

ROYAUME DU MAROC
MINISTERE DE L'INTERIEUR
WILAYA DE LA REGION DE RABAT-SALE-KENITRA

AUTORITE DELEGANTE

AO N° 75/2022/AD

AUDIT DE LA GESTION DELEGUEE DU SERVICE DE TRANSPORT URBAIN
PAR AUTOBUS DE L'AGGLOMERATION DE RABAT-SALE-TEMARA

PERIODE
D'AOUT 2019 A DECEMBRE 2021

TERMES DE REFERENCE

PIECE N° 3

- SOMMAIRE -

Article 1 : Objet du Marché :	4
Article 2 : Contexte.....	4
Article 3 : Termes de références.....	4
Mission 1 : Audit de la gestion déléguée du transport urbain par autobus	4
Sous-mission 1 : L'audit du respect des obligations contractuelles du délégataire.....	5
- Sous-mission 1.1. – L'audit des procédures et des moyens :	5
- Sous-mission 1.2. – Analyse du degré de réalisation des objectifs contractuels et audit juridique :	6
- Sous-mission 1.3. – l'audit de l'exécution des prestations :	7
Sous-mission 2 : Audit des comptes du délégataire	7
- Sous-mission 2.1. – Analyse des données relatives aux investissements :	8
- Sous-mission 2.2. – Analyse des autres comptes du délégataire :	8
- Sous-mission 2.3. – Analyse du processus de facturation du Délégué :	9
- Sous-mission 2.4. – Analyse des données relatives à la gestion des ressources humaines :	10
- Sous-mission 2.5. – Performances financières et économiques :	10
Sous-mission 3 : Audit des aspects techniques	11
- Sous-mission 3.1 : Audit de la qualité de service.....	11
- Sous-mission 3.2 : Performances techniques	11
Sous-mission 4 : Bilan des Passifs de la gestion déléguée 2019-2021.....	12
Mission 2 : Accompagnement et Assistance Technique du Délégué dans le cadre des travaux de la révision du contrat.....	12
Article 6 : Modalités d'intervention	13
Article 7 : Livrables	13
Article 8 : Références aux textes généraux.....	14
Article 9 : Pièces constitutives du marché.....	14
Article 10 : Montant du marché et modalités de paiement	15
1. Montant du marché	15
2. Modalités de paiement	15
Article 11 : Révision des prix	15
Article 12 : Validité et Délais	15
Article 13 : Méthodologie.....	15
Phase de documentation	16
Phase d'entretiens	16
Etablissement du plan d'intervention détaillé	17

Phase de mise en place des structures de communication :	17
Article 14 : Réception définitive	17
Article 15 : Propriété des rapports et du matériel	18
Article 16 : Obligations de l'Auditeur	18
Article 17 : Responsabilité de l'Auditeur	18
Article 18 : Obligation de non concurrence.....	19
Article 19 : Règlement des différends-suspension-résiliation.....	19
Article 20 : Obligation de non concurrence	20
Article 21 : bordereau des prix.....	20

Article 1 : Objet du Marché :

Le présent marché a pour objet la réalisation pour le compte du Délégrant de l'audit de la gestion et l'exploitation du service délégué de transport urbain par Autobus de l'agglomération de Rabat-Salé-Témara, au titre de la période qui s'étale d'Aout 2019 au 31 décembre 2021, ainsi que l'accompagnement et l'Assistance Technique du Délégrant dans le cadre des travaux de la révision du contrat.

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 ;
- La vérification du respect par le Délégataire de ses engagements en termes de qualité de service, investissements, subventions, etc.
- Examiner l'équilibre financier de la gestion déléguée ;
- Accompanyer le Délégrant dans le cadre des travaux de la révision triennale du Contrat de gestion déléguée.

Il est lancé par Redal (Maitre d'Ouvrage Déléguée) pour le compte de l'Autorité Délégrante (Maitre d'Ouvrage). Cette dernière assurera le suivi et la gestion de l'exécution de ce marché.

Article 2 : Contexte

Conformément aux dispositions de la convention de gestion déléguée signée entre le Délégrant et le délégataire mise en vigueur, le Délégrant dispose à l'égard du Délégataire d'un pouvoir général de contrôle économique, financier et technique de la gestion des services délégués afin de veiller au respect des engagements contractuels..

Le Délégrant prévoit dans le cadre de ses prérogatives de contrôle de procéder à la réalisation d'un audit externe de la gestion déléguée pour la période écoulée du Contrat. La réalisation de cet audit interviendra dans le cadre de la préparation des travaux de la révision triennale du Contrat de gestion déléguée.

Les prestations objet de la présente consultation sont :

- Mission 1 : Audit de la gestion déléguée du service de transport urbain par autobus pour la période s'étalant d'aout 2019 au 31 décembre 2021 ;
- Mission 2 : Effectuer des prestations spécifiques d'accompagnement du Délégrant en particulier pour les travaux de la révision sur la base de forfaits journaliers.

Article 3 : Termes de références

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

Mission 1 : Audit de la gestion déléguée du transport urbain par autobus

L'Audit de la Gestion Déléguée doit concerner l'ensemble des activités assurées par le Délégataire au titre du Contrat de gestion déléguée et qui se rapportent à la gestion et l'exploitation du service

de transport urbain par Autobus dans le périmètre délégué y compris le transport des étudiants et élèves assuré sur la base des abonnements mensuels.

Le Contrat de Gestion déléguée du service de transport urbain par Autobus 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 ou sous-mission ci-après, présente une analyse critique sur les procédures mises en place par le Délégataire et présenter les limites ou dysfonctionnements éventuels ainsi que les améliorations procédées. L'auditeur devra récapituler sous forme de matrice l'ensemble des dysfonctionnements relevés ainsi que leurs impacts et les points forts constatés dans la gestion ayant abouti à des optimisations par rapport au Contrat.

Également, dans le cadre de sa Mission, l'Auditeur devra relever au niveau de chaque phase de son intervention si le Délégataire a pris en considération les différentes observations qu'il a pu recevoir dans le cadre des contrôles dont il a pu faire l'objet, qu'il émane du Délégant ou des organes de l'Etat habilités à cet effet.

Sous-mission 1: L'audit du respect des obligations contractuelles du délégataire

- Sous-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 Sous-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 ;
- Evaluation des principaux risques présentés par l'organisation, les structures, les processus et procédures actuels ;
- 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 géré dans le cadre de la gestion déléguée ;
- L'examen de la procédure utilisée se rapportant aux conditions et formes de passation des marchés et commandes faisant ressortir l'intérêt accordé par le Délégataire pour l'optimisation des coûts, ... ;

- 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 Délégataire 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.

Il s'agira d'apprécier de manière générale les efforts et les moyens mis en place par le Délégataire 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.

L'auditeur est appelé également, partant du constat de l'existant, à émettre ses recommandations se rapportant à la conception et l'optimisation des moyens de contrôle que le Délégant a mis en place à même de maîtriser les risques liés à la gestion du Délégataire.

- Sous-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 prévus dans le cadre du contrat de GD et procéder à leurs niveaux et degré de réalisations sur la base des données collectées auprès du délégataire et du Délégant 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 signées;
- Identification du respect des engagements en termes de qualité de service, investissements, subventions, dispositif de régulation, etc. ;
- Identification des engagements du Délégant ;
- La répartition des responsabilités des différentes parties (Délégant, délégataire, autorités publiques, ...) au regard du CGD ;
- Analyse de l'impact des différents engagements et obligations non respectés par le Délégataire sur la performance et la gouvernance du contrat ;
- L'identification des points forts et des points faibles de la gouvernance du Contrat de gestion déléguée dans son ensemble ;
- 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 ;

- La réalisation d'une matrice reprenant l'ensemble des observations, remarques et recommandation que le Déléataire a pu recevoir dans le cadre des contrôles dont il a pu faire l'objet, qu'il émane du Délégant ou des organes de l'Etat habilités à cet effet. Cette matrice doit permettre d'identifier la source de chaque remarque et recommandation et le degré de leurs respects et de leurs mises en œuvre ;
- L'analyse de l'affectation des fonds et subventions octroyés par les pouvoirs publics et respect des engagements pris dans le cadre des protocoles d'accord.
- Sous-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 Déléataire de ses engagements en matière d'exécution du service délégué tel qu'il découle de la convention de gestion déléguée et ses annexes.

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

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

Sous-mission 2 : Audit des comptes du délégataire

Concernant cette Sous-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 Déléataire 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 Déléataire 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 Déléataire et les actionnaires du Déléataire 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.

- Sous-mission 2.1. – Analyse des données relatives aux investissements :

- Analyse des engagements contractuels physiques et budgétaires ;
- Vérification de la réalisation effective des investissements contractuels, notamment les bus, matériels 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 et de son état (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 ;
- Vérifier l'état et les conditions des licences des différents systèmes informatiques (industriels et de gestion) inclus dans le programme d'investissement contractuel.

- Sous-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 code du travail. Dans le cas où des irrégularités sont constatées, présenter l'impact financier correspondant
- Analyse des autres charges d'exploitation ;
- Retraitement de tous les résultats de l'exploitation, contrôle et détermination de la nouvelle marge du délégataire
- Sous-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 ticket par tarif;
 - Nombre d'étudiants ayant contracté un abonnement;
 - Nombre de cartes étudiants /abonnements spéciaux vendues et nombre de recharges ;
 - Nombre d'abonnements spéciaux 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 appliqués et de leur conformité au 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 ;
 - Analyse de l'organisation comptable du système commercial (rapprochement, cohérence, ...)
 - Etablissement de l'impact financier des anomalies éventuelles relevées.
 - Analyse des recettes relatives aux autres prestations réalisées (services spéciaux, recettes publicitaires...)

L'auditeur devra s'appuyer dans ses vérifications sur les documents contractuels présentés par le délégataire.

- Sous-mission 2.4. – 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 conducteurs 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, tests d'alcoolémie...)
- 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 puis présenter le comparatif par rapport aux projections contractuelles.

- Sous-mission 2.5. – Performances financières et économiques :

L'auditeur est amené à étudier et analyser l'ensemble des indicateurs de performances communiqués par le délégataire et d'émettre les recommandations qui en découlent. Cette analyse critique devrait porter sur les tableaux de bord de gestion et de gouvernance du délégataire, les reportings et états communiqués au Délégué. Une étude évolutive des données de bases et performances réalisées devra être réalisée puis confrontée aux prévisions contractuelles prévues par l'annexe 4 du contrat de gestion déléguée, les écarts devront être expliqués pour en déduire l'origine (qualité des hypothèses de départ, impact des surcoûts, inflation, événements exceptionnels...)

L'auditeur doit également procéder au cours de cette Sous-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 ; Rentabilité de chaque ligne du réseau ;

A l'issue de cette Sous-mission, l'auditeur devra :

- Réaliser une matrice de l'ensemble des indicateurs de performance financières et économiques, leurs évaluation et analyse ainsi que les recommandations qui en découlent ;
- Dresser une situation de la solvabilité, la liquidité et l'endettement du délégataire, avec comme principal objectif évaluer l'équilibre économique du délégataire et conclure quant à

sa capacité à couvrir via ses revenus ses coûts d'exploitation et d'assurer la continuité du service public.

Sous-mission 3 : Audit des aspects techniques

Le Contrat de gestion délégué prévoit différents engagements relatifs aux conditions techniques de l'exécution des services délégués. Le Délégataire est tenu dans le cadre de ses obligations contractuelles d'assurer la prestation du service de transport par autobus selon certaines conditions liées à la qualité de service ainsi qu'à la maintenance et entretien des biens.

Le contrat de gestion déléguée prévoit également des hypothèses techniques ayant servi comme base d'établissement de son équilibre économique et financier.

L'auditeur devra dans le cadre de ses diligences analyser le respect par le délégataire de ses différentes obligations techniques, ayant pour trait d'affecter aussi bien la qualité du service rendu que l'équilibre économique et financier du Contrat.

Sous-mission 3.1 : Audit de la qualité de service

L'auditeur doit vérifier le respect par le délégataire des dispositions contractuels relatifs à la qualité de service et de satisfaction des usagers, il pourra se baser dans son analyse sur les indicateurs et procédures non limitatifs suivant :

- Couverture par le Délégataire de l'ensemble du périmètre contractuel,
- Le respect par le Délégataire du réseau contractuel, ou tout autre réseau convenu avec l'Autorité Délégante. Les vérifications devront également porter sur la couverture du réseau actuel de l'ensemble des origines-destinations prévues par le réseau contractuel.
- Les horaires de services prévus par le Contrat ;
- Procédures de planification et outils mis en place ;
- La ponctualité, la fréquence et le respect de la durée et la réalisation du service ;
- L'accessibilité et la disponibilité des équipements et des moyens d'information au public ;
- La propreté des stations, des véhicules, des bus et des locaux ouverts au public ;
- Le contrôle des voyageurs ;
- Les pannes des véhicules ;
- Le traitement des réclamations ;
- L'impact environnemental ;
- La sécurité et le confort dans les autobus
- Plan de la qualité et de la maintenance....

L'auditeur est tenu dans le même cadre de procéder à la revue des contrôles de la qualité de service réalisés par l'Autorité Délégante et ayant donné suite à l'application des pénalités contractuelles y afférentes.

Sous-mission 3.2 : Performances techniques

L'équilibre économique et financier du Contrat de gestion délégué est basé sur certaines hypothèses techniques dont l'auditeur est tenu d'analyser la réalisation. On peut citer notamment :

- Le kilométrage parcouru ;

- La vitesse commerciale ;
- Les ratios de maintenance ;
- La consommation en carburant et pièces de rechange... ;

L'auditeur devra à l'issue de cette mission mesurer l'impact éventuel de la non réalisation des différentes hypothèses techniques sur l'équilibre économique et financier du Contrat.

Sous-mission 4 : Bilan des Passifs de la gestion déléguée 2019-2021

A l'issue des trois premières sous-missions et sur la base des conclusions qui en ressortent, l'auditeur est tenu d'arrêter un bilan des passifs respectifs de la gestion déléguée pour la période écoulée du Contrat.

Il devra dans ce cadre procéder à la vérification de la bonne application éventuelles des différentes pénalités contractuelles ainsi qu'évaluer tout manque à gagner induit par ces passifs sur la gestion déléguée.

Mission 2 : Accompagnement et Assistance Technique du Délégant dans le cadre des travaux de la révision du contrat.

Le Contrat de gestion déléguée prévoit la tenue de révisions triennales des dispositions contractuelles, afin de tenir en compte des événements ayant survenu durant la période écoulée ainsi qu'à l'adaptation de ses hypothèses de base.

Dans ce cadre, l'Auditeur devra assister l'Autorité Délégente dans la tenue des travaux de ladite révision. La consistance de son intervention pour la présente mission sera définie, par le maître d'ouvrage, au fur et à mesure de l'avancement des travaux de la révision.

- L'Auditeur devra procéder à une analyse de la performance économique et financière du délégataire par rapport aux prévisions contractuelles.
- Cette analyse devra comprendre à titre non limitatif : les ventes par type, le Chiffre d'affaires, les charges, la marge commerciale, le Résultat d'exploitation, la Valeur ajoutée, le Résultat net, ... ainsi que les ratios pertinents en la matière (productivité, Rentabilité économique, liquidité ...).
- L'Auditeur devra recalculer le TRI projet en prenant en considération les données réelles.
- Les analyses de l'équilibre Financier porteront également sur le Fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et de leurs composantes respectives ainsi que de leurs impacts sur le niveau de trésorerie.
- Accompagnement de l'Autorité Délégente dans l'élaboration des projections financières pour la période restante du contrat de gestion déléguée
- La revue du modèle financier du délégataire qui sera partagé avec l'Autorité Délégente dans le cadre de la révision contractuelle.
- l'actualisation du modèle financier et la rédaction du projet d'avenant et des propositions d'amélioration du Contrat.

Article 6 : 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.

Le Délégant 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 7 : Livrables

L'Auditeur dressera en langue française, les rapports ci-après :

- Un rapport par mission et sous mission (définies dans les termes de références) ;

Il est à préciser que chaque rapport doit comporter un descriptif détaillé, une synthèse, les annexes ainsi que des conclusions pour les différents aspects traités.

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

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

L'Auditeur transmettra, sous format Excel, les tableaux de situation et bilans définies dans les termes de référence relatifs aux différentes missions et sous-missions. En particulier (à titre indicatif et non limitatif) les éléments suivants :

- La matrice d'impact de l'ensemble des éléments identifié sur la performance de la gestion déléguée ;
- La matrice reprenant l'ensemble des observations, remarques et recommandation que le Délégataire a pu recevoir dans le cadre des contrôles dont il a pu faire l'objet, qu'il émane du Délégant ou des organes de l'Etat habilités à cet effet. Cette matrice doit permettre d'identifier la source de chaque remarque et recommandation et le degré de leurs respects et de leurs mises en œuvre ;

- Bilans des investissements ;
 - Bilan des passifs
 - Inventaire de l'ensemble des biens rapproché aux immobilisations ;
 - Situation du patrimoine ;
 - Comparaison des données de voyageurs réelles avec les prévisions du contrat ;
 - Bilans des recettes réalisées par rapport aux recettes prévues ;
 - La matrice de l'ensemble des indicateurs de performance financières et économiques, leurs évaluation et analyse ainsi que les recommandations qui en découlent ;
 - Evolution des tableaux de financement et sa comparaison avec le contrat ;
 - CPC du délégataire comparé au CPC prévisionnel du contrat ;
 - Etc.
- Un rapport global résumant l'ensemble des résultats sera établi et 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 auditée.
 - Un rapport de synthèse général sur 10 pages maximum en langues arabe et française.

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 l'Autorité Délégante.

Le Délégant 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 l'Autorité Délégante l'ensemble des documents et informations collectées ayant servi à la réalisation de sa mission.

Article 8 : 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 9 : Pièces constitutives du marché

Les pièces constitutives du marché comprennent :

- L'acte d'engagement ;
- Le cahier des clauses administratives générales ;
- Le cahier des prescriptions spéciales ;
- Les ordres écrits pour l'exécution des prestations ;

- La décomposition du montant global.

Article 10 : Montant du marché et modalités de paiement

1. 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 à un total de **dirhams toutes taxes comprises**. Avec :

- Montant forfaitaire mission 1 :
- Montant forfaitaire mission 2 : Cette mission doit être dimensionnée pour un total de 20 jours-hommes

Le sous détail des prix est présenté en annexe.

2. Modalités de paiement

La facturation des prestations par l'Auditeur s'effectuera par mission.

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

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

Le Délégué 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 Sté

Article 11 : Révision des prix

Les prix sont fermes et non révisables.

Article 12 : Validité et Délais

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

Chaque mission fera l'objet d'un ordre de service séparé pour notifier son commencement. Ces missions seront effectuées dans les délais ci-dessous sans pour autant dépasser le délai global du marché qui est de 4 mois :

- Mission 1, devra être réalisé dans un délai de 4 mois ;
- Mission 2, sera fait en 20 jours-hommes ;

Article 13 : Méthodologie

L'Auditeur mettra en œuvre une méthodologie pour la réalisation de cet audit qui comprendra les phases suivantes :

- 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 Délégué (organigramme, définition des fonctions, procédures de contrôle interne, ...) ;
- Les comptes rendus financiers envoyés au Délégué conformément au contrat de gestion déléguée.

Phase d'entretiens

Cette phase comprend :

- Une réunion préliminaire avec le Délégué 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 le Délégué 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 Délégué ayant pour objet :
 1. De réunir les informations en possession du Délégué concernant leur organisation 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 avec 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 Déléataire. 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 sous-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 l'ECI, 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 Déléataire , interprétation de certaines clauses des termes de référence etc.).

Un Comité de coordination technique : Ce Comité est composé de responsables du Déléataire concernés par chacun des aspects de la mission, un représentant désigné par le Président de l'ECI 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 le Déléant et le Déléataire (local se 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 le Déléant 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 Délégante, sauf position de l'Auditeur dûment justifiée et acceptée par l'Autorité Délégante.

Article 15 : Propriété des rapports et du matériel

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

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 le Délégrant 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 du Délégrant, et à ne donner à qui ce soit, même aux agents du Délégrant 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 du Délégrant 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 du Délégrant ;
- 4- à restituer à au Délégrant, sur simple demande, toutes les informations qui seraient communiquées à l'Auditeur dont le Délégrant 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 du Délégrant.

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, le Délégrant 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 du Délégrant 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 : Obligation de non concurrence

Sauf accord préalable et écrit de l'Autorité Délégente, 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 Délégente.

Article 19 : 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 Rabat. 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.

Le Délégant est habilitée à suspendre par voie de notification à l'Auditeur, en totalité ou en partie, le décaissement des montants prévus au titre du marché si l'Auditeur manque à l'une quelconque des obligations auxquelles il est tenu en vertu du marché, ou si toute autre situation compromet, ou menace de compromettre, la prestation des services ou la réalisation des objectifs des dits services.

Si l'une des situations visées ci-dessus, persiste pendant une durée de cinq jours après notification de la dite suspension, Le Délégant peut, si elle le désire, résilier le marché après notification écrite adressée à l'avance à l'Auditeur ;

Le Délégant peut résilier le marché à n'importe quel moment par voie de notification écrite adressée à l'avance à l'Auditeur ;

Une fois reçue ladite notification, l'Auditeur prend immédiatement les mesures nécessaires pour arrêter la prestation des services dans les plus brefs délais et d'une façon ordonnée, et pour réduire les dépenses engagées à cette fin à un minimum ;

L'Auditeur informe Le Délégant dans les meilleurs délais par voie de notification écrite de toute situation ou de tout fait que l'Auditeur ne peut raisonnablement éviter et qui empêche l'Auditeur de satisfaire aux obligations qui lui incombent aux termes du marché. Après que la dite situation ou le dit fait a été confirmé par écrit par le Délégant ou si le Délégant ne répond pas à ladite notification dans les 5 jours, l'Auditeur est dégagé de toute responsabilité quant au manquement aux dites obligations. Dans le cas où les parties seraient en désaccord quant à l'existence de la dite situation ou du dit fait, le différend est soumis à arbitrage stipulé plus haut ;

Une fois le Délégant a confirmé ladite notification ou si le Délégant ne répond pas à ladite notification ou si les arbitres statuent en faveur de l'existence d'une telle situation ou d'un tel fait, l'Auditeur peut résilier le marché par voie de notification écrite adressée au moins 5 jours à l'avance à l'Autorité Délégente.

En cas de résiliation du marché conformément aux dispositions des alinéas a) à e) du marché, l'Auditeur ne peut prétendre à aucun paiement à l'exception des paiements relatifs aux services rendus de façon satisfaisante, aux dépenses engagées dans le cadre du marché avant la date de la dite résiliation, aux dépenses engagées et d'une façon ordonnée en vue de mettre fin à la prestation des services dans les meilleurs délais.

Article 20 : Obligation de non concurrence

Sauf accord préalable et écrit de l'Autorité Délégante, l'Auditeur s'interdit, pendant le cours de l'appel d'offre, 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 : bordereau des prix

N° de prix	Désignation	Unité	Quantité	Prix Unitaire DH HT	Prix Total DH HT
I	<i>Mission 1 : Audit de la gestion déléguée du transport urbain par autobus de l'agglomération de Rabat-Salé-Temara pour la période aout 2019 à décembre 2021.</i>	Forfait	1		
II	<i>Mission 2 : Accompagnement et Assistance Technique du Délégrant dans le cadre des travaux de la révision du contrat.</i>				
II-1	Chef de Mission	Jours	5		
II-2	Consultant financier	jours	15		
	Montant total hors taxes				
	Montant de la TVA (20%)				
	Montant Total Toutes Taxes Comprises				

L'IC fournira une décomposition des forfaits dans son offre financière pour chaque mission avec un bordereau des prix unitaires mis en jeu.

Le Directeur des Achats

Adil HAMDAN