



TERMES DE REFERENCE

RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INDIVIDUEL POUR L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'ATIA, LA DEFINITION DE SON MODELE D'INVESTISSEMENT ET LE MONTAGE DE SON PREMIER PORTEFEUILLE DE PROJETS

1. Contexte

1.1. Présentation de CGLU Afrique

Depuis sa création en 2005, CGLU Afrique est l'organisation faîtière et la voix unie assurant la représentation des collectivités locales du continent africain et de près de 350 millions d'Africains. Elle a pour objectif de renforcer le rôle des gouvernements locaux et sous nationaux en tant que partenaires-clés du développement urbain et économique du continent africain.

Créée en tant que section africaine de l'organisation mondiale CGLU (Cités et Gouvernements Locaux Unis), CGLU Afrique compte désormais 44 associations nationales de gouvernements locaux de toutes les régions d'Afrique, ainsi que 2 000 villes de plus de 100 000 habitants. Son siège se trouve à Rabat, au Royaume du Maroc, où elle jouit d'un statut diplomatique en tant qu'organisation internationale panafricaine. CGLU Afrique a pour objectif le renforcement des collectivités locales et régionales et de leurs associations, afin d'améliorer la gouvernance locale, la qualité de vie de la population et la fourniture des services publics par des politiques soutenables, appropriées et en accord avec les politiques nationales et régionales ; mais également l'habilitation des institutions publiques locales à remplir leurs mandats. Ses principales activités comprennent :

- Décentralisation et démocratie locale ;
- Cohésion économique, sociale, territoriale et coopération décentralisée ;
- Apprentissage entre pairs et échange d'expériences ;
- Gestion des finances et des services publics.

Le Programme de Développement Décentralisé pour l'Afrique (GADDEPA) est la vision stratégique de CGLU Afrique, qui vise à construire l'Afrique à partir de ses racines. GADDEPA expose les objectifs de l'organisation et la façon dont elle vise à atteindre les domaines prioritaires clés pour conduire la coopération décentralisée. GADDEPA comprend trois éléments constitutifs représentant chacun un pilier spécifique des fonctions principales de CGLU Afrique, notamment :

- Plaider la cause et faire pression pour les intérêts des collectivités locales ;
- Gérer les connaissances et promouvoir la maîtrise de la gestion locale au niveau des élus comme du personnel des administrations locales ;
- Développer la capacité institutionnelle.

1.2. Présentation d'ATIA et du contexte de la mission

Les villes africaines devront investir environ 25 milliards de dollars par an pour accueillir, dans les meilleures conditions, 450 millions d'habitants supplémentaires d'ici 2030, tout en éliminant le déficit accumulé en termes d'équipements et d'infrastructures.

Actuellement (données de 2020) les villes représentent près de 60% du PIB des pays africains et du continent dans son ensemble, part appelée à croître au fur et à mesure de la croissance urbaine sur le continent. En d'autres termes la santé économique et sociale des pays africains va dépendre de plus en plus de la productivité et de l'attractivité de leurs villes.

D'où l'urgence de mettre en place une stratégie d'investissements appropriée et qui soit à l'échelle et à la vitesse des besoins.

Compte tenu des limites constatées dans la capacité de la puissance publique à dégager les moyens nécessaires pour faire face aux besoins en investissements des villes, il est apparu nécessaire de proposer que les villes africaines puissent avoir recours au marché des capitaux pour mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins d'investissements massifs que nécessitent ces villes.

En vue de faciliter l'accès des villes au marché des capitaux, il a été proposé un véhicule financier adapté, l'Agence Territoriale Afrique pour le Commerce et l'Investissement (ATIA de son sigle anglais, *Africa Territorial Trade and Investment Agency*).

2. Approche méthodologique

Dans le cadre de l'évaluation des risques et de la configuration institutionnelle, l'étude permettra d'identifier les principaux risques et de formuler des recommandations techniques sur les solutions possibles pour faire face aux risques identifiés. L'évaluation pourrait éclairer certains ajustements qui devront être faits pour offrir de meilleures possibilités de concevoir le fonds, tout en respectant les principes fondamentaux de mutualité, d'ownership de la ville et de politique d'investissement transformationnelle

Risques juridiques

a. Analyse externe de l'environnement juridique et réglementaire :

- Aperçu du marché : État de développement des marchés financiers en Afrique, et autres prêteurs aux villes d'Afrique pour les projets d'infrastructure, etc.
- Environnement réglementaire : lois et prescriptions légales sur les prêts aux municipalités et aux collectivités locales, lois sur le financement des projets municipaux et autres lois pertinentes.

Évaluer l'environnement réglementaire des projets de PPP dans les pays africains et la capacité d'ATIA à investir dans des actions de projets de PPP.

b. Statut juridique :

- Domiciliation : Supervision dans certaines juridictions, dans le secteur bancaire ou autres. La domiciliation du fonds auprès d'ABEDA ou de la BAD sera envisagée
- Statut bancaire : Le statut de fonds peut être coopératif, public ou autre
- Environnement juridique spécifique pour l'ATA : Des conseils juridiques seront fournis sur toute exigence légale particulière relative à la conception de l'ATA.

c. Gouvernance :

- Normes et principes : Définition des normes et fondements de la gouvernance de l'agence, en ligne avec sa stratégie, son modèle d'affaires et les attentes de ses parties prenantes. Celles-ci seront complétées par la définition des principes éthiques, des objectifs d'administration, des principes de gestion des risques, des règles de représentation des partenaires, des processus d'arbitrage stratégique et des bases pour l'attribution des prérogatives aux différents organes
- Structure et application : La structure de gouvernance et la gestion du fonds seront conseillées d'un point de vue juridique (p. ex., le conseil ou le comité directeur). L'objectif est de proposer des organes de gouvernance pertinents et de définir leur composition, leur champ d'action, leurs fonctions et leurs prérogatives. Ce sera complété par la définition des exigences et le processus de sélection des présidents et directeurs des différents organes et la définition du schéma d'interaction des principaux organes de gouvernance de l'agence (en interne et avec les institutions externes)
- Transparence : des structures pour garantir la transparence vis-à-vis des propriétaires, des investisseurs et de la société civile seront proposées et suggérées.

Risques financiers

a. Structure financière :

- Capital : Le montant minimal de capital requis et la structure du capital (p. ex., capital social, dette subordonnée, etc.) seront définis.
- Coûts initiaux engagés : Les coûts initiaux engagés et la date d'équilibre seront identifiés.
- Marges : Une évaluation à court et long terme des marges possibles sera effectuée.

b. Emprunt :

- Stratégie du marché des capitaux : L'évaluation portera sur les stratégies du marché des capitaux en Afrique, les émissions obligataires et les placements privés, y compris les échéances, les montants et les devises.
- Institutions financières : Le rôle des banques multilatérales de développement (BMD) et d'autres institutions financières internationales/africaines en relation avec l'ATA sera analysé.
- Activité d'emprunt de l'ATA : Une attention particulière sera accordée à la première activité d'emprunt de l'ATA, que ce soit sur les marchés des capitaux ou ailleurs.
- L'analyse de la stratégie d'emprunt de l'agence devrait tenir compte du contexte du développement des gouvernements locaux en Afrique ainsi que de l'évolution des conditions des marchés financiers en Afrique et à l'échelle internationale. La définition de la stratégie d'emprunt devrait être complétée par des lignes directrices relatives à la gestion des risques de change et de liquidité.

c. Prêts :

- Stratégie : Définition des objectifs du portefeuille et des paramètres de répartition des fonds, clarification des principes directeurs d'investissement en fonction de la vision et des objectifs de l'Agence, définition des modalités/critères d'investissement (transparent, cohérent et efficace) guider les comités et les intervenants de l'Agence dans l'élaboration, l'évaluation et l'approbation des projets
- Processus de crédit : Le processus, la méthodologie et l'application du pointage de

crédit seront évalués et élaborés.

- Allocation de crédits : La définition du processus d'allocation et d'engagement des projets sera analysée. Cela comprend l'identification des documents requis pour chaque étape, les modèles à remplir en interne (due diligence interne) et en externe (demande de fonds), la due diligence à effectuer par l'agence, les délais pour chaque étape et la durée globale du processus d'allocation. Le processus d'allocation de crédit sera complété par des procédures détaillées, incluant les procédures de gestion des risques (en amont et en aval)

Risques opérationnels

- Statut fiscal : Le statut fiscal et les risques associés en fonction de l'environnement juridique seront examinés.
- Organisation et personnel : la structure de gestion et la composition du personnel, tant pour le démarrage que sur le long terme, seront évaluées et conseillées.

3. Livrables

Un rapport analysant les différents types de risques

4. Calendrier

Le Consultant Individuel devrait mobiliser l'expertise nécessaire pour réaliser les travaux demandés durant **une période de 3 mois**.

5. Soumission des offres et/ou des candidatures

Les consultants intéressés doivent soumettre leur candidature au plus tard le **1^{er} Novembre 2024** à l'adresse email suivante : AAIRecrutement@uclga.org

Roland Georges AMEHOU

Directeur Financier de l'Initiative pour l'Adaptation de l'Afrique (AAI)