissant comme intermédiaire ou agent, en rémunération de services visant à influencer sur le résultat de la procédure. Sans préjudice des sanctions pénales prévues par les lois et règlements en vigueur, des sanctions peuvent être prononcées par le Comité de Règlement des Différends de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics à l'égard du candidat, soumissionnaire, attributaire ou titulaire qui a :

- a) procédé à des pratiques de collusion entre soumissionnaires afin d'établir les prix des offres à des niveaux artificiels et non concurrentiels et de priver l'autorité contractante des avantages d'une concurrence libre et ouverte ;
- b) participé à des pratiques visant sur le plan technique à instaurer un fractionnement du marché ou à influencer sur le contenu du dossier d'appel d'offres ;
- c) eu recours à la surfacturation et/ou à la fausse facturation dûment établie ;
- d) tenté d'influer sur l'évaluation des offres ou sur les décisions d'attribution, y compris la proposition de tout paiement ou avantage indu ;
- e) fourni des informations ou des déclarations fausses ou mensongères, ou a fait usage d'informations confidentielles dans le cadre de la procédure d'appel d'offres ;
- f) participé pendant l'exécution du marché à des actes et

pratiques frauduleuses préjudiciables aux intérêts de l'autorité contractante, contraires à la réglementation applicable en matière de marché public, susceptibles d'affecter la qualité des prestations ou leur prix ainsi que les garanties dont bénéficie l'autorité contractante.

3.2 Les sanctions suivantes peuvent être prononcées, et, selon le cas, de façon cumulative :

- a) la confiscation des garanties constituées par le contrevenant dans le cadre des procédures d'appel d'offres incriminées, dans l'hypothèse où elle n'aurait pas été prévue par le cahier des charges ;
- b) l'exclusion de la concurrence pour une durée temporaire en fonction de la gravité de la faute commise, y compris, en cas de collusion établie par l'autorité de régulation des Marchés publics, de toute entreprise qui possède la majorité du capital de l'entreprise sanctionnée, ou dont l'entreprise sanctionnée possède la majorité du capital ;
- c) le retrait de leur agrément et/ou de leur certificat de qualification ;
- d) une sanction à caractère pécuniaire dont le montant est fonction de la gravité des irrégularités et des violations de la réglementation, ainsi que des avantages que l'auteur a pu en tirer, sans préjudice de la réparation des dommages subis par l'autorité contractante.

3.3 L'inexactitude des mentions obérant les capacités techniques, financières et les pièces administratives demandées dans le dossier d'appel d'offres ou leur fausseté est sanctionnée par le rejet de l'offre, sans préjudice des sanctions pouvant être prises dans le cadre des dispositions ci-dessus.

3.4 Le marché peut être résilié, sans préjudice des sanctions pouvant être prises dans le cadre des dispositions ci-dessus, lorsque les infractions commises sont établies pendant son exécution.

3.5 Le contrevenant dispose d'un recours devant les tribunaux de l'ordre administratif à l'encontre des décisions du Comité de Règlement des Différends. Ce recours n'est pas suspensif.

4. Conditions à

4.1 Seuls les candidats qui se sont vus notifier qu'ils étaient

**remplir pour
prendre part aux
marchés**

présélectionnés sont autorisés à soumettre une proposition. Les candidats peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales.

4.2 Ne sont pas admises à concourir les personnes physiques ou morales :

- a) qui ne se sont pas acquittées de leurs droits, taxes, impôts, cotisations, contributions, redevances ou prélèvements de quelque nature que ce soit, y compris, le paiement sur des marchés antérieurs (à compter de septembre 2011), de la taxe parafiscale prévue par l'article 11 de la loi n° 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public, ou à défaut, ne peuvent justifier par un document de l'Administration concernée du respect de leurs obligations en matière fiscale et sociale ;
- b) qui font de procédure de déclaration de faillite personnelle, de redressement judiciaire, sauf à avoir été autorisés à poursuivre leur activité par une décision de justice ;
- c) qui sont en état de liquidation de biens ou en faillite ;
- d) qui sont frappées de l'une des interdictions ou d'échéances prévues par les textes en vigueur, notamment le Code pénal et le Code général des impôts ;
- e) qui sont affiliés aux consultants ayant contribué à préparer tout ou partie des dossiers d'appel d'offres ou de consultation ;
- f) dans lesquels l'un des membres des organes de passation, de contrôle ou d'approbation ayant eu à connaître de la procédure possède des intérêts financiers ou personnels de quelque nature que ce soit ;
- g) qui auront été reconnues coupables d'infractions à la réglementation des marchés publics ou qui auront été exclues des procédures de passation des marchés par une décision de justice définitive en matière pénale, fiscale, ou sociale ou par une décision de l'Autorité de Régulation des Marchés ;

4.1 S'agissant des personnes morales, les cas d'inéligibilité visés ci-dessus aux alinéas d, e et g s'appliquent dès lors qu'ils sont le fait de personnes physiques membres de leurs organes de direction ou de contrôle.

4.2 Les dispositions ci-dessus sont également applicables aux membres de groupement et aux sous-traitants

**5. Validité de la
proposition**

Les **Données particulières** indiquent la durée pendant laquelle la Proposition des Candidats doit rester valable après la date de soumission. Pendant cette période, le Candidat doit

maintenir disponible le personnel spécialisé nommé dans sa proposition.

6. Établissement des propositions

6.1 Les Candidats sont tenus de soumettre leur proposition (paragraphe 1.2) ainsi que toute correspondance, rédigée dans la langue française.

6.2 Lors de l'établissement de leur Proposition, les Candidats sont censés examiner les documents constituant la présente DP en détail. L'insuffisance patente des renseignements fournis peut entraîner le rejet d'une proposition.

6.3 En établissant la Proposition technique, les Candidats doivent prêter particulièrement attention aux considérations suivantes :

- a) Le temps de travail estimé du personnel ou le budget nécessaire à l'exécution de la mission, est indiqué dans les **Données particulières**. Cependant, la proposition doit se fonder sur le temps de travail du personnel ou sur le budget tel qu'estimé par le Candidat. Pour les missions fondées sur un budget déterminé, le budget disponible est indiqué dans les **Données particulières**, et la Proposition financière ne doit pas dépasser ce budget.
- b) Il ne peut être proposé un choix de personnel, et il n'est possible de soumettre qu'un curriculum vitae (CV) par poste.

7. Langue

Les rapports que doit produire le Consultant dans le cadre de la présente mission doivent être rédigés dans la langue française.

8. Forme et contenu de la proposition technique

8.1 Les Candidats sont tenus de présenter une Proposition technique contenant les informations énumérées aux alinéas (a) à (d) ci-dessous, et d'utiliser les Formulaires types annexés à la Section 4.

- a) un descriptif de la conception, de la méthodologie et du plan de travail proposés pour exécuter la mission sur les sujets suivants : l'approche technique et la méthodologie, le plan de travail, l'organisation et les affectations du personnel. Le Formulaire TECH-4 de la Section 4 indique le contenu de cette section. Le plan de travail doit être conforme au calendrier de travail (Formulaire TECH-8 de la Section 4) qui indiquera sous forme de graphique à barre le

calendrier de chacune des activités. Ce descriptif ne doit normalement pas dépasser 10 pages, y compris les graphiques, diagrammes, commentaires et suggestions sur les Termes de référence, le cas échéant.

- b) La composition de l'équipe proposée, par spécialité, le cas échéant, ainsi que le poste et les tâches qui sont confiées à chacun de ses membres (Formulaire TECH-5 de la Section 4).
- c) Des estimatifs du temps de travail du personnel nécessaire à l'exécution de la mission (Formulaire TECH-7 de la Section 4).
- d) Des curriculum vitae signés par le personnel proposé (Formulaire TECH-6 de la Section 4)
- e) des attestations justifiant que le Candidat (ou si le candidat est une association ou un groupement, tous les membres de l'association ou du groupement) s'est (se sont) acquitté (s) de ses(leurs) droits, taxes, impôts, cotisations, contributions, redevances ou prélèvements de quelque nature que ce soit, y compris, le paiement sur des marchés antérieurs (à compter de septembre 2011), de la taxe parafiscale prévue par l'article 11 de la loi n° 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public, ou à défaut, peut (peuvent) justifier par un document de l'Administration concernée du respect de ses (leurs) obligations en matière fiscale et sociale ; à l'exception de la taxe parafiscale, cette disposition ne s'applique qu'aux candidats ou membre d'association ou groupement de ayant un établissement stable ou une base fixe dans un Etat membre de l'UEMOA.

8.2 La Proposition technique ne doit comporter aucune information financière. Une Proposition technique indiquant des informations financières relatives à la proposition financière sera rejetée.

9. Proposition financière

9.1 La Proposition financière doit être établie en utilisant les Formulaires type (Section 5). Elle énumère tous les coûts afférents à la mission, y compris (a) la rémunération du personnel, et (b) les frais remboursables (dans le cas d'un marché au temps passé) ou autres coûts (dans le cas d'un

marché à rémunération forfaitaire) énumérés dans les **Données particulières**.

Fiscalité

9.2 Le Consultant est assujéti à la fiscalité applicable au Togo (notamment : TVA ou taxe sur les ventes, charges sociales ou impôt sur le revenu du personnel étranger non résident, droits, taxe parafiscale de régulation prévue par l'article 11 de la loi n° 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public, contributions). Les montants correspondants au paiement d'impôts doivent être inclus dans la Proposition financière.

Monnaie de l'offre

10. Soumission, réception et ouverture des propositions

9.3 Le Candidat doit libeller le prix de ses services en FCFA.

10.1 L'original de la proposition ne doit comporter aucun ajout entre les lignes ou surcharge sur le texte même, si ce n'est pour corriger les erreurs que le Candidat lui-même peut avoir commises, toute correction de ce type devant alors être paraphée par le (les) signataire(s) des propositions. Les lettres de soumission de la Proposition technique et de la Proposition financière doivent être conformes aux lettres types TECH-1 de la Section 4 et FIN-1 de la Section 5, respectivement.

10.2 Le Candidat ou un représentant habilité du Candidat doit parapher toutes les pages de l'original de la Proposition technique et de la Proposition financière. La Proposition technique et la Proposition financière signées doivent porter la mention « ORIGINAL ».

10.3 La Proposition technique doit porter la mention « ORIGINAL » ou « COPIE », selon le cas. La proposition technique est adressée conformément aux dispositions du paragraphe 13.5 ; elle comprend le nombre de copies indiqué dans les **Données particulières**. Toutes les copies nécessaires de la Proposition technique doivent être faites à partir de l'original. En cas de différence entre l'exemplaire original et les copies de la Proposition technique, l'original fait foi.

10.4 Les Candidats doivent placer l'original et toutes les copies de la Proposition technique dans une enveloppe portant clairement la mention « **PROPOSITION TECHNIQUE** », qu'ils cachettent. De même, l'original et les copies de la Proposition financière, sont placées dans une enveloppe cachetée portant clairement la mention « **PROPOSITION FINANCIERE** » suivie du nom de la mission, et de

l'avertissement « **NE PAS OUVRIR EN MEME TEMPS QUE LA PROPOSITION TECHNIQUE** ». Les Candidats placent ensuite ces deux enveloppes dans une même enveloppe extérieure scellée portant l'adresse de soumission, le numéro de référence, ainsi que la mention « **À OUVRIR UNIQUEMENT PAR LA COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS DE L'AUTORITÉ CONTRACTANTE** ». L'Autorité contractante n'est pas responsable en cas de perte ou d'ouverture prématurée de l'enveloppe extérieure si celle-ci n'est pas cachetée ou ne porte pas les informations requises ; la soumission peut alors être rejetée. Une proposition financière non présentée dans une enveloppe séparée portant les mentions stipulées ci-dessus peut être rejetée.

10.5 Les Propositions doivent être envoyées à l'adresse indiquée dans les **Données particulières** et doivent être reçues par l'Autorité contractante au plus tard à la date et à l'heure indiquées dans les **Données particulières** ou modifiées par prorogation conformément au paragraphe 8.2. Toute proposition reçue par l'Autorité contractante après le délai de soumission est retournée sans avoir été ouverte.

10.6 Dès qu'est passée l'heure limite de remise des propositions, les propositions techniques sont ouvertes par la Commission de Passation des Marchés publics de l'Autorité contractante. La Proposition financière reste cachetée et est déposée en lieu sûr. Le procès-verbal d'ouverture des plis est publié et remis sans délai à tous les soumissionnaires qui en font la demande.

11. Évaluation des propositions

Pendant la période allant de l'ouverture des propositions à l'attribution du marché, les Candidats s'abstiennent de prendre contact avec l'Autorité contractante sur toute question en rapport avec leurs Propositions. Toute tentative d'influencer l'Autorité contractante quant à l'examen, l'évaluation ou le classement des Propositions ou toute recommandation visant à influencer l'attribution du Marché peut entraîner le rejet de la Proposition du Candidat. Les évaluateurs des Propositions techniques n'ont pas accès aux propositions financières avant la fin de l'évaluation technique.

12. Évaluation des Propositions techniques

La sous-commission d'évaluation des offres évalue les Propositions techniques sur la base de leur conformité aux Termes de référence, à l'aide des critères et sous-critères d'évaluation pondérés, comme indiqué dans les **Données**

particulières. Chaque proposition conforme se voit attribuer une note technique (St). Une proposition est rejetée à ce stade si elle ne satisfait pas à des aspects importants de la DP, et particulièrement aux Termes de référence, ou n'atteint pas la note technique minimum spécifiée dans les Données particulières.

13. Propositions financières des propositions fondées sur la qualité uniquement

En cas de Sélection fondée sur la qualité technique de la proposition uniquement (Sélection qualité seule), et après classement des Propositions, le Candidat ayant obtenu la note la plus élevée est invité à négocier un Marché conformément au paragraphe 16 des présentes Instructions.

14. Ouverture en séance publique et évaluation des Propositions financières ; (uniquement en cas de Sélection qualité-coût, dans le cadre d'un budget déterminé, et au moindre coût)

14.1 A l'issue de l'évaluation de la qualité technique, l'Autorité contractante informe les Candidats des notes techniques obtenus par leurs Propositions. Dans le même temps, l'Autorité contractante (a) notifie les Candidats dont les propositions n'ont pas obtenu la note de qualité minimum, ou ont été jugées non conformes à la Demande de propositions et aux Termes de référence, que leurs Propositions financières leur seront renvoyées sans avoir été ouvertes, à l'issue du processus de sélection et (b) indique la date, le lieu et l'heure d'ouverture des Propositions financières aux Candidats dont les propositions techniques ont obtenu une note supérieure à la note de qualification minimum

14.2 Les Propositions financières sont ouvertes en séance publique par la Commission de Passation des Marchés de l'Autorité contractante, en présence des représentants des Candidats qui désirent y assister. Les noms des Candidats et les notes techniques sont lus à haute voix. Les Propositions financières des Candidats ayant atteint ou dépassé la note de qualification minimum sont examinées pour vérifier qu'elles n'ont pas été décachetées ni ouvertes. Ces Propositions sont ensuite ouvertes et les prix sont lus à haute voix et consignés par écrit. Le procès-verbal d'ouverture des offres financières est publié et remis sans délai à tous les soumissionnaires qui en font la demande.

14.3 La Sous-commission d'évaluation des offres corrigera toute erreur de calcul et, en cas de différence entre le montant partiel et le montant total, ou entre lettres et chiffres, les premiers prévalent. Outre les corrections ci-dessus, et comme indiqué au paragraphe 9.1, les activités

et intrants décrits dans la Proposition technique sans qu'un prix leur ait été attribué, sont supposés être inclus dans le prix des autres activités et intrants. Au cas où une activité ou un poste comptable est différent dans la Proposition technique et dans la Proposition financière, i) en cas de Marché rémunéré au temps passé, la Sous-commission d'évaluation des offres corrigera le(s) montant(s) figurant dans la Proposition financière de façon à rendre cette dernière cohérente avec la proposition technique, appliquera les prix unitaires de la proposition financière à la quantité corrigée et corrigera le prix total, ou ii) en cas de Marché à rémunération forfaitaire, aucune correction ne sera apportée à la proposition financière

14.4 En cas de Sélection qualité-coût, la Proposition financière la moins disante (F_m) reçoit une note financière maximum (S_f) de 100 points. Les notes financières (S_f) des autres Propositions financières sont calculées comme indiqué dans les Données particulières. Les Propositions sont classées en fonction de leurs notes technique (S_t) et financier (S_f) pondérés (T étant le poids attribué à la Proposition technique et P le poids accordé à la Proposition financière ; $T + P$ étant égal à 1), comme indiqué dans les Données particulières : $S = S_t \times T\% + S_f \times P\%$. Le Candidat ayant obtenu la note technique et financier combinée la plus élevée est invité à des négociations.

14.5 En cas de Sélection dans le cadre d'un budget fixé, l'Autorité contractante retient le Candidat ayant remis la Proposition technique la mieux classée dans les limites du budget. Les Propositions dépassant ce budget sont rejetées. En cas de Sélection au moindre coût, l'Autorité contractante retient la proposition la moins disante parmi celles qui ont obtenu la note technique minimum requise. Dans les deux cas, le prix de la proposition évaluée conformément au paragraphe 14.3 est pris en compte et le candidat sélectionné est invité à des négociations.

15. Confidentialité

15.1 Aucun renseignement concernant l'évaluation des Propositions et les recommandations d'attribution ne doit être communiqué aux Candidats ayant soumis une proposition ou à toute autre personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection, tant que l'attribution du marché n'a pas été publiée. Toute utilisation induue de la part d'un quelconque Candidat d'informations confidentielles liées au processus de sélection peut entraîner le rejet de sa Proposition, et peut le rendre

passible de l'application des sanctions au paragraphe 3.2.

16. Négociations

16.1 Les négociations ont lieu à l'adresse indiquée dans les **Données particulières**. Le Candidat invité confirme, à titre de condition préalable au début des négociations, la disponibilité de son personnel. Si cette condition n'est pas remplie, l'Autorité contractante a le droit de rejeter ce candidat et d'entamer des négociations avec le Candidat sélectionné en deuxième position.

Négociations techniques

16.2 Les négociations comportent une discussion de la Proposition technique, de la conception et de la méthodologie proposées, du plan de travail, de la dotation en personnel et de toute suggestion faite par le Candidat pour améliorer les Termes de référence. L'Autorité contractante et le Candidat mettent ensuite au point les Termes de référence finalisés, la dotation en personnel, le calendrier de travail, les aspects logistiques et les conditions d'établissement des rapports. Ces documents sont ensuite intégrés à la « Description des Prestations », qui fait partie du marché. Il faut veiller tout particulièrement à préciser la contribution de l'Autorité contractante en matière d'intrants et de moyens matériels visant à assurer la bonne exécution de la mission. L'Autorité contractante prépare le procès-verbal des négociations qui est signé par l'Autorité contractante et par le Candidat.

Négociations financières

16.3 Les négociations reflètent l'impact des modifications techniques convenues sur le coût des services. Sauf circonstances exceptionnelles, les négociations financières ne portent ni sur les taux de rémunération du personnel, ni sur les autres taux unitaires en cas de Sélection qualité-coût, de Sélection dans le cadre d'un budget fixé ou de Sélection au moindre coût. En cas de sélection sur la base de la qualité seule, le Candidat fournit à l'Autorité contractante les renseignements sur les taux de rémunération et autres coûts qui sont demandés dans l'Annexe à la Section 5 – Proposition financière – Formulaire type de cette DP.

Disponibilité du personnel

16.4 Ayant fondé son choix du Candidat, entre autres, sur une évaluation du personnel proposé, l'Autorité contractante entend négocier le marché sur la base des experts dont les noms figurent dans la Proposition. Préalablement à la négociation du marché, l'Autorité contractante demande l'assurance que ces experts sont effectivement disponibles. S'il est établi que le Candidat a

proposé un personnel sans s'être assuré de sa disponibilité, le Candidat peut être disqualifié. Tout remplaçant proposé doit avoir des compétences égales ou supérieures et une expérience équivalente à celles du candidat original, et doit être présenté par le Candidat dans les délais spécifiés dans la lettre d'invitation à négocier ; le prix demandé pour un remplaçant ne peut être supérieur au prix demandé pour le personnel remplacé.

Conclusion des négociations

16.5 Les négociations s'achèvent par un examen du projet de Marché. En conclusion des négociations, l'Autorité contractante et le Candidat paraphent le marché convenu. Si les négociations échouent, l'Autorité contractante invite le Candidat dont la proposition a été classée en deuxième position à des négociations.

17. Signature du Marché

17.1 L'Autorité contractante enverra au Candidat retenu le Marché paraphé. Dans les quatorze (14) jours suivant la réception du Marché paraphé le Candidat retenu le signera, le datera et le renverra à l'Autorité contractante.

18. Notification de l'attribution du Marché

18.1 L'Autorité contractante attribue le Marché une fois les négociations terminées. Dans les meilleurs délais après son approbation par l'autorité compétente, le marché sera notifié par l'autorité contractante à l'attributaire du marché.

18.2 Sauf dispositions contraires dans le marché, la date de notification constitue le point de départ des délais contractuels d'exécution du marché. Le marché ne produit d'effet à l'égard de l'attributaire qu'à compter de la date de sa notification.

19. Information des candidats

19.1 Dès qu'elle a approuvé la proposition d'attribution, l'Autorité contractante avise immédiatement les autres candidats du rejet de leurs propositions, et publie le procès-verbal d'attribution provisoire.

19.2 Cet procès-verbal d'attribution provisoire mentionnera : (i) le ou les soumissionnaires retenus, (ii) les noms des soumissionnaires exclus et les motifs de rejet de leurs propositions, (iii) les principales dispositions permettant l'établissement du marché, et, en particulier, son objet, les conditions financières, les délais, la part du marché que le soumissionnaire a l'intention de sous-traiter à des tiers, (iv) le nom de l'attributaire et le montant évalué de son offres, et (v) le cas échéant, les raisons pour lesquelles l'autorité contractante a renoncé à passer un

marché.

19.3 Tout Candidat ayant présenté une proposition non retenue pourra demander par écrit à l'Autorité contractante une explication quant aux motifs pour lesquels sa proposition n'a pas été retenue. L'Autorité contractante répondra par écrit au Candidat dans un délai de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de réception de sa demande.

19.4 Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du marché, l'autorité contractante publie un avis d'attribution définitive.

20. Recours

19.1 Tout candidat ou soumissionnaire s'estimant injustement évincé des procédures de passation des marchés peut introduire un recours effectif préalable à l'encontre des procédures et décisions rendues à l'occasion de la procédure de passation leur causant préjudice, devant la personne responsable des marchés publics. Une copie de ce recours est adressée à l'autorité de régulation des marchés publics. Ce recours est exercé soit par lettre recommandée avec accusé de réception, soit par tout moyen de communication électronique selon les modalités définies par le Code des marchés publics et ses décrets d'application. Ce recours peut porter sur la décision prise en matière de pré qualification ou d'établissement de la liste restreinte, la décision d'attribuer ou de ne pas attribuer le marché, les conditions de publication des avis, les règles relatives à la participation des candidats et aux capacités et garanties exigées, la procédure de passation et de sélection retenue, les spécifications techniques retenues, les critères d'évaluation. Il doit invoquer une infraction caractérisée de la réglementation des marchés publics. Il doit être exercé au plus tard dix (10) jours ouvrables à compter de la date de la publication de la décision incriminée.

19.2 La personne responsable du marché est tenue de répondre à cette réclamation dans un délai de cinq (5) jours ouvrables. Les décisions rendues par la personne responsable des marchés publics peuvent faire l'objet de recours devant l'autorité de régulation des marchés publics dans un délai maximum de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de notification de la décision faisant grief.

19.3 En l'absence de décision rendue par la personne responsable des marchés publics dans les cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de la saisine, le requérant peut également saisir l'autorité de régulation des marchés publics qui rend sa décision dans les sept (7) jours ouvrables de la date la saisine, faute de quoi l'attribution du marché ne peut plus être suspendu.

Section 3. Données particulières

Clause du texte	
1.1	Nom de l'Autorité contractante : Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) Méthode de sélection : Sélection sur la base de la qualité technique et du montant de la proposition (sélection qualité-coût)
1.2	Désignation de la mission : Recrutement d'un cabinet pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance basée sur la méthode Balanced Scorecard.
1.3	<i>Sans objet</i>
5.	La Proposition doit rester valable pendant quatre-vingt-dix (90) jours après la date de soumission.
6.3 (b)	La durée prévue pour la mission est de deux (02) mois.
10.3	Le Candidat doit présenter l'original et deux (02) copies de cette Proposition technique et l'original et deux (02) copies de la Proposition financière. Le soumissionnaire devra joindre obligatoirement la version numérique de l'offre
10.5	La Proposition doit être envoyée à l'adresse suivante : L'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA, Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94 au secrétariat central au plus tard le 27 octobre 2023 à 10 heures 00 (heure locale). L'ouverture des offres techniques aura lieu le 27 octobre 2023 à partir de 10 heures 30 m (heure locale) à l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA, dans l'une des salles de conférence BP : 358 Lomé, Togo Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94 E-mail : arcep@arcep.tg .
12	Les critères et sous-critères d'évaluation sont les suivants : 1. Expérience des candidats, pertinente pour la mission 20 points a) Le cabinet doit disposer d'au moins cinq (5) années d'expérience dans le domaine du pilotage de la performance. 5 points b) Le cabinet devra être une structure nationale ou internationale spécialisée dans la mise en place d'outil de pilotage de la performance avec une expérience avérée dans le domaine du pilotage de la performance des entreprises au sein de structures publique, en Afrique, et disposant d'une autonomie financière de gestion et une bonne connaissance du domaine des 5 points

	<p>communications électroniques.</p> <p>c) Le cabinet devra avoir réalisé au moins un projet de mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard pour le compte d'un régulateur des communications électroniques, au cours des trois (03) dernières années. <i>10 points</i></p> <p>2. Conformité du plan de travail et de la méthode proposés, aux termes de référence 50 points</p> <p>a) Approche technique et méthodologie <i>25 points</i></p> <p>b) Plan de travail <i>25 points</i></p> <p>3. Qualification et diplômes des candidats 30 points</p> <p>Le nombre de points attribués à chaque poste ou discipline ci-dessous est déterminé en tenant compte des trois sous-critères suivants et des pourcentages de pondération pertinents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifications générales <i>30%</i> • Pertinence avec la mission <i>60%</i> • Expérience de la région et de la langue <i>10%</i> • Pondération totale <i>100%</i> <p>Le cabinet devra mettre à disposition un personnel clé composé au moins de :</p> <p>a) Un chef de mission, BAC+5 ou plus en gestion des entreprises avec au moins dix (10) années d'expérience dans le domaine de mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard au sein d'entreprises publiques ou privées <i>15 points</i></p> <p>b) Un spécialiste de la business intelligence, BAC+5 en informatique ou tout autre diplôme équivalent ayant au moins cinq (5) années d'expérience dans le domaine de la mise en place d'outil de pilotage de la performance idéalement avec la méthode Balanced Scorecard <i>10 points</i></p> <p>c) Un spécialiste du contrôle de gestion, BAC+5 en gestion des entreprises ou tout autre diplôme équivalent ayant au moins une première expérience dans le domaine de la mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard <i>5 points</i></p>
	<p>Total des points pour les trois critères : 100 points</p> <p>La note technique minimum T(s) requise pour être admis est : 70 points</p>

14.4	La formule utilisée pour établir les notes financières est la suivante : <i>Sélection qualité-coût</i>] : soit $S_f = 100 \times F_m / F$, S_f étant la note financière, F_m la proposition la moins disante et F le montant de la proposition considérée. Les poids respectifs attribués aux Propositions technique et financière sont : $T = 0,8$ et $P = 0,2$
16.1	Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : 4638, Boulevard Général Gnassingbé Eyadema – Cité OUA – Immeuble ARCEP, Tél. +228 22 23 63 80 ; Fax : +228 22 23 63 94 E-mail : arcep@arcep.tg Site web : www.arcep.tg

Section 4. Proposition technique

- Tech-1. Lettre de soumission de la Proposition technique
- Tech-2. Descriptif de la méthodologie et du plan de travail proposé pour accomplir la mission, et le cas échéant, observations et/ou suggestions du Candidat sur les Termes de référence
- Tech-3. Modèle de Curriculum vitae (CV) pour le personnel proposé
- Tech-4. Calendrier des activités (programme de travail)

FORMULAIRE TECH-1 LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION TECHNIQUE

[Lieu, date]

À : [Nom et adresse de l'Autorité contractante]

Madame/Monsieur,

Nous, soussignés, avons l'honneur de vous proposer nos services, à titre de consultant, pour [titre de la mission] conformément à votre Demande de propositions en date du [date] et à notre Proposition. Nous vous soumettons par la présente notre Proposition, qui comprend cette Proposition technique et une Proposition financière sous enveloppe cachetée séparée.

Nous vous soumettons notre Proposition en cotraitance avec : [Insérer le nom complet et l'adresse de chaque Consultant associé]²

Nous déclarons par la présente que toutes les informations et déclarations contenues dans la présente Proposition sont vraies et nous acceptons que toute fausse déclaration y apparaissant puisse entraîner notre exclusion.

Notre candidature, ainsi que tous sous-traitants ou cotraitants intervenant en rapport avec une quelconque partie du Marché, ne tombent pas sous les conditions d'exclusion de l'alinéa 4.2 des Instructions aux Candidats.

Nous ne nous trouvons pas dans une situation de conflit d'intérêt définie à l'alinéa 2.2 des Instructions aux Candidats.

Nous nous engageons à ne pas octroyer ou promettre d'octroyer à toute personne intervenant à quelque titre que ce soit dans la procédure de passation du marché un avantage indu, pécuniaire ou autre, directement ou par des intermédiaires, en vue d'obtenir le marché, comme en atteste le formulaire d'engagement joint à notre proposition technique, signé par nos soins.

Si les négociations ont lieu pendant la période de validité de la Proposition, c'est-à-dire avant l'échéance indiquée aux Données particulières de la DDP (Clause 6 des IC), nous nous engageons à négocier sur la base du personnel proposé ici. Notre Proposition a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant des négociations.

² [Supprimer si aucune cotraitance n'est envisagée]

Si notre Proposition est retenue, nous nous engageons à commencer la prestation de nos services de conseil pour la mission proposée dès réception d'un ordre de service de commencer nos prestations.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité : [*Complète et initiales*]

Nom et titre du signataire : [*A apposer*]

Nom et adresse du cabinet du Candidat : [*A insérer*]

FORMULAIRE TECH-4 DESCRIPTION DE LA CONCEPTION, DE LA METHODOLOGIE ET DU PLAN DE TRAVAIL PROPOSES POUR ACCOMPLIR LA MISSION

La conception technique, la méthodologie et le plan de travail sont les éléments essentiels de la Proposition technique. Il est suggéré de présenter la Proposition technique (20 pages maximum, y compris les tableaux et graphiques) divisée en trois chapitres :

- a) Conception technique et méthodologie,*
- b) Plan de travail, et*
- c) Organisation et personnel*

a) Conception technique et méthodologie. Dans ce chapitre, il vous est suggéré d'expliquer la manière dont vous envisagez les objectifs de la mission, la conception des services, la méthodologie pour exécuter les activités et obtenir les résultats attendus et le détail de ceux-ci. Vous devrez mettre en relief les problèmes à résoudre et leur importance et expliquer la conception technique que vous adopterez pour ce faire. Vous devrez en outre expliquer la méthodologie que vous avez l'intention d'adopter et sa compatibilité avec la conception proposée.

b) Plan de travail. Dans ce chapitre, vous proposerez les principales activités que comprend la mission, leur nature et durée, échelonnement et interrelations, les jalons (y compris les approbations intermédiaires de l'Autorité contractante) et les dates de présentation des rapports. Le plan de travail proposé doit être compatible avec la conception technique et la méthodologie, montrer que les Termes de référence ont été compris et peuvent être traduits en un plan de travail pratique. Une liste des documents finaux, y compris les rapports, croquis et tableaux qui constituent le produit final doivent être inclus dans ce chapitre. Le Calendrier du Personnel (Section 4, TECH-7) doit être compatible avec le Programme de Travail (Section 4, formulaire TECH-8)

Formulaire TECH-6. MODELE DE CURRICULUM VITAE (CV) DU PERSONNEL PROPOSE

1. **Poste** [*un seul candidat par poste*] _____

2. **Nom du Candidat** [*indiquer le nom de la société proposant le personnel*] _____

3. **Nom de l'employé** [*nom complet*] _____

4. **Date de naissance** _____ **Nationalité** _____

5. **Education** [*Indiquer les études universitaires et autres études spécialisées de l'employé ainsi que les noms des institutions fréquentées, les diplômes obtenus et les dates auxquelles ils l'ont été*] _____

6. **Affiliation à des associations/groupements professionnels** _____

7. **Autres formations** [*Indiquer toute autre formation reçue depuis 5 ci-dessus*] _____

8. **Pays où l'employé a travaillé** [*Donner la liste des pays ou l'employé a travaillé au cours des 10 dernières années*] :

9. **Langues** : [*Indiquer pour chacune le degré de connaissance : bon, moyen, médiocre pour ce qui est de la langue parlée, lue et écrite*]

10. **Expérience professionnelle** : [*En commençant par son poste actuel, donner la liste par ordre chronologique inverse de tous les emplois exercés par l'employé depuis la fin de ses études. Pour chaque emploi (voir le formulaire ci-dessous), donner les dates, le nom de l'employeur et le poste occupé.*]

Depuis [année] _____ jusqu'à [année] _____

Employeur : _____

Poste : _____

<p>11. Détail des tâches exécutées</p> <p><i>[Indiquer toutes les tâches exécutées pour chaque mission]</i></p>	<p>12. Expérience de l'employé qui illustre le mieux sa compétence</p> <p><i>[Donner notamment les informations suivantes qui illustrent au mieux la compétence professionnelle de l'employé pour les tâches mentionnées au point 11]</i></p> <p>Nom du projet ou de la mission : _____</p> <p>Année : _____</p> <p>Lieu : _____</p> <p>Principales caractéristiques du projet : _____</p> <p>Poste : _____</p> <p>Activités : _____</p>
--	---

1.3 Attestation :

Je, soussigné, certifie, en toute conscience, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma situation, de mes qualifications et de mon expérience. J'accepte que toute déclaration volontairement erronée peut entraîner mon exclusion, ou mon renvoi si j'ai été engagé. Je confirme que j'ai donné accord à la firme *[insérer le nom]* afin de proposer ma candidature pour la mission de *[insérer l'identification de la mission ou du poste]*

_____ Date : _____
[Signature de l'employé et du représentant habilité du Candidat] *Jour/mois/année*

ou

Nom du représentant habilité : _____

Joindre une copie certifiée conforme de la pièce d'identité du candidat proposé

Formulaire TECH-8 PROGRAMME DE TRAVAIL PAR ACTIVITE

N°	Activité ¹	Mois ²												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n
1														
2														
3														

- 1 Indiquer toutes les activités principales de la Mission, notamment la présentation des rapports (par ex. rapport de démarrage, intérimaire et final) et les autres jalons, notamment les approbations de l'Autorité contractante. Dans le cas de Missions divisées en étapes, indiquer les activités, la présentation des rapports et les jalons séparément pour chaque étape.
- 2 La durée des activités doit être présentée sous forme d'un graphique à barres.

Section 5. Proposition financière - Formulaire types

Les Formulaire type de Proposition financière doivent être utilisés pour l'élaboration de celle-ci conformément aux instructions figurant au paragraphe 12.1 de la Section 2. Ils doivent être utilisés quel que soit le mode de sélection stipulé au paragraphe 4 de la Lettre d'invitation

FIN-1. Lettre de soumission de la Proposition financière

FIN-2. État récapitulatif des coûts

FIN-3. Ventilation des coûts par activité

FIN-5. Frais remboursables

Formulaire FIN-1. LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION FINANCIERE

[Lieu, date]

À : [Nom et adresse de l'Autorité contractante]

Madame/Monsieur,

Nous, soussignés, avons l'honneur de vous proposer nos services, à titre de consultant, pour [titre de la mission] conformément à votre Demande de propositions en date du [date] et à notre Proposition technique. Vous trouverez ci-joint notre Proposition financière qui s'élève à [montant en lettres et en chiffres]¹ FCFA, toutes taxes comprises.

Notre Proposition financière a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant de la négociation du Marché, jusqu'à l'expiration du délai de validité de la Proposition, c'est-à-dire jusqu'à l'échéance stipulée au paragraphe 6 des Données particulières.

Nous nous engageons à ne pas octroyer ou promettre d'octroyer à toute personne intervenant à quelque titre que ce soit dans la procédure de passation du marché un avantage indu, pécuniaire ou autre, directement ou par des intermédiaires, en vue d'obtenir le marché, comme en atteste le formulaire d'engagement ci-joint, signé par nos soins.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité :

Nom et titre du signataire :_____
Nom et adresse du Consultant :_____
Adresse :

¹ Les montants doivent correspondre aux montants indiqués dans le Coût total de la Proposition financière du formulaire FIN-2.

Formulaire FIN-2 ÉTAT RECAPITULATIF DES COÛTS

Poste	Coûts			
	FCFA			
Coût total de la proposition financière ¹				

¹ Indiquer les coûts totaux TTC, que l'Autorité contractante devra payer. Ces totaux doivent correspondre à la somme des totaux partiels indiqués dans tous les Formulaires FIN-3 présentés avec la Proposition.

Formulaire FIN-3. VENTILATION DES COÛTS PAR ACTIVITE¹

Groupe d'activités (Étapes) : ² _____ _____	Description : ³ _____ _____			
Éléments du coût	Coûts			
	FCFA			
Remunération ⁴				
Frais remboursables ou autres coûts ⁴				
Totaux partiels				

- 1 Le Formulaire FIN-3 doit être complété pour la totalité de la mission au moins. Dans certains cas, certaines des activités requièrent des modalités de facturation et de paiement différentes (par ex. Lorsque la mission est divisée en étapes qui comportent chacune un échéancier différent); le Candidat complétera un Formulaire FIN-3 différent pour chaque groupe d'activités. Le total des totaux partiels de tous les Formulaires FIN-3 doit correspondre au Coût total de la Proposition financière indiqué sur le Formulaire FIN-2.
- 2 Les noms des activités (Étapes) doivent être le même, ou correspondre, à ceux apparaissant à la deuxième colonne du Formulaire TECH-8.
- 3 Brèves descriptions des activités dont la ventilation des coûts figure sur le présent Formulaire.
- 4 La Rémunération et les Dépenses remboursables doivent correspondre aux Coûts totaux indiqués dans les Formulaires FIN-4 et FIN-5, respectivement.

Formulaire FIN-5. Ventilation des frais remboursables (uniquement dans le cas de marché au temps passé)¹

Groupe d'activités (Etapes): _____								
N°	Description ²	Unité	Coût unitaire ³	Quantité	FCFA			
	Perdiem	Jour						
	Déplacements internationaux ⁵	Voyage						
	Frais voyage	Voyage						

1 Le Formulaire FIN-5 doit être complété le cas échéant pour chaque Formulaire FIN-3 fourni.

2 Supprimer les postes sans objet ou ajouter d'autres postes conformément au paragraphe 3.6 des Données particulières.

3 Indiquer le coût unitaire.

4 Indiquer le coût de chaque poste remboursable. Coût = coût unitaire x quantité..

5 Indiquer la route de chaque déplacement et si il s'agit d'un aller simple ou d'un aller-retour..

6 Seulement dans le cas où la formation est un élément essentiel, conformément à la définition des Termes de référence.

Section 6. Termes de référence

Recrutement d'un cabinet pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance basée sur la méthode **Balanced Scorecard**

I. Contexte et justification

L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) créée par la loi n°2012-018 sur les communications électroniques (LCE) du 17 décembre 2012 modifiée par la loi n°2013-003 du 19 février 2019 est devenue opérationnelle avec la nomination des membres du comité de direction et du directeur général au cours de l'année 2020 et ceci en conformité avec le décret n° 2015-091/PR du 27 novembre 2015, portant organisation et fonctionnement de l'ARCEP. Elle est chargée de réguler les marchés de communications électroniques et des postes au nom de l'Etat et autres missions, de contrôler les opérateurs de téléphonie mobile agréés par l'Etat, de délivrer les autorisations pour les réseaux indépendants et de gérer les fréquences radio-électroniques.

En tant qu'organisme qui se veut plus efficace et opérant dans un cadre formel, l'ARCEP, notamment ses organes de directions que sont le Comité de Direction et la Direction Générale, ont besoin de mesurer l'efficacité des actions entreprises au regard de ses plans stratégique et opérationnel. A cet effet, l'ARCEP souhaite se faire accompagner afin de mettre en place un outil de pilotage de la performance, personnalisé au regard de ses missions, de ses objectifs, de son organisation et de ses moyens. Cet outil devra être basé sur la méthode **Balanced Scorecard**.

Le Balanced Scorecard (BSC) est un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en oeuvre plus efficacement. Sa conception et son déploiement implique nécessairement une refonte organisationnelle globale se traduisant dans les faits par l'instauration d'un mode de management adapté au nouveau principe de pilotage.

le Balanced Scorecard propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre (04) perspectives :

- La performance financière ;
- La performance vis-à-vis des clients ;
- La qualité des processus ;
- Le développement des ressources en internes.

L'outil de pilotage de la performance permettra aux organes de direction de l'ARCEP d'évaluer les performances des actions menées par l'ARCEP, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur et de corriger le cas échéant lesdites actions pour une meilleure satisfaction des différentes Parties Intéressées Pertinentes (PIP) de l'ARCEP.

Les présents termes de référence visent le recrutement d'un consultant ou d'un cabinet pour la mise en place d'un outil de pilotage de la performance pour le compte de l'ARCEP.

II. Objectifs de la mission

L'objectif global de cette mission vise à promouvoir la mesure de la performance en mettant en place et en œuvre un outil de pilotage de la performance pour le compte de l'ARCEP.

.De façon spécifique, il s'agira de :

- ☞ Analyser le fonctionnement et l'environnement de l'ARCEP ;
- ☞ Analyser l'organigramme de l'ARCEP en définissant clairement les relations fonctionnelles entre les différentes directions de l'ARCEP ;
- ☞ Maîtriser l'alignement stratégique dans l'accomplissement de la vision de la Direction générale ;
- ☞ Mesurer et piloter les variables critiques de performance portant sur les facteurs clés de succès ;
- ☞ Maîtriser les incertitudes stratégiques en détectant des signaux faibles avant-coureurs de menaces ou d'opportunités à saisir ;
- ☞ Challenger en permanence les bases de la stratégie en vue de concevoir des business model innovants.

Les objectifs majeurs poursuivis sont les suivants :

- ☞ l'accompagnement des managers dans la construction des tableaux de bord en synergie avec les objectifs de la Direction générale et du Comité de Direction ;
- ☞ la conception des maquettes de tableaux de bord et des rapports d'analyse détaillée ;
- ☞ l'élaboration des procédures de mise à jour des maquettes et de production ;
- ☞ l'accompagnement pour une automatisation du système de reporting, s'inscrivant dans une logique de Business Intelligence.

III. Etendue de la mission

Les activités à conduire pour cette mission sont détaillées comme suit :

- ☞ Préparation et participation à la séance de briefing et de cadrage ;
- ☞ Rédaction et présentation de la note méthodologique de travail et du planning révisé ;
- ☞ Collecte des données et informations auprès des acteurs ;
- ☞ Analyse de l'existant (il s'agit de dresser un diagnostic organisationnel de l'existant afin d'apprécier son adéquation avec les objectifs et missions assignés à l'ARCEP) ;
- ☞ Formation à la méthode Balanced Scorecard des managers ;

- ☞ Conception des maquettes des tableaux de bord des managers avec la méthode Balanced Scorecard ;
- ☞ Elaboration du référentiel des indicateurs de performance ;
- ☞ Elaboration de la méthode de choix des indicateurs ;
- ☞ Choix et descriptions des indicateurs ;
- ☞ Définition des seuils et objectifs de chacun des indicateurs ;
- ☞ Conception des maquettes de rapports d'analyse
- ☞ Paramétrage d'un applicatif sur MS Excel + Power BI pour la production des premiers tableaux de bord
- ☞ Elaboration de la procédure de production associée
- ☞ Elaboration de la procédure de mise à jour des maquettes de tableaux de bord

Cette liste d'activités n'est pas exhaustive et le consultant devra faire appel à ses expériences pour proposer toute activité pertinente susceptible de contribuer à l'accomplissement satisfaisant des objectifs globaux et spécifiques de la mission. De plus, un retour sera fait à l'issue de chaque activité afin que les observations formulées soient prises en compte avant le début de l'activité suivante.

IV - Profil du consultant

Le consultant ou le cabinet devra être une structure nationale ou internationale spécialisée dans la mise en place d'outil de pilotage de la performance avec une expérience avérée dans le domaine du pilotage de la performance des entreprises au sein de structures publique, en Afrique, et disposant d'une autonomie financière de gestion et une bonne connaissance du domaine des communications électroniques.

Le consultant ou le cabinet doit disposer d'une équipe complète et compétente dans le domaine du pilotage de la performance. Il devra avoir réalisé au moins un projet de mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard pour le compte d'un régulateur des communications électroniques, au cours des trois (03) dernières années.

Le cabinet devra mettre à disposition un personnel clé composé au moins de :

- Un chef de mission, BAC+5 ou plus en gestion des entreprises avec au moins dix (10) années d'expérience dans le domaine de mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard au sein d'entreprises publiques ou privées ;
- Un spécialiste de la business intelligence, BAC+5 en informatique ou tout autre diplôme équivalent ayant au moins cinq (5) années d'expérience dans le domaine de la mise en place d'outil de pilotage de la performance idéalement avec la méthode Balanced Scorecard ;
- Un spécialiste du contrôle de gestion, BAC+5 en gestion des entreprises ou tout autre diplôme équivalent ayant au moins une première expérience dans le domaine de la mise en place d'outil de pilotage de la performance basé sur la méthode Balanced Scorecard.

V- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats suivants sont attendus à l'issue de la mission du consultant ou du cabinet :

- Un rapport d'analyse du fonctionnement et de l'environnement de l'ARCEP contenant les propositions d'orientation pour la mise en place de l'outil de pilotage de la performance ;
- Le manuel de formation sur la méthode Balanced Scorecard ;
- L'outil de pilotage de la performance ;
- Les maquettes de tableaux de bords des managers avec la méthode Balanced Scorecard ;
- Le référentiel des indicateurs de performance ;
- Les maquettes de rapports d'analyse
- Le paramétrage de l'applicatif sur MS EXCEL + POWER BI ;
- La procédure de production associée à l'outil de pilotage de la performance ;
- La procédure de mise à jour des maquettes de tableaux de bords ;
- Le rapport de la mission.

VI. Durée de la mission

La durée prévue pour la mission est de deux (02) mois.

Section 7. Modèles de Marché

CONTRAT DE SERVICES DE CONSULTANTS

LE PRÉSENT CONTRAT (« le Contrat ») est conclu le *[insérer la date de démarrage de la mission]*, par et entre *[insérer le nom du Client]* (« le Client ») ayant son établissement principal à *[insérer l'adresse du Client]* et *[insérer le nom du Consultant]* (« le Consultant ») ayant son établissement principal à *[insérer l'adresse du Consultant]*.

ATTENDU QUE le Client souhaite que le Consultant fournisse les services visés ci-après, et

ATTENDU QUE le Consultant accepte de fournir lesdits services,

PAR CES MOTIFS, LES PARTIES AU PRÉSENT CONTRAT sont convenues de ce qui suit :

- 1. Services**
 - (i) Le Consultant fournit les services spécifiés dans l'Annexe A « Termes de Référence et Étendue des Services » qui forme partie intégrante du présent Contrat (« les Services »).
 - (ii) Le Consultant fournit le personnel énuméré dans l'Annexe B « Personnel du Consultant » pour la prestation des Services.
 - (iii) Le Consultant soumet des rapports au Client sous la forme et dans les délais spécifiés à l'Annexe C « Obligations du Consultant en matière d'Établissement de Rapports ».
- 2. Calendrier**

Le Consultant fournit les Services pendant la période commençant le *[insérer la date de démarrage]* et s'achevant le *[insérer la date d'achèvement]*, ou durant toute autre période dont les parties pourraient ultérieurement convenir par écrit.
- 3. Paiement**
 - A. Montant plafond

Pour les Services fournis conformément à l'Annexe A, le Client paie au Consultant un montant plafonné à *[insérer le montant]*, étant entendu que ce Montant plafond comprend la totalité des coûts et des bénéfices du Consultant ainsi que toute obligation fiscale dont il pourrait être redevable, y compris la taxe parafiscale prévue par l'article 11 de la loi n° 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public.

B. Calendrier des Paiements

Le calendrier des paiements est le suivant¹ :

[insérer montant et monnaie] seront versés à la date du commencement des Prestations sur présentation d'une garantie bancaire d'un même montant ;

[insérer montant et monnaie] lorsque le Client reçoit un projet de rapport qu'il juge acceptable; et

[insérer montant et monnaie] lorsque le Client reçoit le rapport final et qu'il le juge acceptable.

[insérer montant et monnaie] Total

La garantie bancaire est libérée lorsque les paiements représentent 50 pour cent du montant forfaitaire, car l'on suppose qu'à ce stade l'avance aura été intégralement récupérée.

C. Conditions de Paiement

Les paiements sont effectués en *[indiquer la monnaie]* dans les 60 jours suivant la date à laquelle le Consultant a présenté des factures en double exemplaire au Coordinateur désigné au paragraphe 4.

4. **Administration du Projet**

A. Coordinateur.

Le Client désigne comme coordinateur M. /Mme *[insérer le nom]*; le Coordinateur est responsable de la coordination des activités relevant du Contrat, de l'acceptation et de l'approbation des rapports et autres produits au nom du Client, ainsi que de la réception et de l'approbation des factures devant donner lieu à un paiement.

B. Rapports

Les rapports énumérés à l'Annexe C « Obligations du Consultant en matière d'Établissement de Rapports » seront présentés au cours de la mission et serviront de base aux paiements à effectuer conformément au paragraphe 3.

5. Normes de Le Consultant s'engage à fournir les Services conformément aux

¹ A modifier en fonction des obligations du Consultant, lesquelles sont décrites à l'Annexe C.

- Performance** normes professionnelles et déontologiques, de compétence et d'intégrité les plus exigeantes. Il remplacera rapidement tout personnel affecté à l'exécution du présent Contrat qui ne donnerait pas satisfaction au Client.
- 6. Devoir de Réserve** Pendant la durée du présent Contrat et les deux années suivant son expiration, le Consultant ne divulguera aucune information exclusive ou confidentielle concernant les Services, le présent Contrat, les affaires ou les activités du Client sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite de celui-ci.
- 7. Propriété des Documents et Produits** Tous les rapports, études ou autres produits, sous forme de graphiques, logiciels ou autres, que le Consultant préparera pour le compte du Client au titre du présent Contrat deviendront et demeureront la propriété du Client. Le Consultant pourra conserver un exemplaire desdits documents et logiciels ².
- 8. Activités interdites au Consultant** Le Consultant convient que, pendant la durée du présent Contrat et après son expiration, ni lui-même ni toute entité qui lui est affiliée ne seront autorisés à fournir des biens, travaux, ou services (autres que les Services et toute prolongation desdits Services) pour tout projet qui résulterait desdits Services ou lui serait étroitement lié.
- 9. Assurance** Le Consultant prend toute mesure appropriée pour s'assurer.
- 10. Transfert** Le Consultant ne cèdera ni ne sous-traitera le présent Contrat ou l'un quelconque de ses éléments sans l'approbation écrite préalable du Client.
- 11. Droit applicable et Langue du Contrat** Le Contrat est soumis au droit togolais et la langue du Contrat est le français.
- 12. Règlement des différends** Tout différend lié au présent Contrat que les parties ne pourraient régler à l'amiable sera soumis à la juridiction compétente.

POUR LE CLIENT

POUR LE CONSULTANT

Signé par _____

Signé par _____

Titre : _____

Titre : _____

² Les restrictions concernant l'utilisation ultérieure de ces documents et logiciels, le cas échéant, seront précisées à la fin de l'Article 7.

LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Termes de référence et étendue des services

Annexe B : Personnel du Consultant

Annexe C : Obligations du Consultant en matière d'établissement de rapports