

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
WILAYA DE LA RÉGION DE TANGER TETOUAN AL HOCEIMA
COMMUNE DE TANGER

APPEL D'OFFRES SUR OFFRE DE PRIX
N° SP 01/17

CAHIER DES PRESCRIPTIONS SPÉCIALES

POUR LA RÉALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION
DÉLÉGUÉS DU SERVICE DE TRANSPORT URBAIN PAR
AUTOBUS DE LA VILLE DE TANGER

EXERCICES 2014 A 2016

- SOMMAIRE -

Article 1 : Objet du Marché :	2
Article 2 : Signataires du Marché	2
Article 3 : Contexte	2
Article 4 : Termes de références	2
Mission 1 : L’audit du respect des obligations contractuelles du délégataire.....	3
▪ Mission 1.1 L’audit des procédures et des moyens :	3
▪ Mission 1.2 Analyse du degré de réalisation des objectifs contractuels et audit juridique	4
▪ Mission 1.3 : l’audit de l’exécution des prestations.....	5
Mission 2: Audit des comptes du délégataire.....	5
▪ Mission 2.1. – Analyse des données relatives aux investissements :	5
▪ Mission 2.2 Analyse des autres comptes du délégataire :.....	6
▪ Mission 2.3. – Analyse du processus de facturation du Délégataire :.....	7
▪ Mission 2.3. – Analyse des données relatives à la gestion des ressources humaines :.....	7
▪ Mission 2.4.- Performances financières et économiques	8
Mission 3. Compte de développement du transport urbain par Autobus de Tanger	8
Article 5 : Modalités d’intervention	9
Article 6 : Rapports à fournir	9
Article 7 : Références aux textes généraux	10
Article 8 : Montant du marché	10
Article 9 : Modalités de paiement	10
Article 10 : Révision des prix	10
Article 11 : Validité et Délais	10
Article 12 : Cautionnement définitif	11
Article 13 : Méthodologie	11
Article 14 : Réception définitive	13
Article 15 : Propriété des rapports et du matériel	13
Article 16 : Obligations de l’Auditeur	14
Article 17 : Responsabilité de l’Auditeur	14
Article 18 : Modification des prestations et Avenants	14
Article 19 : Pénalité de retard	14
Article 20 : Obligation de non concurrence	14
Article 21 : Règlement des différends-suspension-résiliation	14
Annexe.....	16

Article 1 : Objet du Marché :

Le présent marché a pour objet la réalisation de l'audit de la gestion déléguée du service de transport urbain par Autobus au titre de la période écoulée du Contrat en cours à savoir, à compter du 01 juin 2014 jusqu'au 31/12/2016.

Les résultats des missions objets de cet Audit devront aboutir à des conclusions permettant de s'assurer et d'évaluer les éléments suivants :

- Le respect par le délégataire de ses obligations au titre du Contrat se rapportant aux objectifs en matière d'investissement, gestion financière, et administrative ;
- Identification des engagements de part et d'autres en termes de qualité de service, investissements, subventions, etc.
- L'identification des points de faiblesses et des points forts dans la gestion du Délégué du service public concédé.
- Impact de la gestion passée sur l'équilibre financier tel qu'il a été arrêté par le Contrat de la gestion déléguée ;
- La sincérité des comptes comptables du Délégué :
 - Prendre connaissance des procédures mises en place pour gérer la comptabilité et le processus d'élaboration des états financiers et comptables ;
 - Evaluer le niveau de fiabilité des informations communiquées par le Délégué.

Article 2 : Signataires du Marché

Entre d'une part :

L'Autorité Délégante de la gestion déléguée du service de transport urbain par Autobus de la Ville de Tanger, représentée par le Président de la Commune de Tanger, Monsieur Mohamed El Bachir ABDELLAOUI en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés,

Ci-après désignée par « l'Autorité Délégante »

Et

Le cabinetreprésenté paren sa qualité d'associé gérant, faisant élection de domicile à....., immatriculé au registre de commerce....., affilié à la CNSS sous le.....,

Ci-après désigné par « l'Auditeur ».

Article 3 : Contexte

Conformément aux dispositions de la convention de gestion déléguée signée entre l'Autorité Délégante et le délégataire et mise en vigueur le 1 juin 2014, l'Autorité Délégante dispose à l'égard du Délégué d'un pouvoir général de contrôle économique, financier, technique et de gestion des services délégués inhérents aux engagements respectifs découlant du Contrat.

Article 4 : Termes de références

L'Audit de la Gestion Déléguée doit concerner l'ensemble des activités assurées par le Délégué au titre du Contrat de gestion déléguée et qui se rapportent à la gestion du service de transport par Autobus dans la ville de Tanger y compris le transport scolaire et universitaire assuré sur la base de tickets réduits ou abonnements mensuels.

Le Contrat de Gestion déléguée du service de transport urbain par Autobus de la Ville de Tanger est basé sur des obligations de moyens et de résultat et ce dans le respect des dispositions de la loi 54.05 se rapportant à la gestion déléguée des services publics.

Il est essentiel que l'Auditeur au niveau de chaque mission ci-après, présente une analyse critique sur les procédures mise en place par le Délégataire et présenter les limites ou dysfonctionnements éventuels. L'auditeur devra récapituler sous forme de matrice l'ensemble des dysfonctionnements relevés ainsi que leurs impacts chiffrés ainsi que les points forts constatés dans la gestion ayant abouti à des optimisations par rapport au Contrat.

Les différentes missions prévues pour cet Audit sont définies ci-après :

Mission 1 : L'audit du respect des obligations contractuelles du délégataire

▪ Mission 1.1 L'audit des procédures et des moyens :

L'Auditeur doit s'assurer si l'organisation, les moyens humains et matériels, les procédures et les systèmes d'information mis en place par le Délégataire permettent de garantir la bonne gestion et l'exploitation du service délégué, ainsi que la réalisation des objectifs contractuels figurant dans le Contrat de gestion déléguée.

Cette mission portera sur la vérification de la mise en œuvre effective, des moyens humains et matériels nécessaires pour la bonne gestion du service délégué tels que définie par le Contrat de gestion déléguée. Pour ce faire et à titre indicatif et non limitatif, l'auditeur devra procéder à la vérification des aspects suivants :

- Diagnostic de l'organisation, les structures, les processus et procédures ;
- Diagnostic des procédures de contrôle et audit interne avec comme préalable une évaluation des procédures comptables et de contrôle de gestion
- Evaluation du système de contrôle interne mis en place par le Délégataire en déterminant ses faiblesses, ses lacunes et les irrégularités éventuelles qui méritent d'être signalées.
- Evaluation des processus commerciaux et notamment le suivi des réclamations des usagers.
- Evaluation de la politique d'entretien et de maintenance des biens et du patrimoine mis à la disposition de la gestion déléguée.
- L'examen de la procédure utilisée se rapportant aux conditions et formes de passation des marchés et commandes, ainsi que les modalités qui ont été retenues pour l'acquisition des investissements et équipements se rapportant à la période écoulée. Cette analyse devra être illustrée par le traitement d'un échantillon de cas faisant ressortir le respect des dispositions contractuelles, l'optimisation des coûts et les risques liés à la procédure de mise en concurrence ;
- Fonctionnement des instances de gouvernance du délégataire : structure du conseil d'administration, cadence de sa tenue, PV de décisions, comité d'audit. La mise en place d'un système d'information et de gestion du délégataire ;
- L'établissement d'une procédure de gestion des RH fixant en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement des carrières du personnel de la gestion déléguée ;

- La mise en place d'un organigramme fixant les structures organisationnelles et audits internes de la gestion déléguée, ainsi que leurs fonctions et attributions.

Il s'agira d'analyser si les dispositifs de contrôle interne mis en place par le Délégué sont suffisants et sont correctement appliqués pour permettre de maîtriser les différents risques liés à l'exploitation du service délégué et ce dans le cadre du respect des dispositions contractuelles.

L'auditeur est appelé, partant du constat de l'existant, à émettre ses recommandations se rapportant à la conception et l'optimisation des moyens et structures de contrôle que l'Autorité Délégante doit mettre en place à même de maîtriser les risques liés à la gestion du Délégué.

Il s'agira d'apprécier de manière générale les efforts et les moyens mis en place par le Délégué pour l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens et notamment en matière de réalisations des prestations objets du contrat et de traitement des réclamations.

- Mission 1.2 Analyse du degré de réalisation des objectifs contractuels et audit juridique

Le consultant doit identifier sur un plan qualitatif et quantitatif les engagements de parts et d'autres et procéder à leurs niveaux et degré de réalisations sur la base des données collectées auprès du délégué, l'autorité délégante et la tutelle et procéder à :

- L'analyse selon un cadre juridique et contractuel de l'exécution des obligations respectives des parties au vu du contrat de gestion déléguée, des conventions d'investissements signés :
- Identification du respect des engagements en termes de qualité de service, investissements, subventions, dispositif de régulation, etc.
- Identification des engagements de l'autorité délégante et degré de leurs respects;
- La répartition des responsabilités des différentes parties (autorité délégante, délégué, autorités publiques,...) au regard du CGD;
- Analyse de l'impact des différents engagements et obligations non respectés par les parties sur la performance et la gouvernance du contrat.
- L'identification des modes opératoires du contrôle adoptés par l'autorité délégante et le SPC;
- L'identification des points forts et des points faibles de la gouvernance du contrat de gestion déléguée du côté des différentes parties;
- La réalisation d'une matrice d'impact de l'ensemble des éléments identifiés sur la performance de la gestion déléguée. Cette matrice doit permettre de comprendre les gains et pertes de chaque partie du fait du non-respect des engagements contractuels et des différents protocoles.
- Affectation des fonds et subventions octroyés par les pouvoirs publics et respect des engagements pris dans le cadre des protocoles d'accord.

▪ Mission 1.3 : l'audit de l'exécution des prestations

L'auditeur est appelé à se prononcer sur la base de ses investigations sur le respect par le Délégataire du respect de leurs engagements en matière d'exécution des services délégués tels qu'ils découlent de la convention de gestion déléguée et ses annexes.

Il s'agira pour l'auditeur de vérifier le respect par le Délégataire de ses obligations contractuelles relatives à l'exécution techniques du service délégué de même qu'il devra s'assurer du respect par le Délégataire des autres obligations techniques découlant du Contrat de gestion déléguée.

A l'issue de cette mission l'auditeur devra dresser un état des dysfonctionnements et anomalies relevés par lui concernant l'application des clauses contractuelles et en chiffrer l'impact s'il s'avère opportun, de même qu'il devra énumérer les améliorations apportées par le Délégataire par rapport aux exigences strictes du Contrat.

Mission 2: Audit des comptes du délégataire

Concernant cette mission l'Auditeur doit s'assurer de la réalité, de l'exhaustivité, de la régularité des enregistrements comptables. Il se fondera sur les pièces justificatives et sur tout renseignement ou information qu'il aura pu recueillir grâce à ses investigations, ses observations, ses demandes de confirmations ou ses visites sur place.

L'Auditeur doit également contrôler le bon enregistrement des postes d'actif et de passif, de produits et charges ainsi que les méthodes suivies pour leur évaluation. Il doit également s'assurer de l'existence physique des biens et des valeurs, de la réalité des droits et des dettes et de la sincérité des prises en compte des risques à travers des tests de sondage à effectuer sur le terrain.

L'auditeur doit aboutir à une évaluation du degré de respect par le Délégataire des dispositions du contrat de gestion déléguée notamment en matière des éléments ayant présidés à l'établissement de l'équilibre arrêtés entre le délégant et le délégataire aux termes dudit contrat au regard des comptes et des informations fournis par lui et des investigations menées par l'auditeur.

Il devra également procéder à un examen des unités d'œuvre composant les principaux postes de charges pour comprendre leur consistance et en vue de fixer les hypothèses d'évolution cohérentes.

Une attention particulière devra être accordée aux transferts de quelque nature que ce soit éventuels effectués entre la société Délégataire et les actionnaires du Délégataire et ce par rapport aux dispositions ayant prévalu à l'établissement du Contrat.

Si l'auditeur relève des anomalies ou erreurs dont l'importance est significative, celui-ci devrait en chiffrer l'incidence sur l'équilibre du contrat de gestion déléguée et proposer les redressements nécessaires sur les comptes du délégataire.

▪ Mission 2.1. – Analyse des données relatives aux investissements :

- Analyse des engagements contractuels physiques et budgétaires ;
- La réalisation effective des investissements contractuels, notamment les bus, minibus, ... matériel nécessaires à l'exploitation du service déléguée

- Inventaire de l'ensemble des biens de la gestion déléguée en précisant la source de financement et la nature du bien (Retour/Reprise), rapprochement de cet inventaire avec l'actif immobilisé inscrit dans les livres comptables ;
- Dresser une situation du patrimoine (dégradation) ; Vérifier l'exhaustivité des immobilisations enregistrées dans les livres comptables ;
- Vérifier que toutes les dépenses d'investissement imputées sont appuyées de pièces probantes ;
- Vérifier la cohérence et la concordance des informations figurant sur les états de synthèse et celles communiquées à travers les rapports annuels (compte rendus techniques)
- Dresser un bilan des engagements contractuels ainsi que des réalisations des investissements et ce par exercice, en identifiant et chiffrant les écarts d'investissement ;
- Analyse de la gestion des immobilisations ;
- Mission 2.2 Analyse des autres comptes du délégataire :

Il s'agit notamment des comptes suivants :

- Des charges à répartir sur plusieurs exercices, leur suivi les dotations aux amortissements.....;
- Les comptes de liaisons inter-établissements ;
- L'imputation des charges liées aux conventions réglementées passées avec les sociétés du groupe et leur conformité par rapport aux dispositions contractuelles ;
- L'analyse comptable des conventions de trésorerie (cash pooling),
- Les comptes de charges relatifs aux charges telles que : assistance technique, management fees, l'imputation des expatriés.... et vérifier leur conformité par rapport aux dispositions contractuelles ;
- Classement des immobilisations (biens de retour et biens de reprise) ;
- Traitement comptable et fiscal des immobilisations ;
- Contrôle des modalités de calcul des amortissements ;
- Analyse du montage financier mis en place et contrôle de la capacité financière du délégataire à faire face à ses engagements contractuels ;...
- Analyse des charges du personnel, mesurer l'impact de la politique ressources humaines sur l'évolution de la masse salariale. Analyser leur conformité par rapport aux exigences contractuelles et au statut du personnel. Dans le cas où des irrégularités sont constatées, présenter l'impact financier correspondant
- Analyse des règles relatives aux charges calculées et à la répartition des charges communes ;
- Retraitement de tous les résultats de l'exploitation, contrôle et détermination de la nouvelle marge du délégataire

▪ Mission 2.3. – Analyse du processus de facturation du Délégataire :

- Examen de la procédure de facturation du délégataire ;
- Examen des procédures de vérification et de contrôle de réalisation des prestations, l'existence de points de contrôle, d'outils de comptage des passagers, de télésurveillance, etc.
- Examen des documents servant de base à la détermination des volumes (nombre de voyageurs). Il s'agit notamment des documents suivants :
 - Nombre de voyageurs réseau urbain ;
 - Nombre de voyageurs réseau interurbain par usage dont ceux ayant bénéficié des tickets de transfert ;
 - Nombre d'étudiants ayant contracté un abonnement 1 ligne, un abonnement 2 lignes ;
 - Nombre d'étudiant ayant des cartes et nombre de tickets vendus ;
 - Etc.
- Vérification du nombre de voyageurs notamment par les recoupements d'informations et les cohérences avec des données en relation et vérification des outils (moyens matériels et logiciels) sur sites ;
- Vérification des tarifs (urbain, interurbains usages 1, 2, 3 et abonnements 1 ou 2 lignes) appliqués et de leur conformité à la Contrat de gestion déléguée ;
- Analyse de la politique de tarification et ses impacts sur la structure des recettes ;
- Analyse de l'adéquation des tarifs avec les coûts du service fourni selon une approche économique et analytique : couverture des coûts par les revenus et conclure quant aux conditions d'équilibre du délégataire ;
- Vérification de la facturation des pénalités en cas de fraude ;
- Analyse de l'organisation comptable du système commercial (rapprochement, cohérence,...)
- Etablissement de l'impact financier des dysfonctionnements éventuels relevés.

Par ailleurs, l'auditeur devra s'appuyer dans ses vérifications sur les documents contractuels présentés par le délégataire.

▪ Mission 2.3. – Analyse des données relatives à la gestion des ressources humaines :

- Vérification du respect de la réglementation en vigueur en matière de gestion du personnel ainsi que la vérification des procédures de contrôle interne en matière de gestion de la paie ;
- Analyse des dispositifs mis en place pour l'incitation des conducteur au respect du code de la route en général et de la limitation de vitesse en particulier, de même que la procédure mise en place pour le contrôle de la santé des conducteurs ;
- Analyse de la procédure de suivi et de contrôle des chauffeurs d'autobus (Indicateurs: Tenue vestimentaire, comportement avec les usagers, nombre d'accidents enregistrés, pannes...)

- Evaluation de la politique des ressources humaines : formation et développement des compétences, permettant d'assurer et de pérenniser les compétences nécessaires à la continuité des services publics ;
- Analyse critique des composantes de la rubrique « charges du personnel » telle que présentée par le Délégué.

- Mission 2.4.- Performances financières et économiques

L'auditeur est amené à étudier et analyser l'ensemble des indicateurs de performances communiqués par le délégué et d'émettre les recommandations qui en découlent. Cette analyse critique devrait porter sur les tableaux de bord de gestion et de gouvernance du délégué, les reportings et états communiqués à l'Autorité Déléguée. Une étude évolutive des données de bases et performances réalisées devra être réalisée puis confrontée aux prévisions contractuelles prévues par l'annexe 2 du contrat de gestion déléguée, les écarts devront être expliqués pour en déduire l'origine (Mauvaise estimation des hypothèses, impact des surcoûts, inflation...)

L'auditeur doit également procéder au cours de cette mission à un examen et une analyse de tous les éléments du financement. Il aura pour ce fait à étudier en particulier (à titre indicatif et non limitatif) les éléments suivants :

- L'évolution des tableaux de financement (investissement, emprunt, capital, CAF, dividendes,...) et leur comparaison avec les tableaux de financement prévisionnels ;
- L'évolution du besoin en fonds de roulement ;
- La variation de la trésorerie
- Evolution des ratios de situation financière, de liquidité, de gestion et de rentabilité

A l'issue de cette mission, l'auditeur devra dresser une situation de la solvabilité, la liquidité et l'endettement du délégué, avec comme principale objectif évaluer l'équilibre économique du délégué et conclure quant à sa capacité à couvrir via ses revenus ses coûts d'exploitation.

Mission 3. Compte de développement du transport urbain par Autobus de Tanger

La mission de l'auditeur est de s'assurer de la réalité, l'exhaustivité, la régularité et la sincérité des recettes et dépenses enregistrées dans le compte, les délais des opérations, ainsi que l'utilisation des excédents de trésorerie éventuels et la politique de placement des excédents ; La mission portera d'une part sur :

- La vérification et la validation des recettes qui sont constituées de:
 - du produit du prélèvement au titre du financement des frais d'étude et de contrôle;
 - du produit de la majoration pour retard de versement du prélèvement au titre du financement des frais d'étude et de contrôle, objet du présent article ;
 - les intérêts de placement des excédents de trésorerie du compte ;
 - les subventions, emprunts, dons et legs accordés à l'Autorité Déléguée ;
 - de toute autre recette arrêtée d'un commun accord entre les deux parties conformément aux dispositions du Contrat.

- La reconstitution et la validation pour l'année 2013 à 2015 du flux des recettes, selon leur nature, alimentant le compte.
- La vérification des dépenses imputées sur ce compte qui doivent être soumises à l'autorisation préalable de l'Autorité Délégante.
- Le cas échéant, la reconstitution des mouvements du compte au 31/12/2013, au 31/12/2014 puis 31/12/2015 tenant compte des recettes et dépenses à reconstituer par l'Auditeur, puis l'arrêt de la situation du compte au 31/12/2013, au 31/12/2014 puis au 31/12/2015 sur la base du compte reconstitué et en fin le rapprochement entre la situation du compte reconstitué et la situation de la trésorerie.

Article 5 : Modalités d'intervention

Pour mener à bien sa mission, l'Auditeur se basera sur toutes les pièces nécessaires et utiles, et également sur des vérifications sur pièces et sur place pour s'assurer de la fiabilité des informations et du respect des dispositions contractuelles.

Par ailleurs, aux fins de l'examen des comptes, des situations comptables et financières, l'auditeur doit recourir, entre autres, aux méthodes suivantes :

- Demandes de confirmations directes aux tiers ;
- Constatations physiques ;
- Contrôle sur place, à partir des documents et dossiers fournis par le délégataire;
- Contrôle à partir des documents émanant de tiers extérieurs au Délégataire.

L'intervention de l'Auditeur permettra de déterminer :

- Les erreurs ou anomalies relevées ;
- Les risques encourus par les procédures et les moyens mis en place ;
- Les risques encourus se rapportant à l'équilibre financier du contrat ;
- Tout risque qui pourrait entraver l'exécution du Contrat.

L'Autorité Délégante mettra à la disposition de l'Auditeur toutes informations et documentations disponibles pour les besoins de sa mission. L'Auditeur aura, en outre, tous les pouvoirs d'investigation et de communication sur pièces et sur place au sein des services du Délégataire.

Article 6 : Rapports à fournir

L'auditeur dressera un rapport pour les trois missions (définies dans les termes de références), qui doit comporter un descriptif détaillé, une synthèse relatant les observations significatives et les principaux résultats chiffrés dégagés, les annexes ainsi que des conclusions pour les différents aspects traités.

En outre, le rapport doit récapituler, sous forme de matrice et par Contrat, les recommandations formulées en précisant, à chaque fois :

- Les anomalies ou faiblesses relevées ;
- Les risques encourus ;
- La comparaison entre les prévisions contractuelles et les réalisations s'il y a lieu.

L'auditeur devra également présenter un rapport résumant l'ensemble des résultats en langues arabe et française et sera structuré de la façon suivante :

- Opinion de l'auditeur sur l'exécution du contrat ;
- Principaux commentaires explicatifs sur l'équilibre financier et sur les comptes ;

- Evolution générale de la gestion déléguée durant la période écoulée du Contrat.

L'Auditeur devra présenter les rapports provisoires en deux (2) exemplaires chacun et les rapports définitifs en cinq (5) exemplaires chacun. Ces rapports seront adressés, sous plis fermés au Président de la Commune de Tanger.

L'Autorité Délégente communiquera, dans un délai ne dépassant pas un mois, ses éventuelles observations à l'auditeur qui sera tenu d'en tenir compte dans ses rapports définitifs de chaque mission et sous mission.

L'ensemble des rapports susmentionnés, des documents et programmes informatiques devra être remis également sur support informatique de type CD en deux copies.

L'Auditeur devra classer et remettre à la Commune l'ensemble des documents et informations collectées ayant servi à la réalisation de sa mission.

Article 7 : Références aux textes généraux

Dans la mesure où les clauses du marché n'y dérogent pas expressément, l'auditeur est soumis aux obligations des textes généraux législatifs et réglementaires en vigueur, ainsi qu'aux normes et règles professionnelles des organismes ou comités techniques nationaux ou internationaux.

Article 8 : Montant du marché

Le montant du Marché pour la réalisation de l'ensemble des prestations énumérées prévues par l'Article 4 – « Termes de références » est un montant forfaitaire arrêté àdirhams TTC. Le sous détail des prix est présenté en annexe.

Article 9 : Modalités de paiement

Le paiement des factures établies par l'Auditeur en trois (3) exemplaires sera effectué comme suit :

- 40% du montant de chaque mission après approbation des rapports provisoires correspondant ;
- 40% du montant de chaque mission après approbation des rapports définitifs correspondant ;
- 20% du montant du marché après la déclaration de la réception définitive.

L'Autorité Délégente réglera à l'Auditeur les montants des prestations exécutées dans le délai maximum de 60 jours après présentation des factures correspondantes. Les sommes dues seront libérées en faisant crédit au compte ouvert au nom de la Société

Article 10 : Révision des prix

Les prix sont fermes et non révisables.

Article 11 : Validité et Délais

Le présent marché n'est valable et exécutoire qu'après sa signature par les deux parties.

L'ensemble des missions de l'Auditeur, objets du marché, seront effectuées et étalées à l'intérieur d'une période maximale de 6 mois à compter de la date d'ordre de service de commencement des prestations.

Article 12 : Cautionnement définitif

En garantie des engagements contractés par lui, l'Auditeur fournira dès notification du marché, un cautionnement définitif égal à trois pour cent (3%) du montant initial du marché, sous forme d'une caution bancaire délivrée par un organisme financier choisi parmi les établissements bancaires marocains autorisés.

La restitution de ce cautionnement se fera après la réception définitive des prestations objets du marché.

Article 13 : Méthodologie

Ils permettent de fournir au Cabinet les éléments de compréhension nécessaires à l'établissement d'un plan d'intervention adapté à la réalité du Délégataire et orienté vers un examen approfondi des opérations spécifiques ou présentant un risque relatif important au regard des objectifs de l'audit.

Ils comprennent trois phases :

- Phase de documentation ;
- Phase d'entretiens ;
- Phase d'établissement du plan d'intervention ;
- Phase de mise en place des structures de communication.

Phase de documentation

Avant d'entamer la mission proprement dite, il conviendra de réunir l'ensemble des documents pouvant fournir une information aussi précise que possible sur :

- La réglementation régissant la gestion déléguée des services publics ;
- Les structures et procédures en vigueur chez le Délégataire (organigramme, définition des fonctions, procédures de contrôle interne,...) ;
- Les comptes rendus financiers envoyés à l'Autorité Délégante conformément au contrat de gestion déléguée.

Phase d'entretiens

Cette phase comprend :

- Une réunion préliminaire avec l'Autorité Délégante ayant pour objet :
 1. De réunir les informations en sa possession concernant son rôle, ses moyens, organisation et les questions qu'elle estime essentielles au sujet de l'audit.
 2. De présenter la nature et l'étendue de la mission ainsi que les objectifs à atteindre. Le Cabinet fera à cette occasion un exposé succinct des méthodes qu'il compte utiliser.
 3. De définir avec précision la forme et le mode de communication de l'équipe d'audit avec l'Autorité Délégante et, notamment, en ce qui concerne les comptes rendus périodiques et les rapports d'étape.
 4. De présenter l'équipe d'audit.
- Une réunion préliminaire avec le Délégataire ayant pour objet :

1. De réunir les informations en possession du Délégué concernant leur organisations et leurs difficultés essentielles ainsi que des efforts entrepris pour les surmonter ;
2. De préciser la nature et l'étendue de la mission ainsi que les objectifs à atteindre. Le Cabinet fera à cette occasion un exposé succinct des méthodes qu'il compte utiliser ;
3. De définir avec précision la forme et le mode de communication de l'équipe d'audit avec le Délégué et, notamment, en ce qui concerne la communication des informations et documents nécessaires à l'audit ;
4. D'obtenir toute documentation complémentaire et, en particulier, les manuels de procédure et les définitions de fonction, ainsi que tout rapport sur les difficultés rencontrées par le Délégué ;
5. De présenter l'équipe d'audit.

➤ Prise de contact le Délégué :

Le Cabinet effectuera à cet effet une tournée dans les différents services et principaux lieux d'activité du Délégué, en vue d'appréhender concrètement son degré d'organisation, l'importance de son actif et de ses effectifs, l'environnement dans lequel il agit. En même temps, il recueillera toutes sortes d'informations générales soit directement auprès des responsables, soit par le truchement d'un «questionnaire préliminaire» qui leur sera préalablement adressé.

Etablissement du plan d'intervention détaillé

Les travaux préliminaires sus exposés permettent d'identifier et de parvenir à une compréhension générale des différentes opérations réalisées au sein des services du Délégué. Le Cabinet peut donc, à ce stade, procéder au regroupement desdites opérations en «modules» et programmer ainsi le temps nécessaire à l'examen de chacun d'entre eux.

Pour réaliser un découpage modulaire adapté, il sera tenu compte des principaux facteurs suivants:

- La définition des trois missions de l'audit précisées dans le cahier des charges ;
- Complexité des opérations ;
- Originalité de l'activité ;
- Risque relatif présenté par chaque opération ;
- Existence de procédures et / ou d'organisations spécifiques ;
- Importance de l'opération par rapport au contrat de délégation ;
- Aptitude à faciliter le contrôle d'un même processus comptable.

En principe, le découpage modulaire sera celui indiqué dans l'appel d'offres, sauf s'il apparaît, à travers l'étude préliminaire, que certaines opérations mériteraient d'être «disséquées» de façon autonome.

Phase de mise en place des structures de communication :

Les structures de communication proposées sont les suivantes :

Un Comité de Pilotage : Ce comité est composé du représentant du Président de la Commune de Tanger, du Directeur de Mission et des Chefs de Mission : Ce Comité a pour rôle d'assurer le

suivi des travaux d'audit afin de veiller à leur conformité aux termes de référence, d'assurer la réception des travaux au fur et à mesure de leur réalisation et de prendre des décisions sur les aspects de la mission (organisation, équipe, relations avec le Délégué, interprétation de certaines clauses des termes de référence etc.).

Un Comité de coordination technique : Ce Comité est composé de responsables du Délégué concernés par chacun des aspects de la mission, un responsable du Comité de Suivi de la Gestion Déléguée et les chefs de mission. Il a pour rôle de s'assurer de la communication des informations au Cabinet dans des conditions acceptables de qualité et de délais.

Les moyens de travail devront également être mis en place en coordination avec l'autorité déléguée et le Délégué (local fermant à clef, bureaux, téléphone, moyens bureautiques etc.) pour permettre aux auditeurs de remplir leur mission dans des conditions normales.

Article 14 : Réception définitive

La réception définitive sera prononcée par l'Autorité Déléguée après l'examen et l'approbation du rapport définitif prévu à l'article 6 ci-dessus.

Il y a lieu de préciser que la réception définitive du rapport est subordonnée à l'intégration, par l'Auditeur, de toutes les remarques et observations soulevées et retenues par l'Autorité Déléguée.

Article 15 : Propriété des rapports et du matériel

La version définitive du rapport présentée à l'Autorité Déléguée ainsi que toutes les données pertinentes et autres documents établis au cours de la prestation des services sont la propriété de l'Autorité Déléguée. Les dits documents sont classés et indexés par l'Auditeur avant d'être communiqués au Président de la Commune de Tanger.

Aussi bien pendant le cours du présent marché qu'après expiration pour quelque cause que ce soit, l'Auditeur gardera strictement confidentiels les documents ou données que l'Autorité Déléguée et/ou son représentant lui auront fourni au cours de l'exécution du marché.

En outre, l'Auditeur s'engage à garder toujours, même après la cessation du marché, le secret le plus absolu sur toutes les données de l'Autorité Déléguée, et à ne donner à qui ce soit, même aux agents de l'Autorité Déléguée non directement impliqués dans le projet, des renseignements, notes, rapports, ni en général aucune indication sur les données, et résultats des opérations dont il aurait eu directement ou indirectement connaissance par suite du présent marché. Il s'engage :

- 1- à utiliser ces informations aux seules fins de la prestation objet du présent marché ;
- 2- à ne divulguer les informations à aucun tiers sans l'accord préalable et écrit de l'Autorité Déléguée propriétaire des dites informations ;
- 3- à ne pas utiliser les informations à des fins autres que celles de sa prestation, sans l'accord préalable et écrit de l'Autorité Déléguée ;
- 4- à restituer à l'Autorité Déléguée, sur simple demande, toutes les informations qui seraient communiquées à l'Auditeur dont l'Autorité Déléguée demanderait la restitution ;
- 5- à mettre à la charge de ses éventuels préposés les mêmes obligations de confidentialité que celles définies au présent article.

Article 16 : Obligations de l'Auditeur

L'Auditeur s'engage à exécuter la mission et devra faire intervenir les experts qu'il aura proposés. Toutefois, en cas de force majeure dûment justifiée, il devra proposer en remplacement, des experts de qualification et d'expérience au moins équivalentes et après accord de l'Autorité Délégante.

L'Auditeur appréciera sous sa responsabilité l'étendue et la consistance des diligences à accomplir, compte tenu des objectifs assignés à cet Audit. Toutefois, tout au long des Missions et préalablement à la réception définitive des rapports, l'Autorité Délégante se réserve le droit de faire procéder à la revue des diligences menées par l'Auditeur ainsi que des dossiers et documents de travail par tout mandataire que celui-ci désignera.

En conséquence, quel que soit le résultat de ses investigations, l'Auditeur demeure responsable vis-à-vis de l'Autorité Délégante pour l'avis et les conclusions qu'il formule.

Article 17 : Responsabilité de l'Auditeur

L'Auditeur est entièrement responsable de ses prestations, conformément aux usages de la profession, aux dispositions de la loi et de la jurisprudence ainsi que des conséquences dommageables qui pourraient résulter du fait de l'exécution non conforme ou incomplète de ses prestations.

Article 18 : Modification des prestations et Avenants

Il peut arriver en cours de l'exécution de la prestation, que celle-ci soit modifiée dans son contenu, ses objectifs, sa durée ou son calendrier, pour des raisons diverses indépendantes de l'Autorité Délégante. Ces modifications seront notifiées par écrit à l'Auditeur par l'Autorité Délégante.

Article 19 : Pénalité de retard

A défaut par l'Auditeur d'avoir terminé les prestations du marché dans les délais prescrits, l'Autorité Délégante appliquera d'office et sans préavis préalable une retenue de deux et demi pour mille ($2,50/_{00}$) du montant total du marché par jour calendaire de retard. Le montant des pénalités sera plafonné à 10% du montant total du marché. L'application de ces pénalités ne libère en rien l'Auditeur de l'ensemble des autres obligations et responsabilités qu'il a souscrit au titre du marché.

Article 20 : Obligation de non concurrence

Sauf accord préalable et écrit de l'Autorité Délégante, l'Auditeur s'interdit, pendant le cours du marché, à directement ou indirectement, exercer quelque activité que ce soit et/ou détenir un intérêt ou participer à une quelconque activité qui pourrait être à l'encontre des intérêts de l'Autorité Délégante.

Article 21 : Règlement des différends-suspension-résiliation

Tout litige ou différend survenant lors de l'exécution du marché ou relatif à ladite convention, et qui ne peut être réglé à l'amiable entre les parties, est réglé définitivement conformément aux lois en vigueur. L'arbitrage a lieu à Tanger. La sentence prise est considérée comme définitive et comme ayant force obligatoire pour les parties et tient lieu de tout autre recours.

Le présent marché peut être résilié à tout moment par l'une des deux parties moyennant un préavis de 15 jours, sous réserve de l'achèvement des missions en cours.

La liquidation des dépenses se fera selon les missions réellement exécutées.

Fait à Tanger, le

Pour l'Auditeur

**Pour l'Autorité Déléguée
Le Président de la Commune de Tanger**

.....

.....

Annexe

Sous détail des prix

	Sous détail des prix	Unité	Quantité	Prix en DH HT	
				Prix Unitaire	Montant Total
Gestion déléguée Tanger	<u>Mission I</u>				
	Responsable de Mission	Jours			
	Chef d'équipe	Jours			
	Auditeur	Jours			
	<u>Mission II</u>				
	Responsable de Mission	Jours			
	Chef d'équipe	Jours			
	Auditeur	Jours			
	<u>Mission III</u>				
Responsable de Mission	Jours				
Chef d'équipe	Jours				
Auditeur	Jours				
TOTAL GENERAL EN DH HT					
TOTAL TVA					
TOTAL GENERAL EN DH TTC					

ARRETE LE PRESENT SOUS DETAIL DE PRIX A LA SOMME
DE : DIRHAMS TOUTES TAXES COMPRISES.