

TERMES DE REFERENCE

Recrutement d'un expert spécialisé en gestion de centrales de production de concassage et de bitumage – ADR, Djibouti

Décembre 2024

1. Contexte et Justification de l'étude de pré faisabilité

Djibouti est actuellement à un tournant décisif de son développement économique. Doté d'une économie riche et variée, le pays capitalise sur sa position géographique, son secteur portuaire et de la logistique maritime et son secteur des services en expansion. Cependant, il est confronté à des défis majeurs qui entravent sa progression vers une prospérité accrue. Parmi ces obstacles, les lacunes en termes d'infrastructures modernes et de services publics efficaces sont particulièrement préoccupantes. Ces manquements affectent non seulement la qualité de vie des citoyens mais entravent également l'attrait de Djibouti pour les investissements étrangers.

Dans ce contexte complexe, les Partenariats Public-Privé (PPP) apparaissent comme une solution stratégique et innovante. En effet, les PPP permettent de combler efficacement les déficits d'investissement et de savoir-faire, en tirant parti de la dynamique et de l'efficacité du secteur privé. Ces collaborations entre le public et le privé offrent la possibilité de canaliser des ressources financières substantielles et une expertise technique avancée vers des projets cruciaux pour le bien-être public. Ainsi, les PPP se présentent comme un levier essentiel pour accélérer la mise en œuvre de projets d'infrastructure vitaux contribuant directement à l'amélioration de la qualité de vie des Djiboutiens.

De plus, les PPP jouent un rôle crucial dans la stimulation de la croissance économique de Djibouti. En attirant des investissements privés, ces partenariats favorisent la création d'emplois, stimulent l'innovation et renforcent la compétitivité du pays sur la scène internationale. Ils offrent également une voie vers le développement durable en intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement et en assurant une gestion équitable des ressources. En somme, les PPP sont une composante clé de la stratégie de Djibouti pour surmonter ses défis actuels et réaliser son potentiel économique, tout en posant les fondations d'un avenir prospère et durable.

Dans le cadre de la facilité multi-pays pour le soutien au développement des Partenariats Public-Privé (PPP), financée par l'Agence Française de Développement (AFD), la Direction générale des Partenariats Publics et Privé (DGPPP) à Djibouti reçoit une assistance technique mise en œuvre par Expertise France. Cette assistance a pour but principal d'aider la DGPPP et le gouvernement de Djibouti à développer des projets de PPP qui soient à la fois durables, profitables et attrayants pour les investisseurs, grâce à une planification et une préparation appropriée.

Dans le cadre de cet effort, dix (10) projets ont été identifiés comme ayant un fort potentiel pour être mis en œuvre en PPP, couvrant divers secteurs tels que la santé, le logement, le tourisme, l'hôtellerie, l'assainissement, les transports (aéroportuaires et terrestre) et l'industrie. Le soutien apporté par la Facilité PPP, a abouti à la sélection de deux (2) projets prioritaires pour une étude de pré faisabilité. Ces deux projets retenus sont :

- La centralisation des centrales de production de concassage-bitumage - ADR
- Le centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et de l'hôtellerie

L'expertise en gestion de centrales de production de concassage est **requis exclusivement dans le cadre de la réalisation de l'étude de pré faisabilité du projet de centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et l'hôtellerie.**

2. Présentation du projet de centralisation des centrales de production de concassage-bitumage – ADR

Depuis 2021, l'Agence Djiboutienne des Routes (ADR) s'engage dans une stratégie de partenariat avec le secteur privé pour répondre aux coûts élevés de production et de maintenance de ses centrales de bitume et de concassage. Face à ce constat, la direction générale a identifié la délégation de ces activités à un partenaire privé comme solution optimale pour améliorer leur gestion opérationnelle et réduire les coûts. Cette initiative s'inscrit dans une réforme plus large de la gestion des services de l'ADR, où les activités de concassage et de bitumage constituent le projet pilote du programme d'externalisation.

Pour concrétiser cette vision, l'ADR prévoit la relocalisation des centrales de production vers la région de Damerjog, dans la préfecture d'Arta. Ce déplacement stratégique, loin des zones habitées, permettra non seulement d'éliminer les nuisances environnementales pour les populations riveraines, mais créera également des opportunités d'emploi pour la région. La délégation de l'exploitation à un partenaire privé viendra optimiser la gestion des installations, réduisant ainsi significativement les temps d'arrêt observés avec le système actuel.

L'analyse des performances actuelles révèle, en effet, que les centrales fonctionnent à seulement 50% de leur capacité. À travers ce partenariat public-privé, l'ADR ambitionne d'atteindre une capacité de production de 60 tonnes par heure, répondant ainsi à une demande croissante sur le marché djiboutien. Cette augmentation de capacité s'avère nécessaire au vu des besoins identifiés : pour la seule année 2024, le plan d'entretien routier annuel (PERA) de l'ADR prévoit l'utilisation de 1076 m³ de bitume et 3658,4 m³ de gravier pour la voirie urbaine. Des débouchés supplémentaires pourraient également être identifiés auprès des promoteurs immobiliers, particulièrement pour les activités de concassage.

Cette modernisation permettra à l'ADR de bénéficier de produits de meilleure qualité, à des coûts réduits et en quantités suffisantes pour répondre à ses besoins. Le projet s'inscrit parfaitement dans la Vision 2035 de Djibouti, qui ambitionne de positionner le pays comme hub économique régional et continental. Il démontre la capacité du pays à développer des partenariats public-privé efficaces dans des secteurs stratégiques, ouvrant ainsi la voie à d'autres initiatives similaires. Dans cette optique, un dialogue a déjà été engagé avec différents acteurs du secteur, tant au niveau local avec des entreprises comme OCON SARL, HAWK International, Buruuj Building Materials et Algamil qu'international, avec des groupes comme Vinci et EGIS. Le projet prévoit la possibilité d'un montage PPP flexible, permettant notamment la sous-traitance avec des lots à périmètre restreint pour les acteurs locaux.

3. Objectifs de la mission

La mission consiste en la réalisation dans le cadre d'une étude de pré faisabilité de l'analyse technique du projet de centralisation de centrales de production de concassage bitumage, permettant d'établir :

- **A. Diagnostic de l'existant**
- **B. Définition d'un programme d'exploitation technique préliminaire du site centralisé**
- **C. Analyse économique préliminaire du projet**
- **D. Identification et sondage de marché préliminaire des partenaires privés susceptibles d'être impliqués dans le projet (locaux et internationaux)**

4. Résultats attendus

Les résultats attendus de cette mission sont les suivantes :

- **A. Diagnostic de l'existant**
 - **Une analyse de l'état des centrales de concassage bitumage décentralisées**, en gestion actuelle par l'ADR, impliquant notamment une **revue détaillée des équipements disponibles**
 - **L'identification du besoin de mise à jour des équipements en cas de reprise par un partenaire privé**, avec distinction entre besoins actuels et besoins du partenaire privé futur
- **B. Définition d'un programme d'exploitation technique préliminaire du site centralisé**
 - Production d'un benchmark des modes de gestion et de structuration des projets de concassage bitumage dans des géographies similaires
 - Proposition d'un programme d'exploitation technique préliminaire
- **C. Analyse économique préliminaire du projet :**
 - **Estimation des coûts du projet du point de vue du partenaire privé**, incluant :
 - Les coûts d'investissement (coûts de centralisation et coûts des équipements neufs) ;
 - Les coûts d'opérations de la centrale (incluant les frais de transport).
 - **Estimation du gain d'efficacité attendu de la centralisation des centrales existantes et des volumes de production envisageables ;**
 - **Analyse de la demande** en lien avec la planification de l'ADR (identification des différents marchés d'écoulement, estimation des volumes incluant de façon non exclusive les projections de besoins de l'ADR)
- **D. Identification et sondage de marché préliminaire des partenaires privés susceptibles d'être impliqués dans le projet (locaux et internationaux)**

5. Missions du Consultant

A. Diagnostic de l'existant

Tâche A-1 : Examen critique de l'organisation existante

Une analyse de l'état des centrales de concassage bitumage décentralisées, en gestion actuelle par l'ADR, impliquant notamment une revue détaillée des équipements disponibles.

L'identification du besoin de mise à jour des équipements en cas de reprise par un partenaire privé, avec distinction entre besoins actuels et besoins du partenaire privé futur

Tâche A-2 : Consultation des parties prenantes et revue de la documentation existante

Organiser des séances de travail avec les acteurs clés (autorités locales, personnel d'exploitation des centrales existantes) pour recueillir leurs retours sur l'efficacité et la pertinence du mode d'opération actuel.

B. Définition d'un programme d'exploitation technique préliminaire du site centralisé

Tâche B-1 : Production d'un benchmark des modes de gestion et de structuration des projets de concassage bitumage dans des géographies similaires

Tâche B-2 : Proposition d'un programme d'exploitation technique préliminaire

C. Analyse économique préliminaire du projet

Tâche C-1 : Estimation des coûts du projet du point de vue du partenaire privé

Estimation des coûts d'investissement (coûts de centralisation et coûts des équipements neufs) et des coûts d'opérations de la centrale (incluant les frais de transport).

Tâche C-2 : Estimation du gain d'efficacité attendu de la centralisation des centrales existantes et des volumes de production envisageables

Tâche C-3 : **Analyse de la demande** en lien avec la planification de l'ADR (identification des différents marchés d'écoulement, estimation des volumes incluant de façon non exclusive les projections de besoins de l'ADR)

D. Identification et sondage de marché préliminaire des partenaires privés susceptibles d'être impliqués dans le projet (locaux et internationaux)

Tâche D-1 : Identification des partenaires privés

Tâche D-2 : Participation à la réalisation du sondage de marché en collaboration avec les autres experts mobilisés.

6. Livrables de la mission

Le rapport de préfaisabilité complet constitue le seul livrable de la mission. Un rapport initial n'est pas nécessaire.

Chaque expert préparera les chapitres de l'étude de préfaisabilité correspondant à son expertise, comme présenté dans la table des matières ci-dessous. L'expert financier PPP agit en tant que chef d'équipe et est responsable de la cohérence et de la qualité des contributions des autres experts.

Une version préliminaire du rapport de préfaisabilité sera soumise et présentée aux autorités porteuses du projet et à EF. Les commentaires des parties prenantes et d'EF seront évalués et intégrés, le cas échéant, dans la version finale du rapport. Un rapport complet sur les mesures prises incluant tous les commentaires reçus doit accompagner la version finale du rapport.

La table des matières des études de préfaisabilité ainsi que les responsabilités des experts est présentée ci-dessous.

Chapitres du rapport de préfaisabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Résumé exécutif	Tous	
Introduction et objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Brève description des Autorités contractantes et du contexte du projet • Lien avec les plans/budgets stratégiques du gouvernement, le cas échéant, et la manière dont le projet a été identifié • Définition des objectifs du projet 	Expert financier PPP	

Chapitres du rapport de préféabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Justification du projet et présentation de la demande <ul style="list-style-type: none"> Justification du projet Projections de la demande Présentation des sources de revenus potentielles Présentation des résultats attendus du projet 	Expert financier PPP et experts métier	
Benchmark de projets similaires <ul style="list-style-type: none"> Contenu programmatique, tarification en vigueur, équilibre économique et structuration contractuelle de projets similaires Récapitulatif des apprentissages et points d'alertes identifiés 	Tous	
Options techniques et recommandation <ul style="list-style-type: none"> Description des options de programmation techniques considérées Présentation de l'option technique recommandée sur la base d'une analyse qualitative théorique des options techniques 	Expert(s) métier(s)	
Estimation des CAPEX et OPEX Estimations préliminaires des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation	Expert financier PPP	Expert(s) métier(s)
Impacts stratégiques environnementaux/sociaux <ul style="list-style-type: none"> Etude d'Impact Environnemental et Social Plan de gestion environnemental et social 	Expert E&S	
Évaluation juridique <ul style="list-style-type: none"> Évaluation juridique préliminaire prenant en compte les règles et réglementations pertinentes. Évaluation préliminaire du cadre de suivi du contrat de PPP (évaluation des ressources existantes du secteur public et des compétences nécessaires pour superviser et suivre les performances du contractant du PPP pendant toute la durée du contrat). Liste des principales autorisations requises pour l'appel d'offres, la construction et l'exploitation du projet en PPP. Identification des écarts et des besoins de réforme (le cas échéant) Liste des règles et réglementations pertinentes, des questions juridiques qui doivent être traitées en détail dans une étude de faisabilité ultérieure. 	Expert juridique	
Analyse économique et financière <ul style="list-style-type: none"> Indication des coûts du capital (WACC) Calcul des métriques financières clefs du projet (valeur actuelle nette, TRI du projet et des fonds propres). Analyse de sensibilité financière sur les paramètres déterminants du projet Analyse économique coût avantage du projet. Une analyse (quantitative et qualitative) des raisons pour lesquelles le projet devrait être réalisé sous forme de PPP. Une comparaison entre les marchés publics et les PPP sera quantifiée à l'aide du différentiel de VAN. Analyse de l'acceptabilité sociale des tarifications envisagées 	Expert financier PPP	Expert E&S
Modèles de PPP envisageables et analyse des risques associés <ul style="list-style-type: none"> Description des principaux modèles de PPP pertinents, formulation de recommandations et détermination du mécanisme de paiement recommandé. Résumé et un tableau préliminaire d'analyse des risques présentant les catégories de risques typiques des PPP. 	Expert juridique	Expert financier PPP

Chapitres du rapport de pré faisabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Analyse de l'impact fiscal et de l'accessibilité financière du projet pour les usagers <ul style="list-style-type: none"> • Description des contributions/paiements/garanties/terrains requis de la part du gouvernement. • Confirmation du caractère abordable des services proposés pour les usagers. 	Expert financier PPP	
Détermination du Modèle de Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et description des principales parties prenantes, de leur rôle et de leur impact potentiel sur le projet. 	Expert juridique	
Résultats du sondage préliminaire de marché	Expert financier PPP	Tous
Points d'attention et prochaines étapes <ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence des domaines d'attention/de préoccupation qui doivent être développés dans une étude de faisabilité, par exemple les études géotechniques requises ou les impacts environnementaux/sociaux importants auxquels il faut remédier. • Prochaines étapes nécessaires à l'élaboration d'une étude de faisabilité complète, calendrier, responsabilités, approbations et budgets estimés. 	Tous	
Conclusions & recommandations	Tous	

7. Lieu, durée de la mission et modalités d'exécution

- La période de mise en œuvre : 5 mois ;
- Date de démarrage : Janvier 2025.
- Date de fin : Mai2025.
- Planning/calendrier : voir à la suite.

Le nombre de jour d'expertise est évalué à **22 jours** sur la durée de la mission.

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

Activités	Lieu	Délais (mois)	Durée (H/J)
Remise des offres	Décentralisé	03 janvier 2025	
Notification	Décentralisé	10 janvier 2025	
Travail préparatoire	Décentralisé	Janvier 2025	3
Mission de lancement	Djibouti	Mi-Janvier ou début Février 2025	5
Travail en distanciel de production des études avec tenue de réunions intermédiaires en visio	Décentralisé	Janvier- avril 2025	7
Restitution finale sur place incluant une ou plusieurs séances d'appropriation des livrables par les agents bénéficiaires	Djibouti	Fin avril début Mai 2025	5
Finalisation du rapport et inclusion des retours des sectoriels/EF	Décentralisé	Fin avril 2025	2
Total			22

8. Profil du Consultant

Le profil du consultant devra répondre aux critères suivants :

- Un diplôme de Master, d'ingénieur en gestion de carrière ou d'une qualification équivalente (Bac+5) dans les domaines du concassage et bitumage
- Une expérience minimale **de 10 ans dans la gestion et la mise en œuvre de projets de gestion de carrière.**
- Avoir dirigé au moins deux (2) projets similaires, fournissant des preuves de ses capacités en matière de gestion de projet, de planification et programmation d'activité...
- Familiarité avec les réglementations locales et internationales pertinentes pour les infrastructures de routières représentent un avantage significatif.
- La maîtrise de la langue française est indispensable.

9. Contenu attendu de la proposition

La remise des propositions techniques est attendue pour **le 03 janvier 2024**.

Les propositions attendues des experts sont présentées selon le format suivant. Chaque proposition ne doit pas dépasser **dix (10) pages**, à l'exclusion du CV de l'expert annexé.

- **Chapitre 1. Expérience internationale et régionale**

Résumez clairement l'expérience internationale et régionale de l'expert en indiquant les pays, les régions et les années d'expérience concernés.

- **Chapitre 2. Expérience de travail avec des organismes multilatéraux et des donateurs**

Résumez clairement l'expérience de l'expert en matière de travail avec des organismes multilatéraux et des bailleurs de fonds.

- **Chapitre 3. Expérience professionnelle dans la préparation d'études de (pré-)faisabilité pour des projets d'infrastructures similaires**

Résumez clairement la participation de l'expert à la préparation d'études de faisabilité pour des projets similaires. La présentation de projets PPP est un atout.

- **Chapitre 4. Offre technique - méthodologie et plan de travail**

Détailler clairement la méthodologie et l'approche de l'expert dans l'exécution de la mission, y compris la compréhension de la mission, les risques et les problèmes :

- i. Compréhension de la mission, des risques et des problèmes prévus.
- ii. Approche méthodologique de la mission.
- iii. Plan de travail détaillé de chaque prestation et planification globale conformément aux TdR.

- **Chapitre 5. Flexibilité, diplomatie et créativité**

Résumer l'expérience de travail dans des environnements similaires à forte incertitude où les informations disponibles sont souvent fragmentaires et décousues. L'engagement personnel des experts en matière de flexibilité, de gestion des relations avec les parties prenantes et de créativité dans la production et l'interprétation des données doit être démontré dans le cadre de missions régionales similaires.

- **Chapitre 6. Offre financière du candidat**

Indiquer le montant des honoraires journaliers.

L'enveloppe de jours allouée à cette expertise est fixe et définie en partie 7 des présents TDRs.

10. Notation des propositions

La notation globale des soumissions se fera sur la base du barème suivant :

- 70% : notation technique
- 30% : notation financière

Notation de la proposition	Note maximale
Proposition technique	70
Expérience internationale et régionale	10
Expérience de travail avec des organismes multilatéraux et des donateurs	10
Expérience professionnelle dans la préparation d'études de (pré-)faisabilité pour des projets d'infrastructures similaires	25
Offre technique - méthodologie et plan de travail	20
Flexibilité, diplomatie et créativité	5
Proposition financière	30
Honoraires journaliers	30
Total	100