



## Eléments de structuration pour le Carrier Hotel et l'IXP

Mission d'Assistance pour la création d'une société de patrimoine, la conception d'une structure de gestion PPP et l'acquisition de la bande passante internationale du Carrier Hotel et de l'IXP

Rapport final



Compagnie Financière  
CADMOS



PROJET WARCIP-TOGO

West African Regional Communication Infrastructure Program

Novembre 2016



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I CADRE DE STRUCTURATION DU PROJET</b> .....	<b>11</b>
<b>I. ELEMENTS DE STRUCTURATION PROPOSEE POUR LE CARRIER HOTEL</b> .....	<b>12</b>
I.1 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE .....	12
I.2 PROPRIETE DES ACTIFS DU CARRIER HOTEL ET MODALITES DE FINANCEMENT .....	14
I.3 CONTRAT D’AFFERMAGE POUR L’EXPLOITATION DU CARRIER HOTEL .....	14
<b>II. OPTION PROPOSEE POUR L’IXP</b> .....	<b>15</b>
II.1 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE .....	15
II.2 CONCESSION DE SERVICE POUR L’EXPLOITATION DE L’IXP .....	16
II.3 PROPRIETE DES ACTIFS DE L’IXP ET MODALITES DE FINANCEMENT .....	16
<b>CHAPITRE II. ELEMENTS D’ORGANISATION DE LA SOCIETE DE PATRIMOINE, DU CARRIER HOTEL ET DE L’IXP</b> .....	<b>17</b>
<b>I. PROJET D’ORGANISATION DE LA SOCIETE DE PATRIMOINE</b> .....	<b>17</b>
I.1 FACTEURS CLES DE PERFORMANCE .....	17
I.1.1 Objectifs de la Société de Patrimoine.....	17
I.1.2 Facteurs clés et critères d’évaluation .....	18
I.1.3 Tableau de bord .....	19
I.2 ORGANIGRAMME ET ORGANES .....	20
i.2.1 Proposition d’un organigramme .....	20
i.2.2 Organes de gouvernance.....	20
i.2.3 Organe de gestion .....	21
I.3 FICHES DE POSTES .....	22
i.3.1 Directeur Général .....	22
i.3.2 Directeur Technique .....	23
i.3.3 Directeur Administratif et Financier.....	24
i.3.4 Directeur de Passation de Marchés.....	25
I.4 PRINCIPALES PROCEDURES .....	26
i.4.1 Procédures de gestion technique .....	26
i.4.2 Procédures de la gestion de la clientèle.....	27
i.4.3 Gestion de passation des marchés .....	30
i.4.4 Gestion de la trésorerie .....	34
i.4.5 Gestion administrative et comptable .....	35
<b>II. PROJET D’ORGANISATION DU CARRIER HOTEL (CH)</b> .....	<b>37</b>
II.1 FACTEURS CLES DE PERFORMANCE .....	37
ii.1.1 Objectifs du Carrier Hôtel (techniques, sécuritaires, financiers) .....	37
ii.1.2 Risques clés du Carrier Hôtel .....	37
ii.1.3 Facteurs clés et critères d’évaluation .....	38
ii.1.4 Tableau de bord .....	39
II.2 ORGANIGRAMME PREVISIONNEL.....	41
ii.2.1 Hypothèses.....	41
ii.2.2 Proposition d’un organigramme .....	42
ii.2.3 Organes de gouvernance et de gestion .....	43
ii.2.4 Responsabilités de chaque entité.....	45
ii.2.5 Objectifs des postes .....	46
II.3 FICHES DE POSTES .....	47
ii.3.1 Directeur général.....	47
ii.3.2 Assistante de direction .....	48
ii.3.3 Responsable opérationnel .....	49
ii.3.4 Technicien réseau .....	50
ii.3.5 Techniciens supervision/maintenance.....	51
ii.3.6 Responsable infrastructure .....	52
ii.3.7 Technicien infrastructure.....	53
II.4 PRINCIPALES PROCEDURES .....	55
ii.4.1 Procédures de gestion technique des services et des clients .....	55



ii.4.2	Procédures de la gestion de la clientèle.....	64
ii.4.3	Gestion de la trésorerie.....	67
ii.4.4	Gestion administrative et comptable.....	70
<b>III.</b>	<b>PROJET D'ORGANISATION DE L'IXP.....</b>	<b>72</b>
<b>III.1</b>	<b>FACTEURS CLES DE PERFORMANCE.....</b>	<b>72</b>
iii.1.1	Objectifs de l'IXP.....	72
iii.1.2	Facteurs clés et critères d'évaluation.....	73
iii.1.3	Tableau de bord.....	74
<b>III.2</b>	<b>ORGANIGRAMME ET ORGANES.....</b>	<b>74</b>
iii.2.1	Proposition d'un organigramme.....	74
iii.2.2	Organes de gouvernance.....	75
iii.2.3	Organe de gestion.....	76
iii.2.4	Objectifs des postes.....	76
<b>III.3</b>	<b>FICHES DE POSTES.....</b>	<b>77</b>
iii.3.1	Directeur Général.....	77
iii.3.2	Responsable technique (à la fois responsable et opérationnel).....	78
iii.3.3	Technicien de supervision.....	79
iii.3.4	Responsable administratif et comptable.....	80
<b>III.4</b>	<b>PRINCIPALES PROCEDURES.....</b>	<b>81</b>
iii.4.1	Procédures de gestion technique.....	81
iii.4.2	Procédures de la gestion de la clientèle.....	85
iii.4.3	Gestion de la trésorerie.....	88
iii.4.4	Gestion administrative et comptable.....	89
	<b>CHAPITRE III. ELEMENTS DE STRUCTURATION FINANCIERE.....</b>	<b>79</b>
<b>IV.</b>	<b>PRINCIPALES DONNEES DE LA MODELISATION DU PROJET.....</b>	<b>79</b>
IV.1	INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS.....	79
IV.2	RESSOURCES HUMAINES PREVISIONNELLES.....	79
IV.3	FRAIS GENERAUX D'EXPLOITATION.....	80
IV.4	FINANCEMENT ALLOUE PREALABLEMENT A L'APPEL D'OFFRES.....	80
IV.5	PREVISION DE CHIFFRE D'AFFAIRES DU CARRIER HOTEL.....	81
<b>V.</b>	<b>REVUE PRELIMINAIRE DES PRINCIPALES DONNEES VARIABLES DE LA STRUCTURATION DU PROJET.....</b>	<b>82</b>
v.1	MODALITES DE STRUCTURATION ENVISAGEES POUR UNE SOCIETE DE GESTION (PREMIERE OPTION) .....	83
v.2	MODALITES DE STRUCTURATION ENVISAGEE DANS LE CADRE D'UNE CONVENTION D'AFFERMAGE (DEUXIEME OPTION).....	86
	<b>ANNEXES</b>	
	<b>ANNEXE A. PROJET DE CONTRAT DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC EN MODE AFFERMAGE EN VUE DE L'EXPLOITATION ET LA MAINTENANCE DU CARRIER HOTEL.....</b>	<b>87</b>
	<b>ANNEXE B : PROJET DE CONTRAT DE CONCESSION RELATIF A L'EXPLOITATION ET LA MAINTENANCE DE L'IXP .....</b>	<b>122</b>
	<b>ANNEXE C. EXEMPLE DE BUSINESS PLAN SIMPLIFIE POUR LA SOCIETE DE PATRIMOINE ET LA SOCIETE DE GESTION (OPTION 1) ET LA SOCIETE D'EXPLOITATION DU CARRIER HOTEL (OPTION 2).....</b>	<b>139</b>



### INTRODUCTION

Le présent rapport préliminaire s'inscrit dans l'organisation des travaux d'assistance technique portant la création d'une société de patrimoine, la conception d'une structure de gestion PPP et l'acquisition de la bande passante internationale du Carrier Hotel et de l'IXP dans le cadre plus large du Projet WARCIP-TOGO, lui-même se situant dans le cadre plus large du programme WARCIP.

Il constitue la suite du rapport n° 5 dans le cadre duquel le groupement composé de la Compagnie Financière CADMOS, du cabinet BIRD & BIRD, du cabinet d'expertise technique JIDCOM et du cabinet d'audit KPMG (ci-après désigné le « Conseil ») avait effectué une revue théorique des montages sous forme de PPP et des structures juridiques pour porter le Projet.

Après avoir pris connaissance du projet de Plan d'affaires effectué par le consortium Polyconseil/KAF Consulting, mené de nombreux échanges sur les hypothèses choisies et noté les décisions techniques et commerciales sur le Projet, le Conseil, dans le cadre du présent rapport, propose des éléments de la structuration du projet relatif à la gestion, l'exploitation et la maintenance du Carrier Hotel et de l'IXP.

Conformément aux prescriptions du cahier des charges de la présente mission, ce rapport doit présenter **(1)** une structuration adaptée du projet, **(2)** l'organisation des différentes structures et **(3)** les modèles des différents contrats préconisés pour mettre en œuvre le Projet.