

**LA RÉGIE AUTONOME INTERCOMMUNALE DE DISTRIBUTION D'EAU ET D'ÉLECTRICITÉ
DE LA PROVINCE DE LARACHE (RADEEL)**

**Suivi des programmes d'extension et d'amélioration des
performances et de résilience des services d'eau potable et
d'assainissement des Régies de Distribution**

**ASSISTANCE TECHNIQUE D'ACCOMPAGNEMENT
STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL (RADEEL)**

TERMES DE REFERENCE (TDR)

DRAFT (données à titre indicatif)

Table des matières

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	3
I OBJET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE.....	4
II DELAI D'EXECUTION DU MARCHÉ	4
III PRÉSENTATION DE LA RADEEL	4
IV MISSIONS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE.....	5
IV.1 MISSION 1 : ÉLABORATION DE PLANS D' ACTIONS ET ENGAGEMENTS DES MESURES D'URGENCES ...	5
IV.2 MISSION 2 : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA PERFORMANCE	6
V DEFINITION DES MISSIONS DU PRESTATAIRE	7
V.1 MISSION 1 : ÉLABORATION DE PLANS D' ACTIONS ET ENGAGEMENTS DES MESURES D'URGENCES ...	7
<i>V.1.a Sous-mission 1-1 : Phase préparatoire - Élaboration du plan d'actions.....</i>	<i>7</i>
<i>V.1.b Sous-mission 1-2 : Élaboration du plan d'actions par axe d'intervention pour l'amélioration des performances</i>	<i>7</i>
<i>V.1.c Sous-mission 1-3 : La réalisation des missions spécifiques relatives au management stratégique et à la gouvernance de la Régie</i>	<i>10</i>
<i>V.1.d Sous-mission 1-4 : Plan d'actions des mesures d'urgences.....</i>	<i>14</i>
<i>V.1.e Sous-mission 1-5 : L'appui à la passation des marchés.....</i>	<i>15</i>
V.2 MISSION 2 : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA PERFORMANCE	16
<i>V.2.a Exploitation et Amélioration du rendement du réseau d'eau potable.....</i>	<i>16</i>
<i>V.2.b Identification et réduction des Pertes électriques ainsi que la modernisation de gestion du réseau.....</i>	<i>18</i>
<i>V.2.c Amélioration de la gestion clientèle</i>	<i>18</i>
<i>V.2.d Digitalisation et modernisation de l'exploitation.....</i>	<i>19</i>
<i>V.2.e Appui au déploiement des recommandations des missions spécifiques relatives au management stratégique et à la gouvernance de la Régie.....</i>	<i>21</i>

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AO	Appel d'offres
ASO	Accompagnement stratégique et opérationnel
AT	Assistance Technique
BCC	Bureau central de commande
CV	Curriculum vitae
DAO	Dossier d'Appel Offre
DAO	Dossier(s) d'appel d'offres
DCE	Dossier(s) de consultation des entreprises
GED	Gestion électronique des documents
GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
MPO	management par objectifs
ONEE	Office national de l'électricité et de l'eau potable
QSE	Système de management
RADEEL	Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité de la Province de Larache
SCADA	Système de contrôle et d'acquisition de données
SI	Système d'information
SI-RH	Système d'information ressources humaines
SIG	Système d'information géographique
TdR	Termes de références
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union Européenne

I OBJET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'objet de l'assistance technique est un accompagnement stratégique et opérationnel à la RADEEL, il consiste en l'appui à la Régie dans l'identification et l'implémentation de plans d'actions pour l'amélioration des performances techniques, commerciales et financières, l'amélioration de la qualité des services rendus.

Les prestations d'accompagnement stratégique et opérationnel sont regroupées en deux grandes missions :

- MISSION 1 : Élaboration de plans d'actions et engagements des mesures d'urgences
- MISSION 2 : Appui à la mise en œuvre et de suivi de la performance

II DELAI D'EXECUTION DU MARCHÉ

Le délai d'exécution des prestations d'assistance technique est précisé au niveau de la Section II Conditions Particulières du Contrat.

III PRÉSENTATION DE LA RADEEL

La Régie Autonome intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité de la Province de Larache (RADEEL) est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la responsabilité civile et de l'autonomie financière. La Régie est sous tutelle conjointe du Ministère de l'Intérieur et du Ministère de l'Économie et des Finances.

Cet établissement a été créé en janvier 1996 conformément au décret n° 2-64-394 du 22 Joumada I 1384 (29 septembre 1964), aux délibérations du syndicat des communes et à l'arrêté du Ministre de l'intérieur n° 9-95-96.

La Régie est autonome et administrée par un comité de Direction et un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur. L'ensemble des services est géré par le Directeur Général.

La RADEEL est chargée de la mission de service public de distribution d'eau et d'électricité depuis 1966 et d'assainissement (depuis 2004) à la population de la Province de Larache dont l'importance relève du développement économique et social de toute la Province. Le nombre de client pour les trois secteurs d'eau, d'assainissement et de l'électricité est comme suit :

	Eau	Assainissement	Électricité
Nombre de clients de la RADEEL	76 109	76 105	105 900

La structure organisationnelle de la RADEEL est alignée sur les directives nationales sur les fonctions-clés d'une régie multiservice au Maroc et a été approuvée par le Ministère de tutelle en 2013. Relativement compacte et horizontale, elle est centrée sur les métiers-clés de la Régie et se compose de cinq divisions et six services attachés à la Direction Générale.

La Régie compte un total de 313 collaborateurs (63% pour les services communs, 15% pour l'eau/assainissement et 21% pour l'électricité) répartis comme suit :

- Cadres : 19 %
- Maîtrise : 38 %
- Exécution : 43 %

le pourcentage total des femmes est de 15 % Les principales missions techniques de la RADEEL en 2021 portent essentiellement sur le renforcement, la réhabilitation et l'extension des infrastructures de base, la sécurisation de l'alimentation en eau et en électricité, la dépollution des eaux usées.

Par ailleurs, la RADEEL s'engage à moderniser, simplifier les démarches auprès de ses clients et à faciliter l'accès à ces services vitaux aux couches sociales les plus démunies.

IV MISSIONS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'assistance technique recherchée pour l'accompagnement stratégique et opérationnel à la RADEEL est définie comme une mission s'étalant sur la période contractuelle et de nature d'analyse, d'expertise, de support et d'accompagnement des managers et plus largement du personnel de la RADEEL, et guidant la Régie vers les performances les plus élevées et les méthodes les plus efficaces et standards à l'échelle internationale.

Elle ne remplace pas le travail de gestion et d'exploitation qui reste sous l'entière responsabilité de la Régie.

Cette mission consiste en la mise à disposition d'une équipe d'experts dont le rôle est : d'assister, apporter conseil et dispenser des préconisations précises à l'équipe de la régie en vue d'améliorer et consolider les performances techniques et commerciales/financières, moderniser et d'optimiser le management et l'usage des outils de travail existants et développer d'autres ; et opérer le transfert de savoir-faire à l'encadrement.

L'ensemble des préconisations et des missions de conseil réalisées respecteront les référentiels réglementaires, normatifs des usages conventionnels des organisations de référence des services de distribution d'eau potable/d'électricité et d'assainissement.

L'assistance technique pour l'accompagnement stratégique et opérationnel de la RADEEL est déclinée en deux grandes missions :

- MISSION 1 : Élaboration de plans d'actions et engagements des mesures d'urgences
- MISSION 2 : Appui à la mise en œuvre et de suivi de la performance.

IV.1 MISSION 1 : ÉLABORATION DE PLANS D' ACTIONS ET ENGAGEMENTS DES MESURES D'URGENCES

Elle concerne les activités suivantes :

- La réalisation du **diagnostic détaillé** de la régie sur la base des orientations de l'étude du diagnostic stratégique et opérationnel de la RADEEL (document existant) ;
- La définition des différents **indicateurs de performances** à suivre dans le cadre de l'ASO, l'établissement de la ligne de référence (baseline) ainsi que l'élaboration du tableau de monitoring ;
- L'élaboration **des plans d'actions d'amélioration** des performances, de gestion clientèle et de la modernisation de l'exploitation et des outils métiers ;
- La réalisation des **missions spécifiques relatives** au management stratégique et à la gouvernance de la Régie (appui institutionnel, analyse organisationnelle, GRH et plan de formation, amélioration de l'audit interne, etc.)
- Élaboration de stratégie marketing et de **plan communication** ;
- L'appui à l'identification et à la réalisation des **actions urgentes** (quick-wins). En effet, durant le diagnostic détaillé, un certain nombre de mesures immédiates et urgentes seront identifiées ; la mise en œuvre de ces actions sera déclenchée durant la première année permettant ainsi de lancer la dynamique de changement, d'entamer au plus tôt la transformation de la Régie et de gagner des points sur les indicateurs-clé de performance.
- **L'appui à la passation de marchés** pour l'acquisition d'équipements ou services spécialisés dans le cadre de développement des stratégies-métiers (acquisition des compteurs, acquisition d'équipements spécifiques de métrologie recherche/localisation des fuites,

modernisation de la gestion et transformation digitale de la régie, solution SI clientèle, SIG, etc.) ;

la liste des équipements et services spécialisés devront être issues des stratégies-métiers qui seront développées par la Régie avec l'appui des experts de l'assistance technique dans cette première partie du contrat.

IV.2 MISSION 2 : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Cette mission consiste en l'assistance à la mise en œuvre des plans d'actions définis en mission 1.

Il s'agit de :

- **L'accompagnement continu des entités** de la RADEEL concernées dans la mise en œuvre des mesures d'amélioration, des activités et des recommandations arrêtées sur la base des plans d'actions définis en mission 1. ceci concerneront les aspects suivants¹ :
 - Sur le plan stratégique et appui à la prise de décision :
 - Appui institutionnel
 - Élaboration des scénarios : business plan
 - Déploiement de stratégie Marketing et mise en œuvre du plan de communication
 - Sur le plan opérationnel et commercial, cette assistance technique portera sur les axes suivants:
 - Amélioration des rendements des réseaux d'eau potable ;
 - Audit des pertes électriques et amélioration des rendements électriques ;
 - Gestion clientèle, comptage facturation et suivi des impayés ;
 - Efficience et efficacité opérationnelles
 - Modernisation des outils métiers ;
 - Sur le plan de la gouvernance et l'appui organisationnel, les domaines concernés sont :
 - Analyse organisationnelle ;
 - Amélioration de la GRH, mise en place de la GPEC, élaboration du référentiel des emploi et compétences, fiches de poste, plan de formation, lancement du MPO ;
 - Modernisation de l'audit interne, élaboration de référentiel des processus et des procédures métiers, analyse/gestion des risques, etc.
 - Appuis spécifiques : Communication interne, Finance et comptabilité, Gestion des stocks, Achats, etc.
 - Sur le plan de la digitalisation et dématérialisation des procédures, l'appui technique consiste en :
 - Appui au déploiement de la stratégie digitale de la RADEEL ;
 - Appui au Renforcement de l'équipe SI et montée en compétences du personnel ;
 - Appui à la conduite du changement ;
- le monitoring des indicateurs de performance définis en mission 1 ainsi que le reporting périodique.

¹ Ces aspects sont donnés à titre indicatif ; les plans d'actions effectifs et détaillés découleront de la mission 1

V DEFINITION DES MISSIONS DU PRESTATAIRE

V.1 MISSION 1 : ÉLABORATION DE PLANS D' ACTIONS ET ENGAGEMENTS DES MESURES D' URGENCES

Lors de cette mission le prestataire réalisera un diagnostic stratégique et opérationnel détaillé de la RADEEL, dressera un plan d'actions sur 4 ans qui permettra d' améliorer les performances techniques, commerciales, financières et opérationnelles de la RADEEL et dégagera, en concertation avec la Direction de la Régie, des mesures d'urgence qui seront déployées dans l'immédiat.

La mission 1 est déclinée en plusieurs sous-missions décrites ci-dessous :

V.1.a Sous-mission 1-1 : Phase préparatoire - Élaboration du plan d'actions

Le prestataire réalisera les activités suivantes :

- Examiner en détail le rapport existant du « diagnostic stratégique et opérationnel de la RADEEL »² ;
- Il ne s'agit pas de refaire le travail déjà réalisé dans le « diagnostic stratégique et opérationnel de la RADEEL », mais plutôt de le prendre comme point de départ et d'actualiser, si nécessaire, les grands axes et par la suite de compléter par l'examen d'autres documents, la réalisation d'entretiens ou d'ateliers de travail, la réalisation de mission sur le terrain, etc.
- Ressortir un plan d'action global pour la RADEEL et détaillé par axe d'intervention sur 4 années visant l'amélioration des performances, de gestion clientèle et de la modernisation de l'exploitation et des outils métiers. Le plan d'actions doit inclure des estimations (budget) des différentes actions, moyens nécessaires de réalisation, planning d'engagement et de réalisation ;
- Définir les différents indicateurs de performances de la RADEEL à suivre dans le cadre de l'ASO, l'établissement de la ligne de référence (baseline) ;
- Élaborer le tableau de bord pour le monitoring global du plan d'action ainsi que les tableaux pour chacun des axes d'intervention tels que ressortis du diagnostic ;
- Les plans de monitoring doivent être conçus sur une plateforme partagée et présentés de la façon la plus visuelle possible (graphique, tableaux), afin d'en faciliter le suivi et l'analyse ;

Les documents produits à l'issue de cette mission (différents plans d'actions, plan de monitoring, indicateurs de performance de suivi, baseline, etc.) doivent être remis à la RADEEL, pour approbation.

Le prestataire doit prévoir l'organisation d'un atelier de restitution et de partage des résultats du diagnostic et présentation des plans d'actions.

V.1.b Sous-mission 1-2 : Élaboration du plan d'actions par axe d'intervention pour l'amélioration des performances

Le prestataire réalisera dans le cadre de cette sous-mission un diagnostic d'état des lieux sur les thèmes suivants :

- Méthodes et programmes de réduction des eaux non facturées ;
- Infrastructures et Exploitation ;
- Gestion clientèle ;
- Revue des processus qui impactent le rendement du réseau d'eau potable.

A l'issue de ce diagnostic, le prestataire proposera un plan d'actions de 4 années permettant à la RADEEL d'atteindre ses objectifs de performance pour chacun des thèmes abordés, assistera à sa réalisation et mesurera leurs impacts techniques, commerciaux et financiers et sur les performances du secteur de l'eau par action et par zone hydraulique (selon le plan de sectorisation) dans le cadre de la mission 2.

² Le rapport sera partagé avec les candidats de la short-liste après la phase de présélection (avec engagement de confidentialité).

NB : dans cette partie le prestataire doit adopter une approche plus analytique (examen critique des plans d'actions déjà mis en place, des études disponibles, etc.), réalisation des diagnostics plus ciblés et définir les actions et mesures concrètes à même d'apporter un surplus palpable aux rendements actuels. Il doit se baser autant que possible se baser sur les documents existants et principalement sur :

- **les résultats de l'étude lancée par la RADEEL « l'expertise et contrôles techniques pour l'amélioration du rendement du réseau d'eau potable de la RADEEL », objet du marché N° 07/O/2021.**
- **le Diagnostic et Contrôle du système de macro et micro-comptage et Diagnostic du système commercial (objet de l'étude citée ci-dessus)**
- **l'audit des pertes électriques,**

il doit en examiner les résultats et les prendre en considération comme input lors de l'élaboration du plan d'actions.

V.1.b.i Élaboration du plan d'action d'amélioration du rendement du réseau d'eau potable

- Auditer la fonction recherche et réparation des fuites et le système de micro-comptage.
- Évaluer les projets d'investissements et les actions réalisées par la RADEEL ces dernières années pour améliorer le rendement,
- Constituer une connaissance parfaite de l'organisation ainsi que des moyens mis en œuvre pour assurer l'exploitation des infrastructures, l'amélioration des performances et pour assurer la gestion clientèle.
- Revoir les processus qui impactent le rendement du réseau de la RADEEL ;
- Mener une analyse métrologique (comptage de gestion, de sectorisation, des systèmes de suivi et transmissions de données (débits, pressions, etc.)). Concernant la Politique de renouvellement des compteurs abonnés : le consultant doit analyser la politique de renouvellement adoptée par la régie et prévoir les mesures de renforcement et d'accélération (marché cadre de fourniture des compteurs, homogénéisation du parc compteur, marché séparé pour la pose et actualisation de la base de données), définir la période optimale pour le renouvellement systématique d'un compteur, etc. choix des compteurs électromagnétiques pour les gros comptes, etc.
- Appuyer la RADEEL pour la mise en place de stratégie et plan d'actions pluriannuel pour l'amélioration des rendements
 - Mise en place de méthodologie pour l'audit hydraulique et de calcul des rendements (procédures pour évaluation différentes formes de pertes), etc.
 - Modélisation des réseaux : pour l'équilibrage des pressions (principalement au niveau des quartiers bas), sectorisation optimale des réseaux, etc.
 - Appui à la sectorisation et la mise en place de modèle hydraulique pour l'amélioration du rendement, etc.
 - Diagnostic du réseau d'eau potable et identification des travaux de réhabilitation et de renouvellement à réaliser sur la base d'un planning prioritaire.
- Définir, en concertation avec la RADEEL, des objectifs en termes qualitatifs et quantitatifs, et identifier les indicateurs de performance correspondants, et fixer au préalable la ligne de référence (baseline) et les différents jalons du plan d'actions ;
- Définir le programme d'action futurs en cohérence avec les objectifs d'amélioration fixés.

V.1.b.ii Identification et la réduction des Pertes électriques ainsi que la modernisation de gestion du réseau

Cette activité implique la mise en place de plusieurs actions telles que :

- Amélioration du rendement en réduisant les pertes.
- Accompagnement pour la mise à niveau des outils pour l'évaluation des indicateurs de performance
- Amélioration des indicateurs de qualité et les délais des interventions
- Mise à niveau de la télégestion

Les missions spécifiques du prestataire concernent :

- Réalisation d'une étude des pertes techniques au niveau du réseau basse tension
 - Audit technique des postes MT/BT & réseaux Basse Tension
 - Évaluation des pertes techniques & Études technique et économique des postes MT/BT & réseaux BT
- Proposition d'actions pour la lutte contre les pertes non techniques y compris les fraudes
- Définition et la mise en place d'indicateurs de performance de la distribution électricité
- Étude de faisabilité pour l'évolution vers un réseau de distribution public BT intelligent (Smart Grid) ;
- Proposition de solution pour la mise en place d'un système de gestion d'énergie et de télé-relève ;
- Proposition d'actions pour la mise en place des comptages sectoriels au niveau des postes.

V.1.b.iii Diagnostic de la gestion clientèle et élaboration d'un plan d'actions d'amélioration

L'amélioration de la gestion clientèle implique la mise en place de plusieurs actions telles que :

- Le développement du système de gestion clientèle ;
- Le développement et la promotion de canaux de paiements modernes ;
- Gestion de la relation client
- Des outils de mesures de la satisfaction client ;
- Fiabilisation du chiffre d'affaire et gestion de la relève et facturation
- Une gestion active et proactive des recouvrements ;
- Une actualisation de la politique de comptage ;
- Des plans de renouvellement du parc de compteurs facturations (voir chapitre correspondant ci-dessus)
- La modernisation de l'activité recherche de fraudes
- Ratissage et géolocalisation des compteurs/jumelage des N° de tournées ;
- Mise à jour et « nettoyage » de la base de données clients
- Etc.

L'état des lieux de diagnostic sur le thème de la gestion clientèle portera, sans être exhaustif sur les thèmes suivants:

▪ Étude de l'organisation de la gestion Clientèle :

Le prestataire analysera l'organisation des différentes entités impliquées dans la gestion clientèle au regard de moyens humains et matériel, d'un bilan de compétences, d'une revue des indicateurs de performances et tableaux de bord suivis.

Il réalisera son analyse à travers des entretiens menés auprès des responsables concernés et des agents, il suivra l'exécution des procédures liées à chaque domaine d'intervention depuis le recueil des données, la passation de consigne jusqu'à l'exécution des opérations.

Il identifiera les forces et les faiblesses de la gestion clientèle dans l'objectif d'augmenter les volumes facturés, de lutter contre les fraudes, d'améliorer la qualité du service perçu par les clients, d'améliorer les taux de recouvrement. Son analyse portera notamment sur les aspects suivants :

- Détection, suivi et traitement des anomalies du comptage

- Traitement des nouveaux abonnés (délai, procédures, suivi)
- Traitement des grands clients (grands comptes)
- Traitement des établissements alimentés par des ressources propres
- Gestion et actualisation des bases de données (clients, compteurs)
- Chaine relève, contrôle, facturation -Traitement
- Détection des abonnés suspectés de fraudes
- Enquêtes et Recherche de fraudes
- Communication, pédagogie de la relève
- Systèmes d'information (degré de déploiement, usages, droit d'accès...)
- Comptage des eaux non facturées autorisées
- Harmonisation entre la facturation eau et électricité
- Coordination avec les services d'exploitation (eau, électricité, assainissement)
- Politique de renouvellement systématique des compteurs âgés, préconisation de types de compteurs, etc.
- Centre de relation client (CRC)
- Interface avec le SIG (pour les trois métiers)
- Une proposition de plan d'actions pour l'amélioration de la facturation des volumes non facturés issus des compteurs généraux.
- L'étude et définition d'un programme de maintenance préventive et d'amélioration des ouvrages (entretien des regards, entretien des filtres, sécurisation des ouvrages).
- Des variantes de télé-relève au stade avant-projet.

V.1.b.iv Définition des besoins en terme de développement du système d'information

L'État des lieux du diagnostic identifiera les besoins de développement nécessaires afin de moderniser les outils et optimiser leurs usages. Notamment seront abordés les fonctionnalités à développer, la mise à jour des versions, le développement de passerelles, les outils de requête sur les bases de données adaptées à chaque entité. Ce point sera traité en liaison avec le volet « Outils métiers et Système d'information » (avec l'appui de l'expert digitalisation).

V.1.b.v Élaboration d'un plan d'actions d'amélioration

L'étude de diagnostic donnera lieu à l'élaboration d'un plan d'actions détaillé sur la période cible. Les actions préconisées par le prestataire seront présentées sous forme de fiches-projets et seront classifiées par priorité en termes de coût, d'impact envisagé, de délais et d'urgence.

Le prestataire définira, en concertation avec la RADEEL, des objectifs en termes qualitatifs et quantitatifs, il identifiera les indicateurs de performance correspondants, et fixera au préalable la ligne de référence (baseline) et les différents jalons du plan d'actions ;

V.1.c Sous-mission 1-3 : La réalisation des missions spécifiques relatives au management stratégique et à la gouvernance de la Régie

V.1.c.i Appui stratégique, institutionnel et modélisation financière

- La mission consiste à élaborer, en concertation avec la Régie, un plan stratégique (à 20 ans) et la mise en place de modèle financier permettant d'étudier l'impact de scénarios sur les indicateurs de performance ; (NB : Le prestataire présentera un modèle financier dynamique et extensible qui pourra s'adapter aux évolutions de la Régie et de son environnement).

Ceci englobe les activités suivantes, données à titre non limitatif :

- Projection de la demande,
- Projection des coûts d'investissements : besoins en infrastructures (dont nouvelles stations d'épuration) et calcul de dépréciations ;
- Projection des coûts opérationnels (personnel, coûts d'exploitation divers) ;
- Projection des tarifs ;
- Projection des états financiers et équilibre financier ;

- Tableau de bord des indicateurs pour étudier l'impact de divers scénarios ;
- Extraire des fiches synthétiques et préparer des exposés (power point) et appuyer la direction de la RADEEL à constituer un dossier pour des requêtes de subventions, de révisions tarifaires, etc.
- Appuyer la Direction de la RADEEL dans la mise en place et l'animation d'un Comité de Pilotage local composé de la Régie et des acteurs publics (sous l'égide du Gouverneur) ;
- Assister la Régie à l'engagement et responsabilisation de tous les acteurs et en particulier, appui auprès des administrations territoriales pour le règlement rapide des créances.

V.1.c.ii Analyse organisationnelle et Gouvernance

- Mener une revue organisationnelle de la Régie et proposer des améliorations (tout en respectant les directives nationales sur les fonctions-clés d'une régie multiservice approuvée par le Ministère de tutelle) ; Développer une stratégie globale pour chaque Division, définir des objectifs de performance et un cadre de suivi. Partager la vision avec les équipes et objectiver les agents.
- Appuyer la mise en place et au déploiement d'un système de gestion de la performance avec définition des valeurs de la Régie, objectifs et indicateurs de performance et développement des procédures associées de remontée des indicateurs.
- Assister la RADEEL à la mise en place et déploiement d'une méthode de travail collaborative et accompagnement au changement ;
- Appuyer la planification, l'organisation et l'animation des comités directions trimestriels pour amener les différentes divisions à discuter des grandes orientations stratégiques de la Régie, aligner les priorités, etc.
- Proposer à la Régie un dispositif de communication interne permettant de renforcer le dialogue social entre les différents partenaires.

V.1.c.iii Audit interne

- Appuyer la Régie dans la modernisation de la fonction de l'audit interne, ;
- Mettre à jour les manuels des procédures métiers et des différentes fonctions et processus (GRH, Commercial, achats, gestion des stocks, gestion budgétaire, gestion financière et comptable, etc.) ; (la régie est certifiée ISO 9001, version 2015),
- Elaboration de la cartographie des risques en concertation avec les services de la RADEEL ;
- Renforcer les processus de gestion des risques par une approche structurée et formalisée ;
- Fournir un outil et une méthode de recherche et de hiérarchisation des risques qui facilitera notamment l'élaboration des plans d'audit annuel et pluriannuel, la détermination des actions et missions prioritaires ;
- Prioriser les actions à mettre en œuvre au regard de la stratégie de la régie et des zones de risques identifiées ;
- Proposer à la régie une stratégie de gestion des risques.

NB : Le prestataire doit prendre en considération que la régie est certifiée ISO 9001, version 2015, et dans un processus de mise en place la certification ISO 450001, version 2018.

Il doit tenir compte de la réforme et de la migration vers les sociétés régionales multi-services. Dans ce sens, le consultant traitera uniquement les aspects qu'il lui seront spécifiés par la régie et selon les méthodes ou les modèles qui lui seront préconisés.

V.1.c.iv GRH et plan de formation

- Appuyer la RADEEL dans la mise en place d'une stratégie RH et l'élaboration (mise à jour) du schéma directeur des ressources humaines ;
- Appuyer la RADEEL dans la modernisation de la gestion des ressources humaines (compétences, formation, motivation, transition, etc.) ;
 - Appui dans l'adoption d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
 - Appui à la mise en place d'une gestion de management par objectifs (MPO) ;
 - Élaboration d'une cartographie des compétences, et élaboration d'un référentiel des emplois et de compétences, analyse des besoins en formation et mise en œuvre d'un programme de renforcement des compétences ;
 - Elaboration d'un Plan de formation et mise en place d'une ingénierie de formation et des instruments de mise à jour, de suivi et d'évaluation
 - Elaboration d'un Plan de mobilité interne
- Assister les services concernés de la régie dans la mise en place d'un système SST (Santé, Sécurité du Travail).

V.1.c.v Digitalisation et modernisation de l'exploitation

Dans le cadre de la politique nationale de digitalisation et de dématérialisation des procédures et en conformité aux dispositions de la loi 55-19 publiée au BO le 19/03/2020 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, et à la circulaire de M. le Ministre de l'Intérieur n°32 du 19 Mai 2020, la RADEEL a inscrit dans son plan stratégique un chantier de simplification, dématérialisation et digitalisation des procédures. Dans ce sens la Régie a lancé une expertise pour la réalisation d'une feuille de route de la digitalisation des services et dématérialisation des procédures.

- Le prestataire doit prendre en compte les résultats de cette expertise, il doit analyser la feuille de route de digitalisation mise en place par la RADEEL dans une optique d'amélioration et d'actualisation et de continuité sur les chantiers définis ou entamés. Il doit fournir à la Régie l'expertise nécessaire, à travers la mise en place des profils pertinents et adéquats pour :
- Appuyer la Régie dans la mise en place d'un plan d'actions en matière de digitalisation et modernisation de l'exploitation ;
- Soutenir la formalisation d'une gouvernance associant les différents métiers (clientèle et commercial, exploitation et patrimoine, gestion/administration/support) ;

Ainsi et dans le cadre de sa stratégie de digitalisation et de modernisation de l'exploitation, le prestataire accompagnera la RADEEL sur plusieurs projets liés aux outils-métiers et systèmes d'informations, notamment :

- Système d'informations géographiques
- Modélisation numérique des réseaux
- Système d'information clientèle
- GMAO
- Contrôle centralisé (BCC)
- Système de management QSE
- Gestion documentaire (GED)
- Dématérialisation des procédures

Pour chaque projet, et sur la base de du « diagnostic digitalisation modernisation de l'exploitation » réalisé par la RADEEL avec l'appui de l'AFD, le prestataire dressera un état des lieux concernant l'état de déploiement opérationnel des outils, l'organisation et les moyens liés à l'exploitation des outils (mise en œuvre, déploiement, mises à jour. ...), les besoins en renforcement du personnel RADEEL, les procédures liées à l'alimentation et aux mises à jour des bases de données, les besoins en conception liées à l'élaboration des passerelles entre les différents outils, leur faisabilité, les besoins

directrices-l'intention-des_fr. Un plan de communication et de visibilité du projet sera proposé le prestataire et devra être validé par la Régie et le bailleur de fonds.

Il doit veiller à ce que les documents produits, panneaux des projets, affichages, rencontres et manifestations organisées, etc. soient alignés sur les dispositions de ce manuel.

Les principaux livrables attendus sont (à titre indicatif) :

- Une stratégie marketing avec plan de déploiement bien définie et articulée par rapport au domaine et périmètre d'intervention de la RADEEL ;
- Un plan de communication et de visibilité (conforme au modèle du bailleur de fonds) ;
- les contenus de tous les supports à produire sont conçus (en arabe et en français selon les cibles), prêts à l'emploi et livrés sur supports numériques (incluant les fichiers sources)
- les cahiers des charges et les spécifications techniques de tous les outils sont rédigés et livrés;
- une base de données ciblée et qualifiée est disponible, à jour et livrée sur support numérique.
- Le développement de la stratégie et du plan de communication de la régie
- L'édition du contenu et la mise en ligne du site web de la régie
- La réalisation du contenu des outils et supports de communication (flyers, brochures, spots)
- Une charte graphique (logo, habillage des véhicules de service, Architecture type des agences, etc.)
- Les rapports d'activités périodiques, dans le cadre du reporting global de l'ASO).
- Les termes de référence et dossier d'appel d'offres pour l'engagement une agence de communication.

V.1.c.vii Autres bonnes pratiques

Le prestataire accompagnera la RADEEL dans la mise en place de bonnes pratiques. Lors de cette mission 1, il s'agit de mener les expertises nécessaires, préparer les prérequis et mettre en place les plans d'actions/feuilles de route pour ces différents pratiques qui seront déployées lors de la mission 2. Il s'agit de :

- Appui à la mise en place et au déploiement du système qualité (standardisation, GED, etc.)
- Appui dans le gestion d'actifs (bonnes pratiques ISO 55000, maintenance préventive, audits énergétiques, plans de renouvellement, etc.)
- Appui au recouvrement : mise à jour de la base de données clients, sous-traitance du recouvrement et éventuellement la réalisation de pilote de prépaiement sur Ksar Kebir, charte de valeur/contrat de service avec les clients ;
- Appui dans la gestion financière et comptable (préparation des budgets, comptabilité analytique, etc.) ;

V.1.d Sous-mission 1-4 : Plan d'actions des mesures d'urgences

- Lors de la phase préparatoire décrite ci-dessus, le prestataire identifiera et ressortira, à chaque fois, les mesures immédiates et urgentes, il s'agit des actions qui ne demandent pas de prérequis consistants, qui génèrent des résultats positifs rapides et qui constituent un momentum d'amélioration de la RADEEL, etc.
- Le prestataire regroupera ces mesures dans un « plan d'action d'urgences », avec un chiffrage précis et un planning de réalisation de cours terme (durant la première année).
- Le plan d'urgence sera présenté à la RADEEL pour approbation et éventuel redressement ;
- Ainsi le prestataire assurera l'assistance technique nécessaire à la réalisation de ces mesures d'urgences qui seront entamées durant cette première mission. Il en assurera le suivi et le reporting technique et financier (le monitoring par rapport aux jalons et indicateurs de la baseline).

V.1.e Sous-mission 1-5 : L'appui à la passation des marchés

Le prestataire assurera à la RADEEL un appui en matière de passation de marchés pour l'acquisition d'équipements ou services spécialisés dans le cadre de développement des stratégies-métier (acquisition des compteurs, acquisition d'équipements spécifiques de métrologie recherche/localisation des fuites, solution SI clientèle, SIG, etc.) ;

la liste des équipements et services spécialisés devront être issues des stratégies-métier qui seront développées par la Régie avec l'appui des experts de l'assistance technique dans cette première partie du contrat.

La mission d'appui à la passation des marchés qui concernent les aspects suivants :

V.1.e.i Élaboration d'un plan de passation des marchés

Le prestataire élaborera un plan prévisionnel de passation des marchés (PPM) selon le modèle qui sera fixé par la Régie et le bailleur de fond. Ce plan contiendra, à titre indicatif, le nombre de marchés à passer (nombre d'appel d'offres et lots), les estimations, le planning prévisionnel pour les différentes étapes de passation des marchés (études, DCE, lancement appel d'offres, analyse des offres, signature contrat, démarrage et achèvement des travaux), les méthodes de passation et d'évaluation, moyens de contrôle du bailleur de fonds, le planning de décaissement, etc. ainsi que les entités responsables et les préalables éventuels...

Ce document sera régulièrement actualisé et annexé au rapport trimestriel d'activités.

V.1.e.ii Préparation des DAO

Les principales missions du prestataire s'articuleront autour des axes suivants :

- Appui à la Régie dans l'établissement des dossiers nécessaires à obtenir l'accord de non objection de la part du bailleur de fonds ;
- Préparation des termes de référence des différents projets à lancer ;
- Appui à la préparation des dossiers d'appels d'offres (DAO) ;

Le prestataire doit s'assurer des points suivants :

- La cohérence entre les différents documents des dossiers d'appels d'offres (spécifications techniques, bordereaux des prix, définition des prix, plans, annexes...) ;
- La cohérence et l'exhaustivité de l'allotissement de l'appel d'offres en fonction de la technicité des prestations, des montants prévisionnels ;
- Que la solution retenue est la solution optimale d'un point de vue technico-économique sur la base d'une analyse cohérente des alternatives ;

V.1.e.iii Analyse des offres

Les appels d'offres seront lancés par la RADEEL.

Cette mission concerne l'appui aux services de la RADEEL dans l'évaluation des offres des soumissionnaires.

L'analyse sera faite conformément aux critères de jugement établis dans les DAO, en conformité avec le règlement des achats de la Régie et les directives du bailleur de fonds.

Le prestataire participera à l'évaluation des offres techniques des soumissionnaires, à savoir :

- Analyse des offres techniques y compris des variantes éventuelles,
- Participation à la notation technique (le cas échéant),
- Rédaction des rapports d'évaluation des offres techniques,
- Mise en forme des marchés des travaux.

Quant aux décisions d'attribution des appels d'offres, elles sont du ressort des commissions d'appel d'offre désignées à cet effet.

V.2 MISSION 2 : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Cette mission consiste en l'appui et l'assistance à la Régie pour la mise en œuvre des plans d'actions définis lors de la mission 1. Il s'agit de :

- l'accompagnement permanent des entités de la RADEEL concernées dans la mise en œuvre des mesures d'amélioration, des activités et des recommandations arrêtées sur la base des plans d'actions définis en mission 1.
- le monitoring des indicateurs de performance définis en mission 1 ainsi que le reporting périodique.

Le prestataire, prendra part au quotidien de la gestion des activités de la RADEEL. Il apportera directement son expertise dans les actions quotidiennes et par le biais des analyses et observations qu'il réalisera sur le terrain, formalisées par des livrables. Il sera source d'initiatives afin d'identifier toutes les pistes d'amélioration des pratiques ayant un impact potentiel pour l'atteinte des objectifs de la Régie, tant sur les volets d'amélioration des performances que pour la modernisation des outils métiers.

Il pourra être sollicité à tout moment, pendant les durées d'intervention définies dans le cadre du marché, par la direction générale de la RADEEL, pour fournir conseil, formation et expertise sur les sujets définis précédemment. Le prestataire pourra faire appel, en coordination avec la Régie, à des experts métiers ou des équipes de techniciens spécialisés en cas de besoin.

Les actions à mener par le prestataire seront définies sur la base des plans d'actions par axe d'intervention définis en mission 1 et lors des réunions de coordination périodique de suivi en fonction de l'évolution des besoins.

V.2.a Exploitation et Amélioration du rendement du réseau d'eau potable

V.2.a.i Amélioration du rendement

Cette mission sera assurée par l'intervention d'un expert Exploitation hautement qualifié (à raison de 1 semaine de présence tous les deux mois au sein de la division Exploitation Eau). Cependant le suivi au quotidien reste du ressort du chef de mission.

Le prestataire assurera la coordination et l'animation du comité d'amélioration du rendement constitué des responsables de la régie chargés de l'exploitation, clientèle, investissements, financier et ressources humaines, etc. Les comptes rendus de ces réunions seront communiqués au Directeur Général et permettront de s'assurer de l'évolution des actions engagées en cohérence avec les objectifs visés. Ces compte-rendu mettront en évidence les non conformités et les actions correctives et préventives à adopter.

Il implémentera les indicateurs de performances selon le plan de monitoring prédéfini, les analysera par rapport à la baseline et aux jalons et fournira un tableau de bord et des propositions d'amélioration tout au long de la mission ; il alimentera également la plateforme de suivi.

Le prestataire devra coordonner la mise en œuvre des recommandations et du plan d'actions validé à l'issue de la mission 1, vérifiera la cohérence avec les objectifs et indicateurs fixés et analysera les retombées technico-économiques de chaque action et leurs causes, tout en proposant les mesures nécessaires à entreprendre.

Pour pouvoir atteindre les objectifs de sa mission, le prestataire devra participer aux tâches suivantes:

- Accompagnement des cadres dans leurs tâches quotidiennes de gestion
- Définition des actions prioritaires à réaliser
- Organisation de visites d'audit sur le terrain lors d'opérations techniques d'exploitation ou de chantiers liés à des investissements du programme d'amélioration du rendement.
- Participation à des réunions techniques impliquant des sous-traitants, entreprises
- Assistance à la mise en place de tableaux de bord d'aide à la décision pour favoriser le pilotage des activités par la mesure et le suivi des indicateurs
- Amélioration de la qualité des travaux sous-traités

- Politique d'approvisionnement : normalisation et qualité des matériaux, gestion de stocks et articles critiques, optimisation des moyens.
- Mise en place d'outils d'aide à la décision multicritère pour la définition des plans d'interventions pour l'amélioration du rendement, etc.
- Procédures de prise en charge des réseaux neufs et de mise hors service des réseaux anciens ;
- Réalisation des enquêtes de branchements en vue d'évaluer leur conformité, de leur intégration dans le SIG et de l'actualisation des bases de données.
- Assistance à la mise en place d'une organisation cible
- Appui à la définition ou revue des méthodes et procédures
- Veille réglementaire et normative
- Assistance au déploiement et à la bonne gestion des outils techniques (modèle numérique, SIG)
- Assistance à l'élaboration des procédures et contrats liant la relation Régie/ONEE.

V.2.a.ii Monitoring

Le prestataire devra suivre et analyser en permanence l'évolution des indicateurs permettant de suivre la tendance d'évolution du rendement ; il les situera par rapport à la baseline et aux jalons définis en mission 1.

Le prestataire fournira son analyse et son avis critique des lors que des variations des indicateurs lui paraîtront anormales au regard des objectifs fixés. Il suivra les tableaux de bord afin de veiller au bon déroulement des opérations.

Les indicateurs seront rapportés par les entités de la RADEEL concernés à une fréquence définie dans le plan d'action (mission 1) ou lorsque exigé par le comité de suivi ou suite à un évènement spécifique :

- Suivi quotidien des achats d'eau
- Suivi mensuel des rendements sectoriels, des volumes facturés, des volumes de service
- Taux de réalisation des actions : Sectorisation et Macro comptage, Régulation / Modulation des pressions, Maintenance et Entretien des réseaux, Connaissance patrimoniale.

Dans le cadre de ce volet, le prestataire participera au côté du Chef de Division Exploitation à la mise en place d'une véritable gestion patrimoniale des ouvrages de distribution et assistera à l'exploitation et à l'amélioration de ses indicateurs de gestion notamment l'indice de connaissance et de gestion patrimoniale, etc.

V.2.a.iii Exploitation d'un modèle numérique du réseau

Le prestataire aura pour mission 1) d'assister la division Exploitation pour la conception des procédures de mise à jour en lien avec le SIG, l'exploitation du modèle numérique de simulation hydraulique du fonctionnement du réseau dans la conception des projets ; et 2) de compléter le modèle afin de créer un modèle d'exploitation incluant la sectorisation et les organes de régulation de pressions utilisables en temps réel par les services d'exploitation pour optimiser les manœuvres du quotidien.

Il utilisera pour cela les données disponibles (Cartographies, Configuration sectorielles, Mesures (débits et pressions), et Consommations) et préconisera les dispositions à mettre en œuvre par la RADEEL pour la mise à jour continue du modèle et de son calage.

Le prestataire assistera la RADEEL à la mise en place d'un module qualité et de la méthodologie de calage des mesures de la qualité de l'eau en tout point du réseau (chlore résiduel).

A l'achèvement de cet axe, la RADEEL aura comme résultat un modèle de son réseau de distribution calé hydrauliquement et conforme à la réalité du terrain.

V.2.b Identification et réduction des Pertes électriques ainsi que la modernisation de gestion du réseau

Cette mission sera assurée par l'intervention d'un expert Exploitation électrique hautement qualifié (à raison de 1 semaine de présence tous les deux mois au sein de la division Exploitation Électricité). Cependant le suivi au quotidien reste du ressort du chef de mission.

Le prestataire assurera la coordination et l'animation du comité d'amélioration du rendement électrique constitué des responsables d'exploitation, clientèle, investissements, financier et ressources humaines. Les comptes rendus de ces réunions seront communiqués au Directeur General et permettront de s'assurer de l'évolution des actions engagées en cohérence avec les objectifs visés. Ces compte-rendu mettront en évidence les non conformités et les actions correctives et préventives à adopter.

Il implémentera les indicateurs de performances selon le plan de monitoring prédéfini, les analysera par rapport à la baseline et aux jalons et fournira un tableau de bord et des propositions d'amélioration tout au long de la mission ; il alimentera également la plateforme de suivi.

Le prestataire devra coordonner la mise en œuvre des recommandations et du plan d'actions validé à l'issue de la mission 1, vérifiera la cohérence avec les objectifs et indicateurs fixés et analysera les retombées technico-économiques.

Les actions de suivi concerneront (en fonction du plan d'action retenu à l'issue de la mission 1) :

- Les calculs des rendements électriques et le niveau de réductions des différentes formes de pertes ;
- Les indicateurs de qualité et les délais des interventions
- L'évaluation de la mise à niveau de la télégestion ;
- L'évaluation des actions pour la mise en place des comptages sectoriels au niveau des postes ;
- L'évaluation des résultats des actions à l'issue de l'audit technique des postes MT/BT & réseaux Basse Tension ;
- Les Résultats de l'évaluation des pertes techniques & Études technique et économique des postes MT/BT & réseaux BT ;
- Bilan des actions pour la lutte contre les pertes non techniques y compris les fraudes ;
- Proposition de solution pour la mise en place d'un système de gestion d'énergie et de télé-relève ;
- etc.

V.2.c Amélioration de la gestion clientèle

Cette mission sera assurée par l'intervention d'un expert clientèle hautement qualifié en gestion clientèle à raison de 1 semaine de présence tous les deux mois au sein de la division Commerciale. Cependant le suivi au quotidien reste du ressort du chef de mission.

Ce volet revêt un caractère essentiel, car pour atteindre un bon rendement de réseau, il faut parfaitement maîtriser toutes les composantes de la gestion clientèle en lien avec l'amélioration du rendement depuis l'abonnement, jusqu'aux facturations mensuelles en passant par une bonne gestion du parc compteur et des données du système d'information.

L'objectif étant de réduire les eaux non comptées et non facturées et d'améliorer la gestion des réclamations et le centre d'appel. Il s'agit de l'appui à la RADEEL à la mise en œuvre des mesures préconisées par le plan d'action définis en mission 1

Le Prestataire assistera ainsi la Division Commerciale à la mise en œuvre des actions suivantes qui données à titre indicatif qui seront complétées par les mesures du plans d'actions de la mission 1 :

- Recensement de tous les abonnés de la RADEEL sur des secteurs à rendement non satisfaisant.
- Veille réglementaire, normative

- Appui à la réalisation de l'opération de remplacement des compteurs âgés conformément aux objectifs fixés et au plan d'actions (mission 1)
- Mener des investigations à partir du fichier clients pour identifier les compteurs sous-menés ou sur-menés (opérations de normalisation des diamètres des compteurs).
- Adoption de règles pour le choix des compteurs (grille des diamètres, types des compteurs).
- Amélioration des opérations de relève, traitement, facturation et relance des impayés.
- Déclenchement des interventions, remplacement et diagnostic des compteurs trouvés bloqués, fuyards, mal posés.
- Définition de campagnes ciblées de recherches des branchements non répertoriés et des branchements frauduleux.
- Assistance à la détection de fraudes
- Développement du système d'information pour garantir l'interconnexion des outils existants et la réalisation automatique de rapport d'activités et de mesure d'indicateurs.
- Suivi analytique des eaux non facturées à partir des développements du SI préconisés.
- Élaboration des requêtes de contrôle nécessaires pour fiabiliser la gestion des compteurs et des volumes facturés
- Refacturation systématique des écarts entre les volumes mesures par les compteurs généraux et la somme des volumes mesurés par les compteurs divisionnaires
- Amélioration du processus de gestion des réclamations et des interventions depuis le CRC jusqu'à la géolocalisation des anomalies et des interventions sur le SIG.
- Réduction des délais de traitement des anomalies compteurs.
- Réalisation des enquêtes de branchements en vue d'évaluer leur conformité, de leur intégration dans le SIG et de l'actualisation des bases de données
- Plan de réduction des pertes dus au sous-comptage
- Plan de réduction des fraudes
- Mise en place du suivi des compteurs de facturation gros calibres (≥ 30) et des volumes facturés aux grands comptes.
- Renforcement des compétences du personnel du CRC, des releveurs, des enquêteurs, de la gestion commerciale, du personnel affecté au comptage et au banc d'essai
- La gestion des interventions et le traitement des réclamations.
- Revue des procédures clientèle.
- Assistance à la mise en œuvre d'une télé-relève ciblée ;

V.2.d Digitalisation et modernisation de l'exploitation

Cette mission sera assurée par l'intervention d'un expert hautement qualifié à raison de 1 semaine de présence tous les trimestres en lien avec les entités concernées de la RADEEL. Cependant le suivi au quotidien reste du ressort du chef de mission.

La mission du prestataire sur ce volet consiste à une assistance à la Régie sur le plan opérationnel pour le suivi du déploiement et le recadrage éventuel du plan d'actions « digitalisation et modernisation de l'exploitation » défini en mission 1.

La mission portera sur l'ensemble des outils implémentés par la RADEEL et des projets connexes liés à leur déploiement (Assistance à l'élaboration des procédures, des organisations, des moyens humains et matériel, des besoins en formation, étude de faisabilité des éventuels interfaçages).

Le prestataire analysera le degré d'avancement des projets, les points bloquants, la nécessité d'intervention de parties prenantes complémentaires, etc. Il proposera le cas échéant l'intervention d'experts sur des points techniques le nécessitant (experts métiers, expert IT et sécurité, experts outils cibles, spécialiste de la conduite du changement et de la formation, spécialiste de l'innovation et des partenariats, etc.) et assistera à l'élaboration des CPS et donnera ses préconisations sur les cahiers des charges techniques liés aux acquisitions ou aux développements.

Chacune des interventions sera clôturée par le biais d'un rapport d'intervention compilant les constats réalisés, les comptes rendus des entretiens menés et les préconisations du prestataire.

V.2.d.i Missions du prestataire

- Appuyer la Régie à développer et déployer sa stratégie multicanale. Il apporte ses connaissances sur le référencement des outils et les approches de diffusion et d'appropriation des nouveaux outils.
- Accompagner la Régie dans la protection et la réduction de la vulnérabilité des systèmes. Il apporterait des expertises administrateur réseau, architecte système et sécurité, veille technologique ainsi qu'à exploiter les conclusions des audits informatiques externes quand ils ont été conduits.
- Soutien dans la mise en place de Schémas Directeurs informatiques (TdR, lancement, etc.)
- Accompagner la mise en place d'un cadre et d'une méthode d'analyse des impacts (liés au recouvrement, à la satisfaction, à la qualité, à la transparence, à l'efficacité, etc.) des nouveaux outils sur les métiers.
- Aide à la définition et aux choix technologiques pour l'intégration d'une agence en ligne couplée à un CRC: constituer l'émergence du multicanal
- Appuyer la Régie à structurer la prise en main des études de la mise en place des solutions SIG, GMAO, BCC ; et structurer le plan d'enrichissement et d'intégration du SIG dans des outils métiers ;
- Aider à la définition de systèmes et d'outils pour améliorer les fonctions transversales et la collaboration, y compris pour les partenaires et fournisseurs externes de la Régie ;
- Cartographier les compétences, analyser des besoins en formation associés au programme de digitalisation et modernisation de l'exploitation.
- Appuyer la conduite du changement dans le cadre de projet de digitalisation de la Régie. En effet, l'adoption des nouveaux outils, en particulier en interne, dans le cadre du déploiement d'une multitude de projets digitaux orchestrés par des prestataires requiert une approche du changement bien structurée.

V.2.e Appui au déploiement des recommandations des missions spécifiques relatives au management stratégique et à la gouvernance de la Régie

V.2.e.i Appui stratégique, institutionnel et modélisation financière

Le prestataire assure l'accompagnement de la RADEEL dans le suivi des différents dossiers stratégiques, il appuie la préparation des réunions stratégiques (conseil d'administration, réunions ministérielles, réunions avec les autorités et collectivités territoriales, etc.) ainsi que du comité de Pilotage local composé de la Régie et des acteurs publics (sous l'égide du Gouverneur) proposé dans la mission 1.

Il assurera l'actualisation du business plan (résultats du modèle financier et des différentes projections) à la lumière de l'évolution des différentes données et hypothèses de base.

Ainsi et à la demande de la RADEEL, Il prépare des fiches techniques, des fiches projets, des notes thématiques, relatives aux différents aspects qui rentrent dans le cadre de l'appui stratégique et opérationnel. Il prépare également des exposés (power point) et appuie la direction de la RADEEL à étayer les différents dossiers institutionnels et stratégiques, les requêtes de subventions, de révisions tarifaires, etc.

Il assurera une assistance continue à la Régie dans le recouvrement des impayées institutionnelles. Il appuiera la RADEEL dans l'engagement et responsabilisation de tous les acteurs et en particulier, appui auprès des administrations territoriales pour le règlement des créances.

V.2.e.ii Les aspects organisationnels, Gouvernance et Audit interne

Le prestataire assurera le suivi de l'implémentation des mesures retenues et approuvées par la RADEEL à l'issue de la mission 1.

Cette mission sera assurée en permanence par le chef de mission ainsi que par l'intervention d'un expert hautement qualifié à raison de 1 semaine tous les semestres en lien avec les entités concernées de la RADEEL. Cette intervention consiste en :

- L'organisation et l'animation, par le chef de mission, des comités directions trimestriels pour amener les différentes divisions à discuter des grandes orientations stratégiques de la Régie, aligner les priorités, sujets thématiques, etc.
- Le constat et l'appui dans la mise en place des mesures et des améliorations retenues suite la revue organisationnelle, de la gouvernance et de l'Audit interne
- La tenue de réunions d'évaluation semestrielles (réunion par division et réunion globale au niveau de la Direction de la RADEEL) ;
- L'évaluation du déploiement d'un système de gestion de la performance (et procédures associées de remontée des indicateurs, etc.) et proposition de redressement éventuel;
- L'évaluation du dispositif de communication et proposition de redressement éventuel ;
- L'évaluation de l'audit interne et du système de gestion des risques ;
- L'actualisation, avec les entités concernées des manuels des procédures et accompagnement dans la dématérialisation (avec l'expert digitalisation) ;

Un rapport consolidé concernant ces différents aspects sera élaboré et présenté à la RADEEL. Il indiquera l'évolution dans l'implémentation des plans d'actions de la mission 1 (situation par rapport à la baseline), les avancées réalisées, les difficultés qui subsistent et les propositions d'amélioration, etc.

V.2.e.iii Amélioration de la GRH

Cette mission sera assurée par l'intervention d'un expert hautement qualifié à raison de 1 semaine de présence tous les semestres en lien avec les entités concernées de la RADEEL. Cependant le suivi au quotidien reste du ressort du chef de mission.

La mission du prestataire consiste en :

- L'évaluation de la gestion des ressources humaines (compétences, formation, motivation, transition, etc.) par rapport aux mesures retenues lors de la mission 1 ;

- L'appréciation dans l'avancement de l'adoption de la GPEC et l'appui à la Division RH dans ce déploiement, appui à l'accompagnement de la Digitalisation, SI-RH (avec l'appui de l'expert digitalisation) ;
- L'appréciation dans l'avancement de l'adoption du MPO et appui à la RADEEL dans la préparation des documents de support correspondants (procédures, manuels, systèmes de contractualisation interne, procédures d'évaluation et d'autoévaluation, etc.) ;
- L'évaluation de la mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences, des fiches des postes et de l'implémentation du plan de formation (et du système d'évaluation de la formation).

V.2.e.iv Déploiement de la Stratégie marketing et Communication

Cette mission réalisée (dans le cadre du forfait) comme suite à la mission 1 par une équipe marketing-communication spécialisée via des interventions programmées avec la Régie et le chef de mission. Ces interventions concernent la réalisation des mesures arrêtées lors de la mission 1 (cf. chapitre correspondant en mission 1).

Les principaux livrables attendus sont (à titre indicatif) :

- Une stratégie marketing avec plan de déploiement bien définie et articulée par rapport au domaine et périmètre d'intervention de la RADEEL ;
- Un plan de communication et de visibilité est conçu et livré ;
- les contenus de tous les supports à produire sont conçus (en arabe et en français selon les cibles), prêts à l'emploi et livrés sur supports numériques (incluant les fichiers sources)
- les cahiers des charges et les spécifications techniques de tous les outils sont rédigés et livrés;
- une base de données ciblée et qualifiée est disponible, à jour et livrée sur support numérique.
- Le développement de la stratégie et du plan de communication de la régie
- L'édition du contenu et la mise en ligne du site web de la régie
- La réalisation du contenu des outils et supports de communication (flyers, brochures, spots)
- L'appui dans la rédaction et la révision des articles et les publications produits par la Régie.
- L'appui dans l'organisation des événements de la Régie.
- L'appui dans l'engagement (élaboration des TdR, passation de marchés, etc.) et le suivi des prestations d'une agence de communication.
- Les rapports d'activités périodiques, dans le cadre du reporting global de l'ASO).

Le prestataire devra veiller par les propositions et la réalisation des actions et des outils de communication à une gestion de l'image de la Régie et de ses partenaires (bailleurs de fonds, communes, etc.) conforme à leurs valeurs et respectueuse de leur « bonne image ».

