

CAHIER DES CHARGES

I. Informations générales

Intitulé de la mission	Appui institutionnel opérationnel à l'Agence Nationale d'Aménagement du territoire
Bénéficiaire(s)	Agence Nationale d'Aménagement du Territoire
Pays	République Démocratique du Congo
Durée totale des jours prévus	18 mois

II. Contexte et justification du besoin

Agence publique, Expertise France est l'acteur interministériel de la coopération technique internationale, filiale du groupe Agence française de développement (AFD). Deuxième agence européenne par sa taille, elle conçoit et met en œuvre des projets visant à renforcer durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents.

Elle intervient sur des domaines clés du développement tels que la gouvernance, la sécurité, le climat, la santé, l'éducation... en contribuant activement aux côtés de ses partenaires à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD).

En savoir plus : www.expertisefrance.fr

Placée sous la tutelle du ministère de l'Aménagement du Territoire, l'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire est un établissement public à caractère administratif et technique, doté de la personnalité juridique et d'une autonomie administrative et financière. Créée par le décret n°21/09 du 30 décembre 2021, elle constitue l'opérateur technique central de la politique d'aménagement du territoire en République Démocratique du Congo.

Sa création s'inscrit dans un processus de réforme sectorielle engagé depuis 2015, qui a produit successivement la création du Secrétariat Général à l'Aménagement du Territoire (2016), celle du ministère de tutelle (2017), l'adoption de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (2020), et la promulgation de la loi n°25/045 du 1er juillet 2025 dite loi Loando, premier cadre légal complet de l'aménagement du territoire en RDC.

L'ANAT joue un rôle stratégique dans la mise en œuvre du projet Ville durable Boma, en qualité de maître d'ouvrage délégué et d'interlocuteur institutionnel de référence, garantissant la cohérence et l'efficacité des interventions aux échelles nationale et locale. À ce titre, l'ANAT coordonne la composante financée par le prêt AFD et assure son articulation avec le volet subvention du projet.

Le projet Ville durable Boma repose sur un financement mixte : un prêt souverain concessionnel de 40 millions d'euros accordé par l'Agence Française de Développement (AFD), complété par une subvention de 10 millions d'euros mise en œuvre par Expertise France. Dans ce cadre, l'ANAT assure la maîtrise d'ouvrage déléguée du prêt à travers une Unité de Gestion du Projet (UGP) installée à Boma.

Réf : DAJ_M003_v02, Juin 2021

Expertise France

SIRET : 808 734 792 – 40 Boulevard de Port-Royal, 75005 PARIS– France

Le programme *Ville durable Boma* vise à renforcer la résilience de la ville et à améliorer les conditions de vie de ses habitants, en particulier les femmes et les jeunes, à travers trois axes principaux :

1. **Adaptation aux effets du changement climatique** : lutter contre l'érosion et adapter les équipements des services essentiels aux impacts climatiques.
2. **Renforcement de l'attractivité urbaine et amélioration des conditions de vie** : réhabiliter les infrastructures de base, favoriser les opportunités économiques et la cohésion sociale, et intégrer Boma dans le développement provincial.
3. **Renforcement de la gouvernance urbaine et de la participation citoyenne** : assurer une gestion efficace, renforcer les capacités des bénéficiaires et garantir la pérennité et l'inclusivité du programme.

C'est dans le cadre de ce troisième objectif que s'inscrit la présente mission d'appui institutionnel, qui vise à consolider les capacités de l'ANAT non seulement pour piloter des projets complexes de développement territorial, mais également pour renforcer ses compétences techniques et managériales afin de réaliser pleinement ses missions statutaires et jouer son rôle stratégique dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT).

En RD Congo, la planification spatiale et l'aménagement du territoire font face à plusieurs défis :

- Des instruments de planification encore peu développés et souvent non appliqués
- Une urbanisation diffuse et non régulée, aggravant les déséquilibres socio-spatiaux
- Des capacités institutionnelles limitées pour anticiper, planifier et gérer efficacement le développement territorial

Créée en 2021, l'ANAT est aujourd'hui en phase de maturation. Elle est passée d'une gestion intérimaire assurée par une chargée de mission à une gouvernance structurée avec un conseil d'administration, possède des compétences techniques internes diversifiées, et s'est déployée au sein de quatre pools provinciaux actifs. Toutefois, elle présente encore des déficits structurels et fonctionnels qui entravent sa pleine opérationnalisation. Malgré son rôle central, l'ANAT reste aujourd'hui faiblement dotée, tant en ressources humaines qualifiées qu'en moyens techniques et financiers.

Le diagnostic initial met en évidence :

- La volonté du ministère de l'Aménagement du Territoire de faire de l'ANAT un véritable outil de gouvernance territoriale ;
- Un mandat institutionnel en cours de clarification, entre les attributions étendues du décret de création et le recentrage opéré par la loi Loando, dont la révision du décret doit permettre la mise en cohérence ;
- Des ressources humaines pluridisciplinaires mais des lacunes persistantes sur les compétences les plus stratégiques, notamment en planification spatiale avancée, SIG, et expertises thématiques poussées (démographie, économie territoriale, gestion des risques, écologie, mines...) ;

- Un dispositif de pilotage interne encore insuffisamment formalisé : absence d'indicateurs de performance opérationnels, plans d'action par direction non consolidés à l'échelle de l'agence, lien fonctionnel distendu entre le siège et les pools provinciaux ;
- Un sous-équipement matériel croissant affectant directement la capacité de production technique : parc informatique sous-dimensionné, licences SIG insuffisantes ;
- Des non-conformités qui constituent des prérequis à résoudre pour accéder aux financements directs des partenaires techniques et financiers ;
- Une intégration encore insuffisante dans l'écosystème institutionnel de l'aménagement du territoire, tant vis-à-vis du Secrétariat Général que des deux autres établissements publics du secteur (ONAT, FONAT) et des ministères sectoriels.

La mission ne vise pas uniquement à produire des analyses ou recommandations, renforcer L'ANAT dans son rôle de maître d'ouvrage délégué **sur des fonctions clés** liées à son rôle stratégique et à la maîtrise d'ouvrage déléguée.

La présente mission s'inscrit en complément des dispositifs d'assistance technique mis en œuvre par Expertise France dans le cadre du projet Ville Durable Boma, notamment à travers l'Unité de Gestion du Projet (UGP).

Elle ne se substitue pas aux fonctions d'appui opérationnel, de pilotage et de mise en œuvre assurées par Expertise France et l'UGP.

Cette démarche vise à renforcer les capacités propres de l'ANAT afin de lui permettre d'exercer de manière autonome ses missions, notamment en matière de coordination, de pilotage et de gestion des projets d'aménagement du territoire. Elle s'inscrit également dans une logique d'assistance technique et d'accompagnement de l'État, des Provinces et des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) pour l'élaboration de leurs outils de planification spatiale, conformément aux prérogatives que la Loi relative à l'Aménagement du Territoire confère à l'Agence

III. Objectifs poursuivis et résultats attendus

1) Objectif général

La mission a pour objectif d'accompagner l'Agence Nationale d'Aménagement du Territoire (ANAT) dans l'opérationnalisation de ses missions, sur la base des recommandations issues du diagnostic institutionnel, organisationnel et fonctionnel.

Elle vise à renforcer la qualité, la visibilité et la légitimité de ses interventions, afin de consolider son rôle stratégique dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT). À ce titre, la mission portera sur la conception, la mise en place et l'expérimentation de dispositifs organisationnels, techniques et financiers, permettant des améliorations mesurables de l'ANAT dans l'exercice de ses missions, dans le cadre du projet Ville Durable Boma et en perspective de leur déploiement à plus large échelle.

2) Objectifs spécifiques

L'appui institutionnel à l'ANAT poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- Mettre en œuvre de manière opérationnelle les recommandations issues du diagnostic institutionnel, organisationnel et fonctionnel de l'ANAT, afin de renforcer son efficacité, sa coordination interne et sa légitimité dans l'écosystème institutionnel congolais ;
- Structurer de manière fonctionnelle l'organigramme de l'ANAT afin de prévoir le personnel nécessaire à son fonctionnement optimal ;
- Structurer les fonctions clés de pilotage, coordination et gestion, renforcer les capacités techniques, managériales et organisationnelles de l'ANAT à travers la mise en œuvre de formations identifiées dans le plan de renforcement des capacités et l'optimisation de sa structure.
- Renforcer les capacités des équipes par une approche de formation-action, accompagner l'ANAT dans l'exercice de son rôle de maître d'ouvrage délégué du projet Ville durable Boma et dans la coordination des projets d'aménagement du territoire à différentes échelles (nationale, provinciale et territoriale) ;
- Tester et stabiliser les outils en situation réelle ;
- Appuyer l'ANAT dans la mise en place de mécanismes concrets de financement pérennes et de gestion, favorisant son autonomie, la durabilité de ses interventions et la consolidation de son rôle stratégique dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT).

3) Résultats attendus

À l'issue de la mission, les résultats suivants sont attendus :

- Mise en œuvre effective des recommandations du diagnostic institutionnel, organisationnel et fonctionnel de l'ANAT, avec un plan d'action opérationnel validé par le personnel cadre de l'ANAT (Conseil d'Administration, Direction Générale et Directions Techniques voiries Directions Standards) et suivi : L'ANAT dispose d'un dispositif organisationnel fonctionnel et utilisé ;
- Des outils de pilotage et de gestion sont en place et effectivement utilisés ;
- Organigramme fonctionnel et opérationnel complètement développé et validé par les cadres de l'ANAT ;
- Capacités organisationnelles, techniques et managériales de l'ANAT renforcées, à travers des formations ciblées et une structure interne réajustée, permettant une meilleure coordination et efficacité ;
- L'ANAT dispose de capacités opérationnelles renforcées dans son rôle de maître d'ouvrage délégué du projet Ville durable Boma et dispose d'outils et procédures adaptés pour la coordination et le pilotage des projets d'aménagement du territoire conformément à ses missions selon les décrets et aux dispositions de la Loi relative à l'aménagement du territoire.
- Mécanismes de financement et dispositifs internes de gestion consolidés, favorisant une plus grande autonomie financière et garantissant la pérennité des actions sont formalisés et testés

IV. Description de la mission

Cadre d'intervention et articulation avec les dispositifs existants

Le prestataire interviendra dans un cadre articulé avec les dispositifs existants du projet, notamment l'Unité de gestion du projet (UGP), l'assistance technique mobilisée par Expertise France ainsi que les

autres structures du dispositif national d'aménagement du territoire, en particulier l'ONAT et le FONAT.

À ce titre, **le prestataire en appui à l'ANAT aura pour rôle de :**

- Structurer les fonctions organisationnelles et les outils internes ;
- Renforcer les capacités des équipes (formation-action) ;
- Accompagner l'appropriation des outils et méthodes ;
- Clarifier le positionnement institutionnel de l'ANAT dans son environnement administratif ;
- Appuyer la mise en conformité institutionnelle et fiduciaire de l'agence ;
- Assurer un transfert effectif de compétences.

Les fonctions suivantes relèvent d'Expertise France et de l'UGP :

- Pilotage opérationnel du projet ;
- Mise en œuvre des activités ;
- Suivi opérationnel quotidien ;
- Exécution technique et financière des projets.

Le prestataire veillera à ne pas se substituer à ces fonctions, mais à permettre à l'ANAT de les comprendre, de s'y intégrer et, à terme, de les exercer de manière autonome.

Le prestataire n'assure pas de fonction de substitution opérationnelle à l'UGP ni d'assistance technique permanente de projet. Son intervention relève exclusivement d'un appui institutionnel, méthodologique et de renforcement des capacités de l'ANAT.

La mission ne constitue pas :

- une substitution aux fonctions permanentes de l'ANAT ;
- une assistance technique permanente à l'UGP ;
- une délégation de gestion du projet ;
- ni une prise en charge opérationnelle des responsabilités administratives, financières ou fiduciaires de l'ANAT.

Le prestataire intervient exclusivement dans une logique d'appui institutionnel, de structuration organisationnelle, de formation-action et de transfert de compétences.

L'intervention devra en particulier tenir compte :

- du cadre normatif encadrant l'ANAT ;
- des relations entre l'ANAT et sa tutelle ;
- des relations fonctionnelles avec le Secrétariat général, l'ONAT et le FONAT ;
- du déploiement territorial de l'agence à travers ses pools provinciaux ;
- des exigences de conformité attendues par les partenaires techniques et financiers.

1) Activités prévues

La mission se déroulera selon une approche participative et progressive, articulée autour de trois phases :

PHASE 1 — Structuration opérationnelle (0 à 3 mois)

Objectif

1. Mettre en place les bases organisationnelles, institutionnelles et fiduciaires permettant à l'ANAT d'exercer ses missions dans un cadre clarifié et opérationnel.

Activités

- Actualiser et prioriser les recommandations issues du diagnostic institutionnel ;
- Clarifier le mandat opérationnel de l'ANAT au regard :
 - du décret de création ;
 - de la loi Loando ;
 - des missions exercées de fait ;
- Proposer :
 - des pistes de révision du décret de création ;
 - des projets de protocoles d'accord avec les ministères concernés ;
- Élaborer un programme de travail pluriannuel de l'ANAT articulant :
 - priorités géographiques ;
 - priorités thématiques ;
 - projets structurants ;
- Définir les rôles et responsabilités internes ;
- Mettre en place les premiers outils de pilotage ;
- Réaliser une cartographie institutionnelle précisant :
 - les actes relevant de l'autonomie de l'ANAT ;
 - les actes soumis à validation du Secrétariat général ;
 - les interfaces avec les autres structures publiques ;

Livrables obligatoires

1. Note méthodologique et plan de travail
2. Plan d'action opérationnel concerté avec l'ANAT
3. Organigramme fonctionnel actualisé
4. Fiches de poste des fonctions clés
5. Cartographie des relations institutionnelles
6. Feuille de route de mise en conformité fiduciaire
7. Kit initial d'outils de pilotage comprenant :
 - planning type projet ;
 - tableau de suivi ;
 - circuit de validation formalisé.
 - Tableau de bord simplifié de suivi des activités et projets ;
 - Outils simples d'aide au pilotage territorial ;
 - Proposition de dispositif simplifié de suivi de certains indicateurs liés à la PNAT.

Condition de validation : tous les outils devront être directement utilisables par l'ANAT.

PHASE 2 — Mise en œuvre opérationnelle (3 à 12 mois)**Objectif**

Tester, ajuster et ancrer les dispositifs en situation réelle, en particulier dans le cadre du projet Ville Durable Boma et d'autres projets structurants.

Exigence centrale

Le prestataire devra travailler sur au moins un projet réel impliquant directement l'ANAT dans son rôle de maître d'ouvrage délégué ou de coordination territoriale.

Activités

1. Mise en œuvre opérationnelle et appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée

Le prestataire devra :

- Réaliser un état des lieux des acteurs structurants autour des projets et territoires prioritaires identifiés ;
- Identifier les modalités de coopération avec ces acteurs ;
- Produire des notes de positionnement de l'ANAT sur un ou deux grands projets structurants, coconstruites avec un ministère sectoriel et les deux autres structures du dispositif AT (ONAT, FONAT) ;
- Mettre en œuvre les outils de pilotage sur un projet réel ;
- Accompagner l'ANAT dans la compréhension, l'appropriation et la mise en œuvre des dispositifs de suivi opérationnel, en vue de leur utilisation autonome ;
- Structurer les circuits de décision et de validation ;
- Appuyer l'ANAT dans la compréhension et la participation aux dispositifs de coordination multi-acteurs existants.
- Formaliser un protocole d'échange de données avec l'ONAT

Outils obligatoires à produire et utiliser :

- **Planning projet détaillé ;**
- **Tableau de suivi physique et financier ;**
- **Outil de reporting mensuel ;**
- **Tableau de gestion des risques ;**
- **Circuit de validation formalisé.**

Les outils et procédures proposés devront être effectivement utilisés par les équipes de l'ANAT dans le cadre des projets accompagnés.

Lorsque pertinent au regard des projets accompagnés et des capacités de l'ANAT, le prestataire pourra appuyer l'utilisation d'outils simples de cartographie, de suivi territorial et de gestion de données spatiales, notamment dans le cadre :

- **du suivi des projets territoriaux ;**
- **de la visualisation des zones d'intervention ;**
- **de l'exploitation de données territoriales ;**
- **ou de l'utilisation opérationnelle d'outils SIG existants.**

Ces outils devront rester adaptés aux capacités techniques, humaines et financières de l'ANAT et viser prioritairement une utilisation opérationnelle dans le cadre des missions de planification, de coordination territoriale et de suivi des projets.

2. Renforcement des capacités (formation-action)

Sur la base du plan de renforcement des capacités issu du diagnostic institutionnel, organisationnel et fonctionnel de l'ANAT, le prestataire devra :

- Actualiser et structurer le plan de formation ;
- Organiser des formations en mode formation-action ;

- Adapter les contenus aux profils des agents.
- Assurer des formations selon deux volets complémentaires :
 - ingénierie institutionnelle et organisationnelle ;
 - urbanisme et planification territoriale.

Chaque formation devra être basée sur un cas réel, produire un livrable concret et faire l'objet d'une évaluation avant/après.

Plan de formation attendu :

Le prestataire devra fournir un plan incluant :

- Modules
- Profils cibles
- Objectifs opérationnels

Livrables attendus

Chaque module de formation devra obligatoirement donner lieu à des livrables concrets, directement liés aux activités de l'ANAT, tels que :

- Outils opérationnels produits ou complétés (planning projet, tableau de suivi, reporting, etc.)
- Cas pratiques traités sur des projets réels ;
- Supports de formation adaptés et réutilisables ;
- Évaluation des participants (avant/après) permettant de mesurer la montée en compétence.

Les livrables devront être effectivement utilisés par les agents formés dans le cadre des activités du projet.

3. Mise en conformité fiduciaire

Le prestataire devra :

- Appuyer la régularisation des blocages fiduciaires ;
- Formaliser les procédures administratives et financières ;
- Préparer l'ANAT à une micro-évaluation HACT ;
- Identifier et former une équipe interne dédiée à :
 - la conformité fiduciaire ;
 - la préparation des audits ;
 - le reporting bailleurs.

Livrables

- Manuel simplifié de gestion fiduciaire ;
- Procédures RH et financières ;
- Plan de conformité ;
- Évaluation de la capacité interne.

PHASE 3 — Consolidation et autonomisation (De 12 à 18 mois)**Objectif**

Assurer la pérennité, l'autonomie opérationnelle et financière de l'ANAT, sur la base des outils et dispositifs testés en phase 2. Ces outils devront être appropriés et utilisables par l'ANAT.

Activités

- Stabilisation et validation des procédures internes ;

- Capitalisation des pratiques mises en œuvre;
- Appui à la structuration d'un dispositif autonome de pilotage ;
- Mise en place et test de mécanismes concrets de financement ;
- Appui à la structuration d'une trajectoire financière réaliste.

Le prestataire devra notamment :

- Produire au moins un dossier réel de financement, mobilisable par l'ANAT ;
- Proposer et tester au moins deux mécanismes concrets de mobilisation de ressources (subvention, partenariat, service, etc.) ;
- Élaborer une projection budgétaire réaliste sur 3 ans, basée sur les capacités et ressources identifiées ;
- Mettre en place des outils de gestion financière opérationnels, incluant :
 - Suivi budgétaire
 - Planification financière
 - Tableau de trésorerie simplifié

Livrables

- Manuel opérationnel simplifié ;
- Procédures finalisées et validées ;
- Bilan d'utilisation des outils (y compris financiers) ;
- Dossier réel de financement produit ;
- Description des mécanismes testés et résultats ;
- Projection budgétaire sur 3 ans ;
- Outils de gestion financière interne opérationnels ;
- Dispositif de suivi autonome.

2) Livrables attendus par phases

Phase	Livrables	Date de livraison
PHASE 1 – Structuration opérationnelle	• Note méthodologique et plan de travail validés • Cartographie des relations institutionnelles • Plan d'action opérationnel structuré (actions, responsables, échéances, coûts, indicateurs) • Organigramme fonctionnel réel • Fiches de poste des fonctions clés • Kit d'outils de pilotage initial (planning type, tableau de suivi, circuit de validation)	T0 + 3 mois
PHASE 2 – Mise en œuvre opérationnelle	• Outils de pilotage produits et effectivement utilisés (planning projet, suivi physique/financier, reporting, gestion des risques) • Tableaux de suivi complétés par l'ANAT • Rapports de formation-action incluant productions concrètes • Comptes rendus d'utilisation et ajustements des outils	T3 à T12
PHASE 3 – Consolidation et autonomisation	• Manuel opérationnel simplifié • Dossier réel de financement produit • Outils de gestion financière interne opérationnels • Dispositif de suivi autonome	T12 à T18

Phase	Livrables	Date de livraison
Clôture	Rapport final synthétique (axé sur résultats obtenus, outils mis en place, niveau d'autonomie atteint)	T0 + 18 mois

3) Articulation avec le projet Ville Durable Boma

Le prestataire devra :

- Intégrer les outils du projet Ville Durable financé sur le prêt et s'appuyer sur ceux développés par Expertise France lorsque pertinent et complémentaire ;
- Assurer la cohérence des dispositifs et des outils mobilisés.

Objectif : faire de la mission un outil direct de mise en œuvre du projet.

L'ensemble des outils, bases de données, modèles, supports et livrables produits dans le cadre de la mission devra être remis sous format exploitable et transférable à l'ANAT et à Expertise France.

Les formats produits devront permettre leur réutilisation, leur mise à jour et leur appropriation opérationnelle par les équipes concernées.

4) Indicateurs de performance

Le prestataire devra démontrer :

- Taux d'utilisation des outils (>60% attendu) ;
- Nombre d'agents autonomes sur fonctions clés ;
- Existence d'un dispositif de pilotage fonctionnel ;
- Capacité de production autonome de reporting

5) Coordination

Le prestataire désignera un interlocuteur unique responsable de la coordination et du suivi technique de l'exécution du contrat.

Une réunion de lancement se tiendra sous 7 jours dans un délai maximum de sept (7) jours calendaires à compter de la date de notification du contrat.

Une coordination étroite avec le Chef de projet et l'Assistant technique devra impérativement être mise en place dès la préparation des missions jusqu'à leur finalisation. En outre, des échanges réguliers seront à prévoir sur l'état d'avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

Le suivi de la mission sera effectué conjointement par le Chef de Projet « Ville Durable », Fabian PROD'HOMME, et par l'Assistant technique au projet, Gulain AMANI.

Modalités d'articulation avec l'assistance technique d'Expertise France

L'assistant technique mobilisé par Expertise France assure une présence permanente et un appui opérationnel direct à l'UGP dans la mise en œuvre du projet.

Le prestataire interviendra en complémentarité stricte avec cet appui, dans une logique de renforcement des capacités de l'ANAT.

À ce titre :

- L'assistant technique Expertise France appuie le pilotage opérationnel, le suivi quotidien et la mise en œuvre du projet ;
- Le prestataire accompagne l'ANAT dans la compréhension, l'appropriation et la reproduction des outils, méthodes et dispositifs mis en œuvre.

Le prestataire n'intervient pas en substitution de l'assistant technique, mais en appui à la montée en compétence des équipes de l'ANAT.

Le prestataire devra organiser son intervention en lien étroit avec l'assistant technique, notamment à travers :

- des points de coordination réguliers (hebdomadaires ou bihebdomadaires en phase 2) ;
- la validation préalable des outils et approches proposés ;
- l'appui sur les outils existants développés dans le cadre du projet.

Chef de Projet :

Fabian PROD'HOMME

Téléphone : +243 892 978 043

Courriel : fabian.prodhomme@expertisefrance.fr

Assistant technique :

Gulain AMANI

Téléphone : +243 844 642 070

Courriel : gulain.amani-mushizi@expertisefrance.fr

V. Lieu, Durée et Modalités d'exécution

1) Lieux d'exécution de la mission : A distance et à Kinshasa et parfois à Boma

La mission se déroulera principalement à Kinshasa, au sein de l'ANAT, avec des missions régulières à Boma, notamment en phase 2, afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle, les tests en situation réelle et l'accompagnement des équipes dans le cadre du projet Ville Durable.

La mission reposera sur une combinaison d'interventions à distance et de missions présentiels à Kinshasa et à Boma. Une présence physique régulière auprès de l'ANAT sera requise, en particulier lors :

- des phases de cadrage et de structuration ;
- des ateliers de travail et sessions de formation-action ;
- des phases de test, d'appropriation et d'ajustement des outils ;
- des missions d'accompagnement opérationnel sur les projets pilotes ;
- des restitutions intermédiaires et phases de validation.

Le prestataire devra proposer une organisation et une mobilisation cohérentes avec les objectifs de transfert de compétences, d'accompagnement opérationnel, de formation-action et d'appropriation des outils attendus dans le cadre de la mission.

L'ANAT facilitera, dans la mesure de ses capacités, la mise à disposition ponctuelle d'un espace de travail lors des missions présentiels du prestataire à Kinshasa et Boma

2) **Date de démarrage souhaitée** : 1^{er} sept 2026

3) **Date de fin** : 31 mars 2028

4) **Durée prévisionnelle de la mission** : 18 mois

5) **Planning/calendrier** :

Le calendrier prévisionnel d'exécution des missions se présente comme suit :

Planning indicatif des moyens (non contractuel)

Phase	Activités principales	Lieu	Période	Charge indicative (H/J)
Phase 1 – Structuration	Actualisation ciblée et opérationnelle des recommandations du diagnostic, plan d'action, outils initiaux	Kinshasa (et distance)	Octobre – Déc 2026	20 à 40
Phase 2 – Mise en œuvre	Appui opérationnel, projet pilote, formation-action, outils MOD	Kinshasa / Boma	Janv – Déc 2027	100 à 140
Phase 3 – Consolidation	Stabilisation, autonomie, financement, capitalisation	Kinshasa / Boma	Janv – mars 2028	50 à 70
Total				180 à 260 H/J (indicatif)

Les volumes indiqués constituent des ordres de grandeur destinés à apprécier la compréhension de la mission par le soumissionnaire. Le prestataire demeure libre de proposer une mobilisation adaptée, y compris supérieure aux volumes indicatifs présentés ci-dessus, dès lors qu'elle est justifiée par la méthodologie proposée et compatible avec l'enveloppe financière maximale disponible.

Le budget maximal indicatif alloué à cette mission est plafonné à 200 000 € TTC.

Les soumissionnaires devront proposer une méthodologie, une équipe et un niveau de mobilisation cohérents avec les objectifs, les résultats attendus et l'enveloppe financière disponible.

VI. Modalités de paiement

Principe général : Le marché est conclu à prix global et forfaitaire.

Les paiements sont conditionnés à la remise et validation des livrables, conformément aux exigences définies dans le présent cahier des charges.

Les livrables feront l'objet d'une validation technique par l'ANAT, sur la base de leur qualité, de leur caractère opérationnel et de leur niveau d'appropriation par les équipes bénéficiaires.

La validation contractuelle et financière des livrables sera assurée par Expertise France, en lien avec l'ANAT.

Les validations techniques pourront faire l'objet de réunions conjointes de restitution associant Expertise France, l'ANAT et, voir lorsque pertinent, l'UGP

Aucun paiement ne pourra intervenir sur la seule base du temps passé ou des moyens mobilisés.

1. Échelonnement des paiements

Les paiements seront effectués selon les jalons suivants :

- ◇ Paiement 1 – Phase 1 : Structuration opérationnelle (20%)
- ◇ Paiement 2 – Phase 2 (intermédiaire) : Mise en œuvre (30%)
- ◇ Paiement 3 – Phase 2 (final) : Mise en œuvre consolidée (30%)
- ◇ Paiement 4 – Phase 3 : Consolidation et autonomisation (20%)

2. Conditions de validation des livrables

Les livrables seront considérés comme validés uniquement s'ils :

- Sont conformes aux exigences du cahier des charges ;
- Présentent un caractère opérationnel et directement mobilisable ;
- Sont effectivement utilisés ou utilisables par l'ANAT.

Expertise France pourra demander des ajustements avant validation.

3. Délais de validation

- Délai de revue : 10 à 15 jours ouvrés
- En cas de demande de révision : le prestataire dispose de 7 jours pour intégrer les corrections

4. Dispositions particulières

- Aucun paiement ne pourra être effectué en cas de livrables incomplets ou non conformes
- Le prestataire ne pourra se prévaloir de la charge en homme-jours pour justifier un défaut de production
- En cas de retard ou de non-performance, Expertise France se réserve le droit de suspendre les paiements

VII. Expertise et profil demandés

1) Nombre d'experts par mission : à définir et justifier

Compte tenu du caractère multidimensionnel de la mission, une approche pluridisciplinaire mobilisant des compétences complémentaires est attendue.

2) Profil de l'expert (des experts) désigné(s) en charge de l'exécution du contrat

A. Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire supérieur (Master ou équivalent) en ingénierie institutionnelle, réforme organisationnelle, gestion fiduciaire d'organismes publics, accompagnement au changement, gouvernance, aménagement du territoire, urbanisme, sciences politiques et administratives, renforcement des capacités ou expérience équivalente ;
- Excellentes qualités /capacités de communication, de travail en équipe et relationnel, de transmission des savoirs, de synthèse et de rédaction, d'analyse et résolution des problèmes, de prise de décision et d'initiative ;
- Excellente maîtrise du français (oral et écrit).

B. Expérience professionnelle générale

- Expertise avérée en assistance technique institutionnelle, idéalement dans le secteur public et les projets de développement territorial ;
- Capacité méthodologique : Proposition d'une méthodologie claire, rigoureuse, participative et adaptée aux objectifs de la mission ;
- Compétences démontrées en animation d'ateliers participatifs ;
- Présentation de références pertinentes sur des missions similaires réalisées avec succès ;

C. Expérience professionnelle spécifique

- Expertise en ingénierie institutionnelle et organisationnelle, gestion et procédures ;
- Expertise sectorielle en urbanisme, planification territoriale et en SIG ;
- Connaissance approfondie du contexte local et sectoriel : maîtrise des enjeux liés à l'aménagement du territoire, à la gouvernance urbaine et aux institutions publiques en RD Congo ou dans des contextes similaires ;
- Intégration de l'approche genrée : capacité à formuler des recommandations prenant en compte une analyse différenciée selon le genre, notamment en matière d'accès aux services et de participation des femmes à la gouvernance.

D. L'équipe mobilisée devra comprendre au minimum :

- **Expert principal**
Spécialiste en gouvernance institutionnelle, organisation publique et gestion du changement.
- **Expert sectoriel**
Spécialiste en urbanisme, SIG, aménagement du territoire et planification territoriale.
- **Expert appui fiduciaire**
Spécialiste en procédures administratives, conformité financière et préparation aux audits bailleurs.

Le prestataire sera responsable non seulement de l'organisation mais également de l'animation effective des formations prévues dans le cadre de la mission.

Les groupements associant opérateurs publics, bureaux d'études et expertises spécialisées sont fortement encouragés.

VIII. Compte-rendu de missions

Un compte rendu, suivant le modèle qui sera fourni en début d'exécution du contrat, devra être remis par mail à l'issue de chaque restitution.

IX. Suivi-évaluation

Expertise France assure la maîtrise d'ouvrage de cette opération en association avec les services de l'ANAT en vue de la validation des différentes phases.

X. Informations pratiques

Les propositions techniques et financières des soumissionnaires prendront soin de distinguer la méthodologie et les coûts afférents à chacune des phases en fonction du planning proposé.

Les offres seront analysées sur la base d'une évaluation technique et financière. La qualité technique de l'offre constituera le critère principal d'évaluation. Une note technique minimale pourra être exigée pour l'ouverture de l'offre financière. »

Pondération :

- Offre technique : 80 %
- Offre financière : 20 % »

Sous-critères permettant d'apprécier la qualité technique	Détails	Nombre des points maximum
Sous critère 1 : Compréhension de la mission et des enjeux appréciée au regard des objectifs décrits dans le cahier des charges Sur 16 points	Compréhension des enjeux institutionnels de l'ANAT	10
	Compréhension du paysage institutionnel de la RD Congo lié à la gouvernance urbaine et d'aménagement du territoire	4
	Identification des risques et facteurs de réussite	2
Sous critère 2 : Qualité, pertinence et cohérence de l'approche méthodologique et opérationnelle proposée au regard des objectifs et des missions décrits dans le cahier des charges Sur 24 points	Cohérence générale de la démarche <i>Pertinence et cohérence de la méthodologie proposée, au regard des objectifs de la mission, de l'articulation des différentes phases, des livrables attendus et du calendrier d'exécution.</i>	5
	Structuration institutionnelle <i>Pertinence de la démarche méthodologique proposée pour accompagner l'ANAT dans la mise en œuvre des recommandations du diagnostic, la clarification des rôles et responsabilités, la formalisation des procédures et la</i>	5

Sous-critères permettant d'apprécier la qualité technique	Détails	Nombre des points maximum
	<i>mise en place progressive d'outils de pilotage, sans préjuger des conclusions qui seront issues de la mission.</i>	
	Appui opérationnel et expérimentation Pertinence de l'approche proposée pour accompagner l'ANAT dans l'expérimentation des outils et méthodes sur un ou plusieurs projets, préciser les modalités de test, d'accompagnement des équipes, de prise en compte des retours d'expérience et de transfert progressif des compétences.	5
	Formation-action <i>Pertinence de l'approche proposée en matière de renforcement des capacités, notamment la méthodologie pédagogique envisagée, l'adéquation du plan de formation aux objectifs de la mission, les modalités de production de livrables opérationnels et d'évaluation de la progression des compétences.</i>	4
	Mise en conformité et autonomisation <i>Pertinence de la méthodologie proposée pour accompagner la mise en conformité institutionnelle et fiduciaire, la formalisation des procédures et le renforcement progressif de l'autonomie de l'ANAT.</i>	3
	Gestion des risques et assurance qualité <i>Pertinence de l'identification des principaux risques susceptibles d'affecter la bonne exécution de la mission ainsi que des mesures proposées en matière de prévention, de suivi, de contrôle qualité et d'amélioration continue.</i>	2
Sous critère 3 : Qualité et pertinence des CV et profils des experts au regard des thématiques qui seront concernées par la mission Sur 16 points <i>NB : l'évaluation de l'expertise se fera pour l'ensemble de l'équipe conformément aux détails des expertises indiqués dans le cahier des charges.</i>	Composition de l'équipe	6
	Experts complémentaires	4
	Organisation et coordination	3
	Mobilisation homme/jour	3

Sous-critères permettant d'apprécier la qualité technique	Détails	Nombre des points maximum
Sous critère 4 : Qualité et pertinence des Expériences similaires du cabinet ou du groupement au regard de la mission. Sur 16 points	Missions similaires	8
	Références institutionnelles	5
	Références RDC/Afrique centrale	3
Sous critère 5 : Intégration de l'approche formation – action/ transfert des compétences au regard des objectifs et résultats attendus dans le cadre de la mission.	Mobilisation homme/jour <i>(Qualité de l'approche pédagogique/ transfert de compétences)</i>	8
TOTAL		80

Total technique = 80

Puis :

- seuil éliminatoire : **56/80** ;