**CAHIER DES CHARGES**

1. Informations générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | **ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES ET DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS ACHAT** |
| Bénéficiaire(s) | **Agence Nationale des Eaux et Forêts** |
| Pays | **Maroc** |
| Montant maximal du contrat | **39 900 Euros** |

1. Contexte et justification du besoin

**Le programme Ghabati, Hayati**

Le Maroc s’est doté, en 2020, d’une nouvelle stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 » (SFM) qui a tracé une nouvelle vision pour le développement des espaces forestiers pour les dix prochaines années, à travers l’adoption d’un modèle de gestion inclusif, durable et créateur de richesse, qui place les populations usagères des zones forestières au cœur de la gestion des forêts.

Cette stratégie, dont l’exécution est confiée à l’Agence Nationale des Eaux et Forêts (ANEF) du MAPMDREF repose sur quatre grands axes d’intervention : (i) réinventer l’approche participative pour mieux impliquer les habitant.e.s des territoires, (ii) différencier clairement les espaces, entre « forêt productive » et « forêt patrimoniale » (parcs nationaux) et réformer les métiers de l’ANEF en conséquence, (iii) moderniser le cœur de métier de l’ANEF et (iv) refondre l’organisation institutionnelle de l’ANEF autour de la différenciation des espaces et des métiers. Le plan de mise en œuvre de la stratégie est décliné par l’ANEF dans une « feuille de route » qui priorise les chantiers à mener.

L’AFD soutient la démarche des autorités marocaines par son programme d’appui à la stratégie Forêt du Maroc 2020-2030, le programme « Ghabati, Hayati », dont l’objectif global est d’accompagner la gestion durable des forêts et parcs nationaux du Maroc, contribuant à une transition bas carbone, résiliente et inclusive du pays et à la protection et au maintien de sa diversité biologique.

L’assistance technique, dont l’exécution est confiée à Expertise France, aura pour mission d’appuyer l’ANEF dans la mise en œuvre effective du programme, son suivi-évaluation et reporting, et l’intégration des thématiques transversales du climat, biodiversité et genre dans les activités.

**La mission**

Dans le cadre de la concrétisation de la stratégie forestière 2020-2030, l’élaboration et la mise en place d’un dispositif de Management des Risques (MR), constitue une importante étape dans l’amélioration de l’efficacité des interventions de l’ANEF. L’initiation de la mise en place de ce dispositif dans les cours délais, permettra d’anticiper et de préparer l’évaluation du dispositif de gouvernance, basée sur l’évaluation de la performance et la prévention des risques, exigé par l’article 39 de la Loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics.

Dans ce cadre, Expertise France recrute un prestataire pour l’actualisation du manuel de procédures et la mise en place du dispositif de management des risques du processus achat de l’ANEF.

1. Objectifs et résultats escomptés
   1. **Objectifs**

Les objectifs de cette étude sont :

* L’actualisation du manuel de procédures du processus achat sur la base de l’évaluation et la finalisation du projet du procédurier élaboré par l’ANEF ;
* L’élaboration de la cartographie des risques du processus achat et le plan de traitement des risques identifiés et évalués ;
* La mise en place du dispositif de management des risques relatif au processus achat.
  1. **Résultats escomptés**
  2. **Descriptif des activités**

Les résultats escomptés de cette mission sont au nombre de cinq, à savoir mettre à la disposition de l’ANEF:

* Le manuel de procédures du processus achat actualisé et finalisé ;
* La cartographie des risques du processus achat élaborée conformément aux normes reconnues en la matière ;
* Le plan de traitement des risques identifiés et évalués, élaboré et validé ;
* Le dispositif de management des risques mis en place et fonctionnel ;
* Le système de suivi des risques mis en place et fonctionnel.

1. Description de la mission

# **IV.1 Activités prévues**

### **IV.1.1 Préparation de la mission**

Le prestataire participera à une réunion de lancement et de cadrage. Ladite réunion permettra une compréhension commune des termes de références et verra le prestataire présenter son offre technique.

### **IV.1.2 Phase I : Méthodologie**

Après une prise de connaissance complète, par le titulaire, de l’environnement et du fonctionnement de l’ANEF (Stratégie, objectifs, dispositif de pilotage, activités, processus, organisation, législation, etc.) à travers l’examen des documents stratégiques, juridiques et techniques, mises à sa disposition et l’organisation des réunions de travail avec les structures administratives et techniques de l’ANEF (les directions centrales, un échantillon des DRANEF, etc.), il est appelé à définir en détail la démarche méthodologique appropriée pour l’exécution de la prestation, conformément à son offre technique.

Il est à rappeler que l’objectif global de l’institution à travers le processus d’achat, est d’assurer l’efficience et l’efficacité des actes d’achat, pour réaliser la totalité des programmes.

En guise de cette étape, le prestataire, en se référant aux normes reconnues en la matière, entre autres les normes du COSO ERM-2017, est appelé à élaborer un **"rapport Méthodologique** ", qui comprendra les documents ci-après énumérés :

1. La méthodologie de finalisation du procédurier du processus achat de l’ANEF, ainsi que les interconnexions avec les applicatifs métiers en vigueur. Il est à noter qu’une réunion sera tenue avec les directions métiers pour convenir d’un commun accord les applicatifs à intégrer dans le processus ;
2. La méthodologie d’élaboration de la cartographie des risques du processus achat de l’ANEF en proposant le modèle de cartographie des risques à adopter aux fins de validation et en optant pour les deux modes d’identification des risques Top-Down et Bottom-up. Cette méthodologie consiste à expliquer tous les éléments nécessaires pour l’élaboration de ladite cartographie, entre autre et à titre indicatif : l’identification des groupes de travail pour l’élaboration et la validation des produits de la prestation, la définition des méthodes d’identification, de catégorisation et d’évaluation des risques, la méthode de validation de l’appétence de l’ANEF aux risques, l’évaluation et la méthode d’élaboration du plan de traitement, la méthode de validation des résultats, etc.
3. La méthodologie de la conception de dispositif organisationnel de la fonction management des risques (MR), notamment :

* La structure MR (risque manager, managers, opérationnels, référents risques, etc.) ;
* La définition des attributions et des missions des responsables de la structure MR ;
* L’élaboration du procédurier MR du processus achat : la manière et la périodicité d’évaluation et d’actualisation de la cartographie des risques, les délais de production des livrables, la nature des livrables, le suivi de la mise en application du plan de traitement, l’application de suivi ;
* Etc. ;

1. La méthodologie de la conception du système de suivi du dispositif de la gestion des risques et de reporting ;
2. Le planning de réalisation des différentes phases et étapes de la prestation tout en respectant le délai d’exécution ;
3. La liste des entités de l’ANEF à rencontrer ainsi que le planning prévisionnel desdites rencontres qui sera validé au fur et à mesure avec les concernés.

Dans le cadre de cette phase, **un atelier** d’une journée sera organisé à Rabat et sera animé par le prestataire ; il aura pour objectifs :

* L’information et la sensibilisation des parties prenantes du lancement de l’actualisation du manuel de procédures du processus achat ;
* La sensibilisation des parties prenantes de l’importance du MR dans l’atteinte des objectifs de l’institution ;
* La présentation des étapes de réalisation de la cartographie des risques, de l’élaboration du plan de traitement ainsi que les techniques et les outils d’actualisation de la cartographie des risques et le suivi des plans de traitements des risques ;
* La clarification des responsabilités des parties prenantes dans la réalisation des prestations de la mission et **la création d’un groupe de travail pour accompagner la réalisation de la consultation.**
* Ainsi, juste après l’atelier, un groupe de travail sera mis en place et sera constitué, en plus d’Expertise France, des représentants des parties concernées par le processus achat. Il est désigné à la fois pour la finalisation du manuel des procédures, mais aussi pour participer à l’élaboration de la cartographie des risques et du plan de leur traitement. Il accompagnera la réalisation de la consultation particulièrement les phases 2 et 3. Ce groupe va bénéficier d’une **formation d’initiation sur le management des risques** spécifiques aux thématiques de la prestation, animée par le BET.

### **IV.1.3 Phase II : Élaboration du manuel de procédures du processus achat en se basant sur l’évaluation et la finalisation du procédurier du processus achat de l’ANEF**

L'élaboration du **« Manuel de procédures de processus d'achat »** s'inscrit dans la volonté de fournir un document de référence et un outil de travail simplifié aux différents intervenants impliqués dans la passation des marchés publics au sein de l'ANEF, notamment l'acheteur public et les usagers concernés. Ce manuel a pour objectif de favoriser l'internalisation et l'appropriation des nouvelles réformes instaurées par le Décret n° 2-22-431 du 15 chaabane 1444 (8 mars 2023) pour les établissements publics, relatif aux marchés publics et à ses textes d'application.

Le manuel de passation des marchés publics constitue une composante essentielle d'un ensemble de documents nécessaires à la passation et à l'exécution des marchés, incluant notamment le Dossier d'Appel d'Offres types et les conventions types. Il précise, en fonction des systèmes de passation et de leur degré de complexité, les différentes étapes relatives à la passation d'un marché, d'un bon de commande ou d'une convention de droit commun.

Les sous-processus abordés dans ce manuel de procédures sont les suivants :

* L’appel d’offre ;
* Le bon de commande ;
* La convention de droit commun.

L'expert est invité à procéder à **un examen approfondi du volume et de l'importance des programmes** par activité, des actes de dépenses de l'ANEF, en tenant compte de la répartition spatiale, physique et financière. Cet examen doit s'effectuer dans le cadre des objectifs de la stratégie forestière et en tenant compte des dispositions du projet du processus d'achat élaboré par l'ANEF. Cela inclut l'analyse des documents de référence relatifs à la gestion des dépenses de l'ANEF, ainsi que des réunions de travail avec les acteurs concernés. Le travail doit être mené de manière progressive et participative, en collaboration avec les destinataires finaux, à savoir les directions centrales et les DRANEF.

Les objectifs visés sont :

* Vérifier la cohérence du procédurier élaboré avec les dispositions juridiques et réglementaires en vigueur et avec les normes et les standards d’élaboration des manuels de procédures et mise à niveau dudit procédurier selon les écarts constatés ;
* Compléter le procédurier pour couvrir l’exhaustivité des opérations relatives à tous les types de dépenses (Bons de commande, contrats, conventions, marché reconductible, marché cadre, etc.) et finaliser le manuel de procédures du processus achat ;
* Actualiser le manuel de procédures du processus achat de l’ANEF ;
* Assurer la conformité du nouveau manuel aux normes de gestion, aux procédures administratives et aux dispositions des systèmes d’information en vigueur (SSE, etc. ).

Le **Manuel de procédures** comprendra :

1. Une cartographie globale des procédures à traiter.
2. Une procédure préalable relative à la programmation des besoins et à la publication du programme prévisionnel des achats.
3. Pour chaque sous-processus d’achat (les sous-processus sont listés dans le paragraphe précédent) :

* Une fiche analytique et de présentation du sous-processus, détaillant les éléments suivants : domaine d’application, nature des prestations, définitions et abréviations, ainsi que le référentiel réglementaire, administratif et technique actualisé ;
* La description de la procédure, incluant une explication des activités et des règles de gestion associées à chaque procédure (Les responsables, les étapes de réalisation, les sorties ou livrables de chaque étape ou tâche, les règles de gestion, les délais de réalisation, le glossaire de définition des mots techniques, etc.)
* Le logigramme illustrant chaque sous-processus.
* Des renvois à des textes de loi, des règlements et des arrêtés pertinents.

Le prestataire préparera, animera et élaborera les comptes rendus des réunions et des séances de travail nécessaires pour la réalisation de la phase 2.

### **IV.1.4 Phase III : Élaboration de la cartographie des risques du processus achat de l’ANEF**

#### 1. Élaboration de la cartographie des risques du processus achat avec toutes ses composantes

Au titre de cette phase, le titulaire est appelé, sur la base des résultats de la deuxième phase relative au procédurier du processus achat élaboré dans la phase précédente, à procéder à l’élaboration de la cartographie des risques dudit processus. Cette cartographie consiste, à titre indicatif, en :

* L’identification des risques liés aux différentes étapes du processus achat, et leur dispatching par sous processus identifiés lors de la phase II ;
* Classification des risques selon leur typologie (les risques opérationnels, les risques de management, les risques stratégiques, etc.) ;
* L’évaluation des risques identifiés selon leur criticité, notamment leur probabilité d’occurrence et leur impact ou gravité ;
* L’identification et l’évaluation des processus de maitrise des risques existants ;
* Priorisation des risques selon leur criticité et le degré de leur maîtrise ;
* L’élaboration du plan de traitement et d’atténuation desdits risques et son mode d’exécution (Les actions de maîtrise à mettre en œuvre, les responsables, les délais, le coût, les échéances, etc.).

#### 2. Élaboration du dispositif de management des risques et de reporting du processus achat

Cette phase comprend entre autres :

1. La conception de la structure responsable de la gestion du dispositif MR à mettre en place au niveau des différentes entités hiérarchiques concernées par le processus achat ;
2. La définition des missions des différentes entités responsables du dispositif ;
3. L’élaboration du procédurier de MR, incluant :

* La description des étapes de suivi et de veille à la mise en œuvre du plan de traitement des risques, tel qu’il a été élaboré et validé ;
* La description des étapes de la mise à jour de la cartographie des risques ;
* Les modèles de sorties ou de livrables de chaque étape ;
* Les délais de réalisation des différentes étapes ;
* Le glossaire de définition des mots techniques ;
* Le logigramme schématisant les différentes étapes ;
* etc.

1. Tout autre élément nécessaire pour le bon fonctionnement du dispositif du MR du processus achat.

#### 3. Élaboration du système de suivi du management des risques et de reporting

Cette phase comprend entre autres :

1. Conception des outils simples et efficaces pour le suivi de la mise en œuvre des plans de maîtrise des risques, sous forme par exemple d’une application Excel ou d’autres logiciels équivalents pour le suivi de la mise en œuvre du plan d’action de traitement ;
2. La proposition des modèles de reporting périodique des résultats du dispositif, à extrapoler des outils de suivi cités dans le point précédent, et à adresser aux dirigeants pour le pilotage des activités de l’ANEF ;
3. La formation au profit des responsables de suivi du dispositif, qui devra porter notamment sur le fonctionnement du système de suivi du dispositif de gestion des risques ;

#### Révision du manuel de procédures au regard du plan de traitement

Au terme de cette phase, le prestataire est appelé à amender, le cas échéant, le manuel de procédures élaboré lors de la phase II et ce conformément aux recommandations issues du plan de traitement élaboré lors de la phase III.

#### Mécanismes de coordination de la phase III

Pour réaliser les prestations demandées dans la phase III, le prestataire est tenu d’organiser des réunions et des séances de travail avec les différentes équipes, autant que nécessaire, avec un minimum de deux réunions par entité. Ces réunions auront pour objectif :

* Présenter un rappel des étapes de réalisation de la cartographie des risques ;
* L’élaboration de la cartographie des risques ;
* L’élaboration du plan de traitement des risques ;
* La discussion pour l’élaboration du dispositif de suivi du plan de traitement et l’actualisation de la cartographie des risques du processus achat.

Un atelier final, d’une journée, sera animé par le prestataire à Rabat et aura pour objectifs :

* Présentation du manuel de procédures du processus achat ;
* Présentation des résultats et validation de la cartographie des risques et du plan de traitement ;
* Sensibiliser les parties prenantes de leurs attributions dans le dispositif de suivi de la cartographie des risques du processus achat.

Les supports de présentation dudit atelier devront être validés en commun accord avec l’ANEF.

# **IV.2 Livrables attendus**

Les livrables prévus dans le cadre de cette consultation sont détaillés dans le tableau ci-après :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mission** | **Livrables** | **Date de livraison** |
| **Préparation** | 1. Compte rendu de la réunion de lancement | T0+ 2 semaines |
| **Phase 1**  **Méthodologie** | 1. Rapport de la méthodologie ; 2. Support et compte-rendu du premier atelier de lancement du projet. 3. Support de la formation et compte rendu. | T0 + 1 mois et demi |
| **Phase 2**  **Finalisation du procédurier de processus achat** | 1. Rapport d’évaluation de l’importance des dépenses de l’ANEF, compte-tenu des objectifs de la stratégie forestière et des résultats d’examen du procédurier de processus des achats élaboré par l’ANEF ; 2. Manuel de procédures du processus d’achat de l’ANEF finalisé incluant tous les types de dépense. | T0 + 5 mois et demi |
| **Phase 3 Elaboration de la cartographie des risques** | 1. Rapport de cartographie des risques ; 2. Rapport de plan de traitement et d’atténuation des risques ; 3. Rapport de dispositif de MR ; 4. Outils de suivi de mise en œuvre des plans de traitement, son guide d’utilisation et modèles de reporting périodique ; 5. Support de formation relatif au dispositif de suivi ; 6. Présentation et compte-rendu de l’atelier final ; 7. Un glossaire des différents termes techniques en lien avec le management des risques utilisés dans les différents livrables. 8. Manuel de procédures du processus d’achat de l’ANEF révisé sur la base des recommandations issues du plan de traitement des risques | T0 + 9 mois |

1. Lieu, Durée et Modalités d’exécution
2. **Période de mise en œuvre : janvier 2025 – septembre 2025**

*Le calendrier prévisionnel d’exécution des missions se présente comme suit :*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | Lieu | **Période** |
|  |
| **Phase I du "cadrage et lancement du projet"** | Bureau - Rabat | Janvier 2025 |
| **Phase II  Élaboration du manuel de procédures du processus achat** | Bureau – Rabat  Meknes  Kénitra | Janvier 2025-Mai 2025 |
| **Phase III de "Elaboration de la cartographie des risques de l’ANEF"** | Bureau – Rabat  Agadir  Marrakech | Mai 2025 – septembre 2025 |
|  |  |  |

Dans son offre technique et financière, il est demandé au consultant de proposer une répartition de ses jours de travail en fonction de ce calendrier prévisionnel (chronogramme).

Les frais de déplacements prévus devront être inclus dans l’offre financière.

1. **Coordination**

M. Taha Azaroual et Mme Mathilde Richelet seront les interlocuteurs du prestataire pour Expertise France

Téléphone :

Courriel : [taha.azaroual@expertisefrance.fr](mailto:taha.azaroual@expertisefrance.fr) / mathilde[.richelet@expertisefrance.fr](mailto:.richelet@expertisefrance.fr)

Une réunion de lancement se tiendra au plus tard 7 jours après la notification du contrat, en présence d’Expertise France et de l’ANEF.

Une coordination étroite avec les équipes du département des risques de l’ANEF, devra impérativement être mise en place tout au long de la réalisation de cette prestation. En outre, des échanges réguliers avec l’Assistant Technique du programme seront à prévoir sur l’état d’avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

1. **Comité de suivi**

Un comité de suivi, incluant Expertise France, le Département des risques et les représentants des directions centrales de l’ANEF est désigné pour :

* Assurer le suivi de l’avancement des travaux de la prestation ;
* Examiner les rapports émis par le titulaire et émettre les remarques et les compléments jugés nécessaires.

1. Expertise et profil demandés

**La configuration minimale requise pour ’exécution de la présente prestation doit être composée des profils suivants :**

1. **Profil de l’expert Management des Risques, chef de file**
2. **Qualifications et compétences :**

* Titulaire d’un Doctorat, d’un diplôme d’ingénieur ou d’un Master en Management des risques, Audit, en plus de tout autre domaine pertinent pour la mission (finances, droit des affaires, etc.)
* Excellentes qualités /capacités :
  + de communication ;
  + de travail en équipe et relationnel ;
  + de transmission des savoirs ;
  + de synthèse et de rédaction ;
  + d’analyse et résolution des problèmes ;
  + de prise de décision et d’initiative ;
* Excellente maîtrise du français (écrit / oral).

1. **Expérience professionnelle générale**

* Expérience professionnelle d’au moins 10 ans dans les domaines de gestion des risques, d’audit/évaluation.

1. **Expérience professionnelle spécifique**

* *Ayant réalisé au moins* ***3 études*** *de conception d’une cartographie des risques ou similaire au sein d’institutions publiques*
* Expérience préalable dans le secteur forestier est souhaité souhaitable.

1. **Profil de l’expert chargé d’élaboration du manuel de procédures**
2. **Qualifications et compétences :**

* Titulaire d’un Doctorat, diplôme d’ingénieur ou Master en ~~de~~ l’administration, finance, audit, comptabilité, management organisationnel et affaires juridiques, ou tout autre domaine pertinent pour la mission.
* Excellentes qualités /capacités :
  + de communication ;
  + de travail en équipe et relationnel ;
  + de transmission des savoirs ;
  + de synthèse et de rédaction ;
  + d’analyse et résolution des problèmes ;
  + de prise de décision et d’initiative.
* Excellente maîtrise du français (écrit / oral).

1. **Expérience professionnelle générale**

* Expérience professionnelle d’au moins 10 ans dans le domaine de l’administration, finance, audit, comptabilité, management organisationnel et affaires juridiques ;
* Une expérience avérée en comptabilité et procédures budgétaires au Maroc ;
* Une bonne connaissance des méthodes de gestion et des procédures requises par les établissements publics marocains ;
* Une bonne connaissance de la comptabilité publique marocaine.

1. **Expérience professionnelle spécifique**

Expérience professionnelle d’au moins 3 ans, avec au moins deux expériences de *réalisation des* ***études*** *en relation avec l*’élaboration ou la révision de manuel de procédures

* Expérience dans le secteur forestier est souhaitable.

1. **Profil de l’expert en SI management des risque, chef de file**
2. **Qualifications et compétences :**

* Titulaire d’un Diplôme d’Ingénieur/Master en informatique.
* Excellentes qualités /capacités :
  + de communication ;
  + de travail en équipe et relationnel ;
  + de transmission des savoirs ;
  + de synthèse et de rédaction ;
  + d’analyse et résolution des problèmes ;
  + de prise de décision et d’initiative ;
* Excellente maîtrise du français (écrit / oral).

1. **Expérience professionnelle générale**

* Expérience professionnelle d’au moins 5 ans dans le domaine des systèmes d’information.

1. **Expérience professionnelle spécifique**

* *Ayant réalisé au moins* ***3 études***dans le domaine de développement des applications informatiques.

1. Compte rendu des missions
2. Le prestataire élaborera des comptes rendus pour les missions des phases ~~2 et 3~~ II et III (évaluation pilote et formations)
3. Confidentialité des renseignements

Le titulaire du marché, sauf consentement préalable donné par écrit par l’ANEF, ne communiquera le marché, ni aucune de ses clauses, ni aucune des spécifications ou informations fournies par l’Agence ou en son nom et au sujet du marché, à aucune personne autre qu’une personne employée par le titulaire pour l’exécution du marché. Les informations transmises à une telle personne le seront confidentiellement et seront limitées à ce qui est nécessaire à ladite exécution.

Les renseignements obtenus par le prestataire dans le cadre de ce contrat sont de nature confidentielle et ne devront donc pas être divulgués sauf autorisation préalable et écrite de l’ANEF ou si l’information se doit d’être divulguée pour des raisons légales.

Le prestataire se reconnaît tenu à l’obligation de confidentialité pour ce qui concerne l’ensemble des aspects de sa mission et s’engage à faire respecter ces dispositions par tous ses collaborateurs et par ses tiers intervenants.

En outre, le prestataire s’engage à n'utiliser les informations recueillies au cours de sa mission à aucune fin autre que celle de l’objet du marché.

Le prestataire est invité de signer un document de confidentialité fournis par l’ANEF intitulé « Accord de confidentialité ».

Tout document, demeurera la propriété de l’ANEF et tous ses exemplaires seront retournés à l’Agence, après exécution des obligations contractuelles.

1. Processus de sélection

Le dossier de candidature devra présenter les pièces suivantes :

* Une offre technique ;
* Les CV des experts mobilisés présentant les expériences spécifiques en lien avec la mission présente ;
* Un chronogramme d’activités ;
* Une offre financière ;

Les candidatures seront notées selon les critères suivants :

1. La compréhension de enjeux de la mission,
2. La qualité et la pertinence de l’organisation et de la coordination des activités,
3. Les expériences générales et spécifiques en lien avec la mission,

La date limite de dépôt des candidatures est le 29 janvier 2024 à 18 : 00 (CET).