



Lutte contre la corruption

Matrice des Risques Marchés
Secteur de l'électricité

Edito

Au Maroc, le constat de la persistance d'une corruption généralisée fait l'unanimité. Les pouvoirs publics, la société civile et les acteurs économiques s'accordent sur la nécessité d'agir vite, avec méthode et selon des plans concertés. Le gouvernement a lancé le Plan de lutte contre la corruption en 2005, ratifié la convention de l'ONU contre la corruption et mis en place l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption, ICPC.

La société civile, très active dans le domaine depuis les années 90, notamment à travers Transparency Maroc, multiplie les initiatives, sensibilise, observe, propose et maintient vivace le combat contre la corruption.

Et c'est depuis plus d'une dizaine d'années que la CGEM a renforcé son action autour de la question de l'éthique et de la bonne gouvernance. En 2006, son engagement s'est trouvé consolidé par la mise en place de la « Commission Lutte contre la corruption ». Elle prolonge le travail de la Commission « Ethique et bonne gouvernance » tout en focalisant sur les questions liées à la corruption et cherche à promouvoir davantage le rôle de l'entreprise dans ce domaine. Car si la Commission symbolise l'engagement collectif du secteur privé, ce sont les actes de résistance à la corruption de nos entreprises et les refus de compromission qui donnent du crédit et de la force à cet engagement collectif. L'articulation entre le collectif et l'individuel dans cette lutte est nécessaire.

Adoptant une approche sectorielle, nous avons initié l'élaboration de Pactes d'Intégrité par secteur d'activité. Ces Pactes ont l'ambition d'aller au delà des déclarations de principe pour proposer et s'engager sur des actions à même de circonscrire les risques de corruption et de limiter ses effets dévastateurs.

C'est dans cet esprit que les principaux acteurs du secteur de l'électricité ont été invités à élaborer une carte de risques de corruption dans la passation et l'exécution des marchés d'électricité. Ce guide donne la synthèse de cette démarche. Il met l'accent sur les éléments de méthodologie et sur l'approche de son élaboration, dans la perspective de le dupliquer à d'autres secteurs et à d'autres activités.

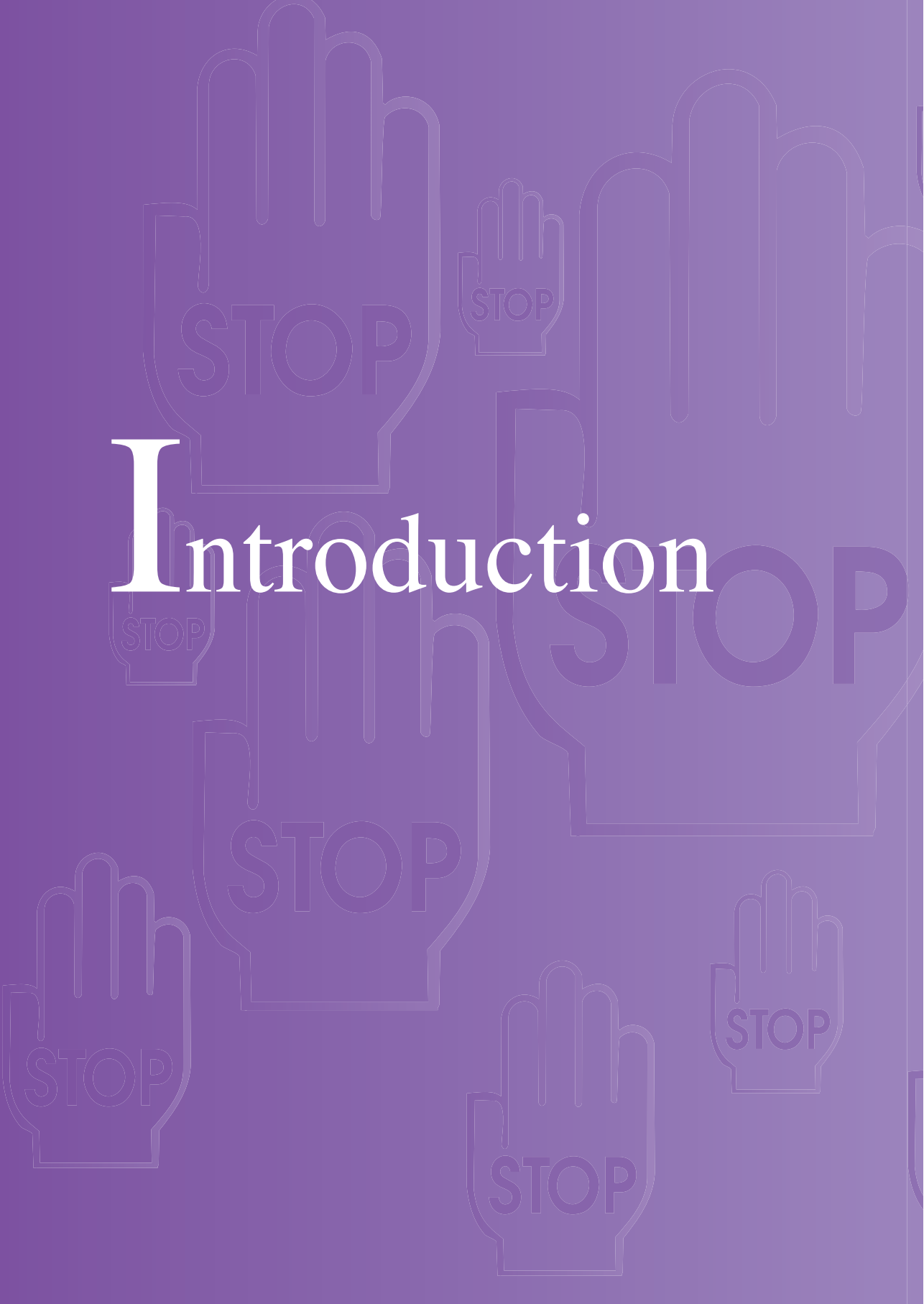
Ce guide est le produit d'un travail de groupe initié par la Commission Lutte contre la corruption, auquel ont participé des représentants de l'ONE, la Lydec, la Fédération Nationale de l'Electricité et de l'Electronique - FENELEC et l'Association Energies. Il a été piloté par M. Mohamed Taoufik de l'Association Energies qui regroupe les Cadres Supérieurs retraités de l'ONE.

Mes remerciements, au nom de la Commission, vont à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

Abdessamad SADDOUQ
Président - Commission Lutte contre la corruption

Sommaire

1. Introduction	04
2. Différents types de risques	07
3. Approche pour l'élaboration de la carte de risques	09
3.1. Identification du système et description du processus	10
3.2. Définition d'une situation de risque de corruption	12
3.3. Identification et analyse des situations de risques du processus et proposition des actions de prévention et de lutte contre la corruption	12
3.4. Entretiens avec des organismes et institutions intervenant dans le secteur de l'électricité	13
3.5. Définition des critères d'évaluation des risques	13
4. Etablissement de la cartographie des risques	15
4.1 Critère de classement	16
4.2 Matrice des risques	16
5. Elaboration de la carte de risques	17
5.1. Inventaire des risques identifiés	18
5.2. Evaluation des risques	18
6. Cartographie des situations de risques	19
6.1. Critère de classement	20
6.2. Matrice de classement des risques	20
7. Conclusion	21
Annexe 1 : Matrice d'identification et analyse des situations de risques et proposition des actions de prévention	24
Annexe 2 : Matrice d'évaluation des situations de risques	28

The background of the page is a solid purple color. It features a repeating pattern of white hand outlines. Each hand outline has the word "STOP" written in a bold, sans-serif font across its palm. The hands are positioned in various orientations and sizes, creating a textured, layered effect. The word "STOP" is also written in a larger, white, serif font across the center of the page, overlapping the hand patterns.

Introduction

La Commission Lutte contre la corruption a lancé l'initiative de promouvoir des pactes d'intégrité par secteur.

Le pacte d'intégrité marque l'engagement des opérateurs d'un secteur donné à limiter et à prévenir les risques de corruption.

Ses objectifs sont de :

- Prévenir toute manifestation de corruption dans le secteur ;
- Construire de hauts standards d'éthique et de bonne gouvernance ;
- Développer des plans d'action spécifiques.

L'électricité a été choisie comme premier secteur pour l'élaboration d'un tel Pacte. Ce choix est motivé par le niveau d'organisation du secteur, la diversité de ses acteurs (donneurs d'ordre publics, concessionnaires, industriels,...) et la volonté affichée par ces derniers de s'engager dans cette voie.

Outre la charte déontologique qui doit engager tous les intervenants dans le secteur, la Commission a recommandé une série d'actions à mettre en œuvre pour donner corps à ce Pacte.

L'élaboration d'une carte de risques dans la passation et l'exécution des marchés dans le secteur de l'électricité a été adoptée comme premier jalon dans ce processus.

Ce travail répond, avant tout :

- A la nécessité de disposer d'une méthodologie pouvant être adoptée dans d'autres secteurs ;
- Au besoin d'un cadre pour débattre et formuler des propositions concertées.

Le présent guide synthétise les résultats du groupe de travail qui a été chargé de mener cette réflexion.

Pour élaborer cette carte, le groupe de travail a adopté une approche (chapitre 3 en page 9) basée sur les référentiels des systèmes de management de qualité ISO et des risques de l'entreprise COSO II Report « Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission ».

Le « Processus Passation et Exécution des Contrats (PRPEC) » afférent aux projets du secteur d'électricité a été décrit (voir figure 1) en faisant ressortir, d'une part les différents sous-processus et activités, acteurs et responsables qui

interviennent directement sur le processus et, d'autre part les parties prenantes (État, bailleurs de fond, collectivités, ...).

L'analyse a consisté en l'identification des situations de risques de corruption, leur évaluation et l'identification des actions de prévention.

Les résultats de cette analyse sont résumés en annexes 1 et 2.

La cartographie (voir chapitre 6, page 19) établie donne une lisibilité des risques de corruption mais également des pistes de réflexion pour, sinon les éradiquer, du moins limiter la probabilité de leur occurrence et l'effet de leurs impacts.

Certaines mesures proposées pour la prévention des risques de corruption découlent des dispositions prévues par le décret n° 2-06-388 du 16 Moharrem 1428 (5 février 2007) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'État ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle.

Bien qu'elles figurent déjà dans ce texte, ces mesures ont été reproduites afin :


- D'en assurer la diffusion auprès de tous les acteurs y compris ceux auxquels le décret n'est pas opposable ;
- D'insister sur leur pertinence et sur la nécessité de leur pleine application.

L'efficacité des mesures proposées pour l'atténuation des risques de corruption dépend fortement de l'intégrité et de l'éthique des acteurs du processus.

L'intégrité et les valeurs éthiques doivent émaner du management de l'entreprise qui donne le ton et influence le comportement des intervenants et des acteurs de l'organisation.

Il est important de souligner que, quelles que soient la qualité, la pertinence et la force des mesures de prévention mises en œuvre, le risque de corruption ne peut être totalement éradiqué.

Une vigilance particulière et une surveillance continue, tout au long de la vie du processus, sont donc nécessaires.

The background of the entire page is a solid purple color. It is filled with a repeating pattern of white-outlined hands, each with the word "STOP" written in a bold, sans-serif font across its palm. The hands are of various sizes and are positioned in different orientations, creating a dense, textured effect.

Différents types de risques

Les risques susceptibles d'impacter négativement l'atteinte des objectifs des projets du secteur de l'électricité sont multiples.

Ils sont principalement d'ordres technique, économique et opérationnel.

Pour avoir une assurance raisonnable en ce qui concerne l'atteinte desdits objectifs, les bonnes pratiques de management procèdent à la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques qui consiste à analyser (identifier et évaluer les risques) et gérer (traiter, surveiller et améliorer) les risques susceptibles d'affecter négativement les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

Ce processus permet également de tirer profit des opportunités qui seraient identifiées et d'améliorer ainsi les performances de l'organisation.

Au niveau international, les scandales qui ont le plus marqué le management des entreprises avaient pour origine les risques opérationnels (Enron, Barings Bank, ...). Ainsi, des cadres réglementaires comme la Loi 2002, Sarbanes-Oxley par exemple et des référentiels de gestion des risques tel que « Enterprise Risk Management Frame Work » du « Committee of Sponsoring Organizations (COSO II Report) » ont été élaborés et conçus pour améliorer la résilience

de l'entreprise contre des événements adverses et fournir une assurance raisonnable pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et redonner confiance aux actionnaires et aux parties prenantes.

Les risques liés au Processus Passation et Exécution des Contrats (PRPEC) peuvent être groupés principalement en quatre catégories :

Risque marché :

Risque de volatilité des prix et des taux de change dû aux différents agents du marché et à son environnement économique, géopolitique, climatique, environnemental, produits énergétiques, spéculations...

Risque de contre-partie :

Risque qui survient suite au non respect des engagements par la partie avec laquelle un contrat a été conclu (livraison, paiement, remboursement, etc.).

Risque juridique :

Risque qui découle en général des dispositions contractuelles et de la non conformité aux lois et à la réglementation en vigueur (litiges et contentieux).

Risque opérationnel :

Risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes (définition du comité de Bâle).

The background of the entire page is a solid purple color. It is decorated with a repeating pattern of stylized hands. Each hand is outlined in a lighter shade of purple and has the word "STOP" written in a bold, sans-serif font across its palm. The hands are positioned in various orientations and sizes, creating a dense, textured effect.

A

pproche
pour
l'élaboration
de la carte de
risques

L'étude s'est limitée aux risques opérationnels, et plus particulièrement, à ceux en relation avec l'intégrité dans la réalisation des projets dans le secteur de l'électricité.

La maîtrise de ces risques contribuera à l'amélioration des performances de l'organisation tout en renforçant son image et la confiance des parties prenantes (clients, bailleurs de fonds, opinion publique).

Pour élaborer la carte de risques liés au Processus Passation et Exécution des Contrats relatifs aux projets du secteur de l'électricité, l'approche ci-après a été retenue :

- Identification du système et description du Processus Passation et Exécution des Contrats (PRPEC).
- Définition, identification et analyse des situations de risques du processus et proposition des actions de prévention et de lutte contre la corruption.

- Entretien avec des organismes et institutions concernés par les projets de réseaux électriques pour l'identification des situations de risques.
- Définition des critères d'évaluation des risques.
- Établissement de la carte de risques.

3.1. Identification du système et description du processus

Le système du processus Passation et Exécution des Contrats comprend les composantes suivantes (voir figure 1) :

- Deux sous processus principaux Passation des Contrats et Exécution des Contrats.
- Des éléments d'entrées : Exigences clients, réglementaires et implicites, demande de réalisation de projet, ressources (humaines, matérielles, financières).

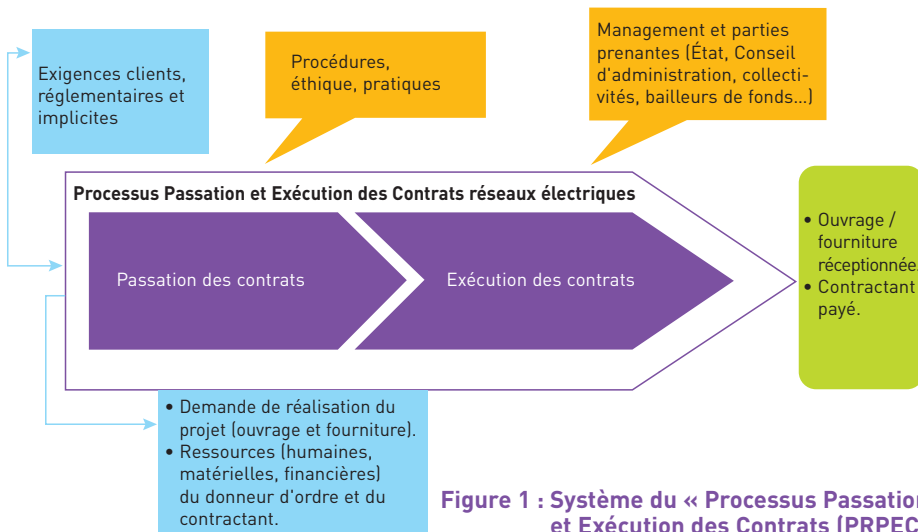


Figure 1 : Système du « Processus Passation et Exécution des Contrats (PRPEC) »

- Managements et parties prenantes (État, Conseil d'Administration, collectivités,...).
- Des éléments de sorties : Projet / fourniture réceptionnée et contractant payé.

mentaires et implicites, de rentabilité et de transparence.

La description de ce processus est résumée dans le tableau ci-après (voir figure 2).

La finalité de ce processus est la réalisation des projets d'investissement, d'équipement et de maintenance afférents au secteur de l'électricité dans les meilleures conditions en terme de respect des exigences clients, régle-

Cette description se limite à faire ressortir les différents éléments d'entrées et de sorties du processus ainsi que les acteurs et les responsables qui interviennent directement dans la réalisation du processus.

Figure 2 : Description du processus

Entrées	S/S processus	Sorties	Acteurs/ Responsables
Naissance d'un besoin	Analyse du projet / validation	Fiche projet / demande de réalisation de projet	- Maître d'ouvrage
Demande de réalisation de projet	Définition de besoin	Dossier d'appel d'offres	- Maître d'ouvrage
Dossier d'appels d'offres	Lancement de la consultation	Dossier d'appel d'offres mis à la disposition des fournisseurs	- Maître d'ouvrage
Dossier d'appels d'offres mis à la disposition des fournisseurs	Réception et ouvertures des offres	Offres ouvertes	- Maître d'ouvrage - Soumissionnaires
Offres ouvertes	Études, comparaison et choix de l'attributaire	Attributaire choisi	- Maître d'ouvrage
Attributaire choisi	Contractualisation et notification	Notification du contrat	- Maître d'ouvrage
Notification du contrat	Ordre de service	Exécution du contrat	- Maître d'ouvrage - Contractant (entrepreneur)
Exécution du contrat	Attachements et réceptions provisoires / Facturation	Attachements et réceptions provisoires acceptés / Facturation	- Maître d'ouvrage - Contractant
Attachements et réceptions provisoires acceptés / Facturation	Paiement du contractant	Contractant payé et cautions libérées s'il y a lieu	- Maître d'ouvrage - Contractant
Réception définitive acceptée	Facturation de la retenue de garantie	Retenue de garantie payée et cautions libérées	- Maître d'ouvrage - Contractant

Le management et les parties prenantes jouent un rôle capital dans le déroulement du processus et peuvent impacter fortement (positivement ou négativement) la probabilité de survenance des risques en relation avec l'intégrité et l'éthique.

3.2. Définition d'une situation de risque de corruption

La situation de risque peut être définie comme étant un ensemble d'événements ou de contraintes susceptibles d'être exploités abusivement à des fins privées par un ou (des) acteur(s) ou partie(s) intéressé(e)s au processus.

On distingue les formes et types de corruption ci-après :

Le **type de corruption** renseigne sur la position de celui qui exploite abusivement les situations de risque.

Trois niveaux identifiés :

- Niveau 1 : La plus haute hiérarchie (Ministre, DG, homme d'État).
- Niveau 2 : Hiérarchie moyenne (Directeurs et hauts cadres).
- Niveau 3 : Exécution et contrôle.

Les **formes de corruption** retenues sont celles définies par la Banque Mondiale :

- Les « dessous de table » : ce sont des versements à des responsables officiels afin qu'ils agissent plus vite, de façon plus souple et plus favorable.
- La « fraude » : c'est la falsification de données, de factures, la collusion, etc.
- L'« extorsion » : c'est l'argent obtenu par la coercition ou la force.
- Le « favoritisme » (népotisme, collusion) : c'est le fait de favoriser des proches.
- Le « détournement » : c'est le vol de ressources publiques par des fonctionnaires.

3.3. Identification et analyse des situations de risques du processus et proposition des actions de prévention et de lutte contre la corruption

Sur la base de la description du processus et de l'expérience des membres du groupe de travail, deux matrices ont été établies et utilisées pour :

- Identifier, analyser et proposer des actions de prévention et de lutte contre la corruption (voir annexe 1) ;
- Evaluer les situations de risques et déterminer le niveau de gravité en fonction des critères de probabilité et d'impact définis ci-après dans la section 3.5 (voir annexe 2).

Les actions de prévention proposées visent à atténuer les risques de corruption liés au processus PRPEC. Leur efficacité dépend fortement de l'intégrité et de l'éthique des acteurs du processus.

L'intégrité et les valeurs éthiques doivent émaner de la direction générale et de l'équipe de direction qui donnent le ton et influencent le comportement des intervenants et des acteurs de l'organisation.

3.4. Entretiens avec des organismes et institutions intervenant dans le secteur de l'électricité

Les entretiens visent principalement à compléter et à corriger l'analyse et l'évaluation des risques menées par le groupe de travail afin de limiter les effets de subjectivité.

Dans le présent travail, les avis des opérateurs ont été recueillis par la FENELEC.

3.5. Définition des critères d'évaluation des risques

Pour évaluer les risques ou situations de risques de corruption, les critères :

- Probabilité,
 - Impact,
 - et niveau de gravité, qui est le produit de la probabilité et de l'impact
- ont été retenus pour élaborer la cartographie des risques liés au processus étudié.

3.5.1. Le critère « Probabilité »

Le critère « Probabilité » exprime la probabilité de la survenance d'une situation de risques et de son exploitation abusivement.

Quatre catégories de probabilité ont été définies comme suit :

	Catégorie de probabilité	Description
I	Probabilité élevée	Presque certain que le risque se produirait
II	Probable	Le risque a des chances de se produire
III	Peu probable	Le risque a peu de chance de se produire
IV	Improbable	Le risque a de faible chance de se produire

3.5.2. Le critère « Impact »

L'impact est la conséquence de la survenance du risque.

C'est le préjudice subi suite au risque, il peut être financier, d'image de marque et/ou de perte d'opportunité.

Quatre catégories d'impact ont été définies comme suit :

	Catégorie d'impact	Description
A	Catastrophique	Atteinte grave à l'image de marque, perte de financement et d'opportunité, échec du projet, contentieux
B	Majeur	Anomalies majeures dans la réalisation du projet. Litiges et contentieux, préjudices financiers / image de marque dégradée
C	Mineur	Anomalies mineures dans la réalisation du projet, incidents mineurs, préjudices financiers mineurs
D	Négligeable	Peu ou pas de préjudices

3.5.3. Le critère « Niveau de gravité »

Le niveau de gravité est le produit de la probabilité et de l'impact du risque.

Ce niveau permet de classer et de prioriser les actions de lutte contre la corruption et d'obtenir ainsi une cartographie des risques du processus. Les niveaux des risques résultant de ce produit sont définis comme suit :

Très élevé (IA - IIA - IB) : Situation très préoccupante.

Élevé (IIIA - IIIB - IIB - IIC - IC) : Situation préoccupante.

Modéré (IVA - IVB - IIIC - IID - ID) : Situation modérément préoccupante.

Faible (IVC - IVD - IIID) : Situation non préoccupante et/ou peu préoccupante.

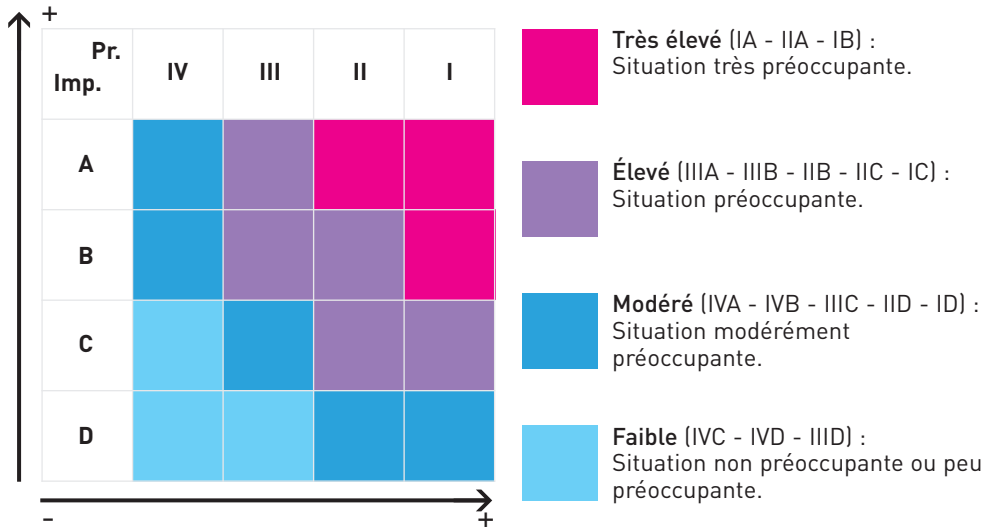
The background is a solid purple color with a repeating pattern of white hand outlines. Each hand has the word "STOP" written in white capital letters on its palm. The hands are of various sizes and orientations, creating a dense, textured effect.

Établissement de la cartographie des risques

4.1 Critères de classement

Les situations de risques sont classées et priorisées en introduisant le niveau de la gravité du risque dans une matrice formée à partir de la représentation de la probabilité et de l'impact des risques.

4.2. Matrice des risques





Élaboration de la carte de risques

C'est donc à partir de l'approche développée au chapitre précédent que le groupe de travail a élaboré la carte de risques de corruption liés au processus « Passation et Exécution des Contrats relatifs aux projets du secteur de l'électricité ».

5.1. Inventaire des risques identifiés

Les situations de risques de corruption identifiées ainsi que les propositions d'actions sont données en annexe 1.

Les actions de prévention proposées visent à atténuer la probabilité de survenance et l'impact des risques de corruption.

Certaines propositions nécessitent une étude technique détaillée telle l'élaboration des cahiers des charges et bordereaux des prix types selon le type et la nature du projet à réaliser.

Il serait judicieux de constituer un groupe de travail pour compléter cette étude. Ce groupe aurait pour charge, entre autres, d'élaborer des cahiers des charges et bordereaux de prix types en fonction de la nature de chaque projet.

5.2. Évaluation des risques

Pour évaluer les risques ou situations de risques de corruption, les critères probabilité et impact des risques ont été définis en vue d'élaborer la cartographie des risques liés au processus (voir paragraphe 3.5 en page 13).

Les résultats de l'évaluation sont donnés en annexe 2. Cette évaluation a été effectuée selon deux cas : le premier cas sans les actions de prévention et l'autre avec les actions de prévention proposées. L'objectif étant d'apprécier l'effet desdites actions.

L'efficacité des mesures proposées pour l'atténuation des risques de corruption dépend fortement de l'intégrité des acteurs du processus. L'intégrité et les valeurs éthiques doivent émaner de la direction générale et de l'équipe de direction qui donnent le ton et influencent le comportement des intervenants et des acteurs de l'organisation.

La mise en place d'un processus de gestion des risques entreprise contribuera efficacement à la diffusion de la culture de maîtrise des risques de l'entreprise en général et à la maîtrise des risques de corruption en particulier.

The background of the entire page is a solid purple color. Overlaid on this background is a repeating pattern of white-outlined hands. Each hand is positioned with the palm facing forward, and the word "STOP" is written in a bold, sans-serif font across the palm. The hands vary in size and are scattered across the page, creating a dense, textured effect.

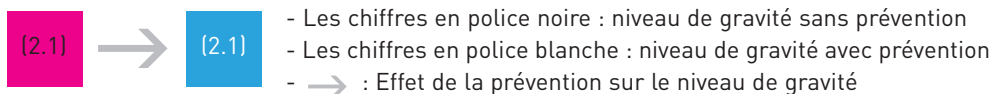
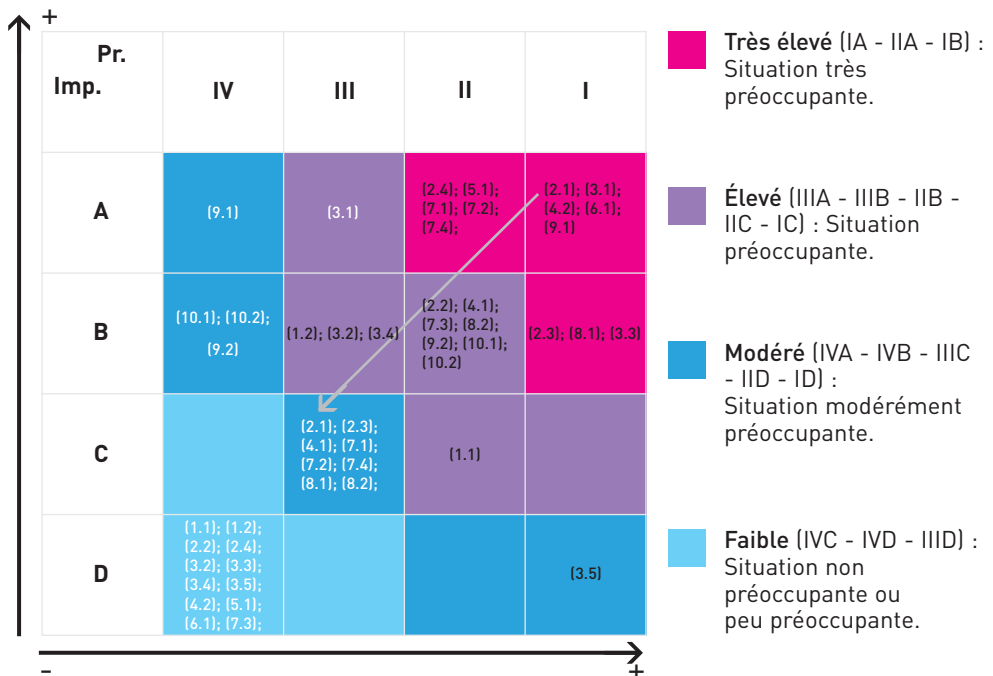
C

artographie
des situations
de risques

6.1. Critères de classement

Les situations de risques sont classées et priorisées en introduisant le niveau de la gravité du risque dans une matrice formée à partir de la représentation de la probabilité et de l'impact des risques sur deux axes orthogonaux (voir la matrice du paragraphe 6.2 ci-après).

6.2. Matrice de classement des risques



The background of the slide is a solid purple color. It is filled with a repeating pattern of white hand outlines. Each hand outline is open at the wrist and has the word "STOP" written in a bold, sans-serif font across the palm. The hands are arranged in various sizes and orientations, creating a dense, textured effect.

C Conclusion

Nous avons insisté dans l'introduction de ce rapport sur le côté méthodologique de ce travail. Il était important de disposer de méthodes et d'outils qui permettent de canaliser la réflexion du groupe. De ce point de vue, l'exercice a été plus que satisfaisant.

Quant aux recommandations, elles sont à considérer comme des pistes de réflexion plus que des mesures finalisées et immédiatement opérationnelles.

Elles sont essentiellement le produit d'une réflexion de groupe qui s'inspire, avant tout, de l'expérience de ses membres.

Une large concertation entre les acteurs concernés sur les propositions formulées, un approfondissement de la réflexion sur les situations de risque de corruption, la définition des modalités pratiques de mise en œuvre... sont de nature à donner à ce travail sa véritable finalité : disposer d'un cadre de réflexion approprié.



Annexes

Annexe 1 : Matrice d'identification et analyse des situations de risques et proposition des actions de prévention

ENTRÉES	S/PROCESSUS	SORTIES	ACTEURS / RESPONSABLES	SITUATIONS DE RISQUES
Naissance d'un besoin	Analyse du projet	Étude technico-économique	Maître d'ouvrage	Confidentialité.
		Programme de réalisation		Investissement ou achat non justifié.
Demande de réalisation	Définition du besoin	Dossier d'appels d'offres	Maître d'ouvrage	Choix de solution ou choix technologique orientés.
				Cas d'achat de travaux sur bordereau : bordereau mal défini.
				Calendrier non réaliste (délai de réponse, délai de réalisation...)
				Critères de qualification inadaptés ou peu clairs.
Dossier d'appels d'offres	Lancement de la consultation	Dossier d'appel d'offres mis à la disposition des fournisseurs	Maître d'ouvrage	Choix du mode de passation : AO ouvert, AO restreint, négocié.
				Diffusion non généralisée des appels d'offres et additifs.
				Délais fixé pour la réponse très court.
				Disponibilité des dossiers de consultation dans les délais requis.
				Confidentialité de l'estimation.
Dossier d'appels d'offres mis à la disposition des fournisseurs	Réception et ouvertures des offres	Offres ouvertes	Maître d'ouvrage Soumissionnaire	Conservation des offres reçues avant ouverture / acceptation des offres après date limite.
				Ouverture des offres à huis clos.

RECOMMANDATIONS

- 1) Publication du programme d'investissement / achat dès son adoption notamment sur internet et dans les supports professionnels.
- 1) Mise en place des instruments de contrôle d'investissement, d'opportunité et de contrôle interne.
 - 2) Audit.
 - 3) Contrôle à postériori.
- 1) Contrôle interne.
 - 2) Rédaction d'un cahier des charges fonctionnel.
 - 3) Association de la profession dans l'élaboration du C/C.
 - 4) Traitement des réclamations émanant des concurrents par la commission d'ouverture et de jugement et non par le MO.
- 1) Réalisation des études préalablement au lancement des appels d'offres.
 - 2) À défaut d'études préalables, définition de ratios par type de construction et leur affichage dans le cahier des charges.
 - 3) Examiner possibilité d'achat au forfait (ex : achat du km de ligne dans le cas du réseau).
- 1) Affichage, lors de la réalisation, des délais d'exécution effectifs et des ajustements qui leur ont été apportés.
 - 2) Concertation avec la profession pour le cas des grands projets.
- 1) S'orienter autant que possible vers des systèmes nationaux d'agrément et de qualification d'entreprises et de matériel.
- 1) Favoriser la libre concurrence autant que possible, même dans le cas d'une procédure négociée.
 - 2) Établir et publier annuellement une revue des contrats négociés passé par le MO.
- 1) Dédier un site géré par la profession pour diffuser les appels d'offres du secteur.
 - 2) Systématiser la publication des appels d'offres sur les sites des MO.
- 1) Fixer en concertation avec la profession des délais standards de réponse en fonction de la nature et de la complexité des projets.
- 1) Mettre à la disposition des concurrents les dossiers d'appels sur le site web du MO.
Les versions publiées sur le site doivent être authentifiées, à jour et permettront aux concurrents de soumissionner avec.
- 1) Afficher dans les documents d'appels d'offres le budget consacré au projet.
- 1) Procédures de conservation prévoyant la séparation des fonctions de réception des offres de la conservation des offres.
 - 2) Audits périodiques du processus de réception et de conservation des offres.
- 1) Ouverture publique des offres.

ENTRÉES	S/PROCESSUS	SORTIES	ACTEURS / RESPONSABLES	SITUATIONS DE RISQUES
Offres ouvertes	Etudes, comparaison et choix de l'attributaire	Attributaire choisi	Maître d'ouvrage	Sélection "biaisée" de l'attributaire.
Attributaire choisi	Contractualisation et notification	Notification du contrat	Maître d'ouvrage	Retard ou accélération de la notification.
Notification du contrat	Ordre de service	Exécution du contrat	Maître d'ouvrage Entrepreneur (Contractant)	Insuffisance des moyens et des ressources de contrôle de l'exécution du marché. Situations imprévues et exigences supplémentaires non prévues initialement. Évolutions défavorables des conditions économiques. Conformité du projet par rapport aux exigences contractuelles.
Exécution du Contrat	Attachements et réceptions provisoires / Facturation	Attachements et réceptions provisoires acceptés / Facturation	Maître d'ouvrage Entrepreneur (Contractant)	Établissement et validation des attachements et des réceptions provisoires (surfacturation et véracité des attachements). Survenance de situations litigieuses (ambiguïtés des exigences, interprétations des clauses, etc.).
Attachements et Réceptions provisoires acceptés / Facturation	Paiement du Contractant	Contractant payé et cautions libérées s'il y a lieu	Maître d'ouvrage Entrepreneur (Contractant)	Retard des paiements. Retard de libération des cautions.
Réception définitive acceptée	Facturation de la retenue de garantie	Retenue de garantie payée et cautions libérées	Maître d'ouvrage Entrepreneur (Contractant)	Retard de paiement de la retenue de garantie ou libération de la caution en tenant lieu. Établissement et validation de la réception définitive.

RECOMMANDATIONS

- 1) Commission indépendante d'examen et de jugement des offres.
- 2) Obligation pour les membres de la commission de déclarer tout conflit d'intérêts relatif à un projet donné.
- 3) Publication des résultats sur les mêmes supports de publication que les appels d'offres.
- 4) Mise en place de procédures de recours.
- 5) Surveillance au moyen d'audits et de revues de processus.

- 1) Fixation d'un échéancier de passation et d'exécution du contrat.
- 2) Introduction de l'actualisation des prix entre la fin du délai de validité des offres et celle de la notification du contrat.

- 1) Prévoir les moyens de contrôle dans le budget du projet et renforcer les qualifications.

- 1) Définition claire et précise des situations imprévues ainsi que de leur traitement et ce, en associant la profession.

- 1) Définition claire et précise du traitement des évolutions économiques qui risquent de rompre l'équilibre économique du contrat.

- 1) Séparation des fonctions de suivi d'exécution et de réception.
- 2) Surveillance au moyen d'audits et de revues aussi bien par le donneur d'ordre que le contractant.
- 3) Évaluation de la réalisation du projet et comparaison avec les objectifs du projet en terme de coût, qualité (technique, services, satisfactions des exigences de l'utilisateur...) et délais.
- 4) Publication du rapport d'évaluation de la réalisation.

- 1) Évaluation des réalisations à travers des revues périodiques et publication des résultats de ladite évaluation.
- 2) Prévoir la possibilité d'effectuer des audits externes chez le contractant en ce qui concerne la réalisation du projet.

- 1) Suivi à travers des réunions de chantiers périodiques.
- 2) Intégration des moyens alternatifs de règlement des différends.

- 1) Application systématique des intérêts moratoires.

- 1) Ne pas systématiser l'exigence des cautions provisoires.
- 2) Validité des cautions à limiter dans le temps en tenant compte des aléas et risques pouvant amener à dépasser ladite validité.

- 1) En cas d'absence de preuve écrite contestant la réception définitive avant l'échéance, la réception doit être prononcée d'office et ce, dès réclamation du contractant.
- 2) Validité des cautions à limiter dans le temps en tenant compte des aléas et risques pouvant amener à dépasser ladite validité.

- 1) Application systématique des intérêts moratoires.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation des situations de risques

S/PROCESSUS	SITUATION DE RISQUE (ÉVÉNEMENTS, CONTRAINTES, AMBIGUITÉS, ETC...)	DESCRIPTION DE L'IMPACT OU ENJEUX			SANS PRÉVENTION			AVEC PRÉVENTION		
		Probabilité	Impact	Niveau	Probabilité	Impact	Niveau	Probabilité	Impact	Niveau
(1) Analyse du projet / validation	(1.1) Confidentialité du programme d'achat. (1.2) Investissement ou achat non justifié.	II	C	II C	IV	D	IV	D	IV D	
		III	B	III B	IV	D	IV	D	IV D	
(2) Définition des besoins	(2.1) Choix de solution ou choix technologique orientés. (2.2) Cas d'achat de travaux sur bordereau : bordereau mal défini. (2.3) Calendrier non réaliste (délai de réponse, délai de réalisation...)	I	A	I A	III	C	III C	C	III C	
		II	B	II B	IV	D	IV	D	IV D	
(3) Lancement de la consultation	(2.4) Critères de qualification inadaptés ou peu clairs (3.1) Choix du mode de passation (3.2) Diffusion non généralisée des AO et des additifs (3.3) Délais fixé pour la réponse très court. (3.4) Disponibilité des dossiers de consultation dans les délais requis. (3.5) Confidentialité de l'estimation.	I	B	I B	III	C	III C	C	III C	
		II	A	II A	IV	D	IV	D	IV D	
		I	A	I A	III	A	III A	A	III A	
		III	B	III B	IV	D	IV	D	IV D	
		I	B	I B	IV	D	IV	D	IV D	

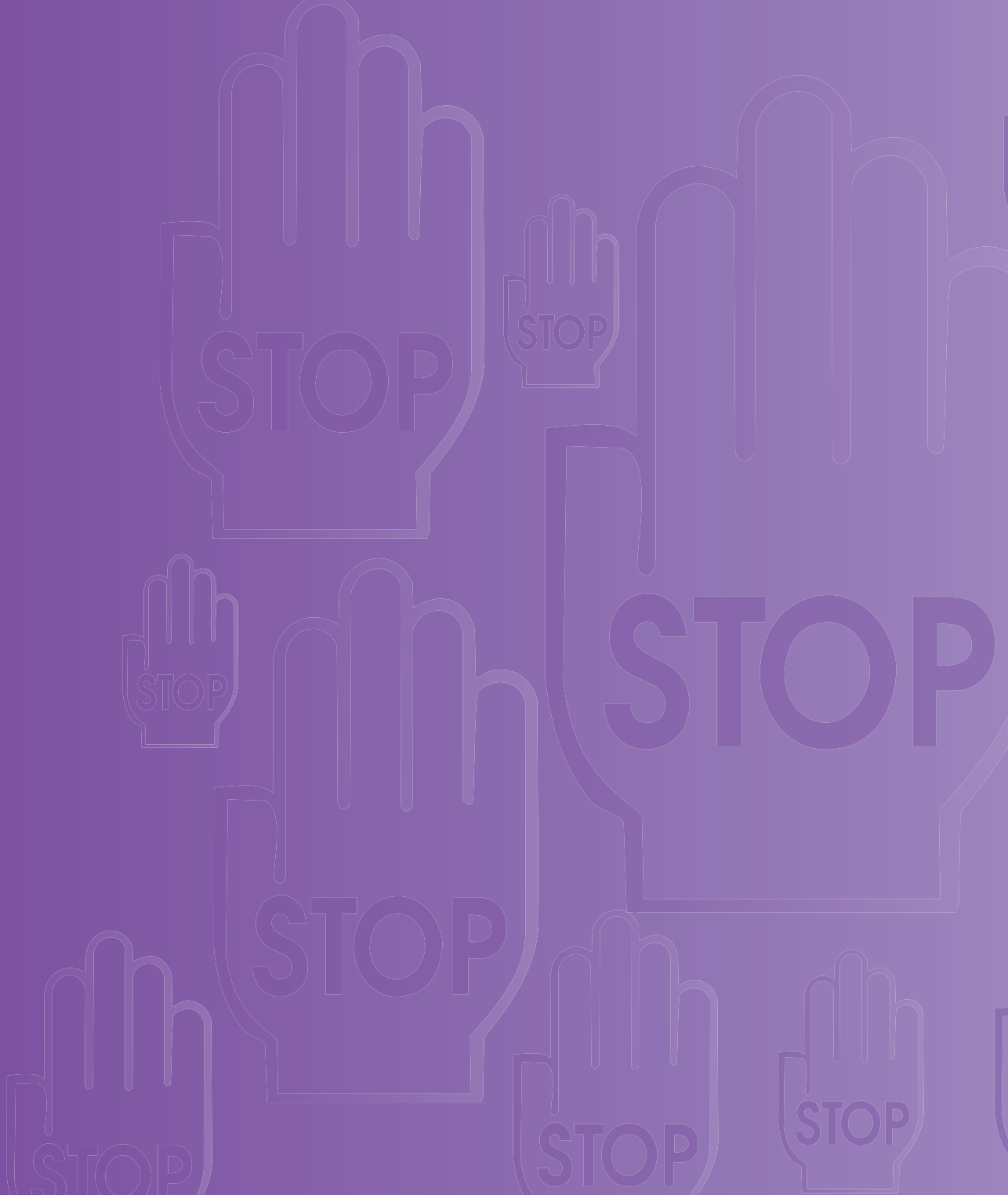
S/PROCESSUS	SITUATION DE RISQUE (ÉVÉNEMENTS, CONTRAINTES, AMBIGUÏTÉS, ETC...)	DESCRIPTION DE L'IMPACT OU ENJEUX	SANS PRÉVENTION			AVEC PRÉVENTION		
			Probabilité	Impact	Niveau	Probabilité	Impact	Niveau
(4) Réception et ouvertures des offres	(4.1) Conservation des offres reçues avant ouverture / acceptation des offres après date limite.	<ul style="list-style-type: none"> - Égalité dans le traitement des offres. Image de l'organisation. - Perte d'affaire (concurrent) et de confiance qui se traduit par une perte d'opportunité d'amélioration de la compétitivité. Image de l'organisation dégradée. - Transparence et image de l'organisation dégradée, perte d'opportunité. 	II	B	II B	III	C	III C
	(4.2) Ouverture des offres à huis clos.		I	A	I A	IV	D	IV D
(5) Comparaison et choix de l'attributaire	(5.1) Sélection "biaisée" de l'attributaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d'opportunité de gagner l'affaire (concurrents). Image dégradée. - Non satisfaction des exigences et pertes d'opportunité de gagner l'affaire (concurrent conforme). 	II	A	II A	IV	D	IV D
	(6.1) Retard ou accélération de la notification.		I	A	I A	IV	D	IV D
(7) Ordre de service	(7.1) Insuffisance des moyens et des ressources de contrôle de l'exécution du marché (faiblesse de l'encadrement du suivi et contrôle de la réalisation).	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité, retard dans la réalisation du projet, surcoûts et litiges. 	II	A	II A	III	C	III C
	(7.2) Situations imprévues et exigences supplémentaires non prévues initialement.		II	A	II A	III	C	III C
	(7.3) Évolutions défavorables des conditions économiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Surcoûts liés à l'anticipation des situations par les concurrents. - Perte d'opportunité d'améliorer la compétitivité ou de gagner l'affaire (concurrent). 	II	B	II B	IV	C	IV C
	(7.4) Conformité du projet par rapport aux exigences contractuelles.		II	A	II A	III	D	III D

S/PROCESSUS	SITUATION DE RISQUE (ÉVÈNEMENTS, CONTRAINTES, AMBIGUÏTÉS, ETC...)	DESCRIPTION DE L'IMPACT OU ENJEUX			SANS PRÉVENTION			AVEC PRÉVENTION		
		Probabilité	Impact	Niveau	Probabilité	Impact	Niveau	Probabilité	Impact	Niveau
(8) Attachements et réceptions provisoires/ Facturation	(8.1) Établissement et validation des attachements et des réceptions provisoires (surfacturation et véricité des attachements).	- Retard dans la réalisation du projet. Surcoûts, rentabilité du projet. Litiges.	I	B	I B	B	III	C	III C	
	(8.2) Survenance de situations litigieuses (ambiguïtés des exigences, interprétations des clauses, etc.).	- Retard dans la réalisation du projet, surcoûts, litiges et contentieux.	II	B	II B	B	III	C	III C	
(9) Paiement du Contractant	(9.1) Retard des paiements.	- Préjudices financiers pour le contractant (faillite) et anticipation de prévention de ces préjudices par les concurrents (surcoûts). Retards dans la réalisation du projet. Litiges et contentieux. Image de l'organisation.	II	A	II A	A	IV	A	IV A	
	(9.2) Retard de libération des cautions.	- Préjudices financiers (contractant). Image dégradée de l'organisation.	II	B	II B	B	IV	B	IV B	
(10) Facturation de la retenue de garantie	(10.1) Retard de paiement de la retenue de garantie ou libération de la caution en tenant lieu.	- Préjudices financiers. Litiges et contentieux. Anticipation de la prévention des préjudices par les concurrents (surcoûts).	II	B	II B	B	IV	B	IV B	
	(10.2) Établissement et validation de la réception définitive.	- Conformité du projet aux dispositions contractuelles. Non satisfactions des exigences. Surcoûts.	II	B	II B	B	IV	B	IV B	

The background of the entire page is a solid purple color. Overlaid on this background is a repeating pattern of white-outlined hands. Each hand is positioned with the palm facing forward, and the word "STOP" is written in a bold, white, sans-serif font across the palm. The hands vary in size and are scattered across the page, creating a dense, textured effect.

Guide financé par la Fondation CGEM pour l'Entreprise

Le présent guide est destiné aux entreprises à titre purement informatif. Il ne saurait être exhaustif, ni répondre à des problématiques particulières. La responsabilité de la CGEM ne peut nullement être engagée à ce titre.



Confédération Générale des Entreprises du Maroc

23, bd. Mohamed Abdou - Quartier Palmiers - Casablanca

Tél : + 212 (0) 5 22 99 70 00

Fax : + 212 (0) 5 22 98 39 71

www.cgem.ma