

Termes de référence pour une feuille de route opérationnelle pour l'accompagnement au développement de l'AMUGA

Date d'émission : **12 décembre 2024**

Date limite de réception des offres : **31 janvier 2025, 12h**

Pouvoir adjudicateur : CODATU, 44 Av. Paul Kruger, 69100 Villeurbanne, France

Table des matières

1.	L'association CODATU.....	1
2.	Contexte et justification / délimitation du périmètre	1
3.	Objectif de la mission	5
4.	Objectifs spécifiques et étapes.....	5
5.	Livrables attendus.....	9
6.	Profil du Consultant	10
7.	Crédit-temps global des experts	11
8.	Calendrier de la mission.....	12
9.	Organisation de la mission.....	12
10.	Conditions de la consultation	12
a.	Modalités de réponse à la consultation.....	12
b.	Calendrier de sélection des offres	13
c.	Envoi des offres.....	13
d.	Critères d'évaluation des offres techniques et financières	13
11.	Documents mis à disposition du Consultant	13
	Annexe – Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale.....	15



1. L'association CODATU

L'association CODATU est née de la conférence mondiale sur les transports urbains, organisée à Dakar, Sénégal, en 1980. Elle a pour objectif de promouvoir la mobilité urbaine soutenable dans les villes en développement à travers des échanges internationaux entre les différents acteurs du secteur des transports et de la mobilité urbaine : les pouvoirs publics, les entreprises, les instituts de recherches et les professionnels des déplacements urbains.

CODATU réalise des assistances techniques, des formations à destination des décideurs, organise des conférences et publie des ouvrages sur la mobilité urbaine dans les pays en développement. Ces différentes activités sont réalisées en collaboration avec ses partenaires français (AFD, Ministère de la Transition écologique, etc.) et internationaux (Banque mondiale, WCTRS, etc.).

2. Contexte et justification / délimitation du périmètre

A la suite de la crise économique des années 1980 en Côte d'Ivoire, la capitale économique du pays a vu son offre de transports urbains marquée par le développement très rapide des services de transport artisanal (minibus « gbakas », taxis collectifs « wôrô-wôrôs » ou « warren »), compensant l'insuffisance d'offre du transport structuré assuré par les bus et bateaux-bus de la SOTRA (Société des Transports Abidjanais), opérateur public (bus et bateaux) disposant d'une Convention de délégation de service public avec l'Etat¹. Autrefois référence régionale en la matière, la SOTRA a vu son outil de production et ses parts de marché se dégrader au profit du transport artisanal, de plus faible qualité en termes de fiabilité, vitesses commerciales, sécurité et confort, et vecteur d'importantes externalités négatives (accidents, pollution, congestion).

Parallèlement à cette évolution des différents modes et par voie de conséquent des parts modales, la métropole a connu une dégradation des conditions de circulation lié au développement de sa population combiné à un fort étalement urbain avec pour conséquences l'accroissement de la congestion, de l'insécurité routière et de la pollution atmosphérique. La métropole et ses 5,6 millions d'habitants (selon le dernier recensement de 2021), qui devrait dépasser les 10 millions d'habitants à l'horizon 2050, souffrent d'une urbanisation rapide et mal maîtrisée conjuguée à vingt ans de sous-investissement dans les transports publics.

En conséquence, une partie significative des habitants de l'agglomération n'a actuellement d'autre alternative que la marche pour ses déplacements quotidiens. Dans les zones les plus défavorisées, ce mode représente 60% des déplacements et limite considérablement l'accès des habitants, en particulier les femmes, au marché du travail ainsi qu'aux services publics essentiels.

Face à cette situation, le Gouvernement ivoirien a adopté en 2015 un Schéma Directeur d'Urbanisme du Grand Abidjan (SDUGA) qui promeut une amélioration radicale de l'offre de transport collectif en recommandant notamment la réalisation de deux axes de transports massifs complémentaires et interconnectés : l'un nord-sud objet d'un projet de métro activement soutenu par la France, l'autre

¹ L'Etat ivoirien possède 60,13% des parts de la SOTRA, 39,80% sont détenus par la société IVECO/IRISBUS et 0,07% par le District Autonome d'Abidjan. La convention de délégation de service public de la SOTRA arrive à expiration en 2028 et sera renégociée avec l'Etat ivoirien et l'AMUGA.



est-ouest objet d'un projet de BRT (Bus Rapid Transit) autour duquel se structure le Projet de Mobilité Urbaine d'Abidjan (PMUA) financé par la Banque Mondiale et l'AFD². Les calendriers de mise en service de ces deux grands projets sont proches, et les travaux de construction des lignes ont commencé courant 2024³.

En vue de (i) favoriser le développement des modes actifs (marche et vélo) dans de meilleures conditions de sécurité et en complémentarité avec les transports de masse, (ii) assurer le développement et l'organisation des transports urbains à Abidjan et sa banlieue avec comme impact l'accroissement relatif de la part de marché des transports publics de masse par rapport aux transports artisanaux, et (iii) permettre de résoudre l'épineuse question de la mobilité urbaine dans le Grand Abidjan dans la perspective de modernisation avec les projets du Métro et du BRT, l'Etat de Côte d'Ivoire a créé à travers l'Ordonnance n°2019-99 du 30 janvier 2019 portant modification de la Loi d'Orientation du Transport Intérieur (LOTI) n°2014-812 du 16 décembre 2014 telle que complétée par l'ensemble des textes subséquents, une autorité administrative indépendante (AAI) dénommée Autorité de la Mobilité Urbaine dans le Grand Abidjan (AMUGA).

L'AMUGA a pour missions d'assurer l'organisation et la coordination des différents modes de transport du périmètre des transports urbains dans les dix-neuf (19) communes constituant le périmètre des transports du Grand Abidjan. A cet effet, les actions de l'AMUGA visent à mettre en place « une mobilité durable pour tous » dans le Grand Abidjan.

L'AMUGA ainsi créée exerce depuis 2020 sous la supervision d'un Conseil Stratégique composé des différents Ministères concernés (Transports, Economie et Finances, Ministère de l'Equipement et de l'Entretien Routier, Budget et Portefeuille de l'Etat, Construction et de l'Urbanisme, etc.), d'un représentant du District Autonome d'Abidjan et de six (6) représentants des dix-neuf (19) communes du Grand Abidjan.

A ce titre, l'AMUGA est chargée :

- D'anticiper les évolutions résultant du développement territorial du Grand Abidjan par l'élaboration d'un plan de déplacements urbains (PDU), applicable au périmètre des transports urbains ;
- De définir et déployer une politique unique, structurée, homogène et cohérente de transport et de mobilité urbaine à l'intérieur du périmètre des transports urbains ;
- D'éditer et de délivrer les autorisations relatives aux services des transports urbains ;
- D'assurer le contrôle de l'application et du respect des règles par tous les acteurs ;
- D'étudier, de mettre en place et de gérer les redevances et taxes résultant de l'activité transport exercée à l'intérieur du périmètre des transports urbains ;
- De définir et d'organiser le réseau urbain routier, ferroviaire et fluvio-lagunaire de transport maillé à l'intérieur du périmètre des transports urbains ;
- De définir et d'organiser la mise en concurrence des opérateurs des transports urbains ;

² Concours CCI704 d'un montant de 90 millions d'euros, dont la convention entre l'AFD et la République de Côte d'Ivoire a été signée le 28 mai 2020.

³ Le projet de corridor BRT Est-Ouest de Yopougon à Bingerville est géré par le PMUA. Cependant, l'infrastructure routière du 4^{ème} pont (section routière de Yopougon et pont d'Attécoubé-Adjamé) a été réalisée, sur financement de la Banque Africaine de Développement, par l'Unité de Gestion du projet de Transport Urbain d'Abidjan (PTUA) dont les travaux d'aménagement des emprises ont débuté avant 2022 .



- De mesurer la performance du système des transports urbains ;
- De programmer et de contractualiser avec les structures compétentes de l'Etat en vue de réaliser les aménagements d'infrastructures de transport, de mobilité et de stationnement ainsi que les moyens de transport adaptés ;
- De porter et d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des projets d'investissements de transport public ;
- D'être l'interlocuteur de l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels en activité à l'intérieur du périmètre des transports urbains pour tout sujet relatif à la mobilité urbaine, notamment les sujets relatifs à l'intégration et la réalisation des plateformes technologiques.

C'est également dans ce cadre que l'AMUGA est impliquée directement dans le pilotage, le suivi, la consultation et/ou l'assistance technique des unités de projet de transports d'Abidjan tel que :

- le Projet de Mobilité Urbaine d'Abidjan (PMUA), dont l'objectif principal est la réalisation du BRT sur le corridor Yopougon-Bingerville, et dont le coordonnateur est le Directeur Général de l'AMUGA et dont l'AMUGA a la maîtrise d'ouvrage déléguée sur plusieurs composantes (aménagement des dépôts, des pôles d'échange multimodaux (PEM) et la mise en place des systèmes) ;
- le Projet de Transport Urbain d'Abidjan (PTUA) dont des agents de l'AMUGA font partie d'une cellule de coordination permanente et dont la maîtrise d'ouvrage déléguée de certains projets a été transmise à l'AMUGA depuis sa création, cette collaboration est régie par une lettre de désignation entre l'AMUGA et le projet ;
- le projet de la Ligne 1 du Métro d'Abidjan (L1MA) où l'AMUGA est membre de la Cellule de Coordination et siège également à la commission de sécurité ;
- le Projet d'Intégration Ville – Port du Grand Abidjan (PACOGA) dont l'AMUGA est en maîtrise d'ouvrage déléguée (sur la construction de 2 gares lagunaires notamment) via une convention instituée courant 2024 ;
- le Projet de Transport Durable (PTD), dont l'objectif principal est l'étude et la construction du BRT sur le boulevard des Martyrs. Le coordonnateur est également le Directeur Général de l'AMUGA ;
- les projets du Millennium Challenge Account (MCC-MCA), entité avec laquelle une convention a été signée via le Ministère des transports pour donner un cadre à la collaboration de l'AMUGA dans leurs projets ;
- le projet Abidjan InterModalité (AIM), géré par une Unité de Gestion de Projet (UGP) directement rattaché à la direction générale de l'AMUGA, qui sera accompagnée d'un Appui à Maîtrise d'Ouvrage et Sociale (AMOS) et qui aura pour mission la réalisation de 180 points d'arrêts et de 32 pôles d'échange multimodaux.

Actuellement, les méthodes de suivi et de collaboration des différents projets de mobilité avec l'AMUGA sont multiples, elles ne définissent pas toutes clairement les processus de collaboration, les équipes impliquées (points focaux et experts), les champs d'intervention et les missions associées, ainsi que les modalités de rémunération associées.

En plus de ses prérogatives sur le périmètre du Grand Abidjan, l'AMUGA a vocation à partager son expérience auprès de futures et potentielles Autorités Organisatrices de la Mobilité du pays. Elle est



ainsi ponctuellement mandatée par le Ministère des Transports en tant qu'Assistance à Maitrise d'Ouvrage déléguée (AMO) sur des projets hors Grand Abidjan (plans de circulation aux abords des stades dans le cadre de la Coupe d'Afrique des Nations dans plusieurs villes secondaires du pays, accompagnement du déploiement de la flotte de bus de la SOTRA à Yamoussoukro, AMO sur le Plan de Mobilité Urbaine Durable de Bouaké).

Pour réaliser ses missions, l'Autorité est aujourd'hui composée d'une quarantaine de salarié.es et a lancé une réflexion concernant son organisation interne et l'évolution de sa structure pour répondre efficacement à l'élargissement progressif du champ de ses missions et à la complexité des projets dont elle assure la maîtrise d'ouvrage (voir AT sur l'Opérationnalisation de l'AMUGA par Transitec et Nodalis, 2021).

En vue d'accompagner l'AMUGA dans sa phase initiale de structuration en l'aidant à replacer la mobilité au cœur des politiques de développement urbain, l'Agence Française de Développement (AFD) a mobilisé des ressources financières dans le cadre d'un FEXTE⁴ en faveur de l'AMUGA.

Cette première coopération, démarrée en septembre 2021 avec le placement d'une chargée de coopération en appui à l'AMUGA, a été animée jusqu'en décembre 2023. Dans ce cadre, plusieurs actions d'appui à la gouvernance et de renforcement des capacités du staff de l'AMUGA ont été menées (ateliers thématiques, formations, lancement d'études, visites techniques). Ces actions vont être poursuivies dans le cadre d'une seconde coopération technique de 3 ans, débutée en 2024, avec également la présence d'une chargée de coopération sur place, qui a pris ses fonctions en septembre 2024. Les axes stratégiques de cette nouvelle convention tripartite (AMUGA – CODATU – AFD) restent :

- (i) l'accompagnement pour le renforcement de capacité des équipes ;
- (ii) l'accompagnement pour la réalisation d'études techniques et à la réflexion en matière de politique publique.

Il convient de rappeler que l'AMUGA a engagé plusieurs projets et études en cours dont les résultats devront être pris en compte par le Consultant, notamment :

- La restructuration globale du réseau de transport en commun dans le Grand Abidjan. Cette étude a défini la trame du futur réseau de transport en commun en établissant et en hiérarchisant le réseau de transports en cinq (05) strates (réseaux armature, primaire, secondaire et local et périurbain) à l'horizon 2040 ;
- La révision du Schéma Directeur d'Urbanisme du Grand Abidjan (SDUGA) adopté en 2016 à horizon 2040 (SDUGA 2) dont le scénario d'urbanisation choisi devra être suffisamment pris en compte dans la nouvelle organisation qui sera proposée ;
- Une étude de faisabilité pour la construction de PEM et points d'arrêts dans le Grand Abidjan, terminée, et complétée par une étude d'Impact Environnemental et Social pour la construction de ces PEM et points d'arrêt ;
- Le projet Abidjan InterModalité (AIM), comportant la création d'une unité de gestion de projet pour la réalisation de 180 points d'arrêts et de 32 pôles d'échange multimodaux ;
- L'étude sur la tarification et le financement des transports urbains, dans laquelle le Consultant propose une évolution du rôle de l'AMUGA quant à la gestion des recettes des transports conventionnés ;

⁴ FEXTE : Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences

- L'étude de l'interopérabilité du système d'intégration tarifaire y compris ses SAEIV pour le BRT et la Charte d'interopérabilité associée ;
- Le programme de renforcement des capacités de l'AMUGA prévu par la coopération japonaise (JICA) dans le cadre d'un financement supplémentaire du SDUGA 2.
- Le plan de mobilité douce pour la ville d'Abidjan à l'horizon 2030 qui aura vocation à prendre plus d'ampleur pour le staff de l'AMUGA.

Enfin, il conviendra également de prendre en compte le travail engagé par l'AMUGA concernant :

- La mise en œuvre de plans de circulation dans les communes du Grand Abidjan et une gestion plus pilotée de la circulation ;
- Les plans de circulations aux abords des stades d'Abidjan (Ebimpé et Plateau) lors de la CAN 2023 ;
- Le démarrage de l'aménagement des PEM (terrestres et lagunaires) et points d'arrêts dans les communes du Grand Abidjan, supervisés par la Direction des Aménagements et des Appuis Opérationnels de l'AMUGA ;
- Le démarrage des travaux d'aménagement du projet de BRT est-ouest ;
- Etc.

3. Objectif de la mission

Le principal objectif de la mission proposée consiste à assurer le déploiement et le renforcement des ressources humaines de l'AMUGA en cohérence avec ses missions, dans un contexte d'évolution sans précédent de ses responsabilités et d'affirmation de son rôle de Maître d'Ouvrage Délégué, tout en assurant que les équipes de l'AMUGA puissent s'appuyer sur des plans de formation et des outils de gestion de projets adéquats pour assurer la réussite des projets de mobilité urbaine dont elle a la charge.

4. Objectifs spécifiques et étapes

La mission se déroulera selon trois étapes

1. Etape 1 : Le diagnostic et l'identification de la structuration cible

Le Consultant aura pour mission d'élaborer un diagnostic du fonctionnement actuel de l'AMUGA en analysant :

- la nature et le périmètre de sa gouvernance ;
- la structuration des Directions et Départements par rapport aux objectifs des programmes d'activités annuels en analysant l'organigramme et son adéquation avec les missions de l'AMUGA ;
- la pertinence et la cohérence des fiches de poste ;
- le dimensionnement des effectifs par direction et par département ;
- l'adéquation des profils par rapport aux postes ;
- le budget annuel de fonctionnement et d'investissement de l'AMUGA ;
- etc.

Il s'agira donc de comprendre le fonctionnement actuel de l'AMUGA en réalisant des missions sur place, des entretiens qualitatifs avec les membres de l'équipe ainsi qu'avec d'autres organisations, si



nécessaire (UG-PMUA, Unité de Gestion du Métro, la SOTRA, ARTI, UGP-AIM, UGP-PTD, le Ministère des Transports, etc.).

Lors de cette phase, le consultant veillera à rencontrer le Conseil Stratégique de l'AMUGA, afin d'échanger sur la démarche de la mission.

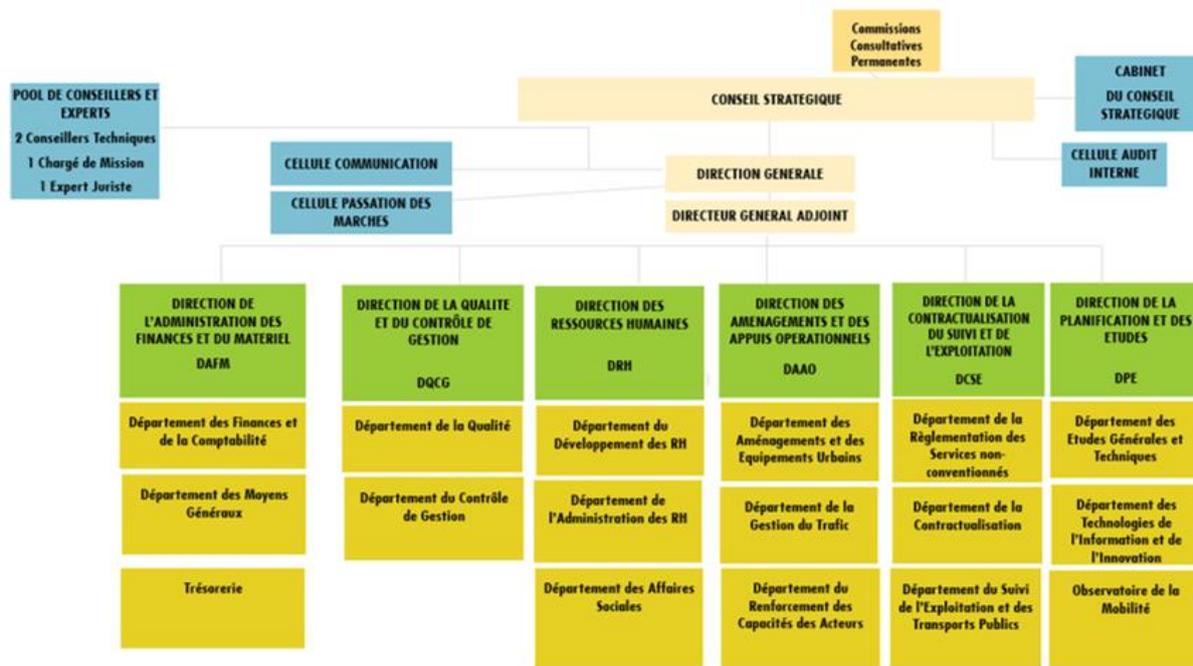


Figure 1 - Organigramme approuvé le 28 octobre 2022 par le Conseil Stratégique de l'AMUGA

A la suite du diagnostic institutionnel sur la nature et le périmètre de la gouvernance de l'AMUGA, le consultant devra identifier les compétences institutionnelles clés nécessaires à l'Autorité pour mener à bien les missions qui lui sont et lui seront confiées. Il proposera une note, détaillant les compétences à acquérir rapidement, en expliquant les raisons qui en font des priorités.

Concernant la structuration de l'Autorité, outre les ressources humaines, le Consultant sera force de propositions quant aux possibilités d'optimiser le fonctionnement de l'AMUGA en prenant en compte ses prérogatives actuelles et à venir, en identifiant les processus manquants ou optimisables afin d'harmoniser et rendre plus aisées les missions du quotidien, et en s'appuyant sur la proposition de montée en charge de l'AMUGA présentée dans l'Assistance Technique sur l'Opérationnalisation de l'AMUGA livrée en 2021.

Dans un second temps, le Consultant identifiera une structuration cible de l'AMUGA, en prenant en compte l'évolution qu'elle devra opérer afin d'être en mesure de répondre aux projets dont elle a et aura la charge, par exemple le lancement et le suivi des phases opérationnelles des travaux du BRT est-ouest et des pôles d'échanges multimodaux (PEM) sur l'ensemble du réseau, les travaux de la Ligne 1 du métro et des gares, puis le suivi de l'exploitation de ces infrastructures et des opérateurs de transports de ces deux modes, le suivi de l'indemnisation des personnes déplacées par l'aménagement des nouveaux PEM, le développement d'un Observatoire des Mobilités, la mise en place des outils d'interopérabilité sur le réseau, la mise en œuvre de la professionnalisation des acteurs du transport artisanal... Tout en veillant à hiérarchiser les besoins en ressources (humaines, matérielles, logicielles et financières) en fonction des priorités des projets.

Par ailleurs, il sera attendu du Consultant qu'il prête attention à l'égalité du genre lors de son diagnostic et dans ses préconisations, eut égard à une évaluation raisonnable des compétences et niveaux de responsabilité de chacun et chacune.

Cette première étape aura donc pour objectif de proposer une structuration et une organisation de l'AMUGA à court et moyen termes qui lui permette de répondre au cœur de sa mission, à savoir de devenir pleinement une autorité organisatrice de la mobilité en charge de la maîtrise d'ouvrage (MOA) de projets de mobilité ambitieux, mais aussi de la gestion quotidienne des circulations multimodales.

Livrables de l'étape 1 (dans l'ordre) :

- *Livrable 1.1 : Rapport d'étonnement du fonctionnement de l'AMUGA (institutionnelle, organisationnelle et opérationnelle) avec identification des points d'amélioration et des priorités ;*
- *Livrable 1.2 : Proposition, sous forme de note, d'une organisation renforcée de l'AMUGA phasée dans le temps et budgétisé avec un organigramme cible de l'Autorité ;*
- *Livrable 1.3 : Note à l'attention du Directeur Général de l'AMUGA concernant les compétences à acquérir rapidement afin que l'autorité puisse pleinement assumer son rôle et être en mesure de mener à bien ses missions.*

2. Etape 2 : Montée en compétence et plan de formation

Parallèlement à la phase de diagnostic, le Consultant aura pour mission d'identifier les besoins de formations nécessaires pour faire monter en compétence l'équipe actuelle de l'AMUGA, ainsi que les profils requis parmi les agents à recruter à court et moyen termes, en prévision des missions actuelles et à venir de l'institution.

Un benchmark de l'offre de formation existante en Côte d'Ivoire, dans la région et à l'international, sera effectué pour identifier les programmes existants sur lesquels l'AMUGA pourra s'appuyer pour former ses équipes et recruter de futurs profils (en incluant les formations prises en charge par les acteurs et bailleurs partenaires de l'AMUGA telles que la Banque mondiale, l'AFD, JICA, GIZ, MCC, KSP, etc.). Ce benchmark sera complété par un recensement des formations déjà prises en charge par l'AMUGA pour ses employés, et ce même si un plan de formation n'existe pas explicitement dans la documentation de l'AMUGA.

A partir de ces informations et des entretiens réalisés avec les équipes techniques et administratives et la direction de l'AMUGA, le Consultant présentera un plan de formation et une stratégie de montée en compétences générale des équipes de l'AMUGA. Ce plan de formation précisera les formations existantes sur lesquelles l'AMUGA sera en mesure de s'appuyer et les profils d'expertise ponctuels qui seront nécessaires pour compléter les compétences des équipes lorsque celles-ci n'existent pas en interne. En outre, le Consultant identifiera dans son benchmark les autorités organisatrices des transports, gérant des systèmes de transports multi-opérateurs, où des immersions pourraient se faire pour avoir une formation plus pratique, complétant les formations académiques identifiées. Le consultant intégrera en outre un plan de financement pour ses formations, qui s'intégrera dans le budget général de l'AMUGA. Il sera attendu du Consultant de préciser les actions que l'AMUGA pourra mettre en œuvre pour prendre en compte et, si nécessaire, compenser les absences du personnel pendant les périodes requises par des projets ou par des formations spécifiques.



Si les formations identifiées via le benchmark ne répondent pas pleinement aux besoins de l'AMUGA, il sera attendu du Consultant qu'il produise les termes de références pour la ou les formations qu'il identifierait pertinentes.

Pour les profils à recruter, un plan de recrutement sera établi précisant un chronogramme cible, un plan de financement associé, les structures de formation ou les milieux professionnels dans lesquels les profils peuvent être recrutés, etc. Les fiches de poste détaillées seront également élaborées.

Livrables de l'étape 2 :

- *Livrable 2.1 : Benchmark des formations et des AOT pouvant accueillir des agents*
- *Livrable 2.2 : Plan de renforcement des capacités et des ressources, budgétisé, phasé et priorisé (sous forme de note)*
- *Livrable 2.3 : Fiches de poste corrélées aux nouvelles missions de l'AMUGA*
- *Livrable 2.4 : Plan de formation et potentiels termes de références pour les formations inexistantes avec les budgets associés (sous forme de note)*

3. Etape 3 : Identification des outils et des procédures à mettre en place

Pour assurer la bonne gestion des projets et des missions de suivi dont l'AMUGA a la charge, elle devra se doter d'outils et de processus facilitant ses tâches quotidiennes.

Concernant les outils, ils devront permettre de faciliter les activités au quotidien de l'AMUGA via des outils de gestion comme des outils de partage de connaissances et de données dans l'équipe, de gestion et suivi des missions adéquats et efficaces, de planning, etc. Il s'agira également d'outils métiers permettant à l'autorité de mener à bien ses missions spécifiques, comme le suivi de l'exploitation du réseau de transport et le suivi quotidien de la circulation. A partir d'un travail de recensement au sein des équipes de l'AMUGA dès la phase de diagnostic de la mission (étape 1), le Consultant précisera les supports logiciels, outils et accessoires aujourd'hui utiles pour optimiser le travail de l'AMUGA.

Par ailleurs, l'utilisation d'outils de suivi et de gestion de projets est d'autant plus cruciale que de nombreux projets et travaux seront concomitamment réalisés dans les prochaines années à l'échelle du Grand Abidjan, ajoutant un fort degré de complexité dans l'articulation et le suivi des différents chantiers et débouchant ensuite sur des suivis d'exploitation multiples. Le Consultant aura donc pour mission d'identifier quels outils de gestion de projet et de suivi de l'exploitation des réseaux de transport public pour la maîtrise d'ouvrage et les autres métiers de l'AMUGA seront pertinents, et d'appréhender l'appropriation de ces outils par les équipes de l'AMUGA en termes de compétences, d'organisation des ressources humaines, de suivi et de maintenance. Afin d'assurer cette appropriation par les équipes techniques de l'AMUGA, certains outils de gestion de projet et de suivi de l'exploitation des réseaux de transport public pourraient être identifiés – voire élaborés pour partie – dans le cadre des formations proposées au cours de l'étape 2.

Cette phase de proposition d'outils devra également s'accompagner de propositions de procédures harmonisées sur les points de fonctionnement optimisables identifiés à l'étape 1, ainsi que dans le cadre de la mise en place des outils. Il pourra s'agir de procédures de management, de communication, organisationnelles, opérationnelles, de gestion et de suivi des missions par exemple.



Cette démarche devra être menée de manière pragmatique afin de permettre une implémentation opérationnelle réelle, en tenant compte des ressources financières limitées de l'Autorité et d'un phasage potentiel, fonction des besoins croissants au cours des prochaines années.

Livrable de l'étape 3 :

- *Plan de développement d'outils et de procédures, phasé et budgétisé*
- *Note de recommandations sur la mise en place des procédures et des outils (conseils pratiques sur leur mise en œuvre, l'identification des éventuels effets à anticiper ou ajustements nécessaires pour garantir leur efficacité, etc.)*

Méthodologie

La méthodologie pour réaliser cette mission sera détaillée dans l'offre technique produite par le Consultant. Bien qu'il n'y ait pas de préconisation quant à la méthodologie exacte à privilégier, il est fortement recommandé d'intégrer dans le déroulement de la mission des temps d'échange, en présentiel et en ligne, avec les équipes de l'AMUGA, afin de garantir l'adéquation des propositions à leurs besoins et attentes, ainsi que leur bonne appropriation.

Cette mission sera portée par la Direction Générale de l'AMUGA.

À la fin de la mission, une restitution sera faite au Conseil Stratégique de l'AMUGA lors d'un atelier dédié, afin de partager les résultats et les principaux enjeux. Le Conseil se réunit une fois par trimestre, et les convocations pour ces réunions sont envoyées deux semaines à l'avance, accompagnées des documents. Le consultant devra donc s'inscrire dans ce calendrier. Avant de présenter les livrables au Conseil Stratégique de l'AMUGA, le Consultant présentera ces résultats au Comité de Direction de l'AMUGA.

5. Livrables attendus

Il est attendu du Consultant qu'il produise les livrables suivants :

Etape	Livrable(s)
Etape 0	- Rapport d'étonnement rappelant la méthodologie mise en œuvre pour le déroulement de la mission et présentant le fonctionnement actuel de l'AMUGA
Etape 1	- Note de diagnostic de la structuration et du fonctionnement actuels de l'AMUGA - Note de proposition d'une structuration cible à court et moyen termes et budget associé - Note à l'attention du Directeur Général de l'AMUGA concernant les compétences à acquérir par l'autorité
Etape 2	- Benchmark des formations existantes dans le champ de la mobilité urbaine et de la gestion de projet - Note sur le plan de renforcement des capacités et des ressources des équipes de l'AMUGA budgétisé, phasé et priorisé - Fiches de poste - Note sur le plan de formation et les potentiels TdR pour les formations à mettre en place avec les budgets associés



Etape 3	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des outils, matériels, procédures et appuis nécessaires, phasé et budgétisé - Note d'identification des outils et des procédures pour la maîtrise d'ouvrage en considérant leur appropriation pour les équipes de l'AMUGA - Note de recommandations sur la mise en place des procédures et des outils
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport final reprenant les principales conclusions de chaque étape, les préconisations à mettre en œuvre et des éléments de langage pour la Direction de l'AMUGA

6. Profil du Consultant

Il sera attendu du Consultant une appropriation des études déjà produites pour l'AMUGA et de la documentation réalisée dans le cadre de la coopération technique CODATU/AMUGA.

Le Consultant effectuera au moins 3 missions sur places incluant des formations.

Le Consultant devra être un bureau d'études ou un groupement de bureaux d'études disposant des compétences en matière de :

- management et conseil organisationnel dans le secteur institutionnel public ;
- ressources humaines ;
- gestion de projet ;
- suivi et gestion de contrat ;
- expertise dans le secteur de la mobilité et de sa gouvernance.

Ayant une bonne connaissance du management d'équipe dans le secteur public et du secteur des transports, il devra présenter les compétences minimales suivantes :

- Démontrer sa capacité à réaliser des missions de stratégies organisationnelles dans des institutions publiques ou organismes publics avec la réalisation d'au moins deux (02) projets ;
- Démontrer sa capacité à travailler dans le contexte de l'Afrique subsaharienne avec la réalisation d'au moins deux (02) études au sein de ladite zone sur des études de gouvernance des transports ;
- La connaissance du contexte ivoirien sera un atout.

Equipe du consultant

L'équipe proposée par le Consultant devra comporter des compétences en management organisationnel, gestion de projet et outils, suivi et gestion de contrat, ressources humaines, mobilité et transports urbains, etc.

La liste et les compétences respectives du personnel requis sont fournies dans le tableau suivant :



N°	Expert	Niveau d'études	Expérience
1	Chef.fe de mission, Expert en management des organisations	Titulaire d'un diplôme de niveau minimum BAC+5 dans le domaine du management, de l'organisation d'institution publique	<ul style="list-style-type: none"> • avoir au moins quinze (15) ans d'expérience de conseil dans le secteur public dont l'appui aux politiques, la planification et l'organisation institutionnelle ; • avoir réalisé ou participé à au moins deux (02) projets de gouvernance institutionnelle, dont un (01) en Afrique. • avoir de l'expérience dans la définition de la gouvernance de la mobilité urbaine.
2	Expert.e en ressources humaines	Minimum BAC +5	<ul style="list-style-type: none"> • avoir au moins dix (10) ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines • avoir de l'expérience en formation, renforcement de capacité et dans la définition des profils des postes ; • avoir une bonne connaissance du contexte de la mobilité urbaine en Afrique.
3	Expert.e Transport	Ingénieur en Transport ou en Génie Civil ou économiste des transports diplômé d'une école d'ingénieurs, ou diplôme équivalent d'une université dans le domaine de l'ingénierie ou de l'économie des transports (BAC + 5 minimum)	<ul style="list-style-type: none"> • avoir au moins dix (10) ans d'expérience dans l'appui aux politiques, à la planification, aux programmes ou projets de développement dans le secteur des transports urbains ; • avoir réalisé ou participé à au moins deux (02) projets de gouvernance de transport public en Afrique dont un en Afrique subsaharienne ; • justifier de la connaissance des métiers de la mobilité dans un contexte complexe multi-acteurs notamment de suivi des opérateurs (métro / bus) et de projets d'infrastructures ainsi que d'expériences de conseil auprès d'autorités organisatrices de la mobilité.

7. Crédit-temps global des experts

La mission se réalisera sur une durée maximale de 6 mois. Le volume de la prestation est estimé à 12HM, il reviendra au consultant de proposer l'allocation des hommes-mois qui lui paraît la plus pertinente.



La mission se déroulera à Abidjan. Le consultant fera figurer dans son offre la répartition entre le temps sur le terrain et le bureau.

Il fera également figurer dans son offre les tâches déléguées en sous-traitance ainsi que l'articulation avec d'éventuels sous-traitants ou partenaires locaux.

8. Calendrier de la mission

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Etape 0						
Etape 1						
Etape 2						
Etape 3						
Clôture						

9. Organisation de la mission

CODATU sera l'interlocuteur contractuel du consultant. L'Autorité de la Mobilité Urbaine dans le Grand Abidjan (AMUGA) sera le point focal pour l'ensemble des aspects techniques de cette mission.

Le consultant devra également renseigner dans son offre la ou les personnes de référence pour assurer le suivi de la mission.

Lors des différentes étapes de la mission (diagnostic du fonctionnement actuel, ateliers de restitution, etc.), le Consultant devra impliquer toutes les parties prenantes dont notamment :

- le Ministère des Transports ;
- l'ARTI ;
- la DGTTC ;
- l'AMUGA (l'ensemble des services, la direction générale et le conseil stratégique) ;
- les unités de projet dont le PMUA, le PTD et AIM ;
- l'Agence Française de Développement (AFD) ;
- etc.

Afin de valider les différentes Phases de l'étude, le Consultant devra fournir l'ensemble des livrables présentés dans le tableau en 3 exemplaires et en format numérique. Les livrables se composent aussi bien de rapport, d'enquêtes et de comptages, de modèles XLS, que d'organisation d'ateliers.

Dans le cas où des livrables ne seraient pas satisfaisants (non-respect des termes de référence ou contenu insuffisant), l'AMUGA et CODATU transmettront sous 2 semaines au consultant une note de demandes complémentaires avec restitution des éléments manquants par le consultant sous 2 semaines.

10. Conditions de la consultation

a. Modalités de réponse à la consultation

Les candidats devront fournir une réponse sous la forme d'un dossier comprenant :



- une offre technique comportant un bref exposé de la compréhension du candidat des enjeux de la mission, la méthodologie proposée et les activités associées pour répondre aux éléments cités dans les présents termes de références ;
- une offre financière détaillée, identifiant les coûts unitaires journaliers en France et à l'étranger (prix HT et TTC), l'offre globale étant calculée sur 10 mois ;
- la Déclaration d'intégrité dûment remplie et signée (voir Annexe) ;
- les Curriculum Vitae détaillés des membres de l'équipe et les références pertinentes pour répondre aux attendus demandés dans la section 5 - Profil du Consultant.

b. Calendrier de sélection des offres

Le calendrier complet est le suivant :

- **12 décembre 2024 - Diffusion des termes de référence**
- **31 janvier 2025 - Réception des offres**
- **Mi-février 2025 – Entretiens avec les candidat-e-s**
- **3 mars 2025 - Sélection du ou de la candidat-e**
- **17 mars 2025 - Signature du contrat**
- **fin mars – lancement de l'étude**

c. Envoi des offres

Merci d'envoyer votre offre à l'attention de **Manon DEBAIN** avant le **31 janvier 2025, 12h** à l'adresse **contact@codatu.org**, en mentionnant dans le titre du message **[Offre AMUGA – Abidjan]**.

CODATU encourage les candidatures qualifiées indépendamment de l'origine nationale, ethnique, des opinions ou croyances, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'état de santé ou du handicap.

d. Critères d'évaluation des offres techniques et financières

Le commanditaire choisira le prestataire sur les critères suivants :

Méthodologie proposée	50%
Coût de la prestation	30%
Références et CV	20%

11. Documents mis à disposition du Consultant

Pour l'exécution de sa mission, il sera remis au Consultant les documents suivants :

- Décrets et documents législatifs relatifs à la création et les prérogatives de l'AMUGA (décret de création de l'AMUGA, conventions et accords avec les différentes unités de projets) ;
- Documents de fonctionnement interne de l'AMUGA : feuilles de route annuelles, rapports d'activité, etc.
- Plan de formation du FDFP soumis fin octobre 2024 ;
- Etude pour la restructuration globale des transports en commun à Abidjan, Transitec – Setec, 2023 ;
- Etude sur l'Opérationnalisation de l'AMUGA, Nodalis – Transitec, 2021 ;
- Etude sur la faisabilité de pôles d'échanges multimodaux et points d'arrêts dans le Grand Abidjan, Bruno Remoué&Associats, 2023 ;



-
- Etude d'Impact Environnemental et Social de la construction de PEM et points d'arrêts dans le Grand Abidjan, Setec International ;
 - Etude sur la tarification et le financement des transports publics dans le Grand Abidjan, Nodalis – Setec – 2b2p ;
 - Etude et la Charte d'interopérabilité du système d'intégration tarifaire y compris ses SAEIV pour le BRT, Setec, 2023 ;
 - Etudes relatives à la construction et à la mise en service du Bus Rapid Transit porté par l'unité de gestion du PMUA ;
 - Etude du schéma directeur des STI dans le Grand Abidjan, AMUGA, 2022 ;
 - Plan de mobilité douce pour la ville d'Abidjan à l'horizon 2030, Comete – Stratec, 2023 ;
 - Toute documentation et livrables réalisés dans le cadre du FEXTE 1 :
 - Article CODATU sur la gouvernance de l'AMUGA ;
 - Rapports d'activités du FEXTE ;
 - Tableau des études et projets de transport dans le Grand Abidjan ;



Annexe – Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale

Intitulé de l'offre ou de la proposition : Expertise senior - Coopération Technique Angola (le "**Marché**")⁵

A : CODATU (le "**Maître d'Ouvrage**")

1. Nous reconnaissons et acceptons que l'Agence Française de Développement (l'"**AFD**") ne finance les projets du Maître d'Ouvrage qu'à ses propres conditions qui sont déterminées par la Convention de Financement qui la lie directement ou indirectement au Maître d'Ouvrage. En conséquence, il ne peut exister de lien de droit entre l'AFD et notre entreprise, notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants. Le Maître d'Ouvrage conserve la responsabilité exclusive de la préparation et de la mise en œuvre du processus de passation des marchés et de leur exécution. Selon qu'il s'agit de marchés de travaux, de fournitures, d'équipements, de prestations intellectuelles (consultants) ou d'autres prestations de services, le Maître d'Ouvrage peut également être dénommé Client ou Acheteur.
2. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement, ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'un des cas suivants :
 - 2.1 Être en état ou avoir fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire, de sauvegarde, de cessation d'activité, ou être dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature ;
 - 2.2 Avoir fait l'objet :
 - a. D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée dans le pays de réalisation du Marché, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle condamnation, nous disposons de la possibilité de joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette condamnation n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
 - b. D'une sanction administrative prononcée depuis moins de cinq ans par l'Union Européenne ou par les autorités compétentes du pays dans lequel nous sommes établis, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle sanction, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette sanction n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;

⁵ Lorsque la présente Déclaration d'Intégrité est requise dans le cadre d'un contrat qui n'est pas qualifiable de « marché » au sens du droit local, le terme « marché(s) » y est dès lors remplacé par le terme « contrat(s) » et les termes « soumissionnaire ou consultant » y sont dès lors remplacés par le terme « candidat ».



- c. D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée, pour fraude, corruption ou pour tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché financé par l'AFD ;
- 2.3 Figurer sur les listes de sanctions financières adoptées par les Nations Unies, l'Union Européenne et/ou la France, notamment au titre de la lutte contre le financement du terrorisme et contre les atteintes à la paix et à la sécurité internationales ;
- 2.4 Avoir fait l'objet d'une résiliation prononcée à nos torts exclusifs au cours des cinq dernières années du fait d'un manquement grave ou persistant à nos obligations contractuelles lors de l'exécution d'un marché antérieur, sous réserve que cette sanction n'ait pas fait l'objet d'une contestation de notre part en cours ou ayant donné lieu à une décision de justice infirmant la résiliation à nos torts exclusifs ;
- 2.5 N'avoir pas rempli nos obligations relatives au paiement de nos impôts selon les dispositions légales du pays où nous sommes établis ou celles du pays du Maître d'Ouvrage ;
- 2.6 Être sous le coup d'une décision d'exclusion prononcée par la Banque Mondiale et figurer à ce titre sur la liste publiée à l'adresse électronique <http://www.worldbank.org/debarr> (dans l'hypothèse d'une telle décision d'exclusion, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette décision d'exclusion n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
- 2.7 Avoir produit de faux documents ou s'être rendu coupable de fausse(s) déclaration(s) en fournissant les renseignements exigés par le Maître d'Ouvrage dans le cadre du présent processus de passation et d'attribution du Marché.
3. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'une des situations de conflit d'intérêt suivantes :
- 3.1) Actionnaire contrôlant le Maitre d'Ouvrage ou filiale contrôlée par le Maitre d'Ouvrage, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction.
- 3.2) Avoir des relations d'affaires ou familiales avec un membre des services du Maitre d'Ouvrage impliqué dans le processus de passation du Marché ou la supervision du Marché en résultant, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction ;
- 3.3) Contrôler ou être contrôlé par un autre soumissionnaire ou consultant, être placé sous le contrôle de la même entreprise qu'un autre soumissionnaire ou consultant, recevoir d'un autre soumissionnaire ou consultant ou attribuer à un autre soumissionnaire ou consultant directement ou indirectement des subventions, avoir le même représentant légal qu'un autre soumissionnaire ou consultant, entretenir directement ou indirectement des contacts avec un autre soumissionnaire ou consultant nous permettant d'avoir et de donner accès aux informations contenues dans nos offres ou propositions respectives, de les influencer, ou d'influencer les décisions du Maitre d'Ouvrage ;
- 3.4) Être engagé pour une mission de prestations intellectuelles qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec nos missions pour le compte du Maitre d'Ouvrage ;
- 3.5) Dans le cas d'une procédure ayant pour objet la passation d'un marché de travaux, fournitures ou équipements :



- i. Avoir préparé nous-mêmes ou avoir été associés à un consultant qui a préparé des spécifications, plans, calculs et autres documents utilisés dans le cadre de la procédure de passation du Marché;
 - ii. Être nous-mêmes, ou l'une des firmes auxquelles nous sommes affiliées, recrutés, ou devant l'être, par le Maître d'Ouvrage pour effectuer la supervision ou le contrôle des travaux dans le cadre du Marché.
4. Si nous sommes un établissement public ou une entreprise publique, pour participer à une procédure de mise en concurrence, nous certifions que nous jouissons d'une autonomie juridique et financière et que nous sommes gérés selon les règles du droit commercial.
5. Nous nous engageons à communiquer sans délai au Maître d'Ouvrage, qui en informera l'AFD, tout changement de situation au regard des points 2 à 4 qui précèdent.
6. Dans le cadre de la passation et de l'exécution du Marché :
 - 6.1) Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) destinée à tromper délibérément autrui, à lui dissimuler intentionnellement des éléments, à surprendre ou vicier son consentement ou à lui faire contourner des obligations légales ou réglementaires et/ou violer ses règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
 - 6.2) Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) contraire à nos obligations légales ou réglementaires et/ou nos règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
 - 6.3) Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à (i) toute Personne détenant un mandat législatif, exécutif, administratif ou judiciaire au sein de l'Etat du Maître d'Ouvrage, qu'elle ait été nommée ou élue, à titre permanent ou non, qu'elle soit rémunérée ou non et quel que soit son niveau hiérarchique, (ii) toute autre Personne qui exerce une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique, ou qui fournit un service public, ou (iii) toute autre Personne définie comme agent public dans l'Etat du Maître d'Ouvrage, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles.
 - 6.4) Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à toute Personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que ce soit, un avantage indu de toute nature, pour elle-même ou pour une autre Personne ou entité, afin qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.
 - 6.5) Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas d'acte susceptible d'influencer le processus de passation du Marché au détriment du Maître d'Ouvrage et, notamment, aucune pratique anticoncurrentielle ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, notamment en tendant à limiter l'accès au Marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises.
 - 6.6) Nous-mêmes, ou l'un des membres de notre groupement, ou l'un des sous-traitants n'allons pas acquérir ou fournir de matériel et n'allons pas intervenir dans des secteurs sous embargo des Nations Unies, de l'Union Européenne ou de la France.
 - 6.7) Nous nous engageons à respecter et à faire respecter par l'ensemble de nos sous-traitants les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement, en cohérence



avec les lois et règlements applicables au pays de réalisation du Marché. En outre, nous nous engageons à mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux lorsqu'elles sont indiquées dans le plan de gestion environnementale et sociale fourni par le Maître d'Ouvrage.

7. Nous-mêmes, les membres de notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, autorisons l'AFD à examiner les documents et pièces comptables relatifs à la passation et à l'exécution du Marché et à les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par l'AFD.

Nom : En tant que :
Dûment habilité à signer pour et au nom de⁶

Signature :

En date du :

⁶ En cas de groupement, inscrire le nom du groupement. La personne signant l'offre, la proposition ou la candidature au nom du soumissionnaire ou du consultant joindra à celle-ci le pouvoir confié par le soumissionnaire ou le consultant.

