



Gestion des investissements, du patrimoine et des services publics locaux

Améliorer la maîtrise d'ouvrage, la conception et la gestion des
infrastructures locales et des services publics des collectivités territoriales
dans un contexte de décentralisation – Capitalisation
ARB-2026-0300

Termes de référence

Juillet 2026

Sommaire

I. CONTEXTE.....	2
II. OBJECTIFS & RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION	3
III. PAYS PROPOSES POUR LA REALISATION DES ETUDES DE CAS.....	7
IV. OPERATIONS FINANCEES PAR L'AFD D'INTERET POUR LES ETUDES DE CAS	9
V. MODALITES DE REALISATION DE LA MISSION	10
5.1. Pilotage de la mission.....	10
5.2. Organisation et calendrier de la mission	10
5.3. Composition et dimensionnement de l'équipe de consultants	10
5.4. Assurance qualité.....	11
5.5. Moyens requis & Méthodologie	11
VI. Découpage de la prestation	13
6.1. Tranche ferme – Prestations principales	13
6.2. Tranche optionnelle – Extension étude de cas pays.....	13
VII. BUDGET ET MODALITES DE PAIEMENT	14
7.1. Offre financière	14
7.2. Modalités de paiement de la prestation	14

I. CONTEXTE

Dans de nombreux pays d'Afrique, les collectivités territoriales ont vu leur rôle renforcé dans le cadre des politiques de décentralisation. Néanmoins, la gestion efficace des services publics locaux et la pérennité des infrastructures demeurent des enjeux majeurs. Malgré des investissements importants (souvent soutenus par des bailleurs), la faiblesse des capacités des maîtrises d'ouvrage locales, l'insuffisance de la maintenance, et l'absence de dispositifs incitatifs pérennes compromettent souvent la durabilité des équipements et des services.

Un des enjeux principaux des projets d'investissement publics au niveau local est la pérennisation de l'exploitation des infrastructures gérées par les collectivités locales et leur maintenance une fois la phase d'investissement achevée.

Trop souvent, les opérations se concentrent sur la création de nouveaux équipements sans garantir leur fonctionnement durable dans le temps. Cette situation met en lumière la nécessité d'un renforcement des capacités des collectivités locales, mais aussi la responsabilisation d'acteurs institutionnels à l'échelle régionale et nationale, capables de prendre le relais des dispositifs ad hoc mis en place durant les projets. La gestion des services publics locaux, qui inclut l'entretien courant et préventif des infrastructures, reste une faiblesse structurelle dans les opérations financées, encore largement orientées vers l'investissement matériel.

Les projets sont systématiquement confrontés à un problème de durabilité des investissements et des services associés. Les collectivités locales peinent à assumer les charges récurrentes liées à l'exploitation, l'entretien, la maintenance et, plus largement, à l'amortissement des équipements. Ces contraintes budgétaires ne sont pas suffisamment prises en compte dans la conception des projets, en particulier dans les opérations appuyées par l'AFD.

La majorité des investissements réalisés dans les secteurs sociaux (santé, éducation, eau, assainissement, pistes rurales...) sont des investissements à rentabilité différée, dont la gestion entraîne des charges structurelles que les budgets communaux ne peuvent absorber à court ou moyen terme.

Du côté des infrastructures économiques locales (marchés, boutiques de rue, entrepôts...), les lacunes sont d'un autre ordre : l'absence de business plans, de mécanismes de gestion formalisés, et de personnel dédié compromet gravement la rentabilité et la durabilité économique de ces équipements. Cette mauvaise anticipation finit par limiter leur contribution potentielle au développement local et au financement du budget des collectivités.

Dans ce contexte, une capitalisation multi-pays est envisagée afin de documenter les pratiques existantes, identifier les leviers de réussite, les freins, et les pratiques prometteuses pour renforcer la gouvernance et la durabilité des services publics locaux et dégager des recommandations concrètes pour améliorer la conception des futurs projets. **Le champ de cette capitalisation couvrira les territoires ruraux et urbains.**

Afin d'adapter le calendrier de réalisation de l'étude et de tenir compte des disponibilités budgétaires, la prestation est structurée en une tranche ferme et une tranche optionnelle. La tranche ferme vise à produire une première capitalisation robuste fondée sur un nombre limité de pays représentatifs. La tranche optionnelle, qui pourra être affirmée ultérieurement par l'AFD, permettra d'étendre le champ géographique de l'analyse et de consolider les enseignements de la première phase.

II. OBJECTIFS & RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION

Objectif général

Le Consultant sera chargé de capitaliser les expériences en matière de renforcement des collectivités dans leur mission de maîtrise d'ouvrage locale et de gestion durable des services publics locaux afin d'identifier les facteurs clés de succès, les dispositifs incitatifs efficaces, et les bonnes pratiques à reproduire ou adapter dans les futurs projets.

Objectifs spécifiques

Le Consultant devra

- Analyser les pratiques et dispositifs existants d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale dans différents pays.
- **Documenter les expériences réussies et les limites rencontrées selon les types d'ouvrages (sociaux, économiques, techniques, communautaires), dans l'exploitation et la maintenance des ouvrages locaux, dans une logique évaluative (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) ;**
- Évaluer les stratégies mises en œuvre par les projets en matière de diagnostic, planification, financement, maintenance, gestion et gouvernance.
- Analyser la capacité des collectivités à mobiliser des ressources, à planifier la maintenance, à assurer la gestion et à bénéficier de dispositifs incitatifs étatiques et la confronter aux compétences déléguées aux collectivités et au système de déconcentration/décentralisation existant dans le pays ;
- Identifier les modèles de gestion opérationnels, incitatifs étatiques et dispositifs institutionnels performants.
- Proposer des recommandations opérationnelles, différenciées par types d'infrastructures et contextes nationaux, et par type de gouvernance infra-étatique (déconcentration, décentralisation) ;
- Formuler des recommandations opérationnelles à partir d'exemples concrets issus d'Afrique de l'Ouest et d'autres régions comparables.

Quelles sont les conditions dans différents contextes pour que la durabilité des équipements et services soient assurées ? Quels accompagnements ont été donnés aux collectivités et aux usagers ? Quels outils et organisations ont fait leurs preuves ? Quelles sont les limites et les voies d'amélioration ?

L'étude devra répondre aux questions suivantes :

Diagnostic et état des lieux des infrastructures

- Les projets intègrent-ils un diagnostic systématique de l'existant (état physique, conditions d'usage, maintenance antérieure) ?
- Comment ces diagnostics influencent-ils la priorisation des investissements ?

Conception résiliente et cycle de vie

- Les infrastructures sont-elles conçues en intégrant une analyse de durabilité (résilience climatique, robustesse, coûts d'entretien) ?
- Des pratiques innovantes (matériaux locaux, standardisation) sont-elles mobilisées pour réduire les coûts d'exploitation ?

Gouvernance

- quel est le processus de décision des investissements locaux dans les projets étudiés ?
- A quel niveau s'effectue la validation budgétaire ?
- Qui a la compétence de maintenance/entretien ?
- Quelle inclusion des services techniques dans la décision, la conception et l'exécution ?

Mécanismes financiers incitatifs

- Existe-t-il des mécanismes de cofinancement ou de subventions spécifiques pour la maintenance/réhabilitation ?
- L'État ou les bailleurs conditionnent-ils leur appui à des engagements de gestion durable ? Avec quelle efficacité ?

Systèmes d'information et planification de la maintenance

- Les collectivités disposent-elles d'un inventaire ou d'un SIG patrimonial ?
- Des plans de maintenance pluriannuels sont-ils élaborés et financés ? Avec quels résultats ?

Performance de la gestion des services publics locaux

- La performance des services publics locaux est-elle définie ?
- Y a-t-il des objectifs explicites de performance dans les collectivités ?
- Quels sont les indicateurs retenus ?
- les objectifs de performance sont-ils contractualisés ou conventionnés ?
- Y a-t-il des obligations de reporting de la part des différents services /entités /opérateurs chargés de la production d'un service public local ?

Dispositifs incitatifs dans les transferts État-collectivités

- Quels dispositifs nationaux conditionnent l'attribution des transferts à des indicateurs de gestion ou d'entretien ?
- Ces dispositifs sont-ils réellement appliqués et suivis ?

Renforcement des capacités locales

- Quelles formations ou dispositifs de renforcement des capacités (humaines, techniques, financières) ont été mis en place pour les élus, les techniciens, ou les opérateurs locaux à l'échelle du projet ou à l'échelle du pays ?
- Quels effets sont observés sur la qualité de gestion ou la durabilité des équipements ?

Assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre à destination des collectivités locales :

- Quelle présence, et quelle efficacité des agences régionales de développement / agences publiques d'appui à la maîtrise d'ouvrage des collectivités ou autres dispositifs de maîtrise d'œuvre appuyés par l'Etat / les bailleurs ? Quelle contribution à une meilleure définition du modèle d'exploitation des infrastructures publiques locales ?
- comment se fait le transfert de ces agences vers les collectivités : dans certains contextes où les collectivités sont faibles, elles peuvent se retrouver en situation de gérer les infrastructures, même temporairement, en substitution des collectivités => quels mécanismes existent pour un transfert progressif de responsabilité dans cette situation ?
- Quels rôles joués par les différents acteurs : Etat, ONG, bureaux d'études, autres... ? Quels retours d'expériences sur l'efficacité des différents réseaux d'acteurs en termes d'AMO pour la conception et exploitation durable des investissements locaux ?

Modèles de gestion et partenariats

- les rôles de chacune des entités participant à la fourniture d'un service public local sont-ils définis ? Y a-t-il des formes de chevauchement ou de chevauchement des rôles et attributions entre différentes échelles d'acteurs territoriaux, notamment entre les communes et les districts et/ou régions ?
- Quels types de gestion ont été mis en œuvre selon les types d'ouvrages (régie, délégation, association usagers, PPP, comités locaux) ?
- Sont-ils uniformes à l'échelle de la collectivité pour chaque type d'ouvrage ?
- Quels enseignements tirer des montages organisationnels ayant réussi à assurer la durabilité ?

- Lorsque des opérateurs sont mobilisés, leur rémunération est-elle liée en partie à l'atteinte de critères de performance ? Quelles sont les obligations qui leur sont fixées dans le contrat d'exploitation ?¹

Ressources financières des collectivités et exploitation/maintenance des équipements

- Quelles sont les liens entre les différentes ressources financières des collectivités et l'exploitation /maintenance des équipements ?
- Quelle effectivité et temporalité des transferts de l'Etat destinés à l'exploitation/maintenance (lorsqu'ils existent) ?
- Les dépenses liées à l'exploitation/maintenance sont-elles bien estimées et inscrites dans les budgets des collectivités locales ? Quel(le) attention / contrôle des services de l'Etat (contrôle de légalité) sur cette question ?

Mobilisation des ressources propres

- Les collectivités ont-elles accru leur autonomie financière (fiscalité locale, redevances, loyers) pour financer l'exploitation, entre l'avant et l'après-projet ?
- Quels leviers de mobilisation de la fiscalité locale ou des ressources générées par les ouvrages ont fonctionné ?
- les redevances / loyers et autres collectées ne rentrent pas nécessairement dans les caisses des collectivités, elles peuvent être versées au Trésor dans un premier temps, puis une quote-part est reversée à la collectivité. Quelle est la part des ressources qui est effectivement collectée ? Quelle est la part qui revient théoriquement aux collectivités ? Cette part est-elle réellement reversée par l'Etat ?
-

Dispositif de suivi-évaluation des performances de gestion des collectivités locales

- L'Etat central dispose-t-il d'informations concernant la gestion des investissements par les collectivités locales ? Comment sont-elles générées ? Quels sont les indicateurs retenus de manière globale ou par secteur. Quel dispositif est mis en place pour disposer d'une information régulière ? Comment les données sont-elles traitées ?
- Y a-t-il des évaluations régulières, des revues périodiques ou des audits des recettes collectées, et des services locaux rendus, soit avec une entrée sectorielle, soit avec une entrée globale sur la collectivité intégrant l'ensemble des services rendus ?
- Y a-t-il des indicateurs harmonisés à l'échelle nationale de la performance des collectivités, au niveau global comme au niveau sectoriel ? Sont-ils rendus publics ? Existe-t-il des référentiels de performance au niveau national comme au niveau local ?

Mobilisation des usagers et des citoyens

- Comment sont mobilisés et associés les usagers et les citoyens dans le choix des investissements, dans le suivi de la gestion des services publics locaux, dans l'exploitation et la maintenance ?
- Des conflits sont-ils susceptibles d'être générés par les projets d'investissement locaux ? Quels sont les moyens mis en œuvre avec succès pour les réduire ?
- Est-il efficace de prévoir la participation citoyenne à toutes les étapes de l'investissement (conception, travaux, exploitation et maintenance) ?

L'état civil méritera un traitement particulier, notamment en termes de durabilité des services. L'état civil crée des droits/identité juridique qui est la condition de l'accès aux services.

Au niveau des études de cas, il est demandé d'intégrer une évaluation de la qualité/durabilité des services publics selon que le pays a un système d'état civil ou non. Par exemple la situation est très différente entre le Bénin et la Mauritanie sur ce point

¹ Il peut y avoir des obligations non liées à un enjeu de rémunération. Par exemple pour un marché en milieu urbain, obligation de louer un % minimum de places du marché aux habitants du quartier d'implantation etc.
Ou obligation d'appliquer un tarif social à certaines catégories de population pour l'accès aux services

Résultats attendus pour la tranche ferme :

1. **Note méthodologique.** Devra être établi en complément de cette note méthodologique, une revue de littérature théorique et pratique, sur les sujets de la présente étude, dans le champ considéré ;
2. **Rapport intermédiaire** (analyse préliminaire, typologie),)
3. **Rapports-pays** décrivant pour chaque pays : les politiques publiques relatives aux services publics locaux, le cadre juridique, institutionnel, financier, informationnel (base de données, observatoire, indicateurs), l'alignement de ces politiques aux stratégies régionales, les principaux enjeux spécifiques relatifs à la gouvernance des services publics locaux, l'état de la maîtrise d'ouvrage locale et la gestion des infrastructures. Ces rapports seront établis à partir d'une synthèse bibliographique, et d'entretiens ciblés. Ils ne constitueront pas l'essentiel de la prestation mais bien un élément d'analyse de contexte spécifique aux différents pays ;
4. **Analyse comparative transversale multipays** mettant en évidence points communs, divergences, innovations.
5. **Études de cas sur des expériences remarquables ayant abouti à des dispositifs pérennes et structurées d'exploitation et de maintenance proactives des ouvrages et services publics communaux.** Les études de cas viseront à réaliser une analyse et un étalonnage des interventions tous bailleurs confondus (voire même hors bailleurs si toutefois cela s'avérait pertinent), et concerneront les collectivités urbaines des petites villes, secondaires et tertiaires, (hors grandes agglomérations) ET les communes / districts ruraux, ainsi que l'échelon régional en articulation avec l'échelon local en terme institutionnel ou d'investissements si pertinent.
En terme sectoriel, l'étude pourra s'intéresser aux dispositifs mis en place de manière globale à l'ensemble des ouvrages et services d'une collectivité ou plus spécifiquement aux services et ouvrages d'un secteur spécifique du service public local (éducation, santé, équipements marchands, eau, état-civil, etc.) en mettant en exergue les conditions de réussites, les échecs relatifs et les évolutions institutionnelles ayant permis d'atteindre de meilleurs résultats ;
6. **Analyse également des approches qui n'ont pas donné les résultats escomptés, voire ont produit des situations non désirées**, selon une approche « do no harm » ;
7. **Rapport final** structuré autour des 8 axes d'analyse
8. **Rapport et présentation de synthèse** intégrant recommandations et axes d'action ;
9. **Document de vulgarisation** à usage des décideurs ;
10. **Présentation en séminaire régional ou webinaire AFD** ;
11. **Fiches pratiques** sur les dispositifs innovants ou reproductibles.

III. PAYS PROPOSES POUR LA REALISATION DES ETUDES DE CAS

Le champ de l'étude couvrira exclusivement les collectivités locales hors grandes agglomérations, en mettant l'accent sur les villes secondaires, les villes tertiaires et les communes rurales, là où les enjeux de maîtrise d'ouvrage, de gestion et de pérennité des infrastructures sont les plus critiques.

Les études de cas viseront à réaliser un benchmark des interventions tous bailleurs confondus.

Les études de cas seront menées dans 5 à 6 pays d'Afrique (3 pays pour la tranche ferme, et 2 à 3 pays pour la tranche optionnelle), avec une attention portée à la diversité des contextes institutionnels, géographiques et sectoriels. *La tranche ferme portera sur trois pays d'Afrique sélectionnés par l'AFD parmi les pays préidentifiés ci-dessous, de manière à assurer une diversité de contextes institutionnels et géographiques. La tranche optionnelle pourra étendre les analyses à deux ou trois pays supplémentaires, afin de renforcer la portée comparative des résultats.*

Les trois pays de la tranche ferme seront arrêtés au démarrage de la mission en concertation avec l'AFD.

La sélection repose sur deux critères majeurs :

- Une intervention significative de l'AFD dans le financement d'infrastructures locales à travers des programmes de développement territorial, urbain ou de services de base ;
- Un engagement clair des États dans la décentralisation, avec des collectivités territoriales dotées de compétences étendues en matière de maîtrise d'ouvrage.

Le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Cameroun, le Maroc, Djibouti, Mauritanie, Madagascar sont préidentifiés.

Pays	Justification
Sénégal	Pays pionnier de la décentralisation, fort historique AFD (PGU, PNDL, PACASEN, etc.), existence de plans de maintenance communaux et de mécanismes incitatifs.
Bénin	Fort appui de l'AFD (PAC, FADeC communal), cadre de décentralisation relativement structuré, mobilisation progressive des ressources locales.
Cameroun	Décentralisation accélérée post-2019, forte implication AFD (PDVIR, C2D), montée en compétences progressive des communes.
Côte d'Ivoire	Décentralisation relancée après 2011, appuis AFD sur les villes secondaires, infrastructures éducatives et marchés.
Mauritanie	Echelon communal créé en 1986, décentralisation ancrée mais peu de moyens dédiés dans les faits ; plusieurs projets de développement local et renforcement des communes appuyés par l'AFD ; perspectives de nouveaux soutiens sur les années à venir.
Djibouti	Décentralisation relancée en 2016, interventions AFD des 3 divisions : VIL, ARB (même si en démarrage avec des difficultés) et GOV sur des sujets de décentralisation et d'aménagement des territoires ruraux / urbains. Egalement des financements EU passés.
Madagascar	Services locaux gérés par les communes, dynamiques de gestion communautaire.

Pays également à considérer également : **Togo** (décentralisation récente, dynamique soutenue, AFD présente), **Guinée** (une décennie d'appui de l'AFD à la décentralisation, cadre légal a renforcé les compétences communales mais capacités encore faibles dans la pratique, et contexte politique à surveiller).

Ouverture à d'autres régions

Dans une optique comparative, la mission pourra intégrer des exemples contrastés dans d'autres régions :

- **Maroc** : Accélération du processus de décentralisation et de renforcement des communes et création des régions depuis les Lois organiques de 2015. Plusieurs initiatives de renforcement de la gouvernance locale et de la gestion des services publics locaux soutenues par l'AFD et les bailleurs.
- **Indonésie** : Décentralisation avancée, mécanismes de transfert incitatifs, rôle important des districts.

- **Pérou / Bolivie** : Exemples de contractualisation État-collectivités sur des objectifs de gestion.

IV. OPERATIONS FINANCEES PAR L'AFD D'INTERET POUR LES ETUDES DE CAS

Pays	Concours	Nom du projet	Objet	Date d'octroi
Bénin	CBJ3009	PADAC	Développement local et agricole dans le département des collines	24/09/2014
Benin	CBJ1275	PADIAP	investissement agricoles productifs mobilisant communes & intercommunalites	14/12/2022
Burkina Faso	CBF1265	PSAE	investissement agricoles productifs mobilisant communes & intercommunalites	17/12/2014
RDC	CCD1135	Sécurité alimentaire	secu alim & nutrition mobilisant outils amenagement territoire & devt communautaire (avec fida)	16/11/2022
Djibouti	CDJ1123	ADIL2	fonds d'investissements regional	19/06/2024
Djibouti	CDJ1102	PROGOUV	Décentralisation à l'échelle de la Ville de Djibouti	08/07/2020
Djibouti	CDJ1082/1104/1122	PDUI 2 (3 tranches)	Développement Urbain Intégré	14/12/2016 (tranche 1)
Cambodge	CKH1216	RID4CAM	routes & infrastructures rurales (avec kfw)	17/06/2020
Comores	CKM1151	ULANGA MALI	devt territorial - biodiversite & devt economique & amenagt du territoire	06/12/2023
Guinée	CGN1197	Pistes rurales	Réhabilitation de 650 km de pistes rurales et entretien communautaire	23/02/2017
Guinée	CGN1263	PANAFIC		26/09/2018
Guinée	CGN1205	SARITEM	projet oriente filieres mais avec des aspects territoriaux	15/12/2016
Guinée	CGN1265	PDABAD	projet de développement agricole du bassin arachidier de dabola. comporte des volets d'investissements communaux (mais pas que).	05/12/2018
Madagascar	CMG1610	TALAKYBE	devt local agricole & equipements communaux	14/11/2022
Mali	CML1342	PADER	Appui à la décentralisation et investissement régionaux dans filières agricoles et pastorales	16/12/2014
Mauritanie	CMR1184	DECLIC	devt local & initiatives communales	24/10/2018
Mauritanie	CMR1204	DECLIC 2 HODHS	devt local & initiatives communales	13/11/2019
Mauritanie	CMR1241	Tenmiya Iklim Kouch (TIK)	appui devt territorial hodh el chargui - complement declic	18/11/2021
Mauritanie	CMR1264	Ennema Tamourt Naaj	développement durable inclusif et résilience du territoire de la tamourt en-naaj et contribution de sa production locale à la souveraineté alimentaire national	09/07/2025
Niger	CNE1255	I.SAH Sécu alim	collectivites territoriales & services a l'agriculture situation crise	05/05/2021
Niger	CNE1300	I.LT PASAM 5	securite alimentaire menages zinder & diffa	14/12/2022
RCI	CCI1481	ECOTER	devt economique & ecologique territoires ruraux	11/04/2018
Rwanda	CRW1073	PROPOOR BF	devt local basket fund avec kfw - lutte contre les inegalites territoriales	13/06/2023
Sénégal	CSN1516	APEFAM 2	devt economique & agricole partiellement a travers invt communaux	10/07/2024
Sénégal	CSN1576	DELTA	développement économique local et transition agro-écologique (delta) dans la vallée du fleuve sénégal	04/12/2019
Sénégal	CSN1369	AIDEP	projet d'agriculture irriguée et de développement économique des territoires ruraux de podor	18/12/2013
Sénégal	CSN1370	Tiers Sud	développement économique des territoires ruraux du tiers sud du sénégal	26/01/2017
Sénégal	CSN1774	Tiers Sud 2	développement rural et adaptation de l'agriculture au changement climatique tiers sud –beydaare ii	19/11/2024
Tunisie	CTN1130 & CTN 1200	PACTE	planification (amenagt territorial) & invts grn (eau, sols, agroecologie, foret, parcours, amenagts fonciers)	15/12/2015
Multi-pays	CZZ2322	3 FRONTIERES	composante devt territorial	08/11/2018

Projets suivis par VIL spécifiquement :

Pays	Concours	Nom du projet	Objet	REP
Djibouti	CDJ3004	PDUI 1		Romain Dissaux
Djibouti	CDJ1049	PK12		
RCI	CCI1484	Projet MABY	construction de 2 importants marchés Bouaké et Yopougon	Fatima Chioukh
Cameroun	CCM1822, CCM1670, CCM1521	Projets Capitales Régionales		Nina Hadji
Madagascar	CMG1305	Projet PADEVE	Investissement dans les villes intermédiaires	Anastasia Muratet & Constance Brehaut
Sénégal	CSN1527	P4R PACASEN	décentralisation (avec la BM). Pas d'investissement direct mais un dialogue sur la décentralisation et les services municipaux	Lucille Lauvernier

V. MODALITES DE REALISATION DE LA MISSION

Durée estimée : 12 mois pour la tranche ferme, et 12 mois pour la tranche optionnelle, incluant les phases de préparation, enquête, analyse, rédaction et restitution.

Période souhaitée : lancement en novembre 2026, restitution en T4 2027 pour la tranche ferme.

5.1. PILOTAGE DE LA MISSION

L'AFD assurera le pilotage de la prestation. Le Consultant sera en dialogue étroit avec l'AFD. La prestation demande un travail itératif et participatif.

5.2. ORGANISATION ET CALENDRIER DE LA MISSION

Le contrat aura une durée d'exécution de 12 mois pour la tranche ferme, et 12 mois pour la tranche optionnelle. Il se déroulera selon le chronogramme indicatif suivant :

Phases	Période indicative
Démarrage de la prestation	Avril 2026
Note de cadrage de la mission	T0 + 15 jours
Analyse pays (5 ou 6)	T0+ 3 mois
Etude de cas	T0+6 mois
Rapport complet	T0+9 mois
Synthèse stratégique	T0+12 mois
Présentation finale	

Les livrables de la tranche ferme devront être conçus de manière à pouvoir être directement complétés dans le cadre de la tranche optionnelle, sans remise en cause des analyses déjà réalisées.

L'ensemble des livrables devront être remis sous format électronique. L'AFD assurera leur diffusion.

La prestation sera réalisée sur la base de :

- une analyse documentaire approfondie (textes de lois, politiques nationales et régionales, littérature grise, projets AFD et autres bailleurs).
- des entretiens qualitatifs avec des acteurs-clés (administrations, collectivités locales, intercommunalités, association des élus ou des collectivités, bailleurs, etc.).
- études de terrain ciblées (visites, ateliers participatifs, observation de pratiques) ;
- Atelier de restitution régional pour partage et validation.

Il sera prévu plusieurs temps d'échanges avec le siège de l'AFD (par visioconférence).

Le Consultant prendra en charge l'organisation des rendez-vous pour les entretiens. Il préparera également les séances de restitution de ses travaux.

Les besoins de traduction éventuels seront pris en charge par le Consultant.

Les autres frais de mission (frais de transport, per diem) seront remboursés en cours d'exécution (voir article 6.3 du Contrat unique).

5.3. COMPOSITION ET DIMENSIONNEMENT DE L'EQUIPE DE CONSULTANTS

La prestation sera confiée à un bureau d'études ou un groupement de bureau d'études, qui devra disposer d'une expérience reconnue dans les domaines suivants :

- gouvernance territoriale, décentralisation, économie des infrastructures, gestion des services publics, maintenance et exploitation, ingénierie de projet, suivi-évaluation, et capitalisation. Une expérience avérée en Afrique subsaharienne est attendue.
- économie des opérations/projets/programmes et de la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'investissements menés par les collectivités locales (**analyse économique, financière et budgétaire**) ;
- connaissance approfondie des contextes ouest-africains.

- capacité à articuler analyse macro de politiques publiques et observation des pratiques locales.
- expérience d'évaluation ex-post de projets, programmes et politiques publiques, de capitalisation et de rédaction stratégique.

Une équipe pluridisciplinaire est recommandée.

L'équipe d'experts proposée devra mobiliser de l'expertise internationale et nationale, senior, avec un minimum d'ancienneté de 15 ans pour les experts internationaux, de 10 ans pour les experts nationaux dans le domaine de l'étude. Elle devra disposer d'expériences significatives en Afrique subsaharienne, en particulier dans les pays ciblés pour les analyses.

Le nombre d'experts, la durée et le planning de mobilisation de chacun d'eux relèvent de la proposition des soumissionnaires.

L'équipe du Consultant devra, dans la mesure du possible, être composé d'hommes et de femmes.

L'offre des soumissionnaires devra être transparente sur le niveau de précision qu'ils pourront apporter sur chacun des sujets.

Un CV de 5 pages maximum sera présenté pour chaque expert.e proposé.e (voir cadre de réponse en annexe du Règlement de la consultation).

5.4. ASSURANCE QUALITE

Le siège du Consultant fournira les prestations suivantes incluses dans la marge de prestation :

- Administration générale du siège et appui à l'équipe locale ;
- Assurance qualité des prestations fournies, en conformité avec le système général d'assurance qualité du gestionnaire. Il est attendu notamment un travail d'assurance qualité sur les versions provisoires de la documentation de l'étude avant leur soumission à l'AFD.

Le Consultant établira une équipe d'assurance qualité composée d'une personne au minimum, qui sera responsable de l'assurance qualité au siège du Consultant. Les membres de l'équipe d'assurance qualité ne doivent pas être directement impliqués dans la mise en œuvre de l'étude. Les CV doivent être inclus dans l'offre et seront évalués selon le critère "assurance qualité". L'équipe d'assurance qualité doit avoir les compétences adéquates pour apprécier le travail de l'équipe de mise en œuvre de l'étude. Toutes les activités relatives à l'assurance qualité devront être documentées.

5.5. MOYENS REQUIS & METHODOLOGIE

L'étude devra consacrer une place à la discussion collective autour des résultats de l'étude.

Les ateliers d'échanges et de validation des différents livrables seront organisés par le Consultant. La liste des participants à ces ateliers de validation sera précisée, en amont de leur organisation.

L'étude nécessitera plusieurs déplacements des experts, notamment pour :

- La réalisation des études de cas, pays par pays ;
- La restitution des travaux aux différents acteurs et le recueil de leurs observations.

La démarche à suivre pour les prestations à fournir, comprendra les étapes suivantes :

- Analyse étendue des documents clés. L'analyse ex-ante des documents clés est un préalable important ;
- Réunion de cadrage pour présenter la méthodologie, le calendrier proposé et les résultats escomptés et pour donner l'opportunité aux partenaires de préciser leurs attentes vis-à-vis du futur financement ;
- Collecte d'information, analyse et approfondissement des aspects et questions spécifiques à travers des entretiens ;
- Organisation d'ateliers de restitution des résultats et recommandations de chaque partie de l'étude en présence des institutions clés nationales et régionales, ayant été mobilisées lors de

l'étude. Il pourra être envisagé une approche participative au démarrage de l'étude, en lien avec certaines institutions régionales (CILSS, CEDEAO, IGAD, etc.)

Le Consultant préparera une présentation des premières conclusions à travers des ateliers. Il élaborera ensuite un rapport succinct des ateliers qui contiendra les contributions et conclusions les plus importantes des participants.

VI. DECOUPAGE DE LA PRESTATION

6.1. TRANCHE FERME – PRESTATIONS PRINCIPALES

La tranche ferme comprendra notamment :

- revue documentaire ;
- note méthodologique ;
- analyses de contexte de trois pays ;
- trois études de cas ;
- analyse comparative ;
- rapport intermédiaire ;
- rapport final ;
- présentation de restitution.

6.2. TRANCHE OPTIONNELLE – EXTENSION ETUDE DE CAS PAYS

Sous réserve de son affermissement par l'AFD, la tranche optionnelle comprendra :

- extension de l'étude à deux ou trois pays supplémentaires ;
- réalisation des études de cas correspondantes ;
- enrichissement du benchmark international ;
- approfondissement de certaines thématiques identifiées lors de la tranche ferme ;
- actualisation du rapport final ;
- production d'une version consolidée des fiches pratiques et du document de vulgarisation.

VII. BUDGET ET MODALITES DE PAIEMENT

7.1. OFFRE FINANCIERE

Le budget maximal de l'ensemble des tranches est de 120 000 € net de TVA (60 K€ en honoraires + 10 K€ maximum sur les dépenses remboursables pour la tranche ferme). La tranche optionnelle fera l'objet d'un affermissement ultérieur par décision de l'AFD, dans la limite des crédits disponibles pour un montant maximal de 50K€. Le nombre de jours d'expertise proposé (dont le nombre de jours sur le terrain), sa cohérence avec la méthodologie proposée et le chronogramme d'intervention des différents experts figureront parmi les critères clés qui seront retenus pour l'analyse des offres techniques des soumissionnaires.

Le soumissionnaire est invité à proposer son offre financière, sur la base des éléments indiqués dans les présents TDR. Le budget proposé doit couvrir l'ensemble des coûts de la mission, y compris les honoraires des experts, les frais de voyage (local et international) et de séjour.

Les frais liés à l'organisation d'ateliers seront également couverts par le budget du Consultant. Le nombre exact d'ateliers et de participants sera proposé par le soumissionnaire dans son offre. Ces frais liés aux ateliers seront détaillés dans des lignes distinctes par atelier dans l'offre financière.

Les coûts du personnel d'appui et la participation aux réunions de lancement et de restitution du Chef de mission du soumissionnaire seront couverts par les honoraires des experts proposés.

Le budget inclura également une enveloppe pour dépenses remboursables, à intégrer telle quelle par le soumissionnaire dans son offre financière. Les dépenses remboursables seront engagées et facturées selon les modalités suivantes :

- La liste des personnes dont les frais seront couverts devra être validée par l'AFD & les contreparties ;
- Les routes choisies devront être les plus économiquement efficaces. Le prestataire présentera un devis au coordinateur régional pour validation.
- Les personnes défrayées devront valider l'option de transport qui leur est proposée.
- Une fois les conditions ci-dessus réunies, le prestataire pourra engager les dépenses.
- Le prestataire devra présenter pour signature un reçu aux participants auxquels des perdiems seront remis, ainsi que des feuilles de présence aux ateliers.
- Les reçus, feuilles de présence signées, cartes d'embarquement et factures de billets d'avion seront intégrées aux factures du prestataire, pour remboursement. Ces justificatifs de paiement devront toujours faire apparaître les noms du débiteur et du créancier, la date de paiement, et le montant payé.
- Les billets d'avion financés sur une enveloppe de dépenses remboursables ne pourront être qu'en classe économique.

7.2. MODALITES DE PAIEMENT DE LA PRESTATION

Le prix des marchés est forfaitaire. Les règlements seront échelonnés comme indiqué dans le tableau indiqué à l'article 9 du Contrat unique.

Annexe 1 – Bibliographie indicative (communiquée au démarrage de la prestation)

- Focus sur la mobilité en milieu rural, AFD, 2021 ;
 - CIS ARB
 - CIS GOV
 - CIS VIL
 - Réhabilitation des marchés centraux, Les leçons tirées des projets de Ouagadougou, Mahajanga et Phnom Penh, AFD 2013
 -
-