

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

**TERMES DE REFERENCES**

**Avis d'appel à candidatures pour la sélection d'un organisme de conseil ou groupement de consultants en vue de la cartographie des procédures organisationnelles au sein de la municipalité de Tunis.**

Dernier délai de soumission : le 14/02/2024 à 17 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

[**I- Contexte** 3](#_Toc157763572)

[**Phase 1 : Recueil des informations et diagnostic** 7](#_Toc157763573)

[**Phase 2 : Transfert d’expertise et de compétences** 7](#_Toc157763574)

[**Phase 3 : Rédaction et Validation des cartographies des procédures** 8](#_Toc157763575)

[**Durée de la mission :** 9](#_Toc157763576)

[**II- Méthodologie** 9](#_Toc157763577)

[**Points Clés de la Méthodologie :** 9](#_Toc157763578)

[**Méthodes Pédagogiques :** 10](#_Toc157763579)

[**Livrables attendus :** 10](#_Toc157763580)

[**III- Modalités de mise en œuvre de l’appel à candidature** 10](#_Toc157763581)

[**Qualification et expérience requise de l’équipe d’experts :** 11](#_Toc157763582)

[**Durée de la mission** 12](#_Toc157763583)

[**Evaluation des propositions** 13](#_Toc157763584)

[**Calendrier indicatif** 14](#_Toc157763585)

[**ANNEXE 1 - Liste des activités identifiées au sein de chaque sous-Direction** 15](#_Toc157763586)

# **I- Contexte**

La Municipalité de Tunis a signé, en juin 2023, un accord avec l’AIMF et la GIZ pour le co-financement et la coordination du projet ambitieux intitulé « Mise en Place du Système de Management Anti-Corruption de la Ville de Tunis » au sein de deux sous-directions : la Sous-Direction du patrimoine et la Sous-Direction Jeunesse, Enfance et Sport.

Dans le cadre de ce projet, le déploiement du système de Management anti-corruption doit s’appuyer sur l’organisation des procédures organisationnelles en place et requiert leur documentation préalable.

La Municipalité de Tunis, résolument engagée dans une démarche d'amélioration continue de ses pratiques et le renforcement de sa gouvernance, lance un appel à candidatures pour la sélection d'un cabinet de conseil ou d'un groupement de consultants. L'objectif est d'assurer la cartographie des procédures organisationnelles au sein de deux sous-directions sus-indiquées

**Le présent appel d’offres sera scindé en deux lots, l’un étant exclusif de l’autre :**

* **Lot 1 :** Cartographie des procédures de la Sous-Direction de la Jeunesse, enfance et sport
* **Lot 2 :** Cartographie des procédures de la Sous-Direction du patrimoine et des autorisations sur la voie publique

Le cabinet de conseil ou le groupement de consultants sélectionné aura pour mission de collaborer étroitement avec les équipes de la sous-direction choisie, afin d’identifier, concevoir et cartographier ces procédures au sein de chaque Sous-Direction.

Cette initiative vise à permettre la certification des deux sous-directions concernées, à la norme ISO 37001. Elle s'inscrit dans une stratégie plus large de transparence et de prévention des risques de corruption, en collaboration étroite avec les institutions étatiques. Cette démarche est conforme à la stratégie nationale de transparence et de lutte anti-corruption.

**Objectif global du projet :**

L'objectif global de cette mission est d'instaurer des pratiques opérationnelles transparentes, cohérentes, efficientes et conformes aux normes de gouvernance, contribuant ainsi à renforcer l'intégrité et à prévenir les risques de corruption au sein de la municipalité.

**Objectifs spécifiques**

1. **Formalisation des processus et procédures internes :** Élaborer des cartographies de procédures détaillées et documentées identifiant les différentes parties prenantes et flux des documents nécessaires pour chaque processus au sein de la sous-direction concernée, couvrant le cycle complet de ses activités.
2. **Optimisation de l'efficacité opérationnelle :** Identifier les opportunités d'amélioration des processus existants, visant à accroître l'efficacité opérationnelle, à réduire les délais de traitement, et à garantir une gestion plus fluide des activités.
3. **Renforcement des mécanismes de contrôle :** Intégrer des mécanismes de contrôle interne dans les procédures, permettant une surveillance constante, la détection précoce de tout dysfonctionnement, et une réaction rapide face à d'éventuelles irrégularités.
4. **Transfert d’expertise aux acteurs internes :** Mettre en place des sessions de formation destinées au personnel de la sous-direction, afin de les familiariser avec les nouvelles procédures, de renforcer leurs compétences, et de garantir une mise en œuvre optimale des procédures cartographiées.
5. **Adaptation aux normes et règlements :** Assurer la conformité des procédures élaborées aux normes et règlements en vigueur, notamment en alignant les pratiques sur les exigences légales et les standards internationaux.
6. **Promotion d'une culture de transparence :** Sensibiliser et impliquer les parties prenantes internes à l'importance de la transparence et de la lutte contre la corruption, créant ainsi une culture organisationnelle prônant l'intégrité et la responsabilité.

Ces objectifs spécifiques convergent vers la réalisation de l'objectif global du projet, contribuant à établir un environnement de travail transparent, efficace et résistant à la corruption.

**Résultats attendus**

**R1 – Manuel de Procédures Élaboré :** La livraison d'un manuel détaillant la cartographie des procédures identifiées, avec une description de chaque procédure identifiant ses inputs, ses outputs, les parties prenantes et les règles de gestion entourant chaque procédure.

**R2 –Processus Optimisés :** formalisation desprocessus opérationnels optimisés et rationalisés, visant à accroître l'efficacité, à réduire les délais de traitement et à garantir une gestion plus fluide des activités.

**R3 –** **Mécanismes de Contrôle Intégrés :** L'intégration de mécanismes de contrôle interne dans les procédures, permettant une surveillance constante, la détection précoce de tout dysfonctionnement, et une réaction rapide face à d'éventuelles irrégularités.

**R4 –** **Personnel Formé :** Le personnel de la sous-direction doit être formé et familiarisé avec les nouvelles procédures, renforçant ainsi leurs compétences et garantissant une mise en œuvre optimale au quotidien.

**R5 –** **Conformité aux Normes :**  Une assurance de la conformité des procédures élaborées aux normes et règlements en vigueur, alignant les pratiques sur les exigences légales et les standards internationaux.

**R6 –** **Culture de Transparence Promue :** La promotion d'une culture organisationnelle prônant l'intégrité, la responsabilité et la transparence, avec une sensibilisation réussie des parties prenantes internes.

**R7 –** **Rapport d'Évaluation :** Un rapport d'évaluation global détaillant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, fournissant des recommandations pour d'éventuelles améliorations futures.

**II – Description de la mission :**

Dans le cadre du projet "Mise en place du Système de Management Anti-Corruption (SMAC) ISO 37001" de la Municipalité de Tunis, financé par l’Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) et la GIZ, la mission vise à accompagner la formalisation des procédures opérationnelles au sein de la sous-direction concernée pour laquelle le cabinet / groupement de consultants aura été missionné, à travers cartographie.

Dans un premier temps, le cabinet de conseil, en collaboration étroite avec les équipes de la sous-direction cible, procédera à un diagnostic approfondi des processus actuels. Cette phase permettra d'identifier les pratiques existantes, de mettre en lumière les points de convergence et de divergence, et de dégager une compréhension exhaustive des dynamiques opérationnelles.

Fort de ces constats, le cabinet s'attellera à la conception détaillée du contexte organisationnel de la sous-Direction concernée par la mission. Cette étape nécessitera une analyse fine des besoins, une structuration claire de la cartographie des processus, et la définition de mécanismes de contrôle adaptés à chaque processus identifié.

Cette démarche visuelle permettra de représenter de manière synthétique et intelligible l'enchaînement des activités. Elle facilitera également la communication interne et la compréhension globale des processus par l'ensemble du personnel.

Parallèlement, le cabinet de conseil formulera des recommandations précises pour l'optimisation des processus. Cela englobera l'identification d'éventuels points de blocage, la réduction des délais, et la mise en place de mesures visant à accroître l'efficacité opérationnelle. Ces conclusions seront partagées et confirmées avec les parties prenantes internes de chaque sous-direction.

En effet, le transfert de compétences et d’expertise constitue un objectif spécifique de cette mission. Le cabinet concevra un programme de partage des conclusions et de formation sur mesure, visant à assurer une appropriation adéquate de la cartographie des procédures identifiées, par l'ensemble des collaborateurs de la sous-direction cible. Ceci constituera la deuxième phase du projet (transfert d’expertise).

L'intégration de mécanismes de contrôle internes représentera un volet essentiel du processus. Ces mécanismes seront minutieusement conçus pour garantir une surveillance continue des processus, permettant ainsi une gestion proactive des risques éventuels.

La troisième phase de la mission consiste à formaliser la cartographie des procédures identifiées et leur validation par les parties prenantes de la sous-direction.

Par souci de conformité, le cabinet veillera à ce que l'ensemble des procédures élaborées respectent scrupuleusement les normes et régulations en vigueur. Cette conformité légale sera évaluée et documentée pour assurer une gouvernance transparente et conforme aux exigences en vigueur.

A la clôture de la mission, le cabinet de conseil fournira un rapport d'évaluation complet. Ce document récapitulatif mettra en avant les résultats obtenus, identifiera les défis éventuels rencontrés, et proposera des recommandations stratégiques pour des améliorations continues dans la gestion de la sous-direction concernée.

## **Phase 1 : Recueil des informations et diagnostic**

La première phase de la mission comporte le diagnostic approfondi du processus opérationnel de la Sous-Direction concernée et identifiant les procédures à cartographier. Cette étape critique consistera en une analyse minutieuse des processus existants, permettant de mettre en lumière les différentes activités, les mécanismes d’autorisation et de contrôle, le flux des documents, ainsi que les interactions entre les différentes parties prenantes. L'objectif est de développer une compréhension approfondie des dynamiques opérationnelles actuelles et de valider les procédures à cartographier par la sous-direction concernée.

A titre indicatif, **l’annexe 1** détaille l’ensembles des activités identifiées dans chaque sous-direction.

**Livrable** : Rapport de diagnostic comportant l’identification des procédures à cartographier, la méthode adoptée pour la cartographie et la structure du rapport final. Le rapport devra être fourni en arabe et en français.

## **Phase 2 : Transfert d’expertise et de compétences**

La cartographie des procédures permettra une visualisation claire de l'enchaînement des activités, facilitant ainsi la compréhension globale et la communication interne. La cartographie servira également de guide visuel pour le personnel, favorisant une mise en œuvre cohérente des nouvelles procédures.

Cette étape devra comprendre une composante de partage d’expertise et la formation du personnel afin de lui permettre de s’approprier le processus de cartographie en vue d’une éventuelle mise à jour ultérieurement. Le cabinet concevra un programme de formation sur mesure visant à familiariser le personnel en l’impliquant dans la formulation de la cartographie des procédures-clé à travers des ateliers sur-mesure.

Cette étape essentielle garantira une appropriation efficace des changements opérationnels et favorisera l'adhésion du personnel à la mise en place des nouvelles pratiques.

La mise en évidence de mécanismes de contrôle internes constituera une partie intégrante du processus de cartographie. Ces mécanismes seront soigneusement conçus pour assurer une surveillance continue des processus, permettant une gestion proactive des risques. L'objectif est d'instaurer une culture de contrôle interne au sein de la sous-direction concernée.

En parallèle, le cabinet veillera à ce que la conformité légale soit documentée pour assurer une gouvernance transparente et conforme aux exigences en vigueur.

**Livrables** :

* Ateliers de Formation / Action et documentation de la formation
* Processus-clé cartographié (s) par les collaborateurs formés
* Feuille de présence aux ateliers de formation

Les livrables devront être fournis en arabe et en français.

## **Phase 3 : Rédaction et Validation des cartographies des procédures**

Une fois les procédures à cartographier identifiées et validées par la sous-direction concernée, le cabinet/groupement de consultants fournira :

* Un livrable comportant la cartographie des procédures comportant, pour chaque procédure un descriptif des Inputs, Outputs, parties prenantes, contexte réglementaire et mécanismes de contrôle.
* Un rapport d'évaluation détaillant les défis rencontrés et proposant des recommandations stratégiques pour des améliorations continues au sein de la Sous-Direction concernée.

Les livrables devront être fournis en arabe et en français.

Un atelier de validation des processus cartographiés devra être organisé avec les parties prenantes préalablement à la soumission du livrable final.

**Livrables** :

* Manuel des procédures cartographiées de la sous-direction concernée
* Rapport d’évaluation et de recommandations

## **Durée de la mission :**

La mission durera un mois depuis la prise de fonction du consultant, jusqu’à la validation des livrables sus-indiqués par la Direction de la Municipalité.

# **II- Méthodologie**

# **Points Clés de la Méthodologie :**

La méthodologie adoptée pour la mise en place des procédures au sein des deux directions vise à garantir une approche systématique, participative et conforme aux normes ISO 37001. Voici les points clés de la méthodologie :

* Diagnostic initial : Réalisation d'un diagnostic approfondi des processus existants au sein de chaque sous-direction pour identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration.
* Élaboration d'un plan personnalisé : Conception d'un plan personnalisé prenant en compte les spécificités de chaque sous-direction, en définissant les étapes clés, les ressources nécessaires et les délais.
* Consultation des parties prenantes : Inclusion active des parties prenantes internes dans le processus décisionnel et de conception des procédures pour garantir leur acceptation et leur appropriation.
* Conception collaborative des procédures : Organisation d'ateliers participatifs impliquant le personnel des deux sous-directions pour concevoir les procédures de manière collaborative, en tenant compte de leurs connaissances opérationnelles.
* Tests pilotes et réajustements : Mise en place de tests pilotes pour évaluer l'efficacité des nouvelles procédures, suivis de réajustements en fonction des retours d'expérience et des ajustements nécessaires.
* Formation personnalisée : Développement d'un programme de formation sur mesure, axé sur les spécificités de chaque direction, assurant ainsi une compréhension claire et une mise en œuvre adéquate des procédures.
* Communication régulière : Mise en place d'une stratégie de communication régulière informant le personnel sur les avancées, les objectifs et les bénéfices des nouvelles procédures.
* Garantie de conformité : Intégration des exigences spécifiques des normes ISO 37001 dans la conception des procédures, garantissant ainsi leur conformité aux standards internationaux anti-corruption.

# **Méthodes Pédagogiques :**

Les méthodes pédagogiques adoptées visent à favoriser un apprentissage actif et une appropriation rapide des nouvelles procédures par le personnel. Elles comprennent :

* Ateliers interactifs : Organisation d'ateliers interactifs où les employés participent activement à la conception des procédures.
* Formation en situation : Mise en place de formations pratiques, orientées sur les situations réelles rencontrées.
* Études de cas pratiques : Utilisation d'études de cas pratiques pour illustrer l'application concrète des nouvelles procédures.
* Sessions de questions-réponses : Organisation de sessions interactives de questions-réponses pour clarifier les doutes et assurer une compréhension approfondie.

# **Livrables attendus :**

Les livrables résultant de cette méthodologie incluront :

* Rapport de diagnostic
* Procédures cartographiées
* Plan de formation / documents de la formation
* Rapports d'évaluation / recommandation dans la perspective de l’amélioration continue des processus opératoires.

# **III- Modalités de mise en œuvre de l’appel à candidature**

Sont invités à participer à cet appel d'offres, des experts indépendants, des groupements d'experts, des cabinets de formation nationaux et internationaux, démontrant les garanties nécessaires pour assurer la réussite de la mission. Le processus de sélection sera géré par un comité de sélection conjoint AIMF / Municipalité de Tunis. Les candidats intéressés doivent déposer leurs offres avant la date limite de candidature spécifiée dans l'annonce de l'appel d'offres en indiquant précisément le lot concerné par leur candidature ;

**Il est rappelé que cet appel d’offres comporte deux lots :**

* **Lot 1 :** Cartographie des procédures de la Sous-Direction de la Jeunesse, enfance et sport
* **Lot 2 :** Cartographie des procédures de la Sous-Direction du patrimoine et des autorisations sur la voie publique

**Chaque candidat ne peut postuler qu’à un seul lot.**

**L’annexe 1** indique la liste des activités identifiées dans chaque sous-direction.

L'évaluation des dossiers se fera en fonction des critères liés au profil et à l'expérience des participants et de l’équipe intervenante, notamment dans le contexte de rédaction de la cartographie des procédures.

Le soumissionnaire devra constituer une équipe dotée d'une expertise avérée dans la réalisation de missions similaires à celle envisagée pour la mise en place des procédures. Cette équipe devra être au nombre adéquat permettant de respecter les délais de réalisation de la mission. La présentation des références professionnelles de l'équipe constituera un élément déterminant de l'évaluation du dossier.

Le processus de sélection veillera à garantir que les candidats retenus disposent de l'expérience et des compétences nécessaires pour offrir une formation de qualité conforme aux attentes du projet.

## **Qualification et expérience requise de l’équipe d’experts :**

Les critères de sélection mis dans le cadre de cet appel d’offre sont :

* **Expérience et expertise :** Une expertise d'au moins cinq années dans des projets similaires, avec des références spécifiques à des missions de conception et d'implémentation de manuels de procédures.
* **Qualifications de l'équipe :** Les qualifications, certifications et compétences de l'équipe de consultants proposée pour la mission.
* **Réputation et références :**
* Une réputation solide dans le domaine du conseil en matière de gouvernance et de gestion des risques.
* Des références vérifiables de clients précédents, mettant en lumière le succès des projets antérieurs et la satisfaction des clients.
* **Approche méthodologique :**
* La clarté et la pertinence de l'approche méthodologique proposée pour la mise en place des cartographies des processus au sein de la sous-direction cible.
* La méthodologie doit être alignée sur les normes ISO 37001 et répondre aux spécificités de la sous-direction concernée.
* **Respect des délais :** L'engagement à respecter les délais prévus
* **Prix et coûts :**
* Des coûts transparents et justifiés, conformes au budget prévu pour le projet.
* Une proposition financière compétitive tout en assurant la qualité des livrables.

## **Durée de la mission**

La mission durera un mois depuis la prise de fonction du consultant, jusqu’à la validation des livrables sus-indiqués par la Direction de la Municipalité.

**Dossier de candidature**

Le dossier de candidature devra comporter :

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

Les dossiers, rédigés en français, doivent être envoyés par courrier électronique exclusivement et en même temps aux adresses suivantes :

 n.gurdebeke@aimf.asso.fr

 j.guillaume@aimf.asso.fr

## **Evaluation des propositions**

Les critères d’évaluation sont les suivants :

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères** | **Points** |
| **Expérience et Expertise (Qualifications des Formateurs) :** * Expertise d'au moins cinq années dans des projets similaires
 | 15 |
| **Qualifications de l'équipe :** Les qualifications, certifications et compétences de l'équipe de consultants proposée pour la mission. | 15 |
| **Réputation et références :** * Une réputation solide dans le domaine de la consultation en matière de gouvernance et de gestion des risques.
* Des références vérifiables de clients précédents, mettant en lumière le succès des projets antérieurs et la satisfaction des clients.
 | 20 |
| **Méthodologie :** La pertinence, la clarté et l’alignement avec ISO 37001, sont-ils clairement définis et efficaces ? | 20 |
| **Respect des délais :** L'engagement à respecter les délais prévus pour la mise en place des procédures identifiées.  | 10 |
| **Coût :** La proposition financière est-elle transparente, compétitive et inclut-elle tous les éléments nécessaires à la mission ?  | 20 |
| **TOTAL** | **100** |

## **Calendrier indicatif**

* 07/02/2024 : TDR et Publication de l’appel à concurrence.
* 14/02/2024 à 17 h GMT+1 : Clôture du délai de réception des candidatures
* Du 15 au 16/02/2024 : Dépouillement, identification de l’expert, négociation et signature du contrat
* 19/02/2024 : Lancement de la mission

Pour toute question ou information, le soumissionnaire peut adresser ses interrogations par écrit aux adresses ci-dessous :

n.gurdebeke@aimf.asso.fr

j.guillaume@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.

## **ANNEXE 1 - Liste des activités identifiées au sein de chaque sous-Direction**

**Lot 1 - Sous- Direction du Patrimoine Municipal et des autorisations sur la voie publique :**

**Service du patrimoine Municipal :**

Le service du patrimoine commercial assure :

* La gestion des bien municipaux à usage d’habitation
* La gestion des bien municipaux à usage commercial, professionnel ou artisanal

Les activités communes liées au processus de gestion sont les suivantes :

* Sélection, mise en location et contractualisation
* Constatation des revenus sur les plateformes informatiques dédiées
* Recouvrement des loyers et des revenus des crédits immobiliers
* Dégrèvement des loyers
* Renouvellement, révision, résiliation des contrats de location
* Gestion des visites des biens loués
* Activités administratives associées au processus de gestion des contrats de location (autorisations, octroi d’attestations)

**Service d’octroi des autorisations sur la voie publique :**

Ce service assure l’octroi, la gestion et le contrôle des autorisations sur la voie publique en relation avec l’exploitation :

* Des terrasses
* Des évènements occasionnels (festivals, carnavals…)
* Des enseignes et affiches publicitaires
* De la publicité
* De l’exploitation de kiosques

Les activités communes liées au processus de gestion sont les suivantes :

* Sélection/étude et octroi d’autorisations
* Renouvellement / résiliations des autorisations
* Recouvrement des droits d’autorisations
* Constatation des revenus des droits d’autorisations
* Gestion des visites

**Lot 2 - Sous- Direction de l’enfance, de la jeunesse et du sport :**

Cette sous-direction a pour mission la gestion des jardins d’enfants, des terrains de sport et des magazines de conservation des équipements sportifs.

Les principales activités liées à cette mission sont les suivantes :

* **Jardin d’Enfants :**
* Inscription
* Entretien
* Approvisionnement
* Recouvrement (paiement des frais)
* Gestion des visites et contrôles
* **Terrain de Sport :**
* Procédure pour la mise en location par voie d’adjudication
* Constatation des revenus
* Recouvrement
* **Magasin du Sport Zouiten :**
* Réception
* Livraison

***Ces activités sont présentées à titre purement indicatif. Il appartiendra au consultant d’identifier et définir, par suite de la prise de connaissance des activités de chaque sous-direction et en coopération avec les parties prenantes de chaque Sous-Direction, les procédures à cartographier, couvrant l’ensemble de ces activités.***