



## TERMES DE REFERENCES

**Avis d'appel à candidatures pour la désignation d'un cabinet de consulting / Groupement de consultants, pouvant accompagner la mise en place du Système de Management anti-corruption de la ville de Tunis**

Dernier délai de soumission : le 11/09/2023 à 10 h 00 GMT+1

**Contrat N° : 81297498 – “Mise en place d'un système de Management Anti-Corruption au sein de la municipalité de Tunis”**

**Autorité contractante :** Association Internationale des Maires Francophones

**Cofinancé par :** la GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

**Bénéficiaire :** Municipalité de Tunis



## Table des matières

<b>I – Contexte</b> .....	3
<b>II – Description de la mission :</b> .....	5
Lot 1 : Diagnostic de l'existant et proposition de recommandations .....	5
Lot 2 : Conception d'un système de management anti-corruption .....	6
<b>III–Méthodologie et Livrables</b> .....	7
Phase 1 - Diagnostic de l'existant et proposition de recommandation .....	7
Phase 2 - Conception d'un système de management anti-corruption .....	8
<b>IV Modalités de mise en œuvre de l'appel à candidature</b> .....	10
<b>Qualification et expérience requise de l'équipe d'experts :</b> .....	10
<b>Durée de la mission</b> .....	10
<b>Dossier de candidature</b> .....	11
<b>Evaluation des propositions</b> .....	11
<b>Calendrier indicatif</b> .....	12

## I – Contexte

La Municipalité de Tunis s'est engagée à renforcer, dans une perspective d'amélioration continue, sa bonne gouvernance et à mettre en place les outils d'aide à la décision en matière de gestion des risques liés à la lutte contre la corruption — qu'elle soit d'ordre administratif ou financier.

Dans ce contexte, et grâce à l'appui financier de l'AIMF - Association Internationale des Maires Francophones, la Municipalité de Tunis a bénéficié en 2020 d'une assistance-Conseil, visant à évaluer la maturité des processus de gestion de la municipalité et à identifier les écarts potentiels par rapports aux exigences de la norme ISO 37001, de l'environnement interne, externe et des risques de corruption auxquels la Ville fait face.

Cette opération a permis la mobilisation des gestionnaires de la municipalité (cadres supérieurs et intermédiaires de la municipalité), des membres du conseil municipal et des citoyens. La municipalité a, ainsi, amorcé la mise en œuvre d'une stratégie de communication qui lui permettra de renforcer la mobilisation et l'adhésion des gestionnaires et des parties prenantes à la démarche de transparence et de prévention des risques de corruption.

En 2022, l'engagement de la municipalité de Tunis en faveur de la promotion de la culture de lutte anti-corruption s'est poursuivi grâce à l'appui du gouvernement du Québec, partenaire de longue date de l'AIMF. Il a financé le déploiement d'un programme de renforcement des capacités au regard des enjeux entourant la mise en œuvre de la norme ISO 37001.

Dans ce cadre et à l'initiative de l'AIMF, une formation a été déployée par l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) à travers son Unité Permanente Anti-Corruption (UPAC), à une quinzaine de cadres de la municipalité. Cette formation a permis de former une première cohorte d'administrateurs et d'administratrices sur les bonnes pratiques en lien avec la norme ISO 37001 et les modalités de son déploiement en vue de leur diffusion au sein de leurs équipes.

En juin 2023, à la demande de Municipalité de Tunis, l'AIMF et la GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ont signé un accord de collaboration en vue du co-financement et de la coordination du projet « **Mise en place du Système de Management anti-corruption de la ville de Tunis** ». Ce projet sera construit en collaboration avec les institutions et structures de l'Etat, et en cohérence avec la stratégie Nationale de transparence et de lutte anti-corruption.

Dans ce cadre, il est prévu la désignation d'un bureau de consulting ou d'un groupement d'experts pour accompagner le déploiement du projet à travers la réalisation du diagnostic et la conception d'un système de management anti-corruption.

### Objectif global du projet:

À travers la mise en place d'un système de management basé sur la norme internationale ISO 37001 pour la municipalité de Tunis, l'objectif global de l'action est de promouvoir la gouvernance anti-corruption, de renforcer la bonne gouvernance et la confiance des populations en leurs institutions en s'appuyant sur le premier échelon de la vie démocratique, la municipalité.

### Objectifs spécifiques

1. Instaurer une culture anti-corruption au sein de la municipalité de Tunis et améliorer la gouvernance et la gestion en matière de prévention, de détection et de traitement des enjeux de corruption, à travers la conception et la mise en œuvre d'un système de management anticorruption (SMAC) porté par le conseil municipal, son administration, envers toutes ses parties prenantes.
2. Développer une expertise territoriale durable au sein de la municipalité de Tunis en matière de gouvernance anti-corruption, à travers une formation action.
3. Renforcer la confiance entre la municipalité et ses administrés, ainsi qu'entre la municipalité et ses partenaires, par l'obtention de résultats mesurables sur la prévention de la corruption, et par une communication adaptée.
4. Valoriser cette initiative innovante à l'échelle des communes de l'aire métropolitaine, du pays et du réseau de l'Association Internationale des Maires Francophones

### Resultats attendus

- R1** – Une démarche de management anti-corruption est engagée à l'échelle de la municipalité de Tunis, avec l'appui du Conseil municipal et l'engagement de l'administration.
- R2** – Le système de management anti-corruption est opérationnalisé sur 2 directions pilotes de la Municipalité de Tunis, et ces deux directions sont prêtes pour mettre en marche les procédures de certification ISO 37001.
- R3** – La municipalité de Tunis dispose d'une expertise territoriale reconnue et partageable sur la norme ISO 37001.
- R4** – La relation de confiance entre la municipalité de Tunis et ses populations est améliorée, la confiance des partenaires et bailleurs de la Municipalité de Tunis est confortée.
- R5** – La démarche pilote engagée par la Municipalité de Tunis suscite l'intérêt et l'engagement des municipalités de la zone métropolitaine et plus largement des villes tunisiennes et du réseau AIMF.

## II – Description de la mission :

Le soumissionnaire aura pour mission le diagnostic et la conception du Système de Management anti-corruption qui sera déployé au niveau de deux Directions pilotes au sein de la Municipalité de Tunis:

- La Direction de la culture, du sport, de l'enfance et des affaires sociales – Sous-direction de l'enfance, de la jeunesse et du sport, et
- La Direction des ressources et affaires économiques - Sous-direction du patrimoine et des autorisations de la voie publique

La mission comporte deux lots successifs :

### Lot 1 : Diagnostic de l'existant et proposition de recommandations

Le diagnostic de l'existant devra permettre d'avoir une vision fine de l'existant pour apprécier les évolutions à apporter en vue de la mise en place d'un Système de Management Anti-Corruption conforme à la norme ISO 37001 dans les 2 sous-directions ci-dessus identifiées.

La réalisation du diagnostic s'appuiera sur des échanges étroits avec la municipalité de Tunis. Le rapport de diagnostic et des recommandations sera présenté au Comité de pilotage du projet pour validation.

Cette phase comporte 5 activités :

- 1.1 Analyse du dispositif actuel du système de management anticorruption
- 1.2 Analyse des risques pour toutes les parties prenantes
- 1.3 Analyse et réalisation d'ateliers SWOT (forces / faiblesses / opportunités / menaces)
- 1.4 Elaboration d'un gap analysis avec les attentes de la certification ISO 37001
- 1.5 Rapport de recommandations sur la base des résultats du diagnostic

#### **Durée :**

Deux mois à partir de la signature du contrat de service.

#### **Résultats attendus :**

- Pour les 2 sous-directions ciblées, un diagnostic de l'existant complet, participatif et répondant aux réalités de la Municipalité de Tunis, est réalisé.
- Ce diagnostic permet d'apprécier le système de management anti-corruption de la Municipalité de Tunis, de préparer des benchmarks présentant les meilleures pratiques actuelles en matière de transparence et de lutte contre la corruption, de proposer des recommandations sur la base des résultats du diagnostic.
- Le diagnostic est approuvé par les parties prenantes conformément aux modalités définies lors du cadrage de la démarche.

#### **Facteurs clés de succès**

- Implication de la Municipalité de Tunis
- Relation de confiance entre la Municipalité de Tunis et le prestataire

## Lot 2 : Conception d'un système de management anti-corruption

La conception d'un système de management anti-corruption s'appuiera sur le diagnostic de l'existant réalisé dans le cadre de la première phase de la mission.

Cette activité permettra de doter la Municipalité d'un dispositif de SMAC ISO 37001, en lui donnant l'ensemble des dispositions à prendre pour assurer la mise en œuvre et le suivi dans le temps de ce dispositif, appliqué aux 2 sous-directions pilotes en vue de leur certification ultérieure. Le dispositif sera validé par la Municipalité de Tunis conformément aux dispositions choisies lors du cadrage du projet.

Cette phase de la mission comporte 6 activités :

- 2.1- Définition de la gouvernance du SMAC
- 2.2- Mise en place d'un dispositif d'évaluation et de maîtrise du risque
- 2.3- Elaboration et mise à jour du volet procédural
- 2.4- Mise en place d'un dispositif de surveillance et de contrôle
- 2.5- Mise en place d'un dispositif d'alerte
- 2.6- Mise en place d'indicateurs de pilotage

### **Durée :**

Quatre mois à compter le l'approbation des livrables du lot 1, par les parties prenantes, conformément aux modalités définies lors du cadrage de la démarche. Les délais de validation des différents livrables par la Municipalité de Tunis, ne sont pas inclus dans le calcul de cette durée.

### **Résultats attendus:**

- La Municipalité de Tunis dispose d'un dispositif SMAC certifiable aux normes ISO 37001, adapté à son contexte, opérationnalisable dans 2 sous-directions pilotes
- Les mesures de transparence et de lutte contre la corruption sont intégrées dans le corpus réglementaire interne.

### **Facteurs clés de succès**

- Implication de la Municipalité de Tunis
- Relation de confiance entre la Municipalité de Tunis et le prestataire

### III–Méthodologie et Livrables

Une méthodologie, devant être sera réalisée selon la méthode participative, reflétant une bonne compréhension des termes de références et les objectifs escomptés est demandée dans le cadre de l'offre du consultant ou du bureau. La méthodologie fait partie des critères d'évaluation.

La cohérence et la faisabilité du plan de travail proposée mais aussi les outils, instruments et mécanismes proposés seront d'une grande considération pour l'évaluation.

A titre indicatif, la description ci-dessous des activités prévues au projet permettra d'orienter les choix méthodologiques proposés par le consultant:

#### Phase 1- Diagnostic de l'existant et proposition de recommandation

Activités	Livrables
<p><b>1.1 Analyse du dispositif actuel du système de management anticorruption</b></p> <p>L'analyse du dispositif actuel du système de management anticorruption s'appuiera sur :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- une revue documentaire et l'évaluation de l'adéquation des politiques, processus, procédures existants relatifs à l'anti-corruption/éthique/déontologie.</li><li>- un recueil des exigences légales et réglementaires relatives à la lutte contre la corruption, une analyse des éventuels écarts et une évaluation de la conformité avec le dispositif interne existant</li><li>- des entretiens avec les premiers responsables et les responsables métiers concernés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revue documentaire</li><li>- Rapport d'analyse du dispositif actuel</li></ul>
<p><b>1.2 Analyse des risques pour toutes les parties prenantes</b></p> <p>La cartographie des risques devra couvrir tous les risques de fraude et de corruption pouvant impacter les domaines d'activité de la municipalité et plus précisément des deux sous-directions ciblées par le projet. Elle se réalisera selon une approche mixte, combinant une approche Top-Down (basée sur une identification des risques en partant de la vision des responsables des activités) et une approche Bottom-Up (basée sur une identification des risques en partant des processus).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cartographie des risques</li></ul>
<p><b>1.3- Analyse et réalisation d'ateliers SWOT (forces / faiblesses / opportunités / menaces)</b></p> <p>Des ateliers SWOT seront réalisés avec chacune des 2 sous-directions ciblées par le projet. Ils permettront d'analyser les forces et faiblesses du dispositif existant déployé au sein de la Municipalité dans chacune des dimensions d'un SMAC (gouvernance, ressources et organisation, politiques et procédures, mesures de contrôles, systèmes d'information utilisés, etc.) afin d'évaluer sa maturité au regard des exigences de la norme ISO 37001 et des meilleures pratiques de place en matière de lutte contre la corruption.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Matrice SWOT</li></ul>

Activités	Livrables
<p><b>1.4 Elaboration d'un gap analysis avec les attentes de la certification ISO 37001</b></p> <p>Le Gap Analysis permettra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser la maturité du système existant dans une logique d'efficience et comparaison avec les meilleures pratiques internationales et les attentes de la certification ISO 37001, et d'attribuer d'une note reflétant le degré de maturité de chacune des 2 sous-directions ciblées par le projet</li> <li>- identifier les écarts avec mes attentes de la certification ISO 37001</li> <li>- identifier des projets critiques afin de mettre à niveau les politiques de conformité et les outils de travail</li> <li>- identifier des verrouillages nécessaires au niveau des outils informatiques existants afin de prévenir d'éventuels actes de corruption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gap analysis par rapport à la norme appliqué aux 2 sous-directions ciblées par le projet</li> </ul>
<p><b>1.5 Rapport de recommandations sur la base des résultats du diagnostic</b></p> <p>Le rapport de recommandations, élaboré sur la base des résultats du diagnostic, fournira une synthèse détaillée des améliorations retenues du dispositif, avec argumentaire, feuille de route et plan d'actions détaillé sur le dispositif à mettre en place, notamment procédures et organigramme si nécessaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de recommandations</li> <li>- Plan d'action</li> </ul>

## Phase 2- Conception d'un système de management anti-corruption

Activités	Livrables
<p><b>2.1 Définition de la gouvernance du SMAC</b></p> <p>Il s'agira de définir les politiques, les chartes, et l'organisation à mettre en place pour opérationnaliser le Système de Management anti-corruption de la ville de Tunis en conformité avec la norme ISO 37001. Ce travail sera mené en lien très étroit avec la Municipalité de la ville de Tunis pour s'assurer de la pertinence du dispositif de gouvernance proposé, et de son adéquation avec les usages de la municipalité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif de gouvernance du SMAC selon les normes internationales.</li> </ul>
<p><b>2.2- Mise en place d'un dispositif d'évaluation et de maîtrise du risque</b></p> <p>Il s'agira d'élaborer la cartographie des risques de corruption pour chaque sous-direction ciblée par le projet, comportant l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques de corruption auxquels la Municipalité est exposée tout en tenant compte des différents critères de risque au sein des différents métiers de la Municipalité : nature des activités, personnel sensible, partenaires commerciaux...</p> <p>Des ateliers de travail seront organisés avec les équipes des 2 sous-directions ciblées pour présenter l'inventaire des risques et co-construire les dispositifs de maîtrise des risques identifiés.</p> <p>Des dispositifs de maîtrise des risques et des plans d'atténuation des risques forts et majeurs seront proposés et validés en lien avec les équipes métier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des partenaires commerciaux et fonctions exposées pour chacune des 2 sous-directions</li> <li>- Corpus réglementaire des activités à risque mis à jour par l'intégration des mesures de lutte contre la corruption</li> </ul>



Activités	Livrables
<p><b>2.3- Elaboration et mise à jour du volet procédural</b></p> <p>Il s'agira d'élaborer les procédures, circulaires et documents du dispositif anti-corruption selon les normes internationales (comprenant notamment des éléments concernant les cadeaux, marques d'hospitalité, dons et avantages similaires) en conformité avec la norme ISO 37001, tout en identifiant les acteurs, leurs rôles, et les interactions entre les contributeurs au dispositif. Ces mesures de lutte contre la corruption dans le corpus réglementaire interne de la Ville de Tunis.</p>	<p>- Dispositif réglementaire du SMAC selon les normes internationales</p>
<p><b>2.4- Mise en place d'un dispositif de surveillance et de contrôle</b></p> <p>Il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place la méthodologie de contrôle du fonctionnement du dispositif de conformité au SMAC dans la Municipalité</li> <li>- Elaborer des schémas de corruption et des moyens de contrôle</li> <li>- Elaboration un plan de contrôle détaillé du dispositif SMAC (3 niveaux de contrôles)</li> <li>- Elaborer un système de surveillance et d'évaluation interne</li> </ul>	<p>- Méthodologie et plan de contrôle du fonctionnement du dispositif SMAC dans la Municipalité (procédures, programme de travail pour les activités de surveillance...)</p>
<p><b>2.5- Mise en place d'un dispositif d'alerte</b></p> <p>Il s'agira de mettre en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une procédure d'alerte</li> <li>- un dispositif d'alerte pour recueillir les signalements internes et externes</li> <li>- une méthodologie de traitement des alertes de lutte anti-corruption et une matrice définissant les rôles et responsabilités des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie de traitement des alertes lutte anti-corruption et RACI des parties prenantes</li> <li>- Dispositif d'alerte (téléphonique, web)</li> </ul>
<p><b>2.6- Mise en place d'indicateurs de pilotage</b></p> <p>Il s'agira de mettre en place les indicateurs de performance et d'amélioration continue du SMAC.</p>	<p>- Indicateurs de performance et d'amélioration continue</p>

**Le soumissionnaire devra présenter un chronogramme permettant d'identifier la date de présentation de chaque livrable, par lot et par activité.**

**Les livrables seront remis :**

- **Sur support électronique et**
- **Sous forme de documents imprimés en couleur, en triple exemplaires.**

## IV Modalités de mise en œuvre de l'appel à candidature

Sont admis à soumissionner, experts ou groupement d'experts indépendants, sociétés de conseil, nationaux et internationaux, qui possède les garanties requises pour assurer dans de bonnes conditions l'exécution de la demande. La sélection est effectuée par un comité de sélection conjoint AIMF / Municipalité de Tunis. Les soumissionnaires doivent déposer leurs candidatures conformément à la date limite de candidature publiée dans l'annonce de la présente consultation. Le dossier est évalué selon les critères du profil et de l'expérience recherchés.

Le soumissionnaire devra présenter une équipe ayant une expérience avérée dans des mandats similaires à celui envisagé et fournir les références y relatives.

### Qualification et expérience requise de l'équipe d'experts :

- **Formation académique :**
  - Être titulaire d'un diplôme universitaire en sciences de gestion ou tout autre diplôme équivalent (Baccalauréat+5 / Master ou supérieur)
  - Disposer des certifications nécessaires relativement aux référentiels nationaux et internationaux de transparence et de lutte contre la corruption
  - Une très bonne maîtrise du français et de l'arabe et des capacités rédactionnelles dans les deux langues.
  
- **Expériences professionnelles :**
  - Avoir au moins trois années d'expérience dans le domaine de la mise en place des systèmes de management et/ou procédures visant la lutte anti-corruption et le renforcement de la transparence,
  - Avoir au moins trois années d'expérience dans la certification aux normes ISO,
  - Avoir au moins une expérience avérée dûment justifiée de missions similaires à celle objet de la consultation (contrats, attestation de fin de mission...),
  - Avoir une excellente maîtrise du contexte institutionnel, légal et réglementaire des collectivités locales en Tunisie et à l'international
  - Avoir une expérience de travail avec les services gouvernementaux, collectivités territoriales, ONGs et partenaires au développement.

### Durée de la mission

6 mois à compter de la signature du contrat de prestation de service (Compte non-tenu des délais de validation des livrables par le comité de pilotage).

## Dossier de candidature

Le dossier de candidature devra comporter:

- **Une offre technique composée de :**
  - o Une brève lettre de présentation de la structure du soumissionnaire
  - o Une lettre d'engagement solidaire et de désignation du chef de file, si la structure du soumissionnaire est un groupement d'experts indépendants.
  - o Une note explicative sur la compréhension des termes de références de la mission;
  - o Une présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission ;
  - o Une proposition de chronogramme par phase et par activité;
  - o Les CVs détaillés et signés des experts membres de l'équipe,
  - o Les références de l'expérience professionnelle exigée dans les critères d'expérience requises de l'équipe d'experts, ci-dessus ;
  - o La copie des diplômes.
  
- **Une offre financière** comportant de façon précise, par phase (lot) et par activité, les honoraires du soumissionnaire.

Les dossiers, rédigés en français, doivent être envoyés par courrier électronique exclusivement et en même temps à l'adresse suivante : [n.gurdebeke@aimf.asso.fr](mailto:n.gurdebeke@aimf.asso.fr)

## Evaluation des propositions

Les critères d'évaluation sont les suivants :

Critères	Points
Niveau d'éducation de l'équipe d'experts : diplômes universitaires en sciences de gestion ou tout autre diplôme équivalent (Baccalauréat+5 / Master ou supérieur) avec les justificatifs adéquats.	10
Avoir au moins trois années d'expérience dans le domaine de la mise en place des systèmes de management et/ou procédures visant la lutte anti-corruption et le renforcement de la transparence.	10
Avoir au moins trois années d'expérience dans la certification aux normes ISO,	10
Avoir au moins une expérience avérée dûment justifiée de missions similaires à celle objet de la consultation ( contrats, attestation de fin de mission...).	10
Avoir une excellente maîtrise du contexte institutionnel, légal et réglementaire des collectivités locales en Tunisie et à l'international.	10
Présentation de l'approche méthodologique, de l'organisation de la mission et proposition de planning. Les candidats préselectionnés seront conviés à présenter leur offre devant le comité de sélection.	20
Avoir une expérience de travail avec les services gouvernementaux, collectivités territoriales, ONGs et partenaires au développement.	10
Offre financière	20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## Calendrier indicatif

- 28/08/2023 : TDR et Publication de l'appel à concurrence.
- 11/09/2023 à 10 h GMT+1 : Clôture du délai de réception des candidatures
- Du 11 au 15/09/2023: Dépouillement, identification de l'expert, négociation et signature du contrat
- 15/09/2023: Lancement de la mission

Pour toute question ou information, le soumissionnaire peut adresser ses interrogations par écrit à l'adresse : [n.gurdebeke@aimf.asso.fr](mailto:n.gurdebeke@aimf.asso.fr)

Les soumissionnaires ayant communiqué leur offre de service recevront une copie du projet de contrat de service qu'ils devront retourner signé, avec la mention lu et approuvé, en complément de leur candidature, à l'adresse sus-indiquée.