

Termes de Référence

Appel à consultation- LRPS-2024- 9192105

Appui technique pour l'opérationnalisation de l'Agence Nationale de l'Aide Sociale (ANAS) au Maroc

Intitulé de la mission	Appui technique pour l'opérationnalisation de l'agence nationale de l'aide sociale (ANAS) au Maroc
Organisation(s) partenaire(s)	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) – Direction du Budget
Type de contrat	Contrat institutionnel (Bureau d'études) / LTA
Lieu	Maroc
Durée de la mission	100 jours/hommes
Date de début	Octobre 2024
Date limite pour les propositions	23 Septembre 2024 avant Midi (GMT+1)
Processus de selection	Appel à consultation/LTA

SOMMAIRE

1. CONTEXTE.....	3
2. OBJECTIFS.....	4
2.1. Objectif global.....	5
2.2. Objectifs spécifiques.....	5
3. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	6
3.1. Phase de démarrage.....	6
3.2. Revue documentaire et Diagnostic,.....	6
Analyse Comparative des bonnes pratiques.....	7
Recommandations.....	7
Développement d'une cartographie des risques et mesures de mitigation.....	8
4. LIVRABLES ATTENDUS.....	8
5. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES.....	9
6. DOSSIER DE L'OFFRE.....	10
Offre technique.....	10
Offre Financière.....	10
7. EVALUATION DES OFFRES.....	11
Evaluation de l'offre technique.....	11
Evaluation de l'offre financière.....	11
Evaluation Finale de l'offre globale.....	12
8. SOUMISSION ET PROCESSUS DE SELECTION.....	12

1. CONTEXTE

Sous les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Maroc poursuit une réforme ambitieuse de généralisation de la protection sociale (PS). Cette réforme vise la généralisation de l'assurance maladie obligatoire (AMO), le déploiement de l'aide sociale directe (ASD) et l'extension du régime de retraite et des prestations de perte d'emploi pour la population active, et ce conformément au calendrier fixé dans la loi-cadre n°09-21 relative à la protection sociale. Pour assurer le bon déroulement de cette réforme, une commission ministérielle de pilotage présidée par le Chef du gouvernement ainsi qu'une commission technique présidée par le Ministre délégué auprès de la Ministre de l'Economie et des Finances ont été créées par le décret n°2-21-532.

Après la mise en œuvre de la première phase de ce chantier portant sur l'AMO, la deuxième phase portant sur le régime de l'ASD a été lancée en décembre 2023. Ce régime national vise à améliorer les conditions de vie des familles en situation de fragilité et qui ne bénéficient actuellement d'aucune aide familiale, dans le but de leur offrir un filet de protection sociale et soutenir leur pouvoir d'achat¹. Il cible environ 60% de la population qui ne bénéficient pas actuellement d'allocations familiales selon les textes juridiques en vigueur. Dans ce contexte, un nouvel arsenal juridique a été adopté avec la publication au Bulletin Officiel n°7253 de la loi n°58-23 relative au régime de l'Aide Sociale Directe et de la loi n°59-23 relative à la création de l'Agence Nationale de l'Aide Sociale (ANAS), ainsi que de leurs décrets d'application.

L'ANAS, créée par la loi n°59-23, est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dont la mission principale est la gestion du programme ASD. L'ANAS qui assurerait la coordination des acteurs intervenants dans l'assistance sociale, aura des représentativités au niveau des régions et ses principales missions seront :

- La gestion du programme ASD ;
- La gestion financière et budgétaire du programme ASD, y inclus la phase de prévisions nécessitant l'estimation de la population des bénéficiaires.
- Le suivi et évaluation, y inclus le suivi de la population couverte, la consolidation des données statistiques relatives aux catégories des bénéficiaires et la publication périodique de rapports de gestion sur ledit programme.
- La mise en place des outils de reporting et de suivi et d'évaluation de performance afférents au programme ;
- La conduite d'études d'évaluation et d'impact autour du programme et proposition de pistes d'amélioration ;
- La conclusion de conventions de partenariat avec les différentes institutions nationales et internationales qui agissent dans le domaine.

Il est signalé que la loi n°59-23 a ouvert la voie à ce que l'ANAS, sur demande de l'Etat, assure la gestion de tout autre programme ou régime d'aide sociale.

¹ Les familles ciblées par l'ASD recevront un soutien financier mensuel, variant selon la composition de chaque famille et la situation de ses membres, sans être inférieur à 500 dirhams par mois, une fois les conditions d'éligibilité remplies, notamment l'obtention d'un score au RSU inférieur ou égal au seuil fixé pour l'ASD.

Actuellement, les services d'assistance sociale au Maroc sont multiples et divers et prennent plusieurs formes. Ils dépendent notamment de la nature des risques et vulnérabilités socio-économiques des populations et incluent à titre d'exemples (non exhaustifs) :

- Les programmes de transferts sociaux monétaires versés périodiquement aux familles économiquement vulnérables ;
- Les vivres et donations en marchandises servis, notamment au profit des régions géographiquement isolées ;
- Les aides diverses présentées aux populations touchées par les catastrophes naturelles ;
- Les services d'assistance dédiés aux personnes âgées ;
- L'accompagnement des familles ayant des personnes à charge en situation de handicap ;
- Les centres d'accueil pour les personnes sans-abris ;
- Le logement et bourses d'études garanti aux étudiants vivant loin de leurs familles qui sont économiquement vulnérables ;
- Les aides facilitant l'accès au logement social ;
- Les programmes de promotion de l'emploi et de l'employabilité ;
- Etc... ;

L'ANAS, placée sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée du Budget, sera dirigée par un conseil d'administration, présidé par le Chef de Gouvernement, et inclura, entre autres, les Autorités Gouvernementales chargées de l'Intérieur, de l'Education Nationale, de la Santé et de la Protection Sociale, de l'Emploi, de l'Enseignement Supérieur, de la Solidarité et du Budget ainsi que le Haut-Commissariat au Plan et l'Agence nationale des registres.

C'est dans ce contexte et dans le cadre de l'appui coordonné de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale et de l'UNICEF au gouvernement du Maroc, qu'est lancée la présente consultation. Cette consultation vise à appuyer l'opérationnalisation de l'agence nationale de l'aide sociale (ANAS) au Maroc. Le périmètre de la présente étude, tout en abordant brièvement la gouvernance globale de la Protection Sociale au Maroc, s'intéressera principalement au volet de la gouvernance en lien avec la création de la nouvelle agence (ANAS), le processus de son opérationnalisation (au niveau central et territorial) ainsi que ses relations institutionnelles avec les différents intervenants dans le domaine social, incluant la possibilité du transfert des attributions de ces acteurs à la nouvelle agence en vue de garantir une meilleure convergence et impact des politiques sociales au Maroc.

2. OBJECTIFS

La création d'une nouvelle agence notamment dans le cadre de la réforme d'un chantier aussi vaste que celui de la protection sociale au Maroc est un processus complexe qui nécessitera une planification et une mise en œuvre concertées et rigoureuses. L'objectif global et les objectifs spécifiques de la consultation, sujet de ces termes de références, se résument comme suit :

2.1. Objectif global

L'objectif global de la présente consultation est d'accompagner le gouvernement du Maroc dans l'opérationnalisation de l'ANAS.

2.2. Objectifs spécifiques

Eu égard à l'importance de l'aspect de la gouvernance dans la réussite des programmes de protection sociale, cette consultation vise à aborder aussi bien la dimension stratégique qu'opérationnelle tout en établissant une analyse minutieuse des risques inhérents aux recommandations et scénarios de refonte organisationnelle proposés selon une approche participative et consultative.

Aussi les objectifs spécifiques de la présente consultation se déclinent comme suit :

1. Consolider, en se basant sur la revue documentaire existante², un **diagnostic actualisé de la gouvernance de l'assistance sociale au Maroc**. Ce diagnostic doit couvrir toute la chaîne de mise en œuvre des programmes et services sociaux depuis l'inscription, jusqu'à l'octroi des allocations.
2. Conduire des entretiens avec les principales parties prenantes afin de compléter le diagnostic et élaborer un mapping institutionnel.
3. **Tirer et partager les leçons apprises des analyses des expériences d'autres pays** en matière de gouvernance de l'assistance sociale, notamment les structures organisationnelles fournissant des transferts sociaux monétaires avec des liens avec d'autres services sociaux. L'analyse comparative portera sur au moins 5 pays, dont le choix sera finalisé avec les parties prenantes de la présente étude.
4. **Développer des recommandations spécifiques de cadre stratégique (vision, mission & attributions, objectifs) et de scénarios de modèle organisationnel pour l'ANAS**, à la lumière du diagnostic, des leçons retenues des benchmarks, et des bonnes pratiques et orientations des instruments internationaux³ sur la gouvernance des systèmes de PS. Ces modèles devront décliner le cadre institutionnel, la structure organisationnelle nationale et territoriale et les liens avec les autres acteurs, ainsi que les dimensions de ressources humaines, de coordination et de systèmes d'information (y compris son interopérabilité).
5. Etablir **une analyse des risques** et mesures de mitigation des scénarios et modèles proposés.

² Le MEF et ses partenaires (Unicef, banque Mondiale, etc.), vont faciliter l'accès à ces documents existants sur le diagnostic de la PS au Maroc

³ Notamment les normes OIT comme le code de pratique sur la gouvernance de la sécurité sociale, et les recommandations 102 et 202.

3. APPROCHE METHODOLOGIQUE⁴

En commençant par la phase de démarrage incluant l'approche méthodologique et la planification de mise en œuvre, il est proposé⁵ de structurer l'approche de mise en œuvre de la présente consultation selon les phases et modalités suivantes :

3.1. Phase de démarrage

- Décrire l'approche méthodologique proposée, en précisant les étapes, les outils et les approches qui seront utilisés.
- Proposer un calendrier détaillé pour la réalisation de chaque étape de la consultation.
- Présenter la compréhension des objectifs et des livrables de la consultation et Préciser les parties prenantes qui seront impliquées dans le processus.

3.2. Revue documentaire et Diagnostic,

- Effectuer une consolidation de la revue documentaire nationale en termes de cartographies et documents institutionnels analysant la gouvernance et les programmes de l'assistance sociale au Maroc. L'utilisation d'outils de diagnostic tels que le CODI⁶ peut s'avérer utile.
- Compléter, le cas échéant, avec des analyses qualitatives, issues notamment des entretiens avec les responsables des agences et programmes phares existants et autres intervenants.
- Consolider un diagnostic participatif de la gouvernance de l'appui social au Maroc avec un focus sur les transferts monétaires et services sociaux dans le cadre d'un socle minimum de protection sociale. Ce diagnostic se penchera sur, d'un côté, les acteurs, les populations cibles, les programmes phares existants et leurs mandats institutionnels, et d'un autre côté sur les besoins et enjeux tenant compte des réformes en cours et des engagements du Maroc. Un accent sera mis sur les bonnes pratiques en termes de (i) gestion des données et de (ii) coordination et d'échanges entre secteurs.
- Ce diagnostic permettra de comprendre les forces et faiblesses du système existant, afin de faciliter dans une étape ultérieure la formulation de recommandations concrètes pour son amélioration.

Cette partie sera réalisée sous le lead de l'expertise nationale avec la contribution de l'expertise internationale.

⁴ Il s'agit ici de quelques orientations méthodologiques pour mieux comprendre cette consultation mais le premier livrable qui sera développé par le bureau d'études retenu sera la note méthodologique détaillée.

⁵ La note méthodologique détaillée devra être développée par le bureau d'études recruté pour conduire cette consultation.

⁶ <https://ispatools.socialprotection.org/tools/core-diagnostic-instrument-codi/>

3.3. Analyse Comparative des bonnes pratiques

- Une analyse comparative sommaire sera proposée pour une liste élargie de pays en se basant sur une revue en ligne⁷. Ensuite, 5 ou 6 pays seront sélectionnés avec les parties prenantes de l'étude, pour lesquels une analyse comparative détaillée sera établie. Pour les pays sélectionnés, les partenaires du MEF (Banque Mondiale, Unicef, etc..) pourrait appuyer la collecte des données à travers leurs sièges régionaux et bureaux pays.
- L'analyse comparative détaillée se penchera sur le contexte national, le cadre institutionnel, stratégique, le modèle organisationnel, le fonctionnement, la gestion des ressources humaines, les modalités de coordination (horizontale et verticale) et de partenariats, les systèmes d'information, les programmes phares, les approches intégrées ainsi que les aspects de contrôle et de suivi et évaluation.
- Une fiche résumée, de 2 à 4 pages, sera présentée pour chaque pays, dans un atelier participatif permettant d'identifier les leçons et les bonnes pratiques à retenir pour le Maroc.

Cette partie sera réalisée sous le lead de l'expertise internationale avec la contribution de l'expertise nationale.

3.4. Recommandations

- Développer des recommandations concrètes et réalistes pour mettre en œuvre une gouvernance efficace, équitable et inclusive de l'assistance sociale au Maroc.
- Ces recommandations devraient aborder le cadre stratégique (vision, mission & attributions, objectifs) et proposer des scénarios de modèle organisationnel pour l'ANAS, à la lumière du diagnostic et des leçons retenues des bonnes pratiques. Les modèles devront décliner le cadre juridique et réglementaire, la structure organisationnelle, ainsi que les dimensions de ressources humaines, les modalités de renforcement des compétences, de coordination, de partenariats et de systèmes d'information.
- A cet effet, des réunions pourraient être organisés au besoin avec les acteurs concernés afin de valider les recommandations développées au fur et à mesure et de les prioriser en fonction de leur importance et de leur faisabilité (court terme, moyen terme, long terme), en tenant compte des ressources et des contraintes.
- Des stratégies de mise en œuvre des recommandations seraient également proposées.

Cette partie sera réalisée sous le lead des expertises internationale et nationale avec la contribution des équipes de l'Unicef et de la Banque Mondiale.

⁷ Compendium d'étude de cas disponibles au niveau des rapports de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), de la Banque Mondiale, de l'UNICEF, de l'OCDE, et autres sites spécialisés dans la protection sociale.

3.5. Développement d'une cartographie des risques et mesures de mitigation

- Comme dans tout processus de changement et de réforme, il sera nécessaire de procéder à une analyse minutieuse des risques, selon une approche participative élargie.
- Cette analyse se penchera également sur l'évaluation de la probabilité d'occurrence de ces risques et leur impact multidimensionnel.
- Un plan de mitigation sera proposé pour atténuer les risques les plus prioritaires et augmenter le potentiel de réussite des recommandations proposées et minimiser leurs impacts négatifs.
- En plus des méthodes et outils qui seront proposés pour l'analyse des risques, il est important de s'appuyer sur l'expertise des parties prenantes concernées qui ont une connaissance approfondie du secteur et du contexte national.

Cette partie sera réalisée sous le lead de l'expertise internationale avec la contribution de l'expertise nationale.

4. LIVRABLES ATTENDUS

Les livrables intermédiaires et finaux des différentes phases seront **validés par un comité technique mis en place en commun accord avec le MEF**.

La présente consultation devrait aboutir aux livrables suivants :

1. **Un rapport de démarrage (15%)** présentant en détail la méthodologie à adopter, la justification des choix méthodologiques, les outils et approches à utiliser dans les différentes phases précisées ci-dessus, ainsi qu'un chronogramme détaillé, précisant les objectifs, les livrables, les activités et les parties prenantes par phase.
2. **Un diagnostic, en ligne avec le descriptif ci-dessus, et incluant une synthèse de la revue documentaire effectuée (15%)** des cartographies et documents institutionnels analysant la gouvernance, les missions des intervenants dans le champ social et les programmes de l'assistance sociale au Maroc.
3. **Une analyse comparative des bonnes pratiques (15%)** laquelle sera détaillée, avec un format unifié pour les pays retenus. Une version résumée sera préparée pour chaque pays, pour faciliter un atelier participatif permettant de collecter des leçons et pistes à retenir pour le Maroc.
4. **Un rapport consolidant (25%) les options et recommandations identifiées** pour l'opérationnalisation de l'ANAS, incluant le cheminement de sélection avec les parties prenantes et les comptes rendus des ateliers et interviews réalisés. Idem, une version résumée sera préparée pour chaque option et recommandation pour faciliter les réunions de validation.
5. **Un rapport analytique final de la consultation (30%) en français** comprenant :
 - Une brève synthèse du cadre méthodologique et de la phase de démarrage ;
 - Synthèse du diagnostic ainsi que résultats des entretiens, consultations et revue documentaire ;
 - Résumé de l'analyse comparative et leçons retenues ;
 - Recommandations / options pour l'ANAS, cadre juridique et stratégies de mise en œuvre ;

- Synthèse de la cartographie des risques et mitigation ;
- Une version PowerPoint du rapport final ;
- Un résumé exécutif en français et en anglais ;
- Une version vulgarisée (maximum 2 pages) pour faciliter la communication ;
- Le rapport final global de la consultation.

Par ailleurs, il est attendu au fur et à mesure du déroulement de la présente consultation :

- De fournir à l'avance des supports de présentation pour les ateliers et réunions de cadrage et de validation ;
- De faire suivre les réunions principales ainsi que les entretiens de collecte des données avec les personnes ressource par des comptes rendus en copiant les membres du comité de l'étude ;

5. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

Cette consultation s'adresse aux bureaux d'études (BE). Afin de réussir cette prestation, l'équipe de projet qui en aura la charge doit être hautement qualifiée et disposer d'une expérience solide dans les domaines des politiques sociales, avec un focus sur l'assistance sociale et la gouvernance publique avec un focus sur la gestion du changement et des réformes.

L'équipe de projet doit au moins inclure deux expertises, une locale et une internationale, et justifier au sein de l'équipe les compétences suivantes :

1. Expertise internationale en politiques sociale et en protection sociale

- Diplôme d'études supérieures (au moins bac +5) en politiques sociales, protection sociale, développement, économie ou un diplôme équivalent ;
- 10 ans d'expérience dans le domaine de la protection sociale, avec une expérience avérée dans l'appui à des pays à revenu intermédiaire dans le développement de politiques, programmes phares et réformes de protection sociale et d'assistance sociale ;
- Expérience prouvée dans les bonnes pratiques de gouvernance et de coordination des programmes gouvernementaux afin d'être en mesure de proposer des conseils et options adaptés et pertinents ;
- Familiarité avec les programmes d'assistance sociale, notamment les transferts sociaux monétaires incluant la gestion des conditionnalités et du ciblage ;
- Connaissance des processus opérationnels et capacités nécessaires pour la mise en œuvre de ces programmes ;
- Connaissance approfondie du cadre juridique et réglementaire régissant l'assistance sociale au Maroc ;
- Connaissance approfondie des enjeux et des défis liés à l'assistance sociale au Maroc.

2. Expertise locale en gouvernance publique, économie politique et en gestion du changement

- Diplômes d'études supérieures (au moins Bac+5) en sciences économiques, juridiques, gouvernance et administration des entités publiques ou équivalent ;
- 8 ans min d'expérience probante dans l'appui à l'élaboration de diagnostic stratégique et d'audit organisationnel dans le cadre de processus de réforme institutionnelle ;
- Capacité confirmée dans le domaine de l'accompagnement à la gestion du changement ;
- Très bonne connaissance des bonnes pratiques de gouvernance et de gestion, en tenant compte des principes de transparence, de redevabilité et d'efficacité.
- Expérience avérée dans la réalisation de diagnostics stratégiques incluant la cartographie des risques.
- Très bonne connaissance de l'administration marocaine.

3. Expertise en communication, en gestion du changement et conduite de projet

- Très bonne maîtrise de la langue française et de l'anglais (pour la revue documentaire), la langue arabe est un atout ;
- Excellentes capacités de communication et aptitude de collaboration et de facilitation dynamique des ateliers et des entretiens avec les acteurs ;
- Grande capacité technique, de rédaction et de synthèse ;
- Expertise dans la communication des changements organisationnels et dans la gestion du changement et son impact sur les parties prenantes concernées ;
- Expérience avérée dans la conduite de projets complexes et capacité de travailler de manière efficace dans un environnement multiculturel et de s'adapter aux contextes nationaux spécifiques.

6. DOSSIER DE L'OFFRE

Cette consultation est ouverte aux bureaux d'études nationaux et internationaux. Les BE devront inclure dans le dossier de candidature une offre technique et une offre financière.

6.1. Offre technique

L'offre technique doit comprendre, mais sans s'y limiter, ce qui suit :

- Une note technique sur les éléments méthodologiques y compris la compréhension des termes de référence ;
- Les CVs des consultant.e.s chef de file (contractant) et de l'équipe proposée (incluant les contacts de références) ;
- Les références pertinentes des études similaires menées par les bureaux d'études.

6.2. Offre Financière

Le bureau d'études devra fournir une offre financière détaillée incluant tous les frais pour compléter l'ensemble des livrables (coûts journaliers ; frais de déplacement, billets d'avion, etc.). Les coûts logistiques des ateliers seront couverts par l'UNICEF.

La prestation sera entamée après la signature du contrat entre Le bureau d'études et l'UNICEF.

7. EVALUATION DES OFFRES

L'évaluation finale des offres sera faite en fonction d'une pondération des critères d'évaluation Technique et Financière.

7.1. Evaluation de l'offre technique

Un score technique (St) avec un maximum de 100 points est attribué à la proposition technique.

Une offre qui ne répond pas aux critères d'éligibilité des TDR ou qui n'atteint pas le seuil technique minimal de qualification de 70 points sur 100 sera rejeté à l'issue de cette première étape.

L'offre technique est pondérée à 70% de la note globale totale.

Les BE candidats présélectionnés peuvent être invités à un entretien pour approfondir l'évaluation technique.

Le **score technique (St)** sera attribué selon le tableau ci-dessous :

EVALUATION TECHNIQUE (max. 100 points)	
Réponse globale (30 points)	
Compréhension des tâches, des objectifs et exhaustivité et cohérence de la proposition technique du BE	10
Connaissance du contexte marocain	20
Méthodologie et approche proposée (35 points)	
Qualité de l'approche proposée / méthodologie	25
Qualité du plan de travail proposé (y compris l'échéancier)	10
Profil des expert.e.s / Capacité technique (35 points)	
Expérience dans l'assistance sociale	15
Expérience dans la gouvernance publique et gestion de changement	10
Expertise en communication et conduite de projet	10
EVALUATION TECHNIQUE - Total des Points	100

7.2. Evaluation de l'offre financière

La proposition financière la moins élevée (Om) appréciée en fonction du prix Global et de la cohérence dans la décomposition du prix global recevra **un score financier (Sf)** de 100 points. Les scores financiers des autres offres (F) seront calculés selon la formule suivante : **Sf = 100 x Om/F**, **Om** : l'offre économiquement la moins chère, **F** : Prix de l'offre.

L'offre financière est pondérée à 30% de la note globale totale.

7.3. Evaluation Finale de l'offre globale

L'évaluation finale de l'offre sera faite en fonction d'une pondération des Critères d'évaluation Technique et Financière : Le **score technique (St)** et le **score financier (Sf)** de chaque offre seront ensuite combinés en un **score global (Sg)** par offre selon la répartition suivante :

$$\text{St} = 70\% \text{ de la note globale , Sf} = 30\% \text{ de la note globale.}$$

Le score global attribué aux offres permettra un classement des offres par l'application de la formule suivante, qui déterminera l'offre la meilleure au regard des critères de sélection proposés pour la mission:

$$\text{Sg} = (\text{St} \times 70\%) + (\text{Sf} \times 30\%)$$

Le Contrat sera adjugé à l'offre ayant obtenu le score global (Sg) le plus élevé.

8. SOUMISSION ET PROCESSUS DE SELECTION

Les soumissions doivent être adressées **exclusivement par courrier électronique** au plus tard le **23 Septembre 2024 avant Midi (GMT +1)**, à l'adresse suivante : rabatbids@unicef.org avec mention en objet « **Offre pour Consultation-LRPS-2024- 9192105- Appui à l'opérationnalisation de l'Agence Nationale de l'Aide Sociale**».

Les propositions reçues à une autre adresse électronique seront invalidées.

Toutes les propositions soumises par courrier électronique devront être soumises sous forme de fichier PDF (Portable Document Format).

La **proposition technique** et la **proposition financière** devront être **envoyées sous forme de fichiers séparés** et clairement indiquées dans le nom du fichier ; par exemple. « Proposition technique de la société ABC.pdf » ; « Proposition financière de la société ABC.pdf ». Aucune information sur les prix ne doit être fournie dans la proposition technique.

Tout dossier incomplet sera considéré comme irrecevable.

Toute question concernant cette consultation, (uniquement pour des informations et non pas pour les soumissions), doit être adressée à l'adresse : bmoh@unicef.org et mettre en copie l'adresse mail : nboutritiche@unicef.org