

Direction/Service : Administration générale
Rédactrice de la note : Déborah DEWULF
Personne de contact lors du CA : Déborah DEWULF
Portable : 0495/35.69.83

Bruxelles, le 20 octobre 2025

Note au Conseil d'administration

Objet : Approbation de deux missions de conseil stratégiques et opérationnelles visant à consolider le socle de transformation de l'ONE : (1) Gouvernance & fonction IT ; (2) Pilotage intégré 2026-2027 (Contrat de gestion, Budget & Finances, Data Management, Ressources humaines)

Contexte et objet de la note

L'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE) dispose déjà d'un ensemble d'analyses et de diagnostics réalisés au cours des dernières années (rapports Deloitte, Cour des comptes, travaux internes). Ces travaux ont permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration en matière de gouvernance, de pilotage stratégique et de gestion des systèmes d'information, qui doivent être détaillés afin de faciliter leur prochaine opérationnalisation.

L'objet de la présente note est de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration le lancement séquentiel de deux missions complémentaires :

- Mission 1 - « Gouvernance & IT » : traduire et enrichir les constats existants en dispositifs concrets et durables, pour accompagner l'ONE vers une administration stabilisée et pilotée, alignée sur les priorités du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et adoptées par le Conseil d'administration (CA).
 - Accord-cadre : centrale d'achat de la MFWB (via DQPS), lot 1 (« gestion de projet et programme, analyse, coaching agile, product owner »). Marché-cadre attribué le 13 juin 2023 au consortium Aprico - KPMG - Möbius.
 - Montant : 1,65 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ; liquidation échelonnée sur 2025 (999 k€ HTVA) et 2026 (653,5 k€ HTVA).
 - Les experts mobilisés auront pour rôle principal d'accompagner la préparation à l'implémentation (opérationnalisation) des travaux réalisés et de renforcer la coordination interne de l'Office.

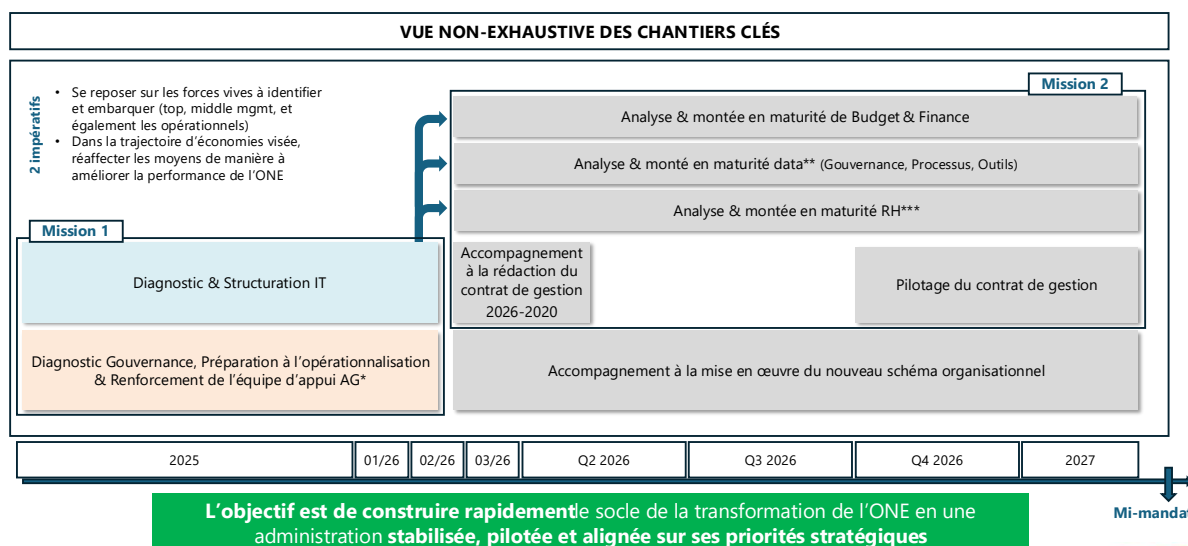
Ils veilleront également à intégrer les recommandations de la **Cour des comptes (juin 2025)** et à poser les bases du **futur contrat de gestion** ainsi que de l'opérationnalisation du **schéma organisationnel dans le respect de la trajectoire budgétaire 2026-2029** telle que définie par le gouvernement de la FWB.

- Mission 2 - « Pilotage intégré 2026-2027 » : un second bloc structuré en quatre volets (Contrat de gestion 2026-2030, Budget & Finances, Data Management, Ressources humaines) afin de compléter et structurer les travaux existants, en apportant méthodes éprouvées, expertises spécialisées et expériences de référence.
 - Accord-cadre (à ce stade) : centrale d'achat de la RBC (via Paradigm), lot 1 - Gouvernance projet (CSC2022.023).
 - Montant : 2,985 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ; liquidation échelonnée sur 2026 (1,65 M€ HTVA) et 2027 (1,335 M€ HTVA).
 - Les experts mobilisés auront pour rôle principal de **structurer et outiller le pilotage intégré** (stratégie - budget - données - ressources humaines), **en s'appuyant sur les travaux et dispositifs déjà existants** afin d'éviter toute redondance et d'en **accélérer l'opérationnalisation**. Ils renforceront la **fiabilité des données et des indicateurs**, la **lisibilité des circuits décisionnels** et les **routines de suivi** nécessaires à la mise en œuvre du pilotage intégré.

Ils accompagneront également l'ONE dans la formalisation du contrat de gestion 2026-2030 (cadrage, rédaction, consolidation et préparation à la validation par les instances), tout en respectant la trajectoire budgétaire fixée et en garantissant les exigences de sécurité et de conformité (dont RGPD) pour la fonction Data.

L'équipe sera pluridisciplinaire et senior (pilotage stratégique, finances publiques, data management, RH), intégrée aux équipes de l'ONE, avec un transfert de pratiques systématique vers l'AG, la cellule Support AG et les directions concernées.

Ces deux missions marquent le point de départ d'une nouvelle dynamique de transformation, privilégiant l'action, la clarté et la mobilisation des équipes autour d'objectifs partagés. L'approche retenue vise à recréer de la confiance et du mouvement en s'appuyant sur les forces internes et les travaux existants.



* Notamment sur base des rapports Deloitte, de la Cour des Comptes, d'audit (sur les processus IT - 2024) ...
 ** Sera affinée sur base du diagnostic IT (nécessaire pour adresser les conclusions des rapports existants)
 *** Objectif notamment d'évaluer les capacités de la fonction RH et les besoins RH de l'organisation



De manière générale, les missions poursuivent une logique de capitalisation sur les travaux existants (rapports Deloitte, Cour des comptes, diagnostics et outils internes), afin d'éviter toute redondance, de renforcer le pilotage et d'assurer la cohérence d'ensemble.

La conduite de la transformation à l'ONE s'effectue dans un environnement institutionnel marqué par des attentes fortes et des échéances définies par les autorités. Pour garantir la réussite de cette transformation organisationnelle, il est essentiel de concilier ces impératifs de pilotage avec un rythme soutenable pour la mise en place effective des leviers de changement organisationnel, technique et humain. L'approche proposée vise ainsi à **aligner les priorités stratégiques exprimées au niveau gouvernemental avec les conditions opérationnelles de réussite de la transformation**, en assurant une séquence d'actions cohérente, réaliste et génératrice de transparence et d'efficacité.

Mission 1 - « Gouvernance & IT »

- Capitaliser sur les travaux existants (rapports Deloitte, Cour des comptes, diagnostics internes) afin d'éviter toute redondance et de finaliser les chantiers en cours ;
- Clarifier la gouvernance institutionnelle (responsabilités, niveaux décisionnels, règles et circuits d'information) ;
- Renforcer le pilotage stratégique (indicateurs, tableaux de bord, routines de suivi entre AG, CoDir, CA et Cabinet) ;
- Structurer la fonction IT en cohérence avec les besoins métiers et la trajectoire budgétaire 2026-2029 ;
- Élaborer une feuille de route 2026-2027 claire, réaliste et partagée.

Mission 2 - « Pilotage intégré 2026-2027 »

- Capitaliser sur l'existant (équipes, outils, pratiques, analyses et recommandations issues de la mission 1) pour éviter les redondances et renforcer un pilotage intégré, structuré et immédiatement opérationnel en 2026-2027
- Traduire les orientations gouvernementales dans un pilotage intégré « stratégie - budget - données - capacités » ;
- Compléter et structurer les dispositifs existants en matière de contrat de gestion, finances, données et RH ;
- Améliorer la fiabilité des données et des outils de pilotage (financiers et analytiques) ;
- Renforcer les capacités internes (routines, responsabilités, compétences) et préparer la mise en œuvre 2026-2030.

Contenu des missions

Mission 1 - « Gouvernance & IT »

Volet 1.1 - Gouvernance et appui à l'Administration générale

1. Cadrage, vision partagée et mobilisation des acteurs

- Définir le périmètre, la méthode et les priorités de la démarche à partir des analyses existantes.
- Intégrera une **prise de pouls organisationnelle** sur la perception des missions précédentes et la formulation d'une "change story" commune pour mobiliser les équipes dès le démarrage.
- Cette première phase marquera une **rupture de posture**, avec un cadrage participatif et un travail immédiat sur la mobilisation et la clarté des responsabilités.

Livrables : note de cadrage, synthèse des travaux antérieurs, calendrier de validation, change story

2. État des lieux et diagnostic de la gouvernance actuelle et de l'équipe Support à l'AG

- L'accent sera mis sur la **cohérence managériale et la responsabilisation**, afin d'ancrer durablement la transformation au sein de la cellule Support AG.
- Cartographier les instances, circuits décisionnels et flux d'information.
- Évaluer le fonctionnement du Comité de direction et la capacité d'appui de la cellule Support à l'AG.
- Comprendra un diagnostic ciblé de l'équipe Support AG (rôles, compétences, routines) afin d'orienter sa montée en maturité comme cellule de pilotage stratégique.

Livrables : cartographie des instances, diagnostic organisationnel, recommandations rapides, règlements d'ordre intérieur actualisés pour le CA et le CoDir, mise en place de comités préparatoires pour renforcer la transversalité.

3. Modèle cible, principes de gouvernance et leadership

- Clarifier les rôles et responsabilités, formaliser les processus d'arbitrage et d'escalade.
- Définir les valeurs managériales et le modèle de leadership attendu. Ces travaux se concentreront sur l'équipe Support AG et le Comité de direction, pour renforcer la cohérence du leadership et du pilotage. Ils viendront nourrir la mission 2 qui étendra ce travail à l'ensemble de l'organisation.
- L'accent sera mis sur la **cohérence managériale et la responsabilisation**, afin d'ancrer durablement la transformation au sein de la cellule Support AG.

Livrables : principes de gouvernance, modèle cible, plan de développement des compétences de l'équipe Support à l'AG, proposition de charte de fonctionnement entre l'ONE et le Cabinet.

4. Outils de pilotage stratégique & performance

- Concevoir les indicateurs de suivi (KPI) et le tableau de bord de pilotage stratégique.
- Assurer la fiabilité des données mobilisées pour le pilotage stratégique.
- Inclura un accompagnement à la mise en pratique des nouveaux outils pour instaurer une logique de **performance constructive**.

Livrables : tableau de bord, dictionnaire d'indicateurs, plan d'assurance qualité des données pour le pilotage stratégique.

5. Accompagnement à la mise en œuvre et préparation de l'exercice « Contrat de gestion »

- Définir la feuille de route à 12-18 mois et appuyer la mise en place des routines de gestion et de reporting.
- L'approche privilégiera une opérationnalisation rapide des premiers leviers identifiés, afin d'alimenter la démarche du futur contrat de gestion sur des bases concrètes et partagées.

Livrables : feuille de route, canevas du contrat de gestion, plan d'accompagnement.

Volet 1.2 - Diagnostic et structuration de la fonction IT

1. Cadrage et vision claire

- S'appuyer sur les diagnostics existants pour définir le périmètre et les impacts métiers.
- Le cadrage visera à instaurer une **vision partagée entre les directions métiers et IT**, pour restaurer une compréhension commune des enjeux et des priorités.

Livrables : note de cadrage, cartographie de haut-niveau IT - métiers.

2. Cartographie et alignement métier-IT

- Consolider les cartographies existantes et objectiver la contribution de l'IT aux services.

Livrables : cartographie plus détaillée, tableau de correspondance flux IT ↔ valeur métier.

3. Évaluation de la maturité IT

- Situer la maturité des processus et des outils par rapport aux attentes métiers.

Livrables : rapport consolidé, carte de maturité IT (leviers d'amélioration prioritaires à court et moyen terme).

4. Mise en place d'un pilotage IT pérenne

- Mettre en place un dispositif de suivi des coûts, de la performance et de la sécurité, avec un contrôle indépendant des prestataires, dans le respect de la trajectoire budgétaire 2026-2029.

Livrables : Schéma cible du dispositif de pilotage IT, tableau de bord IT (vue conceptuelle et premiers indicateurs disponibles), Note de cadrage du futur reporting IT.

5. Feuille de route et accompagnement

- Prioriser les chantiers structurants (gouvernance, sécurité, architecture, sourcing) et planifier leur mise en œuvre.
- La feuille de route identifiera des **actions à fort impact immédiat**, visibles dès les premiers mois, pour créer une dynamique de résultat et de confiance autour de la fonction IT.

Livrables : feuille de route à 12-18 mois et plan d'accompagnement des directions.

Volets transversaux : appui au pilotage, coordination interne et engagement des équipes

Les volets transversaux auront pour objectif d'**ancrer durablement la dynamique de transformation** en renforçant la coopération entre les équipes, la clarté des rôles et la fluidité des circuits décisionnels.

- **Appuyer le pilotage quotidien** : coordination entre directions, suivi des actions, préparation des instances décisionnelles
- **Structurer les pratiques** : consolidation des données, identification des points de blocage et des leviers d'efficacité
- **Accompagner les équipes** : animation d'ateliers, clarification des rôles, soutien à la montée en compétence, adhésion et compréhension conjointe des enjeux métier et IT par les équipes.
- **Assurer la communication et le reporting** : préparation de supports pour le Comité de direction et le Conseil d'administration
- **Soutenir la mise en œuvre** : déploiement des outils et routines de pilotage nécessaires à l'application des recommandations.

Mission 2 - « Pilotage intégré 2026-2027 » :

Volet 2.1 - Élaboration du Contrat de gestion 2026-2030

1. Cadrage, méthode et calendrier

- Analyser les documents, pratiques et échanges déjà produits à l'ONE pour préciser le périmètre, la méthode et le calendrier.
- Intégrer un benchmark ciblé (Belgique/Europe) pour éclairer les axes, les indicateurs et les exigences de pilotage.

Livrables : note de cadrage, périmètre et gouvernance du projet, calendrier de travail, benchmark synthétique, kit de communication (messages clés, planning d'échanges).

Cette phase sécurise un cadre clair, pragmatique et réaliste.

2. Diagnostic et capitalisation

- Consolider les acquis des travaux et rapports existants (forces, défis, leviers) et les besoins prioritaires.
- Pré-cadrer les indicateurs orientés bénéficiaires (impact familles/enfants) à partir des données disponibles.

Livrables : synthèse des travaux antérieurs, diagnostic consolidé, premiers indicateurs structurants.

3. Construction et concertation

- Organiser des ateliers thématiques et séquences d'échanges pour préciser les axes et tester la faisabilité opérationnelle.
- Définir des objectifs mesurables et des règles de priorisation (impact/coût/faisabilité).

Livrables : synthèse des ateliers, axes stratégiques, tableau objectifs-indicateurs (version de travail), version préliminaire du contrat.

4. Rédaction et validation

- Consolider le projet de contrat, intégrer les retours des instances (CA, Cabinet, commissaires), formaliser les arbitrages.
- Préparer le dossier de validation coordonnée.

Livrables : version consolidée du contrat, dossier de validation, matrice de traçabilité des arbitrages, document prêt à signature.

5. Finalisation et mise en œuvre

- Définir la feuille de route (12-18 mois), le dispositif de suivi et la communication interne/externe.
- Aligner le reporting sur les tableaux de bord existants.

Livrables : feuille de route opérationnelle, tableau de bord de suivi, plan de communication.

Volet 2.2 - Diagnostic et structuration de la fonction budgétaire et financière

1. Diagnostic financier et organisationnel

- Prendre en compte les audits/rapports antérieurs et les outils/processus déjà en usage.
- Cartographier les processus, clarifier circuits de décision et points de friction (arbitrage, exécution, reporting).

Livrables : cartographie des processus, diagnostic consolidé, cartographie décisionnelle, recommandations prioritaires/quick wins.
Cette phase fournit une vision partagée et factuelle.

2. Modèle cible et gouvernance financière

- Définir le cadre de gestion adapté aux pratiques et contraintes de l'ONE (rôles, responsabilités, niveaux de délégation).
- Installer des routines de pilotage (comités, rythmes, documents types) et l'articulation AG-direction budgétaire-services-commissaires.

Livrables : schéma de pilotage budgétaire, fiches de rôle, circuits décisionnels, calendrier de pilotage, organigramme fonctionnel.

3. Outils et contrôle de gestion

- Développer tableaux de bord, indicateurs, modèles de prévision ; structurer/renforcer la fonction contrôle de gestion.
- Cadrer la qualité des données financières (sources, réconciliation, dictionnaire d'indicateurs).

Livrables : kit de reporting budgétaire, tableau de bord financier, modèles de prévision, procédures de suivi, dictionnaire d'indicateurs.

4. Feuille de route et accompagnement

- Prioriser et séquencer la transformation (2026-2030), outiller la responsabilisation des services.
- Sensibiliser/Former à la lecture budgétaire et au pilotage.

Livrables : feuille de route de transformation, plan d'accompagnement opérationnel, guide de formation, outils de suivi partagés.
L'ensemble vise une montée en maturité progressive, sans discontinuité avec l'existant.

Volet 2.3 - Data management

1. Gouvernance et cadrage Data

- Établir l'état des lieux (rôles, outils, initiatives), désigner/entraîner Data Owners & Stewards, cadrer le comité Data.
- Définir les jeux de données critiques et le plan qualité (indicateurs, routines).

Livrables : modèle de gouvernance, rôles et responsabilités, liste des datasets critiques, plan qualité, tableau de bord qualité.
Objectif : structurer sans repartir de zéro, en fiabilisant les bases.

2. Architecture et sécurité des données

- Concevoir le schéma cible ; cadrer sécurité / RGPD ; choisir l'environnement technique (on-prem/cloud), IAM, registre des traitements.

Livrables : dossier d'architecture cible, sélection d'environnement, dossier sécurité & conformité.

3. Intégration, Master Data Management (MDM) et services de données

→ Cartographier les sources ; mettre en place pipelines d'ingestion et référentiels MDM.

→ Définir stratégie de nettoyage/déduplication et contrôles qualité automatisés.

Livrables : catalogue des sources et référentiels, référentiels MDM opérationnels, rapport de qualité.

4. Reporting analytique et tableaux de bord

→ Définir les dimensions analytiques prioritaires ; compléter la Business Intelligence (BI) existante ; encadrer sécurité/diffusion ; documenter pour les utilisateurs.

Livrables : dimensions analytiques, tableaux de bord & rapports, documentation utilisateur.

5. Adoption, formation et passage en opérations

→ Former les utilisateurs clés ; organiser la communication ; préparer la mise en production ; mettre en place le support et l'amélioration continue.

Livrables : plan d'adoption, supports de formation, dossier de mise en production, procédures de support, plan d'amélioration continue.
Le but est une fonction Data robuste, lisible et pérenne.

Volet 2.4 - Ressources humaines

1. Diagnostic

→ Analyser constats existants et pratiques ; établir la matrice postes/compétences critiques et les risques associés.

→ Exploiter les données RH (effectifs, mobilité, turnover, satisfaction/engagement) et réaliser des entretiens/focus CoDir.

→ Evaluer le leadership et les fondamentaux de la culture actuelle (perception du leadership et des pratiques managériales, valeurs et comportements).

Livrables : diagnostic RH & leadership, priorités/risques, matrice compétences / postes critiques, points forts/axes de progrès CoDir. Cette phase fonde la suite sur une base objectivée et partagée.

2. Plan d'action RH & compétences

→ Concevoir le plan RH stratégique ; structurer les parcours de développement (formation, coaching, mentoring).

→ Définir les priorités recrutement/mobilité et les leviers d'attractivité/rétention pour profils critiques.

→ Faire adhérer l'ensemble du management aux principes de leadership et aux bonnes pratiques managériales (définis par l'AG et le CoDir).

Livrables : plan d'action RH, programme de développement des talents (calendrier & modalités).

3. Renforcement du département RH

- Formaliser le modèle cible et les rituels de service ; établir les référentiels de compétences/processus.
- Définir les KPIs RH (effectifs, mobilité, délais de recrutement, formation, etc.).

Livrables : modèle cible du département RH, référentiels, KPIs RH.

4. Accompagnement du CoDir

- Organiser ateliers leadership/gouvernance, coaching individuel/collectif du CoDir et de l'AG, rituels d'équipe (feedback/360), plan de communication interne.

Livrables : charte de leadership, plans d'accompagnement, baromètre d'engagement & culture.

5. Suivi et pilotage

- Installer routines de suivi et reporting périodiques ; outiller l'ajustement des plans (tableaux de bord RH, rapports AG).

Livrables : routines trimestrielles, tableau de bord RH, rapport trimestriel AG, plan de suivi du développement organisationnel.

Suivi des missions

Le suivi sera assuré à deux niveaux :

- Comité de suivi bimensuel : l'Administratrice générale et les représentants du Support à l'AG et les directeurs concernés ;
- Comité de pilotage (mensuel, en amont du CA) : une délégation du Conseil d'administration, les commissaires du gouvernement et l'Administratrice générale.

Un point d'avancement sera présenté à chaque séance du Conseil d'administration.

Calendrier de mise en œuvre : crédit de liquidation

Mission 1 - Gouvernance & Appui à l'AG / Diagnostic et Structuration de la fonction IT

Rubrique	2025	2026
Gouvernance + Appui à l'AG	648k€	423k€
	HTVA	HTVA
	620 jh	420 jh
	13 ETP	8,5 ETP
Diagnostic et Structuration de la fonction IT	351k€	230k€
	HTVA	HTVA
	336 jh	219 jh
	7 ETP	4,5 ETP

Mission 2 - Contrat de gestion / Budget & Finances / Data / Ressources humaines

Rubrique	2026	2027
Élaboration du Contrat de gestion 2026-2030	600k€	150k€
Diagnostic et structuration de la fonction budgétaire et financière	350k€	300k€
Data management (hors Run data est. à 0,250k€ annuel)	300k€	285k€
Ressources humaines	400k€	600k€
Total (HTVA)	1,650k€	1,335k€

Equipes mises à disposition pour réaliser cette mission

Chapeau commun : Les interventions seront conduites par des équipes seniors et pluridisciplinaires, intégrées aux équipes de l'ONE, capitalisant sur l'existant et assurant un transfert de pratiques pour des livrables immédiatement actionnables.

Mission 1 : La société qui accompagnera l'ONE mobilisera une équipe senior (partners inclus) 100 % engagée, couvrant les compétences gouvernance-IT-processus-change-pilotage. Les CVs seront à la disposition du CA. Équipe ONE : une équipe de suivi dédiée est recommandée.

Mission 2 : Une équipe senior pluridisciplinaire (pilotage stratégique, finances publiques, data management, transformation RH) travaillera en lien étroit avec les équipes internes déjà mobilisées, en valorisant leurs travaux, leurs connaissances et leur expérience opérationnelle. Équipe ONE : une équipe de suivi dédiée est recommandée.

L'objectif pour l'ONE sera d'essayer de garantir une certaine continuité pour les ressources senior entre les 2 missions.

Impact budgétaire

Mission 1 - Montant total : 1,65 M€ HTVA en crédits d'engagement 2025 ; liquidation échelonnée sur 2025 et 2026. Financement assuré par redéploiement au sein des allocations existantes, sans impact sur l'enveloppe budgétaire globale.

Mission 2 - Liquidations prévues : 2026 : 1,65 M€ HTVA ; 2027 : 1,335 M€ HTVA (engagement dès 2025 pour exécution 2026-2027). Financement assuré par redéploiement au sein des allocations existantes, sans impact sur l'enveloppe budgétaire globale.

Projet de délibération

Le Conseil d'administration :

- Souligne l'importance de ces missions comme point de départ d'une transformation opérationnelle et mobilisatrice, alignée sur les priorités du Gouvernement et les ambitions du mandat de l'Administratrice générale ;
- Prend acte de la présentation des missions « Gouvernance & IT » et « Pilotage intégré 2026-2027 », visant à renforcer la gouvernance et le pilotage stratégique de l'ONE ;
- Approuve le marché subséquent, dans le cadre du contrat-cadre MFWB (via DQPS), pour un crédit d'engagement 2025 de 1,65 M€ HTVA pour exécution 2025-2026 et selon le rythme de liquidation prévu ;
- Approuve une mission complémentaire (comprenant les 4 volets « Contrat de gestion », « Budget & Finances », « Data management » et « Ressources humaines ») dans le cadre de l'accord-cadre RBC (Paradigm, CSC2022.023), pour un crédit d'engagement 2025 de 2,985 M€ HTVA pour exécution 2026-2027 et selon le rythme de liquidation prévu ;
- Charge l'Administratrice générale de la mise en œuvre et du suivi de ces missions, en veillant à l'intégration des recommandations de la Cour des comptes et des priorités du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- Charge l'Administratrice générale de présenter un suivi d'avancement de ces missions à chaque séance de Conseil d'administration.



Déborah DEWULF
Administratrice générale

Visa juridique : /

Visa budgétaire : /

Annexes :

- Cahier Spécial des Charges n° MP4937_PO_Europ_accord cadre - soutien
- Déclaration d'adhésion à l'accord-cadre passé par centrale d'achat visant l'accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation

Marché de services
ayant pour objet le Soutien des administrations dans
leurs projets/programmes d'optimisation et de
transformation

Accord – cadre passé en centrale d'achat
Procédure ouverte

Communauté française – Ministère de la Fédération Wallonie-
Bruxelles

Secrétariat Général

CAHIER SPECIAL DES CHARGES N°
MP4937_PO_Europ_accord cadre – soutien

Pouvoir adjudicateur	<p>Le pouvoir adjudicateur est la Communauté Française – Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Secrétariat Général, représentée par son gouvernement.</p> <p>Le fonctionnaire dirigeant du marché est, Frédéric DELCOR, Secrétaire général</p> <p>.</p>		
Mode de passation	Centrale d'achat passé par procédure ouverte à publicité européenne fondée sur l'article 36 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.		
Dépôt des offres	Les offres doivent parvenir au pouvoir adjudicateur pour le <u>31/08/2022 à 10H00</u>		
Renseignements	<table border="1"><tr><td><p>Clauses administratives Mme Delphine Guisset ✉ : delphine.guisset@cfwb.be</p></td><td><p>Spécifications techniques Mr Alexandre Delaunois et Mme Delphine Parys ✉ : alexandre.delaunois@cfwb.be delphine.parys@cfwb.be</p></td></tr></table>	<p>Clauses administratives Mme Delphine Guisset ✉ : delphine.guisset@cfwb.be</p>	<p>Spécifications techniques Mr Alexandre Delaunois et Mme Delphine Parys ✉ : alexandre.delaunois@cfwb.be delphine.parys@cfwb.be</p>
<p>Clauses administratives Mme Delphine Guisset ✉ : delphine.guisset@cfwb.be</p>	<p>Spécifications techniques Mr Alexandre Delaunois et Mme Delphine Parys ✉ : alexandre.delaunois@cfwb.be delphine.parys@cfwb.be</p>		
Durée du marché	Le marché a une durée totale maximum de 3 ans		

Table des matières

1. CLAUSES ADMINISTRATIVES	5
1.1. Dispositions légales et réglementaires de référence	5
1.2. Objet du marché	6
1.3. Documents applicables au marché	6
1.4. Pouvoir adjudicateur et Pouvoir adjudicateur bénéficiaire (PAB).....	6
1.5. Procédure de passation du marché	7
1.6. Périmètre du marché (centrale d'achat)	8
1.7. Durée du marché	8
1.8. Groupement et sous-traitance.....	8
2. CAHIER DES EXIGENCES	9
2.1. Contexte	9
2.2. Lots – variantes – options	10
Division en lots.....	10
Variantes.....	20
Options	20
2.3. Gouvernance et modalités de réalisation des travaux.....	21
2.4. Sélection.....	23
2.5. Recours à la capacité d'une entité tierce.....	27
2.6. Régularité	29
3. PROCEDURE D'ATTRIBUTION DU MARCHE.....	29
3.1. Renseignements.....	29
3.2. Offres.....	29
3.3. Critères d'attribution (article 81 de la loi).....	33
3.4. Attribution du marché et non exclusivité.....	42
3.5. Négociation.....	43
4. REGLES D'EXECUTION DU MARCHE	43
4.1. Fonctionnaire dirigeant (article 11 RGE).....	43
4.2. Cautionnement (article 25 RGE)	43
4.3. Accompagnement.....	44
4.4. Confidentialité (article 18 RGE).....	44
4.5. Droits intellectuels (article 19 RGE)	44
4.6. Clause de réexamen (article 38 RGE)	45
4.7. Pénalités (articles 44 et 45 RGE).....	46
4.8. Pénalité spéciale.....	47
4.9. Amendes pour retard (articles 46 et 154 RGE)	47
4.10. Actions judiciaires (article 73 RGE).....	47
4.11. Modalité de prestations (article 149 RGE).....	47
4.12. Vérification des services (article 150 RGE) et réception (article 156 RGE)	47
ANNEXE 1 - Formulaire d'offre	50

ANNEXE 2 - liste des bénéficiaires présumés et de la répartition présumée des quantités sur les 3
années du marché 56

1. CLAUSES ADMINISTRATIVES

1.1. DISPOSITIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES DE REFERENCE

Le marché est notamment régi par :

- La loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics ;
- La loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics, de certains marchés de travaux, de fournitures et de services et de concessions ;
- L'arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques, ci-après « ARP » ;
- L'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics, ci-après « RGE » ;
- La loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs ;
- Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).
- l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 3 septembre 2020 portant délégations de compétence et de signature aux fonctionnaires généraux et à certains autres membres du personnel du Ministère de la Communauté française
- ;
- l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2019 portant règlement du fonctionnement du Gouvernement;
-

En outre, l'attention des soumissionnaires est attirée sur le point suivant : respect du droit environnemental, social et du travail (article 7 loi 17 juin 2016).

Les opérateurs économiques sont tenus de respecter et de faire respecter par toute personne agissant en qualité de sous-traitant à quelque stade que ce soit et par toute personne mettant du personnel à disposition pour l'exécution du marché, toutes les obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail établies par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives ou par les dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail énumérées à l'annexe II de la Loi.

Sans préjudice de l'application des sanctions visées dans d'autres dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles, les manquements aux obligations visées à l'alinéa 1er sont constatés par l'adjudicateur et donnent lieu, si nécessaire, à l'application des mesures prévues en cas de manquement aux clauses du marché.

Pour le présent accord-cadre, on entend par :

- Accord-cadre : L'accord-cadre est un accord conclu entre un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs et un ou plusieurs opérateurs économiques ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées.

- Soumissionnaire : opérateurs économiques ayant déposé une offre pour la présente procédure d'attribution aboutissant à la conclusion de l'accord-cadre.
- Participant(s) : le(s) participant(s) est/sont le(s) soumissionnaire(s) repris dans l'accord-cadre. Ils seront éventuellement invités à déposer une meilleure offre définitive (BAFO) pour chaque procédure d'attribution fondée sur l'accord-cadre.
- Adjudicataire : l'adjudicataire est le participant ayant reçu un bon de commande en vue de l'exécution d'une commande, ou dont l'offre finale a été choisie pour la conclusion d'un marché fondé sur le présent accord-cadre.

1.2. OBJET DU MARCHÉ

Une centrale d'achat qui a pour objet la mise à disposition d'experts externes pour assurer une offre de service via 4 types d'accompagnement :

- Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner/Coach équipe agile, Master (lot 1) :
 - Mission de gestion de projet et de programme
 - Missions d'analyses « business » et « fonctionnelles »
 - Mission de Product Owner et de Coach d'équipe Agile
- Accompagnement en optimisation de processus /maîtrise interne des activités (lot 2)
 - Mission d'experts en processus/maîtrise interne des activités
- Accompagnement en matière de gestion du changement (lot 3)
- Accompagnement en matière de Customer experience (CX), d'User experience (UX) et d'User interface (UI) (lot 4)

1.3. DOCUMENTS APPLICABLES AU MARCHÉ

- Le présent cahier spécial des charges et ses annexes (si utile)
- L'offre approuvée de l'adjudicataire

1.4. POUVOIR ADJUDICATEUR ET POUVOIR ADJUDICATEUR BENEFICIAIRE (PAB)

Le pouvoir adjudicateur est la Communauté Française – Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Secrétariat Général, représentée par son gouvernement.

Le fonctionnaire dirigeant du marché est, Frédéric Delcor, Secrétaire général.

Il agit en qualité de centrale d'achat au sens de l'article 2,6° de la Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

Le présent marché est organisé sous forme d'un accord-cadre tel que défini par l'article 2, 35 ° de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

En application de l'accord-cadre, le pouvoir adjudicateur et les pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires (PAB) de la centrale d'achat passent des commandes (marchés subséquents) au fur et à mesure de la survenance des besoins décrits sous l'objet du marché et ce, sans besoin de justification quant aux quantités et fréquences des commandes.

La Fédération Wallonie-Bruxelles est seule responsable de la passation, de la conclusion et de l'exécution du présent accord-cadre.

L'Accord-cadre est conclu au bénéfice :

- des services de la Fédération wallonie-Bruxelles (MFWB) dont les différentes administrations sont localisées à divers endroits en Région wallonne et sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, les cabinets ministériels et les services à gestion séparée.
- des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires, c'est-à-dire les organismes d'intérêts publics et OIP situés en Région wallonne et en Région Bruxelloise et qui ont signé avec celle-ci une convention d'adhésion à la centrale d'achat et manifesté leur intérêt pour le présent marché.

Les pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires, tels que mentionnés de manière expresse et exhaustive en annexe du présent cahier spécial des charges, peuvent directement passer des commandes à l'adjudicataire conformément à l'article 47 de la Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics. Seuls les articles/services présents dans le catalogue [électronique] du marché (voir spécifications techniques – titre IV)/l'offre de services peuvent être commandés par les PAB suivant les modalités précisées par l'accord-cadre.

Les marchés passés sur base de l'accord-cadre avec le participant sélectionné se feront par commandes basées sur les termes connus de l'accord cadre

La passation et l'exécution des commandes relèvent de la seule responsabilité des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires. La Communauté française, en sa qualité de pouvoir adjudicateur, décline toute responsabilité pour les éventuelles carences, retards, omissions, manquements ou fautes d'un pouvoir adjudicateur bénéficiaire dans la passation, l'exécution ou la résiliation d'une commande et n'en supportera aucune conséquence qu'elle soit financière ou non.

Le fait que le présent marché soit passé par la centrale d'achat a pour conséquence que pendant la durée de l'exécution de l'accord-cadre, l'adjudicataire a l'obligation de pratiquer les mêmes prix à l'égard des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires, et de leur consentir les mêmes avantages que ceux octroyés au pouvoir adjudicateur, et ce pour toute commande que ceux-ci viendront à passer indépendamment des commandes passées par le MFWB .

La conclusion du marché ne donne aucun droit d'exclusivité à l'adjudicataire à l'égard des pouvoirs adjudicataires bénéficiaires et des services de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui, sont libres de commander des fournitures/services identiques ou similaires à ceux du marché auprès d'autres fournisseurs/prestataires de service.

1.5. PROCEDURE DE PASSATION DU MARCHÉ

La procédure suivie est celle de la procédure ouverte à publicité européenne fondée sur l'article 36 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

Les bons de commande sont déclenchés après notification de l'attribution du marché et sont émis au fur et à mesure de l'apparition des besoins.

1.6. PERIMETRE DU MARCHÉ (CENTRALE D'ACHAT)

Le présent marché est passé par la Communauté Française – Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Secrétariat Général, représentée par son gouvernement, au bénéfice de l'ensemble du MFWB et des OIP de la Fédération. La liste des bénéficiaires et des quantités présumées de bons de commande est établie en annexe.

Le fonctionnaire dirigeant du marché est, Frédéric DELCOR, Secrétaire général

1.7. DUREE DU MARCHÉ

Le marché a une durée totale maximum de 3 ans. .

Dans le respect des règles en matière d'accord-cadre, le marché prendra fin lorsque la durée maximale du marché sera atteinte.

Dans le respect des règles en matière d'accord-cadre, chaque lot prendra fin lorsque le montant maximal estimé sera atteint par lot (voir annexe 2).

1.8. GROUPEMENT ET SOUS-TRAITANCE

1.8.1. Groupement

Le mandataire du groupement représente l'ensemble de ses membres vis-à-vis du pouvoir adjudicateur et coordonne les prestations des membres du groupement. Il n'est pas autorisé aux candidats de se présenter à la fois en qualité de candidats individuels et de membres d'un ou plusieurs groupements.

1.8.2. Sous-traitance

L'adjudicataire peut sous-traiter l'exécution de certaines prestations sous réserve de l'acceptation préalable du ou des sous-traitants par le pouvoir adjudicateur. La sous-traitance de la totalité du marché est interdite.

En vue de s'assurer de cette acceptation et de cet agrément dans un délai de 2 mois, l'adjudicataire qui souhaite, en cours d'exécution, avoir recours à un ou des sous-traitants, remet au représentant du pouvoir adjudicateur du marché une déclaration mentionnant :

- La nature des prestations dont la sous-traitance est envisagée ;
- Les conditions d'intervention du sous-traitant ;
- Le nom ou la raison sociale et l'adresse du sous-traitant proposé à l'acceptation de l'administration, ;
- Les capacités financières et professionnelles du sous-traitant ;
- Le montant qu'il est envisagé de sous-traiter ;
- Le compte à créditer.

L'adjudicataire reste seul et unique interlocuteur de l'administration, il est responsable des prestations réalisées par ses sous-traitants et partenaires éventuels. L'acceptation du sous-traitant par l'administration et l'agrément de ses conditions de paiement sont constatés par la notification d'un acte spécial de sous-traitance.

Le titulaire ou les membres d'un groupement doivent inclure dans leurs contrats de sous-traitance les clauses du présent CSC, notamment celles concernant la propriété intellectuelle.

L'ensemble des clauses d'exclusion du marché sont également applicables au sous-traitant.

2. CAHIER DES EXIGENCES

2.1. CONTEXTE

La Déclaration de Politique communautaire 2019-2024 appelle le Gouvernement à faciliter et simplifier les démarches administratives des usagers. Le Gouvernement entend offrir les meilleurs services administratifs aux citoyens, aux entreprises, aux associations. En concertation avec le Secrétaire général et avec le Conseil de direction du Ministère, une analyse du fonctionnement et de l'organisation du Ministère sera opérée, avec pour objectif partagé de le rendre encore plus efficace. Ainsi, le Gouvernement procédera à une évaluation des procédures actuelles. Le cas échéant, elles seront adaptées en vue de les simplifier, de les rendre plus rapides et d'assurer leur traçabilité. Un maximum de démarches actuelles opérées par les citoyens, les associations ou les entreprises seront informatisées et numérisées pour leur permettre d'accomplir l'ensemble des formalités en ligne, y compris via smartphones. L'approche multicanal actuelle (notamment par les services décentralisés) sera donc consolidée et étendue.

Les priorités actuelles du MFWB portent sur la mise en œuvre du Contrat d'administration, construit autour de 5 enjeux transversaux : l'orientation usager et la visibilité, numérique, compétences et leadership, maîtrise et transition écologique. Le Comité de direction concentrera ses efforts sur les objectifs et projets qui y ont trait, au même titre que chacun de ses membres sera attentif aux enjeux particuliers auxquels son entité propre est confrontée, enjeux plus spécifiques aux métiers et missions de cette entité.

Afin de répondre au mieux à ces enjeux, les administrations ont besoin de s'adjoindre les ressources et compétences nécessaires pour mener à bien l'ensemble des programmes et projets, qui découlent de ce contexte.

Dans ce cadre, l'objectif de cette centrale d'achat est de permettre une mise à disposition, pour les administrations, des expertises qui leur permettront non seulement d'être accompagnées dans la gestion de programmes/projets métiers spécifiques mais également de pouvoir bénéficier d'un coaching permettant une montée en expertise interne.

La Fédération Wallonie-Bruxelles souhaite donc proposer aux administrations et OIP de la Fédération une centrale d'achat visant la mise à disposition d'experts externes avec des profils spécifiques pour offrir un:

- Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner/Coach équipe agile, Master (lot1)
 - Mission de chef de projet et de programme
 - Missions d'analyste « business » et « fonctionnelles »

- Mission de Product Owner/Coach équipe agile, Master
- Accompagnement en processus /maîtrise interne des activités (lot2)
 - Mission d'expert en processus /maîtrise interne des activités
- Accompagnement en matière de gestion du changement (lot 3)
- Accompagnement en matière de Customer experience (CX), d'User experience (UX) et d'User interface (UI) (lot4)
 - Mission en Customer experience (CX) en User experience (UX) et/ou User interface (UI)

Le marché porte sur des prestations de Services.

2.2. LOTS – VARIANTES – OPTIONS

DIVISION EN LOTS

Le présent marché est divisé en 4 lots :

- Lot 1 - Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner/Coach équipe agile, Master
- Lot 2 – Accompagnement en optimisation de processus /maîtrise interne des activités
- Lot 3 – Accompagnement en matière de gestion du changement
- Lot 4 - Accompagnement en Customer experience(CX),User experience (UX) et User interface (UI)

Les soumissionnaires sont libres de présenter une offre pour tous les lots ou pour un nombre limité de ceux-ci.

Le soumissionnaire ne peut pas présenter un rabais ou une amélioration de son offre dans le cas où les deux lots lui seraient attribués. (ARP, art. 50).

2.2.1. Lot 1 : Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner/Coach équipe agile, Master

Mission 1 : chef de projet/programme

Le consultant assurera le rôle de chef de projet/programme pour des projets liés au Plan de Relance de la Fédération Wallonie-Bruxelles, aux contrats d'administration ou de gestion et aux projets d'optimisation, simplification et digitalisation de dispositifs ou démarches.

Les différents projets ou dispositifs pourront mobiliser des compétences en gestion de projet/programme généralistes et/ou digitales, orientée usager et/ou orientée données.

La mission du chef de projet/programme pourra également consister en un accompagnement du middle ou top management dans le suivi ou la mise en place de

plusieurs dispositifs (programme).

Le consultant devra également assurer le transfert de connaissances des éléments liés à la mission menée.

Le rôle du chef de projet/programme consistera à :

- Elaborer un plan d'action précis
- Animer les éventuels comités de pilotage mis en place
- Coordonner la mise en œuvre du plan d'action
- Donner un appui méthodologique, Assurer le suivi/reporting du plan d'action de chaque projet
- Tirer la sonnette d'alarme si nécessaire et proposer des solutions concrètes en cas de problème
- S'Assurer de la bonne intégration des actions liées au changement qui seront menées au niveau du projet Tenir compte des enjeux globaux (vision stratégique à long terme, contexte, ...) et que les livrables attendus s'inscrivent dans cet objectif
- S'assurer que les acteurs concernés convergent vers un même objectif global (acteurs internes, acteurs externes,)
- S'assurer que la vision stratégique du management soit partagée et alignée par les acteurs de terrain qui travaillent sur le projet
- Tenir compte du contexte en matière de ressources, budget, problèmes identifiés au regard du planning établi et à tirer la sonnette d'alarme en cas de problèmes identifiés
- Prendre les renseignements utiles auprès des différents services ou autres participants afin de lister précisément les besoins utiles à la réalisation de la démarche.
- Intégrer les bonnes pratiques en matière d'orientation usager et d'orientation données ('user-centric et data-centric') dans les projets menés
- S'assurer que les livrables sont livrés dans les temps impartis

La stabilité du chef de projet proposé et le transfert des connaissances pendant tout le cours de la mission sont des éléments importants pour le pouvoir adjudicateur. La stabilité s'entend au sein d'un dispositif ou d'une entité (AG, DG, département ou direction), pas pour tous les dispositifs. Il pourra donc y avoir plusieurs chefs de projet en fonction des missions mais celui qui commence une mission doit la terminer.

Livrables

Ces livrables doivent correspondre aux exigences des entités concernées tant au niveau de la forme qu'en ce qui concerne la qualité. Le soumissionnaire s'engage pour ce faire à utiliser les outils, méthodes et documents développés ou actualisés et mis à sa disposition par les entités qui commandent la mission.

Les livrables attendus sont des livrables « classiques » d'une gestion de projets ou de programme : plan d'action et suivi de celui-ci, ordre du jour et PV des réunions du comité de pilotage tenant compte des formats de documents utilisés au sein des services concernés...

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

Mission 2 : analyste des besoins : « business » et « fonctionnels »

Le consultant assurera le rôle d'analyste qui visera à produire soit des analyses de type « business », soit de type « fonctionnel ». Ces analyses devront permettre :

- Aspects business : évaluer et optimiser le fonctionnement de l'organisation administrative. Travailler sur le business case avec le chef de projet, établir le scope, établir un diagramme de contexte, identifier et formaliser les processus à haut niveau, identifier les tâches à accomplir au sein du processus et sous-processus, les high level use cases, établir le modèle de données conceptuel, ...

Il sera également demandé de pouvoir disposer de personnes capables de prendre part aux activités d'analyse centrées sur le « business » mais aussi en lien avec des projets de données (exemple: réaliser une étude de faisabilité des demandes du service public sur base des services offerts par les gestionnaires de sources authentiques, rédiger une documentation descriptive des flux de données et des schématisations de processus et modèles, basé sur le BPMN (ou basé sur les conventions de notation propres au MFWB), analyser de manière détaillée les données, réaliser un catalogue de données, améliorer la qualité des données)

- Aspects fonctionnels : de traduire les besoins des administrations en exigences (vue de solutions), de détailler les use cases, de définir les layouts et contenus d'écrans, les règles métiers relatives aux calculs, les modèles de données logiques, d'établir les scénarios de test détaillés

Le résultat des analyses doit pleinement s'inscrire dans la logique des développements informatiques qui découleront selon des méthodes suivies à cet effet au sein des entités.

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en

- Une synthèse de besoins fonctionnels
- Une analyse fonctionnelle suivant le canevas imposé par le contexte
- Une mise à jour du portefeuille de projets
- Un schéma de processus d'inspiration BPMN (ou basé sur les conventions de notation propres au MFWB)
- Une description des processus
- Une spécification fonctionnelle générale et détaillée
- Un glossaire
- Des règles métier
- Une définition des tests fonctionnels
-

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr. point 3.3.2)

Mission 3 : Product owner et Coach d'équipe Agile

Les administrations sont de plus en plus appelées à mettre en place des projets selon des méthodes Agile. Cette nouvelle dynamique implique de prendre en considération un ensemble des facteurs tels que des cérémonies, des itérations, l'amélioration continue de la performance ainsi que des rôles spécifiques pour assurer la réussite d'un projet agile.

Afin d'épauler les administrations et les entités publiques dans la mise en place de ces méthodes agiles, la mise à disposition d'experts tels que des Product owner et des Coach équipe Agile s'avère importante dans le contexte de transformation digitale.

Dans leurs missions, les experts pourront également assurer une mission de coaching des personnes jouant ce rôle dans l'organisation afin de les faire monter en compétence dans ces domaines.

➤ **Le Coach d'équipe Agile**

Le Coach d'équipe Agile est chargé de s'assurer que la méthodologie Agile choisie par l'entité (par ex : le Scrum) soit comprise et mise en œuvre au sein du projet. Les coachs remplissent leur rôle en veillant à ce que l'équipe Agile respecte la théorie, les pratiques et les règles de la méthodologie de développement Agile retenue. Si la méthodologie choisie est Scrum, ce rôle correspond au Scrum Master

Comme coach, il fait en sorte que les différents acteurs soient impliqués au maximum dans les différents sprints en les accompagnant. Il doit veiller à ce que la méthodologie Agile de développement soit comprise et adoptée par les équipes, tout en aidant le Product Owner dans ses responsabilités. Il veille également à organiser les "cérémonies agiles" comme par exemple :

- Le Sprint Planning (la planification du sprint),
- Les Daily stand up (ces moments quotidiens consistent à déterminer les futures opérations des prochaines 24 heures),
- Les Sprint Review (ou revue du sprint, faite à la fin de celui-ci).

Le coach est un leader-serviteur de l'équipe de développement Agile. Il aide ceux qui sont externes à l'équipe à comprendre lesquelles de leurs interactions avec l'équipe sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas. Le coach aide tout le monde à changer ces interactions pour maximiser la valeur créée par l'équipe de développement Agile.

Son rôle est le suivant :

- Garant de la méthode. Il met en place la méthode Agile et s'assure de son exécution.
- Coach : il aide l'équipe à être autonome, favorise sa progression et fournit les bons outils.
- Facilitateur : il lève les obstacles rencontrés et trouve des solutions.
- Porte-parole : il gère les communications entre les différents intervenants internes et externes.
- Formateur : il partage ses connaissances et expériences sur les pratiques agiles.
- Guide : il accompagne les équipes.

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en :

- Indicateurs de projet et équipe
- Roadmap
- Planning détaillé, capacity planning
- Sprint Planning
- ...

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

➤ **Le Product owner**

Le product owner (PO) a pour responsabilité de définir le Produit Maximisé Viable dans le temps et le budget du projet. Il fait partie de l'équipe projet et cumule souvent un savoir-faire technique pour être capable d'échanger avec l'équipe de développement et un savoir-être pour gérer tous les échanges avec les clients et les autres acteurs du projet.

Le rôle du product owner est d'identifier les besoins réels des clients (utilisateurs finaux) et de les formaliser sous forme de user stories. Ensuite, le PO priorise les user stories au sein du backlog.

Il va permettre à l'équipe de comprendre les US (User stories) les plus prioritaires à chaque sprint. Il va répondre à leurs questions pendant la phase de réalisation. Il valide les livrables et décide de la date de mise en production.

Son rôle consiste à :

- Recueillir des besoins : identifier toutes les catégories de clients, leurs besoins, leurs usages, priorisation des besoins
- Expliquer le besoin à l'équipe : exposer la ou les user stories prioritaires, définir les 'epics', donner toutes les informations nécessaires, répondre aux questions de l'équipe
- Accompagner la réalisation : être en contact avec les développeurs pour répondre à leurs questions et effectuer les arbitrages nécessaires.
- Valider les réalisations : tester et valider les livrables
- Décider de la mise en production : décider de la date de mise en production des réalisations
- Piloter le cycle de vie de l'application tout au long du projet (y compris dans la dimension évolution et maintenance)

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en :

- Document de définition du produit
- Alimentation du backlog
- User stories
- User test
- ...

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

2.2.2. Lot 2 : Accompagnement en optimisation de processus et maîtrise interne des activités

La prise en compte de la dimension d'optimisation des processus représente une nécessité pour améliorer la qualité interne métier mais également pour mieux prendre en compte les attentes des usagers et améliorer les services fournis et la maîtrise des activités. Dans ce cadre, les administrations souhaitent bénéficier d'un accompagnement en optimisation des processus au travers de la mise à disposition d'experts processus. Cet accompagnement peut également consister à assurer un coaching des services métiers en vue de les amener à monter en maturité dans leur démarche processus.

L'objectif de la prestation est d'aider les métiers dans la démarche d'optimisation de leurs processus et de maîtrise des activités au travers d'actions telles que :

- Décrire le processus « as is » (notamment via une modélisation)
- Diagnostiquer un processus et son contexte pour définir les objectifs d'optimisation « to be » et le décrire (notamment via une modélisation)
- Identifier les risques et actions de maîtrise à mettre en place (via une analyse des risques)
- Identifier le degré d'optimisation selon des objectifs et indicateurs de performance
- Optimiser les processus : décider des actions à mettre en œuvre, actions qui conduiront à modifier de façon plus ou moins forte le processus et prioriser avec le service ces actions
- Aider les métiers à mettre en place les actions d'optimisation
- Soutenir le métier dans l'identification et la hiérarchisation des risques à cartographier vs la description précise des processus
- Mettre en place des tableaux de bord, des indicateurs de suivi
- Elaborer un plan d'actions d'amélioration

L'expert sera notamment amené à réaliser le type de tâches suivantes :

- Assurer la description du processus « as is »
- Etablir un diagnostic du processus et du contexte
- Réaliser des analyses de risques
- Identifier les pistes d'optimisation et les prioriser
- Représenter le processus cible et faire réagir les acteurs concernés
- Procéder à des tests sur différentes phases du processus
- Concevoir les actions d'accompagnement à mettre en œuvre (formation, gestion des compétences, outillage...)
- Communiquer tout au long de ces phases
- Mettre en place le nouveau processus et les ajustements avec le métier
- Installer des indicateurs sur le processus en cours d'optimisation
- Définir le pilote de processus (personne ou fonction)
- Assurer un coaching des agents dans la mise en œuvre de leurs processus
- ...

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en :

- Document d'analyses
- Diagnostics du « as is » et « to be »
- Description des causes "racines"
- Document de modélisation de flux
- Plan d'optimisation
- Définition de KPI pour optimiser
- Organisation d'ateliers « workshop »
- ...

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

2.2.3. Lot 3 : Accompagnement en gestion du changement

La transformation des administrations comporte une forte dimension liée au changement induisant la nécessité d'accompagner un projet d'organisation ou de réorganisation mis en place. La conduite du changement implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de la culture des entités qui mettent en place leur nouveaux projets. Elle permet également d'identifier les résistances au changement.

A ce titre, un projet de transformation doit prendre en considération les impacts à tous les niveaux et s'assurer de l'adhésion des collaborateurs et parties prenantes, faute de quoi, un changement non préparé ou non accompagné convenablement mène au risque d'échec. Mener une réflexion quant à la gestion du changement depuis le début du projet de transformation jusqu'à sa mise en œuvre en y incluant la communication représente une des clés de la réussite.

Les organisations prennent conscience de l'importance de ce volet humain et elles ne sont pas forcément outillées pour faire face au changement. Elles souhaitent dès lors bénéficier d'un accompagnement au travers de la mise à disposition d'experts en gestion du changement. Les missions réalisées devront s'intégrer dans le contexte des entités accompagnées et en adéquation avec les méthodologies existantes au sein du MFWB et des OIP.

Cet accompagnement peut comporter deux aspects :

- Une dimension d'évaluation et d'analyse (diagnostic) de la stratégie de changement :
 - Evaluer les composantes du projet en termes de sponsorship (gestion de projet et accompagnement du changement) ;
 - Evaluer les compétences en matière de changement de l'équipe (sponsor, gestion de projet, changement) ;
 - Evaluer et définir une vision claire et inspirante des facteurs permettant de déterminer le succès du projet ;
 - Développer un alignement entre les différents membres du management autour d'un message porteur de sens ;
 - Effectuer une analyse des risques humains du projet (nature du changement et environnement) ;
 - Identifier les acteurs / groupes impactés au sein de l'organisation ;

- Analyser les natures d'impact du changement ;
 - Identifier les sponsors parties prenantes et leur niveau d'engagement par rapport au projet de changement ;
 - Identifier, anticiper les résistances au changement.
- Une dimension d'accompagnement à la mise en œuvre :
 - Développer et mettre en place une stratégie de conduite du changement comprenant une ou plusieurs étapes / livrables (cf ci-dessous) ;
 - Identifier les ressources nécessaires et développer leurs compétences en accompagnement du changement ;
 - Sensibiliser, soutenir et conseiller le management dans son rôle d'accompagnement de ses équipes dans le projet de changement ;
 - Identifier les outils adéquats pour assurer l'accompagnement du changement ;
 - Recueillir le feed-back des acteurs de manière régulière et mettre en place des actions correctrices ;
 - Accompagner les administrations dans la pérennisation du changement.

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en :

- Document d'analyses et d'évaluations (types PCT, 4 P'S, analyse de risque, modèle ADKAR, etc.) ;
- Histoire du changement (cf alignement stratégique)
- Plan de conduite du changement
- Plan de communication
- Plan de coaching du management
- Feuille de route du sponsor
- Plan de formation

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

2.2.4. Lot 4 : Accompagnement en Customer experience(CX),User experience (UX) et User interface (UI)

Pour répondre à leurs objectifs de transformation et de digitalisation l'administration doit nécessairement prendre en compte la notion d'**expérience usager** : ***elle doit pouvoir fournir à ses usagers une expérience globale réussie et agréable.*** Cette expérience intègre la notion d'expérience client.

Les usagers utilisent toujours plus de canaux digitaux dans leurs interactions avec les administrations comme ils le font dans d'autres domaines. Les attentes des usagers augmentent en conséquence. Il faut que tel site soit accessible partout, s'affiche rapidement depuis tout type d'appareil, que tel service fonctionne off et online etc. Les usagers sont également habitués à se voir proposer des services et produits toujours plus innovants, adaptés à leur comportement et à leurs attentes. Ces évolutions sociales et

technologiques obligent les administrations à s'adapter à une nouvelle forme d'expérience client, qui s'affiche de plus en plus de manière digitale.

L'expérience client pour une administration peut se définir comme l'**ensemble des interactions entre le « client/usagers » et l'administration**. Pour que les usagers puissent interagir efficacement avec l'administration, cette dernière doit générer une expérience globale, réussie et agréable. Elle peut le faire en visant la meilleure ergonomie de ses outils mais une bonne expérience client/usagers se joue plus globalement dans la gestion complète de la relation client/usagers.

Si l'expérience client est au cœur des préoccupations de la stratégie de l'entreprise, la question de l'**expérience collaborateur** l'est également ; la "symétrie des attentions" pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs.

La qualité de l'Expérience Client dépend donc de la perception des clients à chacun de leurs points d'interaction avec la marque/entreprise "avant", "pendant" et "après" (site web, point de vente, call-center, réseaux sociaux...). Et si on considère que chacun de ces points de contact avec les clients est le fruit de la compétence, de l'expertise et du travail des collaborateurs, on perçoit aisément les enjeux à adresser les deux pans de l'expérience proposée par l'entreprise. La finalité est de donner une image globale cohérente de l'entreprise et de la marque. Un collaborateur « engagé » va se mettre à la place du client plus facilement et lui offrir une meilleure expérience. Il est d'ailleurs successivement un collaborateur, un client, un producteur etc. C'est donc une part importante de la Customer Experience Strategy (stratégie d'expérience client). Pour développer une bonne stratégie d'expérience client, une entreprise doit avoir une compréhension partagée et claire des usagers auxquels elle s'adresse.

Une « customer experience (CX) » réussie est une **expérience qui va permettre de faire en sorte que l'utilisateur devienne un ambassadeur des services et des démarches qu'il entreprend avec l'administration**. La CX amène à engager une réflexion en profondeur des démarches et services de l'administration pour concevoir des interfaces et des services orientés pour les usagers.

La Customer Experience résulte donc de l'ensemble des interactions entre les usagers et l'administration quand ils réalisent leurs démarches. Si les pensées, sentiments et émotions ressentis par les usagers sont positifs durant ces échanges, leur expérience le sera également. Cela implique, pour l'administration, la capacité à répondre aux demandes, attentes et besoins de l'utilisateur.

L'UX s'intéresse à l'**utilisabilité**, aux **fonctionnalités**, à la **désirabilité**, à l'**utilité**... au design d'un service numérique. L'UX Designer travaille notamment à proposer un produit coïncidant avec les attentes de l'utilisateur, y compris celles dont il n'avait pas encore conscience. La customer experience (CX) est davantage liée au "**parcours de l'utilisateur dans sa démarche**" et à la **satisfaction de l'utilisateur**. Le designer CX va chercher à comprendre l'ensemble du parcours de l'utilisateur pour agir sur l'image de l'administration.

Les administrations souhaitent pouvoir bénéficier d'un accompagnement optimal pour développer et continuer à assurer une expérience client en phase avec les processus de

transformation (prise en compte des besoins usagers, outils digitaux, applications innovantes adaptées aux utilisateurs finaux externes ou internes à l'administration).

Cette notion d'expérience globale réussie implique le recours à des profils pointus d'experts dans le domaine de la Customer experience (CX), de l'User experience (UX) et de l'User interface (UI). La mission permet de mettre à disposition des experts CX, UX ou UI afin d'améliorer l'expérience globale des utilisateurs (internes et externes).

Le consultant pourra assurer le rôle :

- **D'expert CX (Customer experience) :**

Il est en charge de la réalisation de parcours « client/usage global », de choisir les outils technologiques adéquats et adopter une démarche orientée user experience, de suivre l'expérience client sur les canaux, appareils et points de contact en ligne et hors ligne, collaborer avec les équipes informatiques pour améliorer les services aux usagers, d'aligner les stratégies d'expérience client avec les initiatives de communication, d'identifier les besoins des usagers, d'effectuer des test,... et prendre des mesures proactives pour maintenir des expériences positives.

- **D'expert UX (User experience) :**

Il est en charge de la conception générale de l'interface, de la clarté de la navigation, de la fluidité et l'optimisation des parcours et aussi de la qualité des contenus. Son objectivité est guidée par l'efficacité. Il organise des éléments graphiques et textuels sur la base de normes techniques.

- **D'expert UI (design de l'expérience utilisateur) :**

Il a pour objectif d'insérer du "storytelling" (mise en récit) dans une expérience d'utilisation pour faire naître de l'émotion chez l'internaute ; son rôle est donc plus stratégique. Il prend en compte les attentes et les besoins de l'utilisateur. Il doit rendre le site facile à trouver, accessible, créer la confiance, facile à prendre en main, crédible et productif.

L'objectif des prestations est d'offrir l'expertise nécessaire en matière d'analyse des besoins des usagers pour améliorer l'expérience utilisateur dans leurs démarches globales avec l'administration.

Les prestations des experts pourraient couvrir le type de besoins suivants :

- Réalisation de parcours « client/collaborateur - usage global » en vue d'une démarche orientée user experience
- analyse des besoins des usagers sur le multicanal (notamment canal digital) ;
- tests sur les interfaces (ergonomie, accessibilité, adaptabilité aux besoins des utilisateurs) ;
- rapports et recommandations/conseils sur les différents aspects des interfaces en vue d'optimiser les outils digitaux ;
- recherche d'opportunités/ benchmarck ;

- organisation d'ateliers de génération d'idées/ organisation d'ateliers de co-conception ;
- Mise en œuvre d'indicateurs de performance UX concernant l'utilisation des interfaces ;
- mise en œuvre de l'intégration des usagers dans le pilotage de projet numérique en vue d'optimiser l'outil ;
- Réalisation des prototypes/maquettes avec les outils proposés ;
- tests des prototypes/maquettes ;
- rapport d'expérimentation ;
- recommandations sur la pertinence du prototype.

Livrables

Les livrables peuvent notamment consister en :

- Rapport proposant le niveau d'intervention selon le cadrage du projet.
- Parcours « client/collaborateur - usage global » en vue d'une démarche orientée user experience
- Réalisation de prototypes/maquettes simples, dynamiques, etc...
- Wireframe/mock-up de pages internet, d'application back office, de site internet, d'application.
- Refonte/adaptation d'interfaces existantes
- Découpe html des interfaces.
- Propositions d'améliorations de la lisibilité : révision de la structure d'une ou plusieurs pages, restructuration de l'information pour la rendre plus claire,...
- Charte graphique, illustration, dessin d'interface basse définition et haute définition, design de tableaux de bord, design de formulaires.
- Rapport d'expérimentation et pistes de recommandations pour l'amélioration ou l'exploitation.
- Réalisation d'un diagnostic spécifique rapide.
- Tests des prototypes/maquettes.
- Rapport d'expérimentation.
- Verbatim/vidéos recueillis auprès des utilisateurs ayant testé le prototype.
- Recommandations sur la pertinence du prototype,...

Il sera attendu que le consultant précise le type de livrables dans son offre méthodologique (cfr.point 3.3.2).

VARIANTES

Les variantes libres sont interdites. En outre, aucune variante exigée ou autorisée n'est prévue dans le cadre du présent marché.

OPTIONS

Les options libres sont interdites. En outre, aucune option exigée ou autorisée n'est prévue dans le cadre du présent marché

2.3. GOUVERNANCE ET MODALITES DE REALISATION DES TRAVAUX

2.3.1. Comité de suivi du marché

Un comité de suivi sera institué afin d'assurer la coordination et le suivi de l'ensemble marché et des missions. Le mode de fonctionnement du comité de suivi sera communiqué à aux adjudicataires lors de la réunion de lancement du marché.

Ce comité sera chargé :

- De vérifier que le recours au marché cadre porte sur des projets dont les enjeux sont de nature à opérer une ambition de transformation digitale, d'optimisation ou de simplification au sein des administrations et des OIP
- De vérifier la bonne application et exécution des conditions du marché, de s'assurer de la bonne exécution de la mise en œuvre par le prestataire pour les missions qui lui sont conférées lors des commandes
- D'assurer la coordination administrative de l'ensemble du marché et des missions. Chaque PAB étant responsable du bon suivi de ses commandes
- De vérifier que les différentes missions se réalisent en respect des priorités fixées par la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la méthodologie générale d'approche intégrée d'optimisation : méthodologie qui vise à activer différents outils liés à l'orientation usager, à la simplification administrative et juridique/règlementaire, à la digitalisation, aux ressources humaines et à l'organisation du travail ou encore à la maîtrise interne des risques et activités.
- De vérifier que les prestataires utilisent les outils et méthodes existants (du MFWB, des OIP concernés) dans la réalisation de leurs missions. Les missions de gestion de projet/programme, de processus, de gestion du changement, de Product owner et de scrum master devront s'effectuer et s'intégrer dans le cadre de ces méthodologies, outils et référentiels qui sont présents.
- De s'assurer que les bonnes pratiques et expériences développées au sein des missions et projets soient relevées et portées de manière transversale dans une optique de mutualisation et de capitalisation au sein des entités.

Ce comité constitué de représentants des services du Secrétariat Général du MFWB en présence du prestataire. D'autres représentants des entités pourront également être invités aux réunions.

2.3.2. Méthodologie à utiliser

Les prestataires utilisent les outils et méthodes existants (du MFWB, des OIP concernés) dans la réalisation de leurs missions. En effet, des méthodologies propres ont été développées et devront être respectées dans le cadre des missions réalisées.

Cependant, dans le cadre de l'exécution des missions et au cas où une méthodologie n'est pas définie au sein d'une entité, le prestataire est libre de proposer des méthodologies innovantes et adaptées au contexte du projet. Celles-ci sont validées en début de projet

avec l'administration concernée. Le prestataire s'engage à respecter les méthodologies validées au début de chaque mission.

Un transfert de compétences du prestataire aux intervenants de l'administration quant aux méthodes, outils, bonnes pratiques et procédures s'applique tout au long de l'exécution du marché.

Déroulement des prestations

Toute nouvelle demande de prestation sera effectuée en respect des modalités qui seront définies par le comité de suivi lors de la réunion de lancement.

L'administration commanditaire assure la direction et le pilotage des projets et le contrôle de toute action de communication externe sur les projets. Le prestataire assure la réalisation des travaux au sein d'une équipe mixte (externe et interne à l'administration).

Lors de la commande d'une mission, une ou plusieurs réunions de cadrage sont organisées avec l'administration commanditaire. Cette dernière s'engage à fournir la documentation liée au projet. L'équipe projet est constituée, les rôles de chaque intervenant sont fixés et validés ainsi que la méthodologie appliquée. Le prestataire s'engage à proposer – le cas échéant - des méthodes innovantes, qui s'inspire des bonnes pratiques et qui prennent en compte la réalité du métier, en particulier, les contraintes de service, l'environnement et le contexte.

Le type de livrable et le timing sont déterminés. Le prestataire propose le format qu'il juge le plus pertinent.

Les intervenants sélectionnés par le prestataire pour réaliser les missions sont validés en concertation avec l'administration commanditaire. Ils doivent impérativement correspondre aux exigences en matière de compétences recherchées développées dans les différentes missions. La catégorie (junior, senior, ...) doit également impérativement être respectée selon les attentes de l'administration.

Chaque profil doit pouvoir détailler son niveau de maîtrise des méthodologies, compétences ou technologies proposées.

Pour chaque mission, la connaissance du contexte de la fonction publique est un atout. Il sera attendu de la part des prestataires, et pour l'ensemble de la centrale, une maîtrise des méthodologies participatives, une capacité à prendre en compte la dimension humaine et sociale des transformations dans le cadre particulier de la fonction publique et une capacité à tirer pleinement parti du potentiel des technologies numériques.

La stabilité des intervenants proposés et les modalités du transfert des connaissances tout au long de la mission sont des éléments importants pour le pouvoir adjudicateur. La stabilité s'entend au sein d'un dispositif ou d'une entité (AG, DG, département ou direction), pas pour tous les dispositifs. Il pourra donc y avoir plusieurs intervenants en fonction des missions mais celui qui commence une mission doit la terminer.

2.3.3. Bilan des interventions

Le prestataire s'engage à fournir mensuellement au fonctionnaire dirigeant de la centrale un bilan de ses interventions par type de mission. Ce bilan se fera sous une forme définie par le responsable de la centrale et comprendra des éléments quantitatifs et qualitatifs.

L'adjudicataire a une obligation de transmettre un reporting des consommations en format électronique structuré, exploitable (type Excel) et de structure invariable. Ce reporting devra être fourni au plus tard le 5ème jour de chaque trimestre au PA en incluant les points suivants : les quantités commandées, les montants facturés, par client.

L'adjudicataire a l'obligation en fin de marché de fournir au PA une liste cumulée des quantités livrées pendant la durée du contrat avec les quantités et les valeurs par référence. L'adjudicataire autorise que cette liste soit communiquée à des tiers.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de solliciter des statistiques à tout moment et l'adjudicataire dispose d'un délai de 15 j pour les fournir.

2.3.4. Gestion documentaire

Pour chaque prestation, l'ensemble de la documentation recensée et produite est stocké par le prestataire et mis à disposition du MFWB et ce tout au long de la prestation

Cette exigence vise à permettre de capitaliser sur l'expérience acquise dans le cadre de chaque mission et de faciliter le transfert des connaissances.

Tous les livrables doivent être réalisés en français durant l'exécution du marché.

2.4. SELECTION

2.4.1. Motifs d'exclusion obligatoire relatifs à une condamnation judiciaire

À quelque moment que ce soit de la procédure, un soumissionnaire ne peut pas se trouver dans l'un des cas d'exclusion obligatoire mentionné à l'article 67 de la loi du 17 juin 2016.

Le pouvoir adjudicateur sollicitera un extrait du casier judiciaire auprès du soumissionnaire le mieux classé qui devra le lui communiquer dans les 3 jours ouvrables suivant cette demande. Cet extrait devra dater de moins de 3 mois par rapport à la demande formulée par le pouvoir adjudicateur.

2.4.2. Motifs d'exclusion relatifs aux dettes fiscales et sociales

À quelque moment que ce soit de la procédure, un soumissionnaire doit satisfaire à ses obligations relatives au paiement d'impôts, de taxes et de cotisations sociales, sauf dans les cas prévus à l'article 68 de la loi du 17 juin 2016.

2.4.3. Motifs d'exclusion facultatives

Conformément à l'article 69 de la loi relative aux marchés publics, « sauf dans le cas où le candidat ou le soumissionnaire démontre, conformément à l'article 70, avoir pris des mesures suffisantes afin de démontrer sa fiabilité, le pouvoir adjudicateur peut exclure, à quelque stade de la procédure de passation, de la participation à une procédure, un candidat ou un soumissionnaire dans les cas suivants :

1° lorsque le pouvoir adjudicateur peut démontrer, par tout moyen approprié, que le candidat ou le soumissionnaire a manqué aux obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail, visées à l'article 7;

2° lorsque le candidat ou le soumissionnaire est en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de réorganisation judiciaire ou a fait l'aveu de sa faillite ou fait l'objet d'une procédure de liquidation ou de réorganisation judiciaire, ou dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans d'autres réglementations nationales;

3° lorsque le pouvoir adjudicateur peut démontrer par tout moyen approprié que le candidat ou le soumissionnaire a commis une faute professionnelle grave qui remet en cause son intégrité;

4° lorsque le pouvoir adjudicateur dispose d'éléments suffisamment plausibles pour conclure que le candidat ou le soumissionnaire a commis des actes, conclu des conventions ou procédé à des ententes en vue de fausser la concurrence, au sens de l'article 5, alinéa 2;

5° lorsqu'il ne peut être remédié à un conflit d'intérêts au sens de l'article 6 par d'autres mesures moins intrusives;

6° lorsqu'il ne peut être remédié à une distorsion de la concurrence résultant de la participation préalable des candidats ou soumissionnaires à la préparation de la procédure de passation, visée à l'article 52, par d'autres mesures moins intrusives;

7° lorsque des défaillances importantes ou persistantes du candidat ou du soumissionnaire ont été constatées lors de l'exécution d'une obligation essentielle qui lui incombait dans le cadre d'un marché public antérieur, d'un marché antérieur passé avec un adjudicateur ou d'une concession antérieure, lorsque ces défaillances ont donné lieu à des mesures d'office, des dommages et intérêts ou à une autre sanction comparable;

8° le candidat ou le soumissionnaire s'est rendu gravement coupable de fausse déclaration en fournissant les renseignements exigés pour la vérification de l'absence de motifs d'exclusion ou la satisfaction des critères de sélection, a caché ces informations ou n'est pas en mesure de présenter les documents justificatifs requis en vertu de l'article 73 ou de l'article 74, ou

9° le candidat ou le soumissionnaire a entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel du pouvoir adjudicateur ou d'obtenir des informations confidentielles susceptibles de lui donner un avantage indu lors de la procédure de passation, ou a fourni par négligence des informations trompeuses susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les décisions d'exclusion, de sélection ou d'attribution. »

2.4.4. Entité tierce à la capacité de laquelle il est fait appel

Les dispositions relatives aux exclusions obligatoires, facultatives et aux dettes sociales et fiscales sont applicable individuellement à tous les participants d'un groupement d'opérateurs économiques et à tous les tiers à la capacité desquels il est fait appel.

2.4.5. Mesures correctrices

Par application des articles 70 de la loi du 17 juin 2016 et 39 de l'arrêté royal du 18 avril 2017, le soumissionnaire joint à son offre le détail des mesures correctrices qui prouve à suffisance sa fiabilité malgré l'existence d'un motif d'exclusion obligatoire ou facultatif.

2.4.6. Capacité techniques ou professionnelles

Afin de vérifier que le soumissionnaire dispose des moyens techniques pour exécuter le marché, la capacité technique et professionnelle des soumissionnaires s'appréciera par rapport aux données suivantes :

Quantités de prestations réalisées pour des projets similaires

Afin de valider ces éléments, le soumissionnaire doit transmettre une liste de services similaires réalisés au cours de ces 3 dernières années à compter de la date limite de dépôt des offres :

- **Pour le lot 1 :**
 - De 6 missions de gestion de projet/programme (pour un montant minimum de 90.000 euros HTVA par mission)
 - De 4 missions d'analyses (pour un montant minimum de 50.000 euros HTVA par mission)
 - De 3 missions d'expertises en termes de Product owner (pour un montant minimum de 30.000 euros HTVA par mission)
 - De 3 missions d'expertises en termes de Scrum Master (pour un montant minimum de 30.000 euros HTVA par mission)

- **Pour le lot 2 :**
 - De 5 missions d'optimisation de processus (pour un montant minimum de 20.000 euros HTVA par mission)

- **Pour le lot 3 :**
 - 6 missions de gestion de changement. Chaque mission de gestion du changement étant une mission d'un montant d'au moins 50.000 euros HTVA

- **Pour le lot 4 :**
 - De 3 missions d'expertises en matière de Customer Experience (pour un montant minimum de 50.000 euros HTVA par mission)
 - De 4 missions d'expertises en matière de User experience ou User interface (pour un montant minimum de 50.000 euros HTVA par mission)

Cette liste doit être présentée sous forme d'un tableau avec les informations suivantes :

- Nom du projet
- La nature exacte des études réalisées
- La période de réalisation
- Le destinataire public ou privé de cette étude.
- Le montant du service

2.4.7. La qualification et l'expérience de l'équipe proposée

Le soumissionnaire joint à son offre une note de présentation de l'équipe (pertinence de celle-ci, qualité, etc.) et fournira les CV des membres de cette équipe affecté à l'exécution du présent marché. Si, en cours d'exécution, une des personnes qui a permis la sélection du prestataire quitte l'équipe, celui-ci est tenu de proposer un nouveau collaborateur de compétence et expérience au moins équivalentes.

- Sur base de ces données, le prestataire démontre que les membres de l'équipe dispose de la qualification requise pour le type d'expertise permettant de répondre aux besoins du marché.
- une bonne expérience dans les activités concernées par les expertises : intitulé et une brève description des projets correspondant aux activités concernées auxquels ils ont participé.

Pour le lot 1 :

Le soumissionnaire doit proposer au moins en termes de profils une liste de :

- 10 chefs de projet (4 juniors, 6 seniors) :
 - pour les seniors : avoir au minimum 6 années d'expérience dans ce type de tâches.
 - pour les juniors : avoir au minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.
- 6 analystes (3 juniors, 3 seniors)
 - pour les seniors : avoir au minimum 6 années d'expérience dans ce type de tâches.
 - pour les juniors : avoir au minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.
- 3 Product Owner (minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.
- 3 Coach équipe Agile (minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.

Pour le lot 2 :

Le soumissionnaire doit proposer au moins en termes de profils une liste de :

4 experts en optimisation de processus (2 juniors, 2 seniors)

- pour les seniors : avoir au minimum 6 années d'expérience dans ce type de tâches.
- pour les juniors : avoir au minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.

Pour le lot 3 :

Le soumissionnaire doit proposer au moins en termes de profils une liste de 7 experts en gestion du changement (4 seniors et 3 juniors) :

- pour les seniors : avoir au minimum 6 années d'expérience en accompagnement du changement
- pour les juniors : avoir au minimum 3 années d'expérience en accompagnement du changement

Pour le lot 4 :

Le soumissionnaire doit proposer au moins en termes de profils une liste de : 4 Experts CX/UX/UI (minimum 3 années d'expérience dans ce type de tâches.

2.5. RECOURS A LA CAPACITE D'UNE ENTITE TIERCE

Si le soumissionnaire fait appel à la capacité d'un tiers pour remplir un critère de sélection qualitative, il doit alors joindre à son offre la preuve qu'il disposera des compétences de ce tiers.

Par exemple, le soumissionnaire joindra à son offre un document signé de ce tiers par lequel celui-ci s'engage à mettre ses compétences à disposition du soumissionnaire.

Les motifs d'exclusion s'appliquant aussi aux tiers à la capacité desquels il est fait appel, le soumissionnaire joint à son offre, un extrait de casier judiciaire¹ portant sur ce tiers.

2.5.1. Moyens de preuve – le Document Unique de Marché Européen (le DUME)

Le Document Unique de Marché Européen est une déclaration officielle par laquelle le soumissionnaire atteste qu'il n'est pas concerné par les motifs d'exclusion et qu'il remplit les conditions fixées pour la sélection.

Le formulaire type est disponible à l'adresse suivante :

<https://ec.europa.eu/tools/espd/filter?lang=fr>

Le soumissionnaire remplit le formulaire en ligne selon les lignes directrices suivantes.

ÉTAPE 1 : sélectionner l'onglet « je suis un opérateur économique »

ÉTAPE 2 : sélectionner l'onglet « Importer un DUME »

ÉTAPE 3 : choisir le fichier XML qui contient le DUME (disponible en annexe de l'avis de marché)

ÉTAPE 4 : compléter le DUME

Partie II – Informations concernant l'opérateur économique

¹ Casier judiciaire ou document équivalent délivré par l'autorité judiciaire ou administrative compétente du pays d'origine du tiers et dont il résulte qu'il ne se trouve pas dans une situation d'exclusion relative à une condamnation judiciaire.

Le soumissionnaire remplit le point A « Informations concernant l'opérateur économique ».

Le point B « Informations relatives aux représentants de l'opérateur économique » est à compléter lorsque les participants à un groupement d'opérateurs économiques désignent celui d'entre eux qui représentera le groupement à l'égard de l'adjudicateur.

Le point C « Informations relatives au recours aux capacités d'autres entités » est à remplir si le soumissionnaire entend recourir à la capacité de tiers pour satisfaire aux conditions de sélection.

Le soumissionnaire complète le point D « Informations relatives aux sous-contractants aux capacités desquels l'opérateur économique n'a pas recours » s'il entend recourir à des sous-traitants sans faire appel à leur capacité.

Partie III – Motifs d'exclusion

Le soumissionnaire complète les points A à C.

Partie IV – Critères de sélection

L'opérateur économique remplit les points A à C.

Partie VI – Déclarations finales

Date, lieu et signature.

ÉTAPE 5 : exporter le DUME en version XML et le joindre à l'offre électronique ou imprimer le DUME complété et le joindre à l'offre papier

S'agissant d'un document de preuve provisoire, l'adjudicateur vérifiera l'absence de motifs d'exclusion et le respect des critères de sélection qualitative dans le chef du soumissionnaire susceptible d'être désigné.

À cette fin, le DUME contient également une déclaration officielle du soumissionnaire indiquant qu'il fournira les justificatifs nécessaires sans tarder sur demande de l'adjudicateur.

Le soumissionnaire ne sera néanmoins pas tenu de présenter les documents justificatifs que l'adjudicateur a la faculté d'obtenir directement en accédant à une base de données. Seront vérifiées directement par l'adjudicateur, via la plateforme Télémarc :

- Les obligations fiscales du soumissionnaire ;
- Ses obligations de cotisations de sécurité sociale ;
- Sa situation juridique (liquidation, concordat, faillite ou situation analogue).

Nombre de DUME(s) à remplir

Un soumissionnaire qui participe à titre individuel à la présente procédure de passation de marché et qui ne recourt pas aux capacités d'autres entités pour remplir les critères de sélection remplit un seul DUME.

Si le soumissionnaire fait appel à la capacité de tiers au sens de l'article 73 §1 de l'AR du 18 avril 2017, il remplit le DUME et répond à la question reprise à la partie II, C, du DUME. Chacun des tiers concernés remplit un DUME distinct (parties II, A, B et III).

Lorsqu'un groupement d'opérateurs économiques participe à la procédure de passation de marché, un DUME distinct indiquant les informations demandées dans les parties II à IV doit être remis pour chacun des opérateurs économiques participants.

Les membres du groupement indiquent également dans la partie II.B du DUME celui d'entre eux qui représentera le groupement à l'égard du pouvoir adjudicateur.

Si le soumissionnaire fait appel à des sous-traitants, il complète la partie II, D du DUME et fournit les informations demandées dans les parties II, A et B et III pour chaque sous-traitant concerné.

2.6. REGULARITE

Toute offre affectée d'une irrégularité substantielle est sanctionnée d'une nullité absolue. Il en va de même si l'offre est affectée de plusieurs irrégularités non substantielles lorsque celles-ci, du fait de leur cumul ou de leur combinaison, sont de nature à violer les exigences minimales et les exigences qui sont indiquées comme substantielles par les documents du marché ou à avoir un des effets visés à l'article 76, § 1er, de l'arrêté royal du 18 avril 2017.

Sont considérées comme des irréalités substantielles les offres qui ne sont pas rédigées en langue française et dont l'ensemble de l'équipe proposée ne dispose pas d'une connaissance linguistique nécessaire (à savoir, que le français soit la « langue maternelle » ou que les personnes maîtrisent totalement et parfaitement le français).

3. PROCEDURE D'ATTRIBUTION DU MARCHÉ

Cette partie se rapporte à la réglementation relative à la passation d'un marché public jusqu'à la désignation de l'adjudicataire.

Les dispositions contenues dans cette partie se rapportent à la loi du 17 juin 2016 et à l'arrêté royal du 18 avril 2017.

3.1. RENSEIGNEMENTS

Des renseignements relatifs au marché peuvent être obtenus auprès de Alexandre Delaunois (alexandre.delaunois@cfwb.be). Toute demande relative au présent marché doit être adressée en français.

3.2. OFFRES

3.2.1. Présentation de l'offre

Le soumissionnaire doit établir son offre en se conformant au document prévu à cet effet et joint au présent cahier spécial des charges (annexe 1). S'il la présente sur un autre document que le formulaire prévu, le soumissionnaire supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et les modèles ci-annexés.

3.2.2. Prix de l'offre

Détermination du prix (article 26 ARP)

Le marché est à bordereau de prix au sens de l'article 2, 4°, de l'arrêté royal du 18 avril 2017.

Les quantités estimées n'engagent pas le pouvoir adjudicateur sur le nombre final de missions commandées.

Pour chacun des lots et afin de comparer les offres de manière objective, il est demandé de préciser la ventilation du prix journalier (8h/jour) selon le tableau repris dans le formulaire d'offre (voir annexe 1) et reproduit ci-dessous.

		LOT 1 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Chef de projet/ programme	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						
Analyste	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						
Product owner (min. 3 ans d'expérience)							
Coach équipe Agile (min. 3 ans d'expérience)							

		LOT 2 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en optimisation de processus	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						

		LOT 3 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en gestion du changement	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						

	LOT 4 - Prix à la journée (8 heures)					
	Prix à la journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix à la journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix à la journée à partir du 100 ^{ème} jour	
	HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en Customer <u>expérience</u> (min. 3 ans d'expérience)						
Expert UX/UI (min. 3 ans d'expérience)						

Éléments inclus dans le prix (articles 27 à 32 ARP)

Les soumissionnaires sont censés avoir établi le montant de leur offre selon leurs propres opérations, calculs et estimations, tenant compte du contenu et de l'étendue du marché

Il est demandé au prestataire d'inclure dans son prix les frais inhérents à :

- la prise de connaissance de la documentation qui lui sera remise ;
- la production et les adaptations des livrables selon les souhaits du comité de pilotage
- la réalisation des supports de présentation ;
- la participation aux réunions du comité de pilotage
- tout autre frais/coût en lien avec l'exécution du marché et notamment des coûts liés à la prise de mesures sanitaires.

Les soumissionnaires sont censés avoir compris dans leur prix, tous frais, mesures et impositions quelconques inhérents à l'exécution du marché, à l'exception de la taxe sur la valeur ajoutée.

Pour ce qui concerne la TVA, le soumissionnaire mentionne dans l'offre le taux de la taxe sur la valeur ajoutée. Lorsque plusieurs taux sont applicables, le soumissionnaire est tenu d'indiquer pour chacun d'eux les postes de l'inventaire qu'il concerne.

Vérification des prix (article 33, 35 et 36 ARP)

Le pouvoir adjudicateur procède systématiquement à la vérification des prix des offres introduites et se réserve le droit de demander aux soumissionnaires de fournir, au cours de la procédure, toutes indications permettant cette vérification.

Énoncé des prix dans l'offre

Le montant de l'offre est exprimé en euros, en toutes lettres et en chiffres, et libellé en montant total hors TVA et en montant total TVA comprise.

3.2.3. Langue (article 53 ARP)

Les offres ainsi que toutes leurs annexes doivent être introduites en français.

3.2.4. Contenu - documents à joindre à l'offre

Les éléments suivants doivent être repris dans l'offre par le soumissionnaire :

- Le formulaire d'offre dûment complété, selon le modèle (annexe 1) ;
- La preuve de la capacité du signataire de l'offre à engager le soumissionnaire. A cet effet, le soumissionnaire joint l'acte authentique ou sous seing privé qui lui accorde ses pouvoirs ou une copie de la procuration. Il peut faire référence au numéro de l'annexe du Moniteur belge qui a publié l'extrait de l'acte concerné.
- Le DUME du soumissionnaire :
 - o Le DUME du tiers à la capacité duquel il est éventuellement fait appel
 - o En cas de recours à la capacité d'un tiers, un document signé de ce tiers, prouvant qu'il mettra ses moyens à disposition du soumissionnaire si le marché lui est attribué
 - o En cas de recours à la capacité d'un tiers, un extrait de casier judiciaire portant sur celui-ci.
- Les différents documents permettant d'assurer la sélection qualitative (dont la capacité techniques ou professionnelles et la qualification et l'expérience de l'équipe proposée)
- Les différents documents permettant d'attribuer l'offre, dont la compréhension du contexte et aspect général de l'offre et la présentation de la méthodologie basée sur le cas d'usage par le prestataire.

3.2.5. Modalité d'introduction des offres

Les offres doivent être déposées au plus tard à la date et heure prévues dans l'avis de marché.

Chaque soumissionnaire ne peut remettre qu'une offre.

L'offre est envoyée via l'application «e-Tendering» (<https://eten.publicprocurement.be/etendering/>).

L'offre est considérée déposée sur l'application «e-Tendering»:

- par le chargement des documents suivants:
 - o L'offre;
 - o Ses annexes.
- par l'apposition d'une signature électronique qualifiée sur le rapport de dépôt, telle que définie par l'article 2,9 de l'arrêté royal du 18 avril 2017.

En introduisant son offre entièrement ou partiellement via des moyens électroniques, le soumissionnaire accepte que les données qui résultent du fonctionnement du système de réception de son offre, soient enregistrées.

Plus d'informations peuvent être obtenues sur le site : <http://www.publicprocurement.be> ou via le numéro de téléphone du helpdesk du service e-Procurement: +32 (0)2 790 52 00.

Toute modification à une offre déjà envoyée ou remise ainsi que son retrait devront respecter les prescriptions de l'article 43 §2 de l'arrêté royal du 18 avril 2017. Ainsi, toute modification ou retrait donnera lieu à l'envoi d'un nouveau rapport de dépôt électronique qui devra être revêtu d'une signature électronique qualifiée.

3.2.6. Validité des offres

Les soumissionnaires restent engagés par leur offre, telle qu'elle a été éventuellement rectifiée par le pouvoir adjudicateur, pendant un délai de 150 jours calendrier à compter de la date limite de réception.

3.3. CRITERES D'ATTRIBUTION (ARTICLE 81 DE LA LOI)

Chaque lot sera attribué aux 3 soumissionnaires ayant présenté l'offre régulière économiquement la plus avantageuse.

Chaque dossier est présenté au soumissionnaire ayant remis l'offre régulière économiquement la plus avantageuse. Si ce soumissionnaire refuse de traiter la demande d'accompagnement, il devra en informer le pouvoir adjudicateur. Le pouvoir adjudicateur proposera alors la demande d'accompagnement au soumissionnaire classé juste après lui au regard des critères d'attribution. Si ce deuxième soumissionnaire refuse également la demande d'accompagnement, il devra en informer le pouvoir adjudicateur qui proposera au 3^{ème} soumissionnaire classé la demande d'accompagnement.

:

Critères	Points
Compréhension du contexte et Aspect général de l'offre	10 points sur 100
Prix	40 points sur 100
Description méthodologique :	50 points sur 100
Qualité de la méthodologie	20 points
Caractère innovant de la méthodologie proposée	15 points
Adéquation de la méthode avec le contexte	15 points

L'évaluation des critères d'attribution s'effectuera comme suit :

3.3.1. La Compréhension du contexte et aspect général de l'offre (10 points)²

Les critères d'appréciation pour la compréhension du contexte et l'aspect général de l'offre seront les suivants **pour le lot 1, 2, 3 et 4 (max. 2 pages A4)**:

- Pour le contexte : le soumissionnaire doit démontrer qu'il appréhende correctement le contexte dans lequel il va travailler. Démontrer une connaissance du cadre global et du contexte (situation au sein de l'administration, composition, type de projets, partenaires,...) en lien avec les missions sur base des données reprises les documents du marché, sur base de ses connaissances du domaine public et des contraintes liées, etc.
- Pour l'aspect général de l'offre :
 - o Aspect formel de l'offre : aspect général, mise en page, orthographe
 - o Lisibilité : facilité de lecture, non redondance, concision, clarté

3.3.2. La méthodologie (50 points)

Afin d'apprécier au mieux les critères relatifs à la méthodologie, il est demandé aux soumissionnaires d'élaborer une réponse détaillée, par lot, aux études de cas repris ci-

² L'offre de chaque soumissionnaire se voit attribuer une cote de base équivalente à la moitié des points attribuables, les éléments très positifs l'influençant de +2, les éléments positifs l'influençant de +1, les éléments négatifs de -1 et les éléments très négatifs de -2. Aucune offre ne pourra recevoir plus que le nombre de points attribuables, le maximum pouvant être obtenu étant de 10 points. A l'inverse, aucune offre ne pourra recevoir une cote négative, le minimum pouvant être obtenu étant 0 points.

dessous. Ces cas sont représentatifs des missions que les services du MFWB pourraient être amenés à conduire.

La réponse attendue des candidats doit être **l'équivalent d'une proposition d'accompagnement**.

Les critères d'appréciation pour la méthodologie seront les suivants **pour le lot 1, 2, 3 et 4** :

- Qualité de la méthodologie :³
 - o Caractère complet et compréhensible de la méthode : la méthode est-elle décrite de manière claire et transparente, est-elle structurée de manière adéquate ? Reprend-t-elle les différents niveaux demandés en termes de missions ? Permet-elle de répondre à la demande du pouvoir adjudicateur ? , ...
 - o Pertinence : les éléments présentés sont-ils pertinents au regard des besoins du pouvoir adjudicateur (contexte, réalité des administrations, plus-value de la méthodologie, etc.)

 - Caractère innovant de la méthodologie proposée⁴
 - o la méthodologie proposée fait elle appel à des pratiques originales ou innovantes dans le domaine ?
 - o La mise en œuvre fait-t-elle appel à des méthodes et approches itératives
 - o Le prestataire démontre-t-il que se son approche innovante/originale par rapport aux standards ?
 - o Etc.

 - Adéquation de la méthode avec le contexte :⁵
 - o Compréhension du besoin : la méthodologie présentée par le prestataire démontre-t-elle que celui-ci a bien compris le contexte et la demande du pouvoir adjudicateur ?
-
- **Cas d'usage lot 1 : Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner / Coach équipe Agile :**

³ L'offre de chaque soumissionnaire se voit attribuer une cote de base équivalente à la moitié des points attribuables, les éléments très positifs l'influençant de +2, les éléments positifs l'influençant de +1, les éléments négatifs de -1 et les éléments très négatifs de -2. Aucune offre ne pourra recevoir plus que le nombre de points attribuables, le maximum pouvant être obtenu étant de 20 points. A l'inverse, aucune offre ne pourra recevoir une cote négative, le minimum pouvant être obtenu étant 0 points.

⁴ L'offre de chaque soumissionnaire se voit attribuer une cote de base équivalente à la moitié des points attribuables, les éléments très positifs l'influençant de +2, les éléments positifs l'influençant de +1, les éléments négatifs de -1 et les éléments très négatifs de -2. Aucune offre ne pourra recevoir plus que le nombre de points attribuables, le maximum pouvant être obtenu étant de 15 points. A l'inverse, aucune offre ne pourra recevoir une cote négative, le minimum pouvant être obtenu étant 0 points.

⁵ L'offre de chaque soumissionnaire se voit attribuer une cote de base équivalente à la moitié des points attribuables, les éléments très positifs l'influençant de +2, les éléments positifs l'influençant de +1, les éléments négatifs de -1 et les éléments très négatifs de -2. Aucune offre ne pourra recevoir plus que le nombre de points attribuables, le maximum pouvant être obtenu étant de 15 points. A l'inverse, aucune offre ne pourra recevoir une cote négative, le minimum pouvant être obtenu étant 0 points.

Le soumissionnaire décrira dans son offre sur base d'une note méthodologique de **maximum 10 pages** (1 page = 1 face avec un police et une taille d'écriture standard) la méthodologie proposée. Il démontrera en quoi l'approche proposée permettra d'atteindre les objectifs visés. Une attention particulière sera portée aux approches innovantes et à la démonstration de la pertinence de leur efficacité dans le contexte pour réaliser les projets dans les délais.

Contexte :

Une administration est chargée par son Ministre de mettre en œuvre un nouveau dispositif d'aides aux citoyens. Ce nouveau dispositif fait l'objet d'une nouvelle législation qui vient d'être adoptée. Elle doit être opérationnalisée pour être mis en œuvre. Elle vous sollicite pour assurer le pilotage du projet car ce dispositif apparaît complexe pour l'administration et doit l'amener à revoir son mode de fonctionnement.

Il s'agit d'opérationnaliser ce qui est décrit au sein du texte de l'arrêté ministériel. Ceci afin que les usagers bénéficiaires puissent rentrer leurs dossiers et que l'administration puisse les traiter de manière efficace.

Ce projet implique une réorganisation et un changement au niveau du service qui devra gérer les dossiers. Le Directeur doit amener toutes les personnes de son équipe et les partenaires à mettre en place cette nouvelle manière de travailler.

L'option visée est également de pouvoir digitaliser les aides afin de permettre aux usagers d'entrer leur demande et de suivre leur dossier en ligne. Les bénéficiaires des aides sont des citoyens qui souhaitent disposer d'une procédure facile et efficace pour entrer leurs dossiers. Prendre en compte leurs besoins est fondamental afin de réussir le projet.

Cette digitalisation se fera en concertation avec les équipes informatiques pour les développements et les outils disponibles à cet effet dans l'environnement existant. Une plate-forme appelée « Mon espace » (<https://monespace.wallonie.be>) est disponible comme interface utilisateur avec les usagers.

Les usagers seraient particulièrement ennuyés de devoir communiquer beaucoup d'informations à l'administration. Le projet implique donc également la mise en place spécifique d'un échange de données qui permettrait au service d'obtenir différentes données à ne plus demander aux usagers et ainsi les intégrer directement dans son système informatique. L'administration souhaite la signalétique de la personne, les données DMFA des employeurs relevant de l'ONSS et de l'ONSSAPL, et qui permettent de disposer d'une information immédiate de la mise au travail ou non de la personne. Cet échange de données s'effectuera via la Banque Carrefour wallonne d'Echange de Données (BCED) : <https://ensemblesimplifions.be/bced>

Le projet constitue une priorité au niveau de son contrat d'administration. Il devrait être réalisé dans une période d'une année maximum.

La demande d'accompagnement :

L'administration pense qu'il serait souhaitable de recourir à des missions. Que pouvez-vous lui proposer ? Quelle méthode allez-vous mettre en place pour réussir le projet ?

En tant que chef de projet :

- *Comment vous y prenez-vous depuis la demande de l'administration jusqu'à la mise en place du projet pour répondre au besoin ?*
- *Pourriez-vous décrire la méthodologie utilisée ainsi que ses principales étapes pour assurer à l'administration la mise en place du projet ?*
- *Quels sont les éléments que vous prendrez en compte pour assurer la réussite du projet ?*
- *Quels sont les aspects liés au contexte, aux acteurs et aux enjeux administratifs qui feront le succès du projet ?*

En tant qu'analyste :

- *Comment allez-vous vous y prendre pour réaliser l'analyse ?*
- *Quelle méthodologie utiliseriez-vous pour réaliser l'analyse ?*
- *Quels sont les éléments de contexte utile à l'analyse ?*
- *Quelles sont les principales étapes de l'analyse ?*
- *Quels pourraient être les facteurs qui pourraient faire en sorte que l'analyse aboutisse à un projet digitalisé avec succès ?*

- **Cas d'usage lot 2 : Accompagnement en optimisation de processus/maîtrise interne des activités :**

Le soumissionnaire décrira dans son offre sur base d'une note méthodologique de **maximum 5 pages** (1 page = 1 face avec un police et une taille d'écriture standard) la méthodologie proposée. Il démontrera en quoi l'approche proposée permettra d'atteindre les objectifs visés. Une attention particulière sera portée aux approches innovantes et à la démonstration de la pertinence de leur efficacité dans le contexte pour réaliser les projets dans les délais.

Contexte :

La Direction en charge des implantations administratives de la Fédération Wallonie Bruxelles est composée de 10 agents :

- *3 architectes*
- *2 ingénieurs*
- *2 comptables*
- *2 attachés administratifs*
- *1 directrice qui vient de prendre ses fonctions.*

Cette direction a pour mission de mettre à disposition des occupants les infrastructures en adéquation avec leur mission et assurer la gestion de l'ensemble des infrastructures administratives situées sur les territoires wallon et de Bruxelles-Capitale dont la Fédération Wallonie-Bruxelles est propriétaire ou qu'elle loue. Dans le cadre de ses missions, elle s'occupe notamment :

- *de la gestion des déménagements (pris en charge par les architectes et accessoirement par les attachés administratifs)*
- *de la rationalisation des implémentations et du parc immobilier, (pris en charge par les architectes et les ingénieurs)*

- *d'acquérir et de vendre des biens de droits d'emphytéose et de superficie sur des biens immobiliers, (pris en charge par les architectes et les attachés administratifs)*
- *de louer des biens, (pris en charge principalement par les attachés administratifs)*
- *de réaliser les travaux du propriétaire par le personnel du MFWB ou via des marchés publics (pris en charge principalement par les ingénieurs),*
- *de tenir le cadastre des plans (pris en charge principalement par les ingénieurs),*
- *etc.*

La nouvelle direction constate que le service dysfonctionne. Chaque agent, pour l'ensemble des processus de la direction, travail en silo, a ses propres canevas de documents, etc. En cas d'absence d'un agent, il est particulièrement difficile de reprendre les dossiers qu'il traite.

Demande d'accompagnement

Suite à cette absence de cohérence, elle souhaiterait implémenter une gestion par processus de sa direction et de disposer d'une vision de l'ensemble de ses processus (identifier les activités, les canevas de documents, etc.) avec une description approfondie, une optimisation et une analyse des risques de ses processus clés.

Dans ce cadre, elle fait appel à vous pour l'aider. Elle dispose d'un budget vous permettant de travailler 40 jours (30 jours juniors et 10 jours séniors) et souhaiterait que le travail soit réalisé dans les 6 prochains mois. Elle vous informe finalement qu'une comptable et un attaché administratif a une charge de travail lui permettant de travailler activement avec vous mais que les architectes et les ingénieurs ont, au contraire une charge de travail importante sur l'opérationnel.

- *Quelle méthode allez-vous mettre en place pour répondre à sa demande ?*
- *Quelles sont les principales étapes de l'analyse ?*
- *Comment allez-vous vous y prendre pour optimiser ?*
- *Quels sont les différents livrables que vous allez fournir ?*

Cas d'usage lot 3 : Accompagnement en gestion du changement.

Le soumissionnaire décrira dans son offre, sur base d'une note de **maximum 10 pages** (1 page = 1 face avec un police et une taille d'écriture standard), la méthodologie proposée. Il démontrera en quoi l'approche proposée permettra d'atteindre les objectifs visés. Une attention particulière sera portée aux approches innovantes et à la démonstration de la pertinence de leur efficacité dans le contexte pour réaliser les projets dans les délais.

Contexte :

- *Une administration est chargée par son Ministre de mettre en œuvre une nouvelle structure. Celle-ci a pour objectif d'améliorer la collaboration et la cohérence entre différents services. L'objectif final est de créer une offre de service intégrée à destination*

des usagers internes à l'administration mais également à destination des usagers externes.

- *Cette nouvelle structure consiste en le regroupement de 2 directions de tailles différentes (environ 100 agents pour la première et 300 agents pour la deuxième). Ces deux directions appartiennent actuellement à des entités administratives distinctes avec une histoire et une culture d'organisation très spécifiques.*
- *Les deux directeurs concernés et qui ont été désignés en tant que sponsor n'ont jamais travaillé ensemble et ne se connaissent pas. Tous deux ont déjà été sensibilisés à l'importance de l'accompagnement au changement. Les discussions sont en cours pour la constitution de l'équipe projet, y compris la dimension changement.*

Enjeux :

- *Ce projet de changement va modifier l'organigramme et les relations de travail entre les agents. Certains agents seront également amenés à modifier leurs tâches au quotidien et devront utiliser de nouveaux outils de travail. A très court terme, ces directions seront regroupées au sein d'un autre bâtiment, ce qui implique un déménagement impactant l'ensemble du personnel des deux directions.*

La demande

L'administration souhaite recourir à un accompagnement sur le volet humain du projet. Que pouvez-vous lui proposer ? Quelle méthode allez-vous mettre en place pour réussir le projet ?

En tant que prestataire, expert en accompagnement du changement :

- *Comment vous y prenez-vous depuis la demande de l'administration jusqu'à la mise en place du projet pour répondre au besoin ?*
 - *Pourriez-vous décrire la méthodologie utilisée ainsi que ses principales étapes pour assurer à l'administration la mise en place du projet de changement ?*
 - *Quels sont les éléments que vous prendrez en compte pour assurer la réussite du projet ?*
 - *Quels sont les aspects liés au contexte, aux acteurs et aux enjeux qui feront le succès du projet ?*
- **Cas d'usage lot 4 : Accompagnement en Customer experience (CX), User experience (UX) et User interface (UI)**

Contexte :

Dans le cadre du Contrat d'administration Fédé 20>25, un des objectifs poursuivis par le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB) est de rendre plus fiables, plus accessibles et plus visibles les informations qui concernent nos usagers. Pour ce faire, le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles souhaite organiser la refonte complète de ses sites Web (environ 130 sites). L'objectif consiste à faire de ces sites des environnements répondant aux standards les plus récents en matière d'orientation

usager et d'en améliorer l'expérience et la performance tant pour ses utilisateurs que pour les équipes gestionnaires.

Les principaux enjeux du projet :

Le Ministère est confronté à une multiplication de sites web (environ 130). Les contenus y sont hétéroclites, propres à chaque site et sans ligne de conduite commune. Par ailleurs, l'utilisation de jargon administratif est récurrente.

Afin de faciliter la compréhension des missions menées par la FWB auprès de ses utilisateurs finaux, il devient urgent de prioriser les informations en fonction des besoins des publics cibles et de faciliter la navigation entre les sites web composant le paysage web de la FWB.

Le projet doit en outre tenir compte des obligations légales en matière :

- ✓ *De lisibilité*
- ✓ *D'accessibilité numérique (WCAG 2.1 niveau AA)*
- ✓ *RGPD*
- ✓ *Mais aussi des contraintes web telles que SEO, mobile first etc.*

Le timing du projet est une contrainte : l'échéance finale est fixée à 2024. Par ailleurs, il nécessitera de travailler avec des équipes projets multiples (Direction de la Communication, cellule communication des services, partenaires informatiques, métiers...)

La demande :

Le MFWB souhaite revoir ses sites web afin de :

Orientation usager :

- ✓ *S'assurer que chaque site soit aligné sur les besoins principaux des usagers*
- ✓ *Fournir la meilleure expérience utilisateur possible*
- ✓ *Fluidifier les parcours des utilisateurs au sein du site web concerné et entre tous les sites web du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles*

Homogénéité, cohérence et qualité :

- ✓ *Gagner en qualité sur :*
 - ✓ *la lisibilité et l'harmonisation des informations présentées*
 - ✓ *L'articulation des sites web et leur intégration dans un écosystème web FWB cohérent tant au niveau visuel qu'aux niveaux fonctionnel et rédactionnel*
- ✓ *Assurer une cohérence dans la ligne de communication autour des actions du MFWB*

Gouvernance :

Construire une gouvernance solide pour améliorer la qualité des informations sur base d'un processus itératif notamment alimenté par les retours des utilisateurs.

Démarche proposée

*La réponse attendue des candidats doit être **l'équivalent d'une proposition d'intervention** concernant le projet de refonte de site web. Il est demandé :*

1. D'élaborer une **proposition d'accompagnement UX pour la refonte** du site <http://www.equivalences.cfwb.be/index.php?id=52> comprenant les éléments suivants :
 - a. la méthodologie, les phases, le plan d'action et les livrables
 - b. les principaux rôles (CX/UX/UI) qui seront mobilisés, leurs niveaux d'intervention
 - c. l'articulation dans une dynamique de projet global multipartenaire porté par le service
 - d. l'estimation des coûts et du timing de mise en œuvre selon le phasage

Une attention particulière sera portée à la capacité du candidat :

- a. à réaliser des prototypes en mettant le focus sur les parcours digitaux en fonctions de groupes cibles privilégiés
 - b. à privilégier la fluidité du parcours malgré les passages à travers plusieurs canaux
 - c. à proposer des prototypes facilement intégrables dans un environnement de production
2. A partir de cet accompagnement esquissé pour un cas particulier, il est demandé d'en extrapoler les étapes clé et compétences qui permettront de définir **une proposition d'accompagnement UX** qui pourra être appliqué **de façon systématique** à la refonte des sites web de niveau 3 du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Important : le paysage web de la FWB se découpe en 3 niveaux :

- **Niveau 1** : portail institutionnel (1 unité) :
<https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/>
- **Niveau 2** : portails thématiques (6 unités) :
<http://www.enseignement.be>,
<https://www.culture.be>,
<https://www.sport-adepts.be>,
<https://www.aidealajeunesse.cfwb.be>,
<https://www.recherchescientifique.be>,
<https://www.maisonsdejustice.be>
- **Niveau 3** : sites web qui ne sont pas assimilés à des portails (plus de 100) tels que :
<http://www.lanquefrancaise.cfwb.be>,
<http://www.litteraturedejeunesse.cfwb.be>,
<http://www.creationartistique.cfwb.be>,
<http://www.egalite.cfwb.be>,
<http://www.adoptions.be>,
<http://www.victimes.cfwb.be...>

3. De lister les livrables nécessaires à l'élaboration d'un écosystème web cohérent et intégré entre tous les niveaux de sites web de la FWB. Pour chaque livrable identifié, le candidat identifiera le(s) méthodologie(s) UX sollicitée(s) pour l'élaboration de celui-ci.

Une attention particulière sera accordée à la prise en compte de la dimension participative (usagers, collaborateurs, parties prenantes) et la manière d'associer un maximum de parties prenantes concernées pour garantir l'adhésion au projet et sa viabilité par la suite.

Celle-ci sera structurée de la manière suivante :

Une **offre technique**, qui ne devra pas **dépasser 15 pages/faces** (ou 20 diapositives), indiquant la compréhension des objectifs de l'intervention, la méthodologie qui serait mise en œuvre de façon spécifique et de manière générale ainsi que les éléments transversaux nécessaires à construire un nouveau paysage web porté par les services du Ministère et facilement abordable pour les utilisateurs finaux. Il sera également apprécié la diversité des compétences qui seraient mobilisées, les principaux livrables prévus, le plan d'action et le phasage proposé. Le candidat proposera une démarche complète permettant à ce service de faire face rapidement à ces enjeux.

3.3.3. Le prix (40 points)

Pour comparer les offres au niveau des prix :

Pour le lot 1 :

Le calcul suivant sera effectué avec addition des tarifs respectifs dans le cadre de mission(s) au forfait :

- Chef de projet : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 100 j (coût de 60 j au profil senior et 40 j au profil junior).
- Analyste : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 50 j (coût de 20 j au profil senior et 30 j au profil junior).
- Product owner : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 50 j.
- Coach équipe Agile : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 50 j.

Il s'agit d'hypothèses de travail, permettant la comparaison des offres, et non de données contractuelles.

Pour le lot 2 :

Le calcul suivant sera effectué avec addition des tarifs respectifs dans le cadre de mission(s) au forfait :

- Expert en optimisation de processus/maîtrise interne des activités : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 50 j (coût de 20 j au profil senior et 30 j au profil junior).

Il s'agit d'hypothèses de travail, permettant la comparaison des offres, et non de données contractuelles.

Pour le lot 3 :

Le calcul suivant sera effectué avec addition des tarifs respectifs dans le cadre de mission(s) au forfait :

- Expert en gestion du changement : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 100 j (coût de 60 j au profil senior et 40 j au profil junior).

Il s'agit d'hypothèses de travail, permettant la comparaison des offres, et non de données contractuelles.

Pour le lot 4 :

Le calcul suivant sera effectué avec addition des tarifs respectifs dans le cadre de mission(s) au forfait :

- Expert CX : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 80 j.
- Expert UX/UI : hypothèse d'une mission à la charge de travail de 40 j.

Il s'agit d'hypothèses de travail, permettant la comparaison des offres, et non de données contractuelles.

Sur base de ces calculs, les points sont attribués pour le critère « prix » sur la base de la formule suivante :

$$P = 30 \times \frac{P_m}{P_o}$$

Où :

- P est le nombre de points attribués au soumissionnaire pour le critère « prix » ;
- P_m est le prix global HTVA proposé par le soumissionnaire dont l'offre est la plus basse ;
- P_o est le prix global HTVA proposé par le soumissionnaire dont l'offre est évaluée ;
- Le nombre de points obtenus est arrondi à la deuxième décimale.

3.4. ATTRIBUTION DU MARCHÉ ET NON EXCLUSIVITÉ

Comme spécifié supra, chaque lot sera attribué aux 3 soumissionnaires ayant présenté l'offre régulière économiquement la plus avantageuse.

Chaque dossier est présenté au soumissionnaire ayant remis l'offre régulière économiquement la plus avantageuse. Si ce soumissionnaire refuse de traiter la demande d'accompagnement, il devra en informer le pouvoir adjudicateur. Le pouvoir adjudicateur proposera alors la demande d'accompagnement au soumissionnaire classé juste après lui au regard des critères d'attribution. Si ce deuxième soumissionnaire refuse également la demande d'accompagnement, il devra en informer le pouvoir adjudicateur qui proposera au 3^{ème} soumissionnaire classé la demande d'accompagnement.

L'accomplissement de cette procédure de marché n'implique pas l'obligation d'attribuer ou de conclure le marché. Le pouvoir adjudicateur peut soit renoncer à attribuer ou à conclure le marché, soit relancer la procédure, au besoin selon un autre mode.

De la même manière, l'attribution du présent marché ne confère pas à l'adjudicataire qui serait retenu l'exclusivité de ce type de missions. Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de pouvoir passer d'autres marchés avec un objet similaire, voire identique.

3.5. NEGOCIATION

Le pouvoir adjudicateur se réserve la faculté de ne pas négocier les offres initiales reçues.

4. REGLES D'EXECUTION DU MARCHÉ

Cette partie fixe la procédure relative à l'exécution du marché.

L'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics, ci-après « RGE » est applicable au présent marché.

Les dispositions de ce titre précisent, complètent ou dérogent aux dispositions correspondantes du RGE

4.1. FONCTIONNAIRE DIRIGEANT (ARTICLE 11 RGE)

Le fonctionnaire dirigeant de la centrale d'achat au sens de la loi des marchés publics chargé de sa direction et du contrôle de son exécution, sera désigné par le Secrétariat général du MFWB lors de réunion de lancement du marché

Chaque PAB (Pouvoir adjudicateur bénéficiaire) est responsable du suivi et de l'exécution des commandes passées par ses soins en tant que PAB bénéficiaire de la centrale d'achat.

4.2. CAUTIONNEMENT (ARTICLE 25 RGE)

Le cautionnement est un montant financier destiné à garantir le pouvoir adjudicateur de la complète et correcte exécution des prestations de l'adjudicataire ou par ses sous-traitants éventuels.

Chaque commande est assimilée à un marché distinct pour l'application des dispositions relatives au cautionnement.

Un cautionnement est exigé pour chaque commande supérieure à 50.000€ HTVA, ou si le délai d'exécution est supérieure à 45 jours. Il n'est pas lié au marché global.

Un cautionnement est requis pour ce marché. Ce montant s'élève à : 5% du montant HTVA du marché qui sera attribué.

L'adjudicataire (ou un tiers s'il y a lieu) constitue le cautionnement dans les 30 jours calendrier qui suivent le jour de la conclusion du marché. Il le justifie en donnant au pouvoir adjudicateur :

- Soit le récépissé de dépôt de la Caisse des Dépôts et Consignations ou d'un organisme public remplissant une fonction similaire ;
- Soit l'avis de débit remis par l'établissement de crédit ou l'entreprise d'assurances ;

- Soit la reconnaissance de dépôt délivrée par le caissier de l'Etat ou par un organisme public remplissant une fonction similaire ;
- Soit l'original de l'acte de caution solidaire visé par la Caisse des Dépôts et Consignations ou par un organisme public remplissant une fonction similaire ;
- Soit l'original de l'acte d'engagement établi par l'établissement de crédit ou l'entreprise d'assurances accordant une garantie.

Le cautionnement est libérable en une fois après la réception de l'ensemble des services.

4.3. ACCOMPAGNEMENT

Le comité de suivi accompagne l'adjudicataire dans la réalisation de ses obligations résultant de l'attribution du marché. Les modalités de cet accompagnement seront fixées lors de la réunion du lancement du marché une fois celui-ci attribué.

4.4. CONFIDENTIALITE (ARTICLE 18 RGE)

L'adjudicataire et le pouvoir adjudicateur qui, à l'occasion de l'exécution du marché, ont connaissance d'informations ou reçoivent communication de documents ou d'éléments de toute nature, signalés comme présentant un caractère confidentiel et relatifs, notamment, à l'objet du marché, aux moyens à mettre en œuvre pour son exécution ainsi qu'au fonctionnement des services du pouvoir adjudicateur, prennent toutes mesures nécessaires afin d'éviter que ces informations, documents ou éléments ne soient divulgués à un tiers qui n'a pas à les connaître.

4.5. DROITS INTELLECTUELS (ARTICLE 19 RGE)

Tous les droits de propriété intellectuelle portant sur les œuvres et livrables créés par l'adjudicataire, ses consultants ou sous-traitants en exécution du présent marché seront, au fur et à mesure de leur création, cédés dans les limites définies ci-après de manière exclusive au pouvoir adjudicateur. Le prix de cette cession est compris dans le prix du présent marché.

L'adjudicataire cède au pouvoir adjudicateur, l'ensemble des droits patrimoniaux sur les œuvres créées par lui, ses consultants ou sous-traitants en exécution du présent marché, à savoir :

1. Le droit de reproduction, notamment le droit de les fixer par toute technique sur tous supports notamment matériel ou virtuel ;
2. Le droit de les reproduire en un nombre illimité d'exemplaires de chaque support ;
3. Le droit de les distribuer et de les communiquer au public, par toute technique de communication
4. Le droit d'insérer les œuvres dans une autre œuvre de toute nature et de procéder aux adaptations nécessaires à cette intégration ;
5. Le droit de traduire ou de faire traduire l'œuvre en toutes langues ;
6. Le droit d'adapter ou de faire adapter l'œuvre et de la modifier en reproduisant certains de ces éléments par toute technique ou en modifiant des paramètres (couleurs, grandeur, format, etc.).

Ces droits patrimoniaux sont cédés pour toute la durée des droits d'auteur et pour le monde entier.

L'adjudicataire renonce à ce que son nom soit mentionné lors de l'exploitation des œuvres.

L'adjudicataire autorise le pouvoir adjudicateur à procéder à des modifications raisonnables des œuvres telles que notamment la modification des couleurs, des contrastes, du nombre de dpi, l'agrandissement, la réduction, etc. inhérentes au passage d'un type de support à un autre ou à leur intégration dans une autre œuvre (en ce compris un site Internet). L'adjudicataire renonce expressément à invoquer son droit moral en vue de s'opposer à ces modifications, sauf s'il démontre que la modification en cause est préjudiciable à son honneur ou à sa réputation.

L'adjudicataire garantit que les fournitures, services et œuvres qu'il serait amené à livrer au pouvoir adjudicateur ne constituent pas une contrefaçon de brevets ou de droits de propriété intellectuelle et ne violent aucun droit appartenant à des tiers (notamment droit à l'image).

L'adjudicataire assurera à ses propres frais et sans limitation de montant la défense du pouvoir adjudicateur dans toute action menée contre le pouvoir adjudicateur lorsque ladite action a pour but de faire valoir que les fournitures, services ou œuvres sont constitutifs d'une contrefaçon d'un droit intellectuel ou de brevets. Il supporte, sans limitation de montant, les frais, dommages et intérêts et droits de justice mis à charge du pouvoir adjudicateur à l'occasion de ces actions.

L'adjudicataire paiera ce qui pourrait être accordé ou adjugé contre le pouvoir adjudicateur dans le cadre de ladite action, pour autant que le pouvoir adjudicateur notifie à l'adjudicataire, par écrit et sans délai, la demande dont il s'agit et que l'adjudicataire puisse participer pleinement à la défense.

Les documents, la documentation mise à jour, les bases de données de logiciels et les autres résultats de ce marché dont la conception est envisagée par l'adjudicataire dans le cadre du présent marché sont la propriété exclusive du pouvoir adjudicateur. Ils seront fournis au pouvoir adjudicateur au fur et à mesure de leur production.

L'adjudicataire autorise le pouvoir adjudicateur à concéder à quiconque une sous-licence dans le respect des dispositions de la présente et pour les modes d'exploitations désignés au point 2, et ce, sans que l'adjudicataire ne puisse réclamer une contrepartie quelconque

4.6. CLAUSE DE REEXAMEN (ARTICLE 38 RGE)

- Clause de réexamen - Modification des quantités maximales

En cours d'exécution, lorsque le pouvoir adjudicateur ou les PAB sont confrontés à des circonstances qui leur sont étrangères ou de nouvelles contraintes réglementaires ou l'imposition de nouvelles missions devenues nécessaires pour satisfaire le besoin, le pouvoir adjudicateur peut majorer le volume maximal à commander sans toutefois dépasser le seuil de 15 % par lots du tableau repris en annexe 2 du présent cahier spécial des charges.

- Remplacement de l'adjudicataire (art. 38/3 RGE)

Une modification peut être autorisée sans nouvelle procédure de passation, lorsqu'un nouvel adjudicataire remplace celui auquel l'adjudicateur a initialement attribué le marché :

- à la suite d'une succession universelle ou partielle de l'adjudicataire initial, à la suite d'opérations de restructuration de société, notamment de rachat, de fusion, d'acquisition ou d'insolvabilité, assurée par un autre opérateur économique qui remplit les critères de sélection établis initialement, à condition que cela n'entraîne

pas d'autres modifications substantielles du marché et ne vise pas à contourner les dispositions en matière de marchés publics.

- Règles des « minimis » (art. 38/4 RGE)

Une modification peut être apportée sans nouvelle procédure de passation. Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité de commander des prestations complémentaires ou nouvelles, hors quantités présumées, en lien direct avec la mission pour un montant maximum de 10% de la valeur du marché.

- Révision des prix (art. 38/7 RGE)

Une réévaluation du prix sera possible annuellement, à l'anniversaire de la date de notification de l'attribution du marché, tant à la demande du pouvoir adjudicateur qu'à la demande de l'adjudicataire. Cette réévaluation s'effectuera sur la base d'une étude de marché. Cette analyse devra être conduite par un prestataire externe aux parties, démontrant aucun conflit d'intérêt, et les coûts associés seront à charge de celui qui la demande. De plus, cette révision des prix ne sera effective que lorsque l'analyse de marché démontrera objectivement une différence globale des prix de plus de 5 % par rapport à la situation initiale de ce marché au moment de l'attribution de celui-ci (prix et volumétrie).

- Modifications non substantielles (art. 38/05/RGE)

Une modification peut être apportée sans nouvelle procédure de passation, lorsque la modification, quelle qu'en soit la valeur, est à considérer comme non substantielle.

4.7. PENALITES (ARTICLES 44 ET 45 RGE)

L'adjudicataire est considéré en défaut d'exécution du marché :

- Lorsque les prestations ne sont pas exécutées dans les conditions définies par les documents du marché ;
- À tout moment, lorsque les prestations ne sont pas poursuivies de telle manière qu'elles puissent être entièrement terminées aux dates fixées ;
- Lorsqu'il ne suit pas les ordres écrits, valablement donnés par l'adjudicateur.

Tous les manquements aux clauses du marché, y compris la non-observation des ordres de l'adjudicateur, sont constatés par un procès-verbal dont une copie est transmise immédiatement à l'adjudicataire par envoi recommandé ou par envoi électronique qui assure de manière équivalente la date exacte de l'envoi.

L'adjudicataire est tenu de réparer sans délai ses manquements. Il peut faire valoir ses moyens de défense auprès de l'adjudicateur par envoi recommandé ou par envoi électronique qui assure de manière équivalente la date exacte de l'envoi. Cette défense est envoyée dans les quinze jours suivant la date de l'envoi du procès-verbal. Après ce délai, son silence est considéré comme une reconnaissance des faits constatés.

4.8. PENALITE SPECIALE

Lorsqu'aucune justification n'a été admise ou lorsqu'une telle justification n'a pas été fournie dans le délai mentionné ci-avant, tout défaut d'exécution donne lieu à une pénalité spéciale unique d'un montant de 0,5% du montant initial du marché avec un minimum de quarante euros et un maximum de quatre cents euros. Cette pénalité est appliquée à compter du troisième jour suivant la date du dépôt de l'envoi recommandé ou envoi électronique assurant de manière équivalente la date exacte de l'envoi prévue à l'article 44, § 2, jusqu'au jour où le défaut d'exécution a disparu par le fait de l'adjudicataire ou de l'adjudicateur qui lui-même y a mis fin.

4.9. AMENDES POUR RETARD (ARTICLES 46 ET 154 RGE)

Les amendes de retard sont dues, sans mise en demeure, par la seule expiration du délai d'exécution sans intervention d'un procès-verbal et appliquées de plein droit pour la totalité des jours de retard.

Les amendes de retard sont calculées à raison de 0,1 pour cent par jour de retard, le maximum en étant fixé à 7,5 pour cent de la valeur de l'ensemble des services dont l'exécution a été effectuée avec un même retard.

Les amendes pour retard dont le montant total n'atteint pas 75 euros sont négligées.

4.10. ACTIONS JUDICIAIRES (ARTICLE 73 RGE)

En cas de litige, les parties devront d'abord tenter de trouver une solution à l'amiable.

Les tribunaux de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles, rôle francophone, sont seuls compétents pour connaître des litiges relatifs à l'exécution du présent marché, y compris en cas de procédure en référé.

4.11. MODALITE DE PRESTATIONS (ARTICLE 149 RGE)

Le lieu où les services seront prestés est le suivant :

Locaux du prestataire ;

- Le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- Les OIP de la Fédération

En cas de circonstances exceptionnelles, les prestations pourraient s'effectuer en distanciel sur base d'un accord entre le pouvoir adjudicateur (ou PAB) et le prestataire.

4.12. VERIFICATION DES SERVICES (ARTICLE 150 RGE) ET RECEPTION (ARTICLE 156 RGE)

4.12.1. Vérification des services

Les services faisant l'objet du marché sont soumis à des vérifications destinées à constater qu'ils répondent aux conditions imposées dans les documents du marché. Ces vérifications seront réalisées par analyse commandée et effectuée.

4.12.2. Réception

La procédure de réception pour les analyses et la mise en œuvre sera la suivante :

- Les prestations et les livrables finaux relatifs aux analyses et aux prestations de mise en oeuvre faisant l'objet du marché sont soumis à des vérifications destinées à constater qu'ils répondent aux conditions imposées dans les documents du marché ;
- Le pouvoir adjudicateur ou l'administration en tant qu'organisme conventionné ayant adhéré à la centrale d'achat, pour leurs commandes respectives, dispose d'un délai de vérification de trente jours calendrier à compter de la date de fin des services pour procéder aux formalités de réception technique ;
- Pour chaque mise en oeuvre d'un dispositif, dans le délai de trente jours, le pouvoir adjudicateur peut décider de conditionner la réception définitive à une réception intermédiaire de sa part **selon les modalités qui seront précisées lors de la réunion de lancement après attribution du marché ;**
- Le pouvoir adjudicateur ou l'administration en tant qu'organisme conventionné ayant adhéré à la centrale d'achat, peut suite à l'examen et à la validation du contenu de ce qui a été fourni demander si nécessaire des adaptations ou des compléments éventuels en vue de la réception définitive ;
- Dans ce même délai de trente jours, le pouvoir adjudicateur, ou l'administration en tant qu'organisme conventionné ayant adhéré à la centrale d'achat, pour leurs commandes respectives, notifie, sa décision d'accorder ou de refuser la réception au prestataire selon les modalités qui seront précisées lors de la réunion de lancement. Si aucune décision n'a été notifiée dans ce délai, la réception est censée accordée.

4.12.3. Paiement (articles 66 et 160 RGE)

Les paiements effectués par le pouvoir adjudicateur en faveur de l'adjudicataire du marché s'imputent en premier lieu sur le capital, en second lieu sur les intérêts.

Le marché étant à bordereaux de prix, tous les 3 mois, un état des lieux à destination du pouvoir adjudicateur sera remis. Suite à cet état des lieux, une facture sera adressée au pouvoir adjudicateur comprenant les prestations effectuées sur les 3 derniers mois.

La procédure de paiement est la suivante:

Le paiement du montant dû au prestataire est effectué dans les 30 jours de calendrier à compter de la date de la fin de la vérification visée au point «Vérification des services et réception», pour autant que le pouvoir adjudicateur soit, en même temps, en possession de la facture régulièrement établie

La facture visée à l'alinéa 1er vaut déclaration de créance.

L'adresse de facturation sera précisée sur le bon de commande.

Pour rappel, les conditions générales de vente figurant sur la facture ne sont pas d'application si de telles conditions y figurent.

Fait à Bruxelles, le

ANNEXE 1 - FORMULAIRE D'OFFRE



POUVOIR ADJUDICATEUR:

La Communauté française, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Secrétariat Général, représentée par son Gouvernement

Objet: Accord-cadre - Soutien des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation

Références: MP4937_PO_Europ_accord cadre – soutien

Remarque importante:

Si le soumissionnaire établit son offre sur d'autres documents que ce formulaire, il supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et celui-ci.

I. **ENGAGEMENT**

– **Le soussigné:** (Nom, prénoms, qualité, nationalité)

OU

– **La Société:** (Dénomination, forme, nationalité)
représentée par le(s) soussigné(s): (nom(s), prénoms et qualité(s))

OU

– **Les sociétés:** représentées par les soussignés: (pour chacun, mêmes indications que ci-dessus)
rassemblés en groupement d'opérateurs économiques pour le présent marché, représenté par:

s'engage(nt) à exécuter, conformément aux clauses et conditions du cahier spécial des charges précité, le marché public de services portant sur l'accompagnement du MFWB dans le déploiement d'une « nouvelle façon de travailler - NWOW » plus responsabilisante et plus inspirante moyennant la somme de:

1. LOT 1 : prix unitaire forfaitaire pour un product owner / cach équipe Agile, un analyste, un expert en optimisation de processus / maîtrise interne des activités :

Afin de comparer les offres de manière objective, il est demandé de préciser la ventilation du prix journalier (8h/jour) selon le tableau ci-dessous. (prix en euros HTVA et TTC).

		LOT 1 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Chef de projet/ programme	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						
Analyste	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						
Product owner (min. 3 ans d'expérience)							
Coach équipe Agile (min. 3 ans d'expérience)							

2. LOT 2 : prix unitaire forfaitaire pour un expert en optimisation de processus / maîtrise interne des activités :

Afin de comparer les offres de manière objective, il est demandé de préciser la ventilation du prix journalier (8h/jour) selon le tableau ci-dessous. (prix en euros HTVA et TTC).

		LOT 2 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en optimisation de processus	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						

3. Lot 3 : Accompagnement en gestion de gestion du changement

Afin de comparer les offres de manière objective, il est demandé de préciser la ventilation du prix journalier selon le tableau ci-dessous. (prix en euros HTVA et TTC).

		LOT 3 - Prix à la journée (8 heures)					
		Prix journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix journée à partir du 100 ^{ème} jour	
		HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en gestion du changement	Senior (min. 6 ans d'expérience)						
	Junior (min. 3 ans d'expérience)						

Lot 4: Accompagnement en Customer experience(CX),User experience (UX) et User interface (UI)

Afin de comparer les offres de manière objective, il est demandé de préciser la ventilation du prix journalier selon le tableau ci-dessous. (prix en euros HTVA et TTC).

	LOT 4 - Prix à la journée (8 heures)					
	Prix à la journée du 1 ^{er} jour au 39 ^{ème} jour		Prix à la journée du 40 ^{ème} jour au 99 ^{ème} jour		Prix à la journée à partir du 100 ^{ème} jour	
	HTVA	TTC	HTVA	TTC	HTVA	TTC
Expert en Customer experience (min. 3 ans d'expérience)						
Expert UX/UI (min. 3 ans d'expérience)						

II. RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES (pour chaque entité si groupement d'opérateurs économiques)

- N° TVA
.....
- Adresse du domicile ou du siège social (*Pays, code postal, localité, rue, n°, téléphone, fax, e-mail*)
.....
.....

III. PERSONNE DE CONTACT PRIVILEGIEE

- Nom, Prénom :
-
- Profil/Fonction :
-
- Adresse postale :
-
- Téléphone :
-
- Fax :
-
- E-mail :
-

IV. PAIEMENTS

Les paiements seront valablement opérés par virement au compte n°
.....
ouvert au nom de
.....

V. EN CAS D'OCCUPATION DE PERSONNEL:

Immatriculation(s) O.N.S.S.: n°(s)
.....
Les membres du personnel sont de nationalité:
.....

VI. EN CAS DE SOUS-TRAITANCE – RENSEIGNER:

- L'identité du(es) sous-traitant(s);
- La part du marché sous-traitée;
- Le curriculum vitae du(es) sous-traitant(s);
- La liste des références du(es) sous-traitant(s) en rapport avec la part du marché sous-traitée.

VII. ANNEXES

Sont notamment joints à la présente offre les informations et documents suivants :

- Le mandat de représentation (cf. « Forme de l'offre ») ;
- Les informations et documents exigés et entre autres ceux nécessaires à l'évaluation de l'offre, de sa régularité et le cas échéant au contrôle de la sélection qualitative.

Tout **soumissionnaire non belge** joindra (ou tiendra à disposition) également :

- Un extrait de casier judiciaire ou à défaut un document équivalent délivré par l'autorité judiciaire ou administrative compétente du pays d'origine ou d'établissement de l'opérateur économique et dont il résulte que les conditions de l'article 67 sont remplies ;
- Un certificat délivré par l'autorité compétente du pays concerné démontrant d'une part qu'il satisfait à ses obligations de paiement de cotisations de sécurité sociale et des dettes fiscales et d'autre part qu'il n'est pas en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activités, de réorganisation judiciaire ou a fait l'aveu de sa faillite ou fait l'objet d'une procédure de liquidation ou de réorganisation judiciaire, ou dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature.

Lorsque le pays concerné ne délivre pas de tels documents ou certificats ou lorsque ceux-ci ne mentionnent pas tous les cas visés, ils peuvent être remplacés par une déclaration sous serment ou, dans les pays où un tel serment n'est pas prévu, par une déclaration solennelle faite par l'intéressé devant l'autorité judiciaire ou administrative compétente, un notaire ou un organisme professionnel qualifié du pays d'origine ou du pays dans lequel l'opérateur économique est établi.

Le formulaire d'offre ne doit pas être signé. Conformément à l'article 43 de l'arrêté royal du 18 avril 2017, le rapport de dépôt doit être revêtu d'une signature électronique qualifiée. Une signature scannée sur chacun des documents n'est donc pas nécessaire. Ces documents sont signés de manière globale par l'apposition d'une signature sur le rapport de dépôt sur e-Tendering.

ANNEXE 2 - LISTE DES BENEFICIAIRES PRESUMES ET DE LA REPARTITION PRESUMEE DES QUANTITES SUR LES 3 ANNEES DU MARCHE

	Entités					Total
	MFW-B	Etnic	WBE	ONE	CHU Liège	
Lot 1 : Accompagnement en gestion de projet/programme, analyse, Product owner/Scrum Master	5.000.000 € TTC	1.926.000 € TTC	8.971.000 € TTC	2.000.000 € TTC	187.000 € TTC	18.084.000 € TTC
Lot 2 : Accompagnement en processus /maîtrise interne des activités	1.500.000 € TTC	540.000 € TTC	440.000 € TTC	1.500.000 € TTC	0 €	3.980.000 € TTC
Lot 3 : Accompagnement en matière de gestion du changement	2.000.000 € TTC	1.980.000 € TTC	660.000 € TTC	500.000 € TTC	0 €	5.140.000 € TTC
Lot 4 : Accompagnement en matière de Customer experience (CX), d'User experience (UX) et d'User interface (UI)	1.500.000 € TTC	600.000 € TTC	1.540.000 € TTC	200.000 € TTC	120.000 € TTC	3.960.000 € TTC

**Déclaration d'adhésion à l'accord-cadre passé par centrale d'achat visant
l'accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et
de transformation**

Vu les délibérations du Gouvernement de la Communauté française des 14 juillet 2022 et 19 janvier 2023 décidant respectivement de la passation et de l'attribution d'un marché public ayant pour objet la mise à disposition d'experts externes pour assurer une offre de service via 4 types d'accompagnement dans le cadre du marché visant l'accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation ;

Considérant que ce marché est divisé en 4 lots :

- lot 1 : accompagnement pour la mise en œuvre des projets avec pour objectif de mettre à disposition ;
- lot 2 : accompagnement en matière de processus et de maîtrise interne des activités ;
- lot 3 : accompagnement en matière de gestion du changement ;
- lot 4 : accompagnement en « expérience usager ».

Considérant l'article 2, 7°, b), de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics en vertu duquel un pouvoir adjudicateur peut réaliser des activités d'achat centralisé consistant en la passation de marchés publics ou d'accords-cadres de services destinés à des pouvoirs adjudicateurs ;

Considérant qu'en vertu de l'article 47 de la loi du 17 juin 2016, un pouvoir adjudicateur qui recourt à une centrale d'achats peut bénéficier des activités d'achat centralisées d'une centrale d'achat telle que visée à l'article 2, 7°, b) de la loi précitée ; qu'un pouvoir adjudicateur qui recourt à une centrale d'achat est également dispensé de l'obligation d'organiser lui-même une procédure de passation ;

Considérant que la Communauté française a lancé en procédure ouverte avec publicité européenne un accord-cadre passé par centrale d'achat visant l'accompagnement des administrations dans leurs projets/programmes d'optimisation et de transformation ;

Considérant l'avis de marché publié sous le numéro 2022-527926 au Bulletin des adjudications du 18 juillet 2022 et sous le numéro 2022/S 140-399211 au Journal Officiel de l'Union européenne du 22 juillet 2022 ;

Considérant que le lot 1 a été attribué aux participants suivants selon un système de cascade :

- 1) APRICO
- 2) DELOITTE

3) BDO

Considérant que le lot 2 a été attribué aux participants suivants selon un système de cascade :

- 1) CONSULTIS
- 2) APRICO
- 3) DELOITTE

Considérant que le lot 3 a été attribué aux participants suivants selon un système de cascade :

- 1) DELOITTE
- 2) APRICO
- 3) NEXUM

Considérant que le lot 4 a été attribué aux participants suivants selon un système de cascade :

- 1) DELOITTE
- 2) MOBIUS
- 3) NRB

Considérant la notification de l'attribution du marché en date du 13 février 2023 ;

Considérant que ce marché a été passé par centrale de marché aux bénéfiques, notamment, des OIP suivants :

- Des services de la Fédération wallonie-Bruxelles (MFWB) dont les différentes administrations sont localisées à divers endroits en Région wallonne et sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, les cabinets ministériels et les services à gestion séparée ;
- Des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires, c'est-à-dire les organismes d'intérêts publics et OIP situés en Région wallonne et en Région Bruxelloise et qui ont signé avec celle-ci une convention d'adhésion à la centrale d'achat et manifesté leur intérêt pour le présent marché.

Considérant le cahier spécial des charges déterminant les droits et obligations respectives du pouvoir adjudicateur et des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires ;

L'organisme d'intérêt public l'Office de la Naissance et de l'Enfance, représenté par **Déborah DEWULF**, marque son accord pour l'adhésion à la centrale de marché ci-avant définie aux conditions spécifiées ci-après :

Article 1

En application de l'article 2, 7°, b), de la loi du 17 juin 2016, le Pouvoir adjudicateur du présent marché est la Communauté française (Gouvernement de la Communauté française, représenté par le Ministre de la Fonction publique, Monsieur Frédéric DAERDEN), sise Place

Surlet de Chokier, 15-17, 1000 Bruxelles qui a passé le présent marché sous la forme d'une centrale de marché.

Le Gouvernement de la Communauté française a lancé le présent marché en vue de l'exécution de prestations qui lui sont destinées ainsi qu'à d'autres pouvoirs adjudicateurs (ci-après dénommés « Pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires » ou « PAB »).

Ces PAB sont dispensés de l'obligation d'organiser eux-mêmes la procédure de passation du marché dans la mesure où le Gouvernement de la Communauté française intervient en tant que centrale de marchés en vertu de l'article 47 de la loi du 17 juin 2016.

Article 2

Les PAB sont pleinement responsables de l'exécution du marché et ce, à partir de la commande jusqu'au paiement inclus (fin du marché).

Dans ce sens, hormis pour les prestations qu'il aurait lui-même commandées (en tant que PAB) et sans préjudice des compétences exclusives dont il dispose (en tant que PA), le Gouvernement de la Communauté française n'interviendra pas dans l'exécution du présent marché.

Les PAB sont donc responsables pour l'application de toutes les modalités d'exécution prévues au présent cahier spécial des charges. Sont visés à ce titre les réceptions, les paiements, entre autres.

Les demandes de paiement devront être adressées au pouvoir adjudicateur bénéficiaire de l'organisme public concerné par l'adjudicataire.

Article 3

Le Gouvernement de la Communauté française reste cependant le seul compétent en ce qui concerne les mesures d'office ainsi que pour les modifications unilatérales du présent marché. Il pourra en outre intervenir, lors de l'exécution du présent marché, pour faire appliquer toute disposition issue des documents du présent marché.

Bruxelles, le 30-09-2025



Pour l'Office de la Naissance
et de l'Enfance,
Déborah DEWULF
Administratrice générale