

**Le Secrétaire General**

**Barcelone, 25 novembre 2015**

**Objet: APPEL D'OFFRES**

Cher soumissionnaire,

Nous avons le plaisir de publier un appel d'offres ouvert relatif à l'étude menée par la Commission des Finances Locales pour le Développement sur « **les conditions de la mobilisation des ressources locales pour une urbanisation durable** ».

La présente consultation concerne la composante « **Financement local et capital foncier-immobilier : quelles options et quelles conditions de mise en œuvre ?** (ref: 006/2015)

Toutes les informations relatives à la procédure de consultation sont détaillées dans les annexes 1 et 2 que nous vous recommandons de lire attentivement afin d'en respecter les préconisations.

CGLU, organisation mondiale représentant les gouvernements locaux et régionaux, assure le pouvoir adjudicateur de cet appel d'offres à travers son secrétariat mondial basé à Barcelone (Espagne). Le contrat sera régi par les lois espagnoles et les tribunaux compétents seront ceux de Barcelone.

CGLU respecte les principes de transparence, de publication et de diffusion, de libre accès, d'égalité, de concurrence, d'équité, et d'offre économiquement la plus avantageuse.

Cordialement,

**Josep Roig**

Documents joints :

- Annexe 1 : Termes de référence
- Annexe 2: Cadre contractuel

**100 YEARS OF ACTION**  
**100 LEVANTSE OE UNITY**

Carrer Avinyó, 15  
E-08002 Barcelona (España)  
Tel +34 933 428 750

Fax +34 933 428 760  
info@uclg.org  
www.uclg.org

**UCLG Sections**

Africa



Asia-Pacific



Euro-Asia



Europe



Latin America



Middle East-  
West Asia



North America



Metropolitan Section



Forum of Regions



## **ANNEXE 1 Termes de référence (Ref. 006-2015)**

### **Etude sur les conditions de mobilisation des ressources du financement local**

#### **Spécialisation en valorisation foncière et immobilière**

#### **2nde phase de l'étude basée sur des études de cas**

### **I. Contexte**

L'urbanisation, qui comporte un très fort potentiel intrinsèque pour contribuer à un développement durable, souffre des carences passées et présentes en investissement : les différentes études menées sur le sujet montrent qu'il faudrait en moyenne doubler dans les 20 prochaines années, les montants d'investissement qui lui sont aujourd'hui affectés.

Une des pistes permettant de combler l'écart entre les besoins et les réalisations tient au renforcement des finances locales, et un relatif consensus s'est établi à ce sujet entre les institutions internationales, qui ont émis un certain nombre de recommandations en faveur de la décentralisation, notamment financière. En effet, le mouvement généralisé de décentralisation de par le monde amène aujourd'hui les gouvernements locaux à exercer des responsabilités majeures en matière de développement urbain dans toutes ses composantes économiques, sociales, culturelles et environnementales.

Cependant, les moyens financiers qui leur sont affectés affichent un net retard par rapport aux compétences qui leur sont dévolues : les études menées dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement montrent que le faible niveau d'atteinte des OMD reste fortement lié à la faiblesse des fiscalités locales, au manque de financements octroyés par les gouvernements centraux en faveur des gouvernements locaux et à l'impossibilité pour ceux-ci de lever des financements externes, nationaux ou internationaux.

La conférence Habitat III qui se tiendra en 2016, offre la possibilité d'ouvrir les réflexions sur la mise en place d'une nouvelle feuille de route pour le financement

urbain, dans la lignée des objectifs de financement socialement et économiquement durable, et de solutions adaptées aux défis posés par le changement climatique.

Dans ce cadre, CGLU, à travers notamment sa Commission des Finances Locales pour le Développement, s'est engagé dans une série d'études destinées à approfondir le plaidoyer pour les finances locales que les gouvernements locaux porteront sur la scène internationale, sous forme notamment de recommandations concrètes destinées aux Etats membres des Nations Unies, ainsi qu'aux organismes internationaux.

Ces recommandations s'appuieront sur l'argumentaire déjà développé par CGLU, en faisant ressortir particulièrement les facteurs facilitants et bloquants de l'utilisation des différents instruments financiers à la disposition des gouvernements locaux. Il ne s'agit donc pas d'approfondir l'ingénierie financière des différents instruments (qui est déjà bien connue), mais de faire ressortir des éléments qualitatifs qui permettent ou à l'inverse empêchent de mobiliser le potentiel de ressources locales.

L'hypothèse de base est que dans un contexte de raréfaction des ressources nationales, la mise en œuvre du principe de subsidiarité, qui sous-tend la décentralisation, constitue une piste incontournable pour financer le développement, puisqu'elle permet de mobiliser un potentiel de ressources insuffisamment inexploité. L'étude souhaite faire la démonstration qu'à certaines conditions, les gouvernements locaux, de par leur proximité et leur action de terrain, sont mieux à même de mobiliser certaines ressources que les gouvernements centraux. Il s'agit également de montrer le caractère incrémental de cette mobilisation, en mettant en lumière les facteurs de progression envisageables.

## II. Méthodologie de l'étude

Cette étude vise donc à analyser les ressorts de la réussite des politiques publiques de financement de l'urbanisation, selon une approche territoriale centrée sur les *grandes sources de financement* des collectivités locales :

- La fiscalité et les ressources locales récurrentes (ressources structurelles des collectivités locales, permettant d'assurer le fonctionnement des services publics) ;
- La mobilisation de la plus-value foncière et immobilière (ressource endogène qui permet de « financer la ville par la ville ») ;

- Les ressources externes de long terme (ressources remboursables permettant d'exercer un effet levier sur les montants dédiés à l'investissement, essentiellement emprunts et partenariat public-privé).

Elle est coordonnée par la Commission des Finances Locales pour le Développement de CGLU, sous la supervision d'un comité de pilotage, et mise en œuvre selon une méthodologie qui distingue 2 grandes étapes identiques pour chacune des composantes précitées :

- Une analyse de la littérature dont l'objectif est de faire ressortir les principales problématiques, sur la base d'exemples documentés de villes ou de pays. Cette phase est aujourd'hui finalisée. Les experts en charge de ces composantes ont produit leurs rapports, qui font ressortir les conditions à partir desquelles les différents instruments financiers peuvent être mis en œuvre de manière effective. Par ailleurs, les exemples de villes cités dans les rapports sont listés dans une base de donnée qui sera prochainement disponible sur le site internet de la Commission des Finances Locales pour le Développement ([www.uclg-localfinance.org](http://www.uclg-localfinance.org)) ;
- Ces facteurs clé de réussite seront ensuite approfondis sur la base d'études de cas (10 à 15 villes). Cette phase qui fait l'objet la présente consultation sera menée de manière transversale entre des experts spécialisés sur une des 3 composantes, et reposera sur l'implication des directeurs financiers des villes sélectionnées, afin que les analyses soient co-développées avec ces acteurs de terrain. Ainsi appropriées, ces analyses ont vocation à dégager les leviers sur lesquels agir pour mettre en œuvre un ou plusieurs projets de financement.

La **problématique générale** de l'étude vise à identifier les facteurs qui gouvernent l'efficacité du financement par les collectivités locales des équipements en infrastructures nécessaires au développement urbain, dans la triple dimension de leur réalisation, de leur mise à disposition, et de leur fonctionnement durable et efficace.

L'**hypothèse centrale** retenue dans cette étude est que l'usage des moyens de financement mobilisés (ou le non-usage) ne dépend pas uniquement de leurs caractéristiques techniques propres mais qu'elle dépend également des conditions préalables à leur mise en œuvre, d'ordres politique, institutionnel, contextuel, socio-économique ou socio-politique. Elle s'inscrit également dans une perspective systémique en étudiant les liens entre la mise en œuvre ou pas des diverses catégories d'outils de financement : les ressources récurrentes et la fiscalité locale ; la valorisation foncière et immobilière ; les ressources externes de long terme (emprunt, PPP, finance climat).

Elle a pour **objectif** de mettre à jour des mécanismes explicatifs, sans prétendre à l'exhaustivité ni à la démonstration définitive : il s'agit plus d'identifier des évolutions, des dynamiques à l'œuvre, des pistes de recherche nouvelles susceptibles d'être approfondies et d'apporter un éclairage différent sur le « pourquoi » de la mobilisation (ou non) des outils de financement, que de rechercher un modèle explicatif complet et définitif.

- Comment les collectivités locales peuvent-elles effectivement mobiliser une partie de la richesse produite sur leur territoire pour répondre aux enjeux du développement local ? De quels outils disposent-t-elle pour recouvrer ces ressources ? De quelle marge de manœuvre disposent-ils et quels sont les principaux facteurs déterminants du choix des instruments à disposition ?
- Face à l'urgence des besoins de financement, comment s'élabore et se stabilise le compromis entre les différents échelons de gouvernement et les acteurs économiques ? Quels éléments contextuels, politiques, économiques et sociétaux peuvent expliquer la réussite de tel ou tel dispositif fiscal (convergence d'intérêts, synergies collaboratives) ?

### III. Objectifs spécifiques de la 2<sup>de</sup> phase et des études de cas

Les revues de littératures effectuées sur les 3 composantes de l'étude<sup>1</sup> ont donc fait ressortir les piliers sur la base desquels une ingénierie financière peut se développer de manière optimale pour couvrir les besoins de développement (voir note d'étape en annexe). Il s'agit pour beaucoup d'entre eux de facteurs « exogènes », relevant essentiellement des contextes économiques et sociaux ainsi que des cadres législatifs et réglementaires nationaux.

En s'attachant à la situation particulière d'une quinzaine de villes, la seconde phase de l'étude va maintenant pouvoir aborder concrètement la manière dont celles-ci intègrent ces éléments de contexte, comment elles élaborent sur cette base leur stratégie financière, et quelles initiatives elles mettent en œuvre pour mobiliser les ressources locales. La seconde phase de l'étude s'intéressera donc essentiellement aux facteurs endogènes, internes à la collectivité locale elle-même, pour tenter de répondre à cette question centrale, pour chaque ville étudiée : quelles initiatives locales, adossées à ce cadre exogène, permettent de générer des ressources additionnelles pérennes pour le développement local ?

---

<sup>1</sup> <http://www.uclg-localfinance.org/sites/default/files/Synthese%20de%20la%201ere%20phas%20e.pdf>

Pour l'ensemble des villes de l'échantillon, l'étude s'interrogera sur les circonstances à partir desquelles une mécanique vertueuse de financement à base locale a pu émerger, se reproduire et s'élargir durablement. Pourquoi cette mécanique progressive n'est-elle pas systématique pour toutes les collectivités locales et quels sont les facteurs qui entravent cette dynamique ? Dans un contexte national donné, comment une collectivité locale a-t-elle pu (ou non) mobiliser les outils de financement, et quels en ont été les facteurs déterminants, déclenchant ou bloquants ? Sur quels leviers de changement s'appuie-t-elle pour financer le développement de son territoire ?

L'étude fera ressortir les interactions existantes sur le terrain entre les différentes sources de financement. A cet égard, la captation de la rente foncière et la fiscalité attachée au foncier et à l'immobilier est un sujet d'étude majeur du fait de la situation contrastée de cette ressource potentiellement considérable, en particulier dans les contextes en développement. La réalité y est très évolutive puisqu'elle va d'une captation progressive de cette rente urbaine dans les contextes asiatiques et latino-américains à une absence à peu près totale de ponction fiscale nationale ou territoriale dans les contextes de développement les moins avancés (ce qui n'exclut pas, dans ces territoires, des formes de régulation ni fiscale ni d'urbanisme, mais d'abord politique du foncier). Ainsi, lorsqu'elle n'est pas liée à des actions menées directement par les propriétaires privés, la captation de la plus-value foncière et immobilière représente un mécanisme équitable et rationnel de mobilisation de ressources pour le développement urbain.

Une photographie instantanée de l'état de l'ingénierie financière sera donc réalisée pour chaque ville de l'échantillon, mais l'étude tentera également de dégager une approche dynamique, s'intéressant à la fois à la manière dont telle ou telle ressource a évolué, ainsi que les leviers sur lesquels agir pour mobiliser le potentiel de ressources.

#### **IV. Champs d'étude de la seconde phase et des études de cas**

L'étude s'appuie principalement sur **la participation des directeurs financiers des villes sélectionnées**. La Commission des Finances Locales pour le Développement développe notamment un réseau d'experts de terrain en finances locales, que sont les directeurs financiers des villes, qui sont globalement très motivés pour échanger entre eux sur leurs pratiques, et renforcer leurs capacités par les échanges entre pairs. Cette seconde phase de l'étude offre donc l'opportunité de fournir un cadre d'échanges et d'approfondissement pour un séminaire de travail, et de production commune d'outils pratiques et directement utilisables par les directeurs financiers (boîte à outils, aide à

la décision, référentiels, typologie,...). Dans le même temps, la connaissance de terrain de ceux-ci constitue une source d'information extrêmement riche pour les études de cas.

L'implication de ce réseau sera donc un élément central pour le recueil des données, qui seront analysées dans un premier temps par un des experts, puis bénéficieront d'un regard croisé des experts des autres composantes, avant de faire l'objet d'une réflexion collective lors du séminaire qui sera organisé avec les directeurs financiers des villes de l'échantillon.

Les directeurs financiers pourront bénéficier du soutien d'un étudiant international ou local pendant un mois, qui pourra les aider à recueillir les données qui leur seront demandées à travers un questionnaire. Ce questionnaire est divisé à 3 parties, à renseigner chacune à un mois d'intervalle.

**Le périmètre de l'étude** sera celui de la collectivité locale, donc le champ de son directeur financier, même si d'autres acteurs du territoire peuvent être interrogés. Le champ étudié comprendra :

- Une analyse du contexte (institutionnel, économique, urbanistique, politique,...)
- Une analyse de la structure des dépenses et des recettes,
- L'analyse de 2 à 3 projets emblématiques réalisés, et de 2 à 3 projets qui rencontrent des difficultés de financement.

**Les 11 villes sur lesquelles portera l'analyse** sont réparties sur tous les continents. Du fait de l'intérêt spécifique du ministère de l'intérieur tunisien, un focus spécifique sera réalisé sur ce pays pour lequel **2 à 3 villes supplémentaires** feront l'objet d'études de cas en vue de faire ressortir, dans un même contexte national, les facteurs de réussite « endogènes » qui relèvent de la collectivité elle-même.

Göteborg - Suède	Addis Abeba – Ethiopie
<b>La Paz – Bolivie (tbc)</b>	Dakar - Sénégal
<b>Cusco - Pérou</b>	<b>Bogota – Colombie (tbc)</b>
<b>Ho Chi Minh - Vietnam (tbc)</b>	Sousse – Tunisie
Ulan Bator - Mongolie	Marrakech – Maroc
Muntinlupa - Philippines	Sfax – Tunisie (tbc)
Porto Novo - Bénin	Tunis – Tunisie (tbc)

## V. Missions spécifiques de l'expert :

L'expert en charge du thème relatif à la **valorisation foncière et immobilière** aura pour mission de :

### 5.1/ réaliser une monographie sur 4 villes de cet échantillon

Pour ce faire, l'expert s'appuiera très largement sur **la participation des directeurs financiers des villes sélectionnées**, qui seront leurs relais sur le terrain, avec le soutien politique de leur maire. Leur implication sera majeure pour le recueil des données, et en particulier pour l'analyse précise des processus de financement de projets portés. L'expert devra également nourrir son analyse des **documents divers** fournis directement par le directeur financier et du **cadre contextuel** réalisé pour chaque pays par un collaborateur de la CFLD.

Ce questionnaire se déroulera en plusieurs temps, en soumettant une série de trois questionnaires aux directeurs financiers de chaque ville, qui contiennent des éléments précis et variés que l'expert sera en charge d'analyser et d'inclure dans ses monographies. Les questionnaires<sup>2</sup> portent sur les points suivants :

1. Le premier questionnaire s'attache au contexte local et national de la collectivité, et à ses principales **caractéristiques démographiques, économiques et sociales**. Ce contexte dépend fortement du **cadre national législatif et réglementaire** qui permet aux gouvernements locaux de puiser diversement dans la boîte à outils que les Etats mettent en place pour que les collectivités puissent lever des ressources fiscales, et des causes et des conditions de l'existence ou pas de ce cadre ;
2. Le second questionnaire constitue une analyse de la **structure et de l'évolution des budgets de la collectivité** (dépenses, recettes, ratios principaux), et fournit des indicateurs sur le **niveau d'autonomie financière** de la collectivité, ses capacités humaines et techniques et les marges d'évolutions ;
3. Le troisième questionnaire, axé sur des projets concrets, est divisé en 2 parties distinctes :
  - L'analyse en profondeur de 3 projets emblématiques déjà réalisés et financés totalement ou en partie par la collectivité locale, afin d'identifier les facteurs de réussite et les éventuels obstacles qui ont été surmontés dans leur mise en œuvre. Pour cette partie, l'expert pourra

---

<sup>2</sup> <http://www.uclg-localfinance.org/sites/default/files/Questionnaire%20FR.pdf>



également s'appuyer sur des informations fournies par d'autres professionnels locaux ayant travaillé sur le projet ;

- L'analyse de 3 projets de la collectivité encore en attente de financement, pour en étudier les facteurs bloquants et si possible identifier les leviers possibles de financement à activer, du côté de la fiscalité locale, du foncier ou de l'accès à des ressources externes, pour mobiliser les financements nécessaires.

Ces monographies doivent faire apparaître :

- L'état de l'ingénierie financière de chaque ville
- Une approche dynamique, quant à la manière dont telle ou telle ressource a évolué, et une réflexion sur les leviers sur lesquels agir pour mobiliser le potentiel de ressources.

Afin de favoriser une vision transversale des problématiques relatives à chaque composante de l'étude, ces monographies feront l'objet de relectures croisées entre les experts (voir infra point 5.2). L'expert en « valorisation foncière et immobilière » sera donc amené à faire compléter les monographies dont il a particulièrement la charge par ses collègues des deux autres composantes.

### **5.2/ compléter les monographies des 10 autres villes de l'échantillon réalisées par les experts des 2 autres composantes ;**

En sens inverse, il participera également à la relecture et à l'approfondissement de la thématique relative à la valorisation foncière et immobilière des 10 autres études de cas réalisées par les autres experts de l'étude.

L'analyse devra en effet faire ressortir que les trois champs de financement ne sont pas indépendants les uns des autres. Par exemple, tout emprunt souscrit par une collectivité locale devra être remboursé dans le futur et ne pourra l'être que grâce à des ressources fiscales ou par des dotations budgétaires, voire par des paiements d'utilisateurs, tout ceci dans le cadre des conditions d'équilibre des budgets et des comptes définies par le législateur. Par ailleurs, la mise en place de PPP aura des conséquences directes sur les comptes des collectivités locales et donc sur l'utilisation des ressources financières locales, en fonctionnement comme en investissement. Enfin, la frontière est souvent mal délimitée entre les outils proprement fiscaux de captation de la plus-value foncière (recensement et réévaluation des bases

d'imposition) et les outils non-fiscaux (registre foncier, marché de droits à construire...).

Des échanges entre les experts seront donc nécessaires, et s'organiseront notamment lors de deux séminaires de travail auquel l'expert devra assister:

- Une réunion à mi-parcours, réunissant les experts et l'équipe de CGLU, mi-février 2016 à Paris ;
- Un séminaire de travail avec tous les directeurs financiers organisé début avril 2016 à Paris (voir point 5.4)

### **5.3/ rédiger un rapport d'analyse sur cette composante, qui s'appuie sur la synthèse de la 1ère phase, complété par les 14 études de cas;**

La première phase de l'étude a consisté à produire, pour chacune des diverses catégories d'outils de financement identifiées cités ci-dessus - les ressources récurrentes et la fiscalité locale ; la valorisation foncière et immobilière ; les ressources externes de long terme (emprunt, PPP, finance climat) - une analyse basée sur une revue de la littérature existante, ainsi qu'une base de données des outils de financement et d'exemples de mise en œuvre. Le rapport<sup>3</sup> spécifique relatif à la composante sur la valorisation foncière et immobilière est disponible en ligne sur le site de la Commission (mais pas encore la base de données) :

Ces rapports ont mis en lumière les facteurs clé de succès sur la base desquels une ingénierie financière peut se développer de manière optimale pour couvrir les besoins de développement.

- L'analyse a d'abord pu tirer des remarques générales, sur la caractéristique très hétérogène de ce champ d'étude d'abord, et sur le biais existant de la littérature envers les pays émergents, au détriment des pays les moins avancés et en développement, et plus particulièrement l'Afrique.
- Ensuite, les rapports ont montré l'importance d'avoir une approche globale du chaînon de financement des collectivités locales : de l'identification des besoins locaux et des gisements de ressources mobilisables, à l'élaboration des demandes de financement, pour ensuite déterminer quels instruments de financement pourront être mobilisés.

---

<sup>3</sup> <http://www.uclg-localfinance.org/sites/default/files/Rapport%20Foncier.pdf>

- Enfin, chaque rapport a identifié les principaux moteurs et facteurs bloquants de la mobilisation effective de ces ressources :
  - Les niveaux et les dynamiques de développement ;
  - Le contexte institutionnel, essentiel pour résoudre les problèmes liés au manque de clarté dans l'attribution des compétences entre les niveaux de gouvernement, et au rôle clé de la redevabilité de la collectivité envers l'Etat et ses habitants ;
  - La stratégie territoriale, incluant les problématiques de la cohérence du découpage administratif et des stratégies de planification urbaine ;
  - La décentralisation financière et la question de l'autonomie fiscale, alors que les montants de ressources partagés entre le niveau central et les autorités locales sont largement déséquilibrés au regard des compétences dévolues. Les rapports mettent en avant le nécessaire renforcement de capacité des autorités locales, en matière d'ingénierie et de gestion financière, mais aussi d'expertise pour utiliser des outils tels que la valorisation foncière.
  - La synergie entre les gouvernements locaux et nationaux, et la prise en compte des acteurs économiques et de la société civile, ressortent comme un élément-clé de la mobilisation des ressources locales encore largement inexploitées.

Ces différents points seront donc complétés par les études de cas qui viendront alimenter, à partir des exemples de terrain, les conditions de la mobilisation des ressources locales, en termes notamment de valorisation foncière. Sur la base de celles-ci, des propositions de recommandations internationales seront élaborées.

#### **5.4/ animer cette thématique lors du séminaire qui sera organisé les 6 et 7 avril prochains avec les directeurs financiers participant à l'étude.**

L'objectif de ce séminaire est de compléter les informations transmises par les directeurs financiers à travers les questionnaires, et d'initier une réflexion collective sur la base des 1ères conclusions des experts des 3 composantes. Cette réflexion permettra notamment de bien ancrer les recommandations sur le terrain et de s'assurer que celles-ci font écho aux professionnels en charge des finances locales de ces villes.

Ce séminaire permettra également, par les réflexions suscitées, de participer au renforcement de capacités des directeurs financiers, par les échanges entre pairs. Il permettra de constituer le 1er réseau mondial des directeurs financiers des villes sur

lequel CGLU entend s'appuyer pour développer son plaidoyer en faveur de la décentralisation financière.

La logistique du séminaire sera assurée par la Commission des Finances Locales de CGLU, chaque expert étant en charge de la préparation et de l'animation d'une demi-journée de travail. Tous les experts participeront néanmoins aux deux jours de la rencontre.

## VI. Produits attendus:

1. Réalisation d'une **monographie** de 10-15 pages pour chacune des 4 villes présélectionnées pour la composante valorisation foncière et immobilière, à partir des réponses au questionnaire et des échanges avec le directeur financier et son équipe :
  - 1 RV téléphonique avec chaque directeur financier à l'issue des réponses au 1er questionnaire mi-décembre 2015 ;
  - 1 RV téléphonique avec chaque directeur financier à l'issue des réponses au 2nd questionnaire mi-janvier 2016
  - 1 RV téléphonique avec chaque directeur financier à l'issue des réponses au 3ème questionnaire début février 2016
  - mi-février 2016 : participation à un atelier de travail entre experts : 1ères remarques, organisation des échanges entre experts pour les monographies

Les monographies devront être finalisées dans leur version provisoire fin mars 2016, et dans leur version définitive fin avril 2016;

2. Le **rapport d'analyse** sur la valorisation foncière et immobilière devra être finalisé dans sa version provisoire fin mars 2016 afin de servir de base à l'animation du séminaire des directeurs financiers. La version définitive sera à remettre le 10 mai 2016. Celui-ci devra comprendre des propositions de recommandations internationales qui seront ensuite débattues dans les instances politiques de CGLU.
3. **L'animation du séminaire** des directeurs financiers durant 2 jours début avril 2016, conjointement avec les experts des 2 autres composantes.

## VII. Budget:

La rémunération prévue est de **12 500 euros HT** au total pour la production des 4 monographies, la participation aux 10 autres, la rédaction du rapport de synthèse sur

la valorisation foncière et immobilière, ainsi que pour l'animation du séminaire des directeurs financiers.

## **VII. Sélection des offres:**

Le consultant devra être disponible immédiatement pour démarrer le travail et prendre contact avec les 4 directeurs financiers des villes dont il aura la charge.

La sélection interviendra très rapidement après la date limite de remise des offres et se basera sur les critères suivants :

- Profil de l'expert, expérience relative à la décentralisation financière à l'international, publications ;
- Qualité de la proposition technique, compréhension des termes de référence, propositions méthodologiques ;
- Prix de la prestation ;
- Qualité du réseau ou de l'équipe travaillant sur le projet.

## **ANNEXE 2 CONDITIONS DU CONTRAT**

Ref. Appel d'offres: **006-2015**

<b>Date de la publication:</b>	25-11-2015	<b>Date limite de réception des offres</b>	15-12-2015 18:00
<b>Document:</b>	Composante « <b>Financement local et capital foncier-immobilier : quelles options et quelles conditions de mise en œuvre?</b> » de l'étude globale portant sur « <b>les conditions de la mobilisation des ressources locales pour une urbanisation durable</b> ».		
<b>Nom et adresse de la partie contractante:</b>	SECRETARIAT MONDIAL DE CITES ET GOUVERNEMENTS LOCAUX UNIS (CGLU) Avinyó 15 08002 Barcelona (Spain) Tel: +34 933428750 Fax.: +34933428760 e-mail: tender@uclg.org		
<b>Description:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'une <b>monographie</b> de 10-15 pages pour chacune des 4 villes présélectionnées, à partir des réponses au questionnaire et des échanges avec les directeurs financiers et leurs équipes. Les monographies devront être finalisées dans leur version provisoire fin mars 2016, et dans leur version définitive fin avril 2016 ;</li> <li>• Le <b>rapport de synthèse</b> sur la valorisation foncière portera sur les 14 villes de l'étude. Il devra être finalisé dans sa version provisoire fin mars 2016 et la version définitive sera à remettre le 10 mai 2016. Celui-ci devra comprendre des propositions de recommandations internationales qui seront ensuite débattues dans les instances politiques de CGLU ;</li> <li>• L'animation d'un <b>séminaire de travail</b> de 2 jours avec les directeurs financiers des 14 villes début avril à Paris.</li> </ul> <p><b>Ce travail se basera sur le rapport établi lors de la 1ère phase de l'étude à partir d'une revue de littérature. Il mettra en lumière comment les collectivités locales mobilisent effectivement ou non sur le terrain les ressources locales relatives à la valorisation du foncier. Il fera ressortir des perspectives, les enjeux et des propositions de recommandations internationales argumentées à partir des 14 études de cas participant à l'étude.</b></p> <p><b>Concernant les monographies, l'expert devra également analyser, outre les aspects fonciers, les ressources de fonctionnement de la collectivité, ainsi que son recours à des ressources externes de long terme de type emprunt, PPP ou finance climat.</b></p> <p>Le rapport servira de base au plaidoyer que CGLU portera sur la</p>		

	scène internationale, notamment dans le cadre de la prochaine conférence Habitat III. <i>Des informations détaillées sont disponibles dans les termes de références de l'annexe 1</i>
<b>Type de contrat :</b>	Prestation de service
<b>Durée du contrat:</b>	5 mois
<b>Type de procédure</b>	Appel d'offre ouvert
<b>Budget:</b>	12,500 € HT
<b>Langue:</b>	Français
<b>Langue de l'offre (préférence)</b>	Français
<b>Statut:</b>	Ouvert
<b>Notification de l'attribution du marché:</b>	7 jours maximum après la date limite de remise des offres

- 1) Le prestataire est responsable de la mise en œuvre des tâches qui lui sont confiées dans les Termes de Référence (annexe 1)
- 2) Aspects juridiques:
  - CGLU peut exiger des renseignements sur le prestataire, notamment sur le respect de ses obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou de ses impôts selon les dispositions légales de son pays.
  - Suite à la notification de l'attribution, le prestataire auquel le contrat va être attribué doit fournir des preuves de sa résidence fiscale dans son pays.
  - Le prestataire et son équipe doivent respecter les droits humains et s'engagent à ne pas heurter les usages politiques, culturels et religieux des pays où l'action est mise en œuvre. Ils doivent notamment respecter les normes fondamentales du travail, telles que définies dans les conventions de l'Organisation internationale du Travail.
- 3) Rédaction et contenu des documents d'appel d'offres devant être fournis par le soumissionnaire. Les documents d'appel d'offres doivent contenir les dispositions et les renseignements suivants:
  - Description du soumissionnaire (Organisation, Expert, Consultant, société ...) et des personnes ayant le pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle.
  - CV des experts et collaborateurs intervenant sur l'étude.
  - Offre technique conformément aux exigences précisées dans l'annexe 1.
  - Offre financière, comprenant la fiscalité indirecte le cas échéant.
  - Toutes les informations d'identification financière, y compris le numéro d'identification fiscal. Dans une phase ultérieure de la rédaction de contrats, les détails de compte bancaire seront fournis aux CGLU.

- 4) L'ensemble des documents d'appel d'offres doivent être envoyées à CGLU par e-mail à [tender@uclg.org](mailto:tender@uclg.org), au plus tard à la date et l'heure limite indiquée ci-dessus. Au delà, et sauf indication contraire publiée sur le site web de CGLU, aucune offre ne sera acceptée.
- 5) Dans le cas où des informations complémentaires soient nécessaires pour soumettre la proposition, nous vous invitons à contacter CGLU à l'adresse e-mail [tender@uclg.org](mailto:tender@uclg.org). Il ne sera répondu qu'à des questions écrites précisant les éléments de clarification demandés.
- 6) Les soumissionnaires ont le droit de retirer leur offre à tout moment.
- 7) Les soumissionnaires recevront une réponse automatique les informant de la bonne réception des documents d'appel d'offres.
- 8) CGLU pourra demander des informations supplémentaires sur la proposition si certains concepts nécessitent d'être clarifiés. En ce cas, les soumissionnaires dont les offres nécessitent des clarifications seront invités à répondre dans un délai raisonnable fixé par l'équipe d'évaluation.
- 9) Si CGLU soupçonne qu'un candidat ne respecte pas les règles, il lui demandera de fournir des preuves de sa conformité réelle avec les règles applicables.
- 10) Critères d'évaluation: CGLU prendra soin que l'attributaire ne possède pas un conflit d'intérêts potentiel avec l'organisation et décidera si les propositions soumises:
  - Se conforment aux exigences essentielles du dossier d'appel d'offres: techniques, administratives et financière
  - Répondent aux prescriptions figurant dans le dossier d'appel d'offres
  - Contiennent la documentation complète
  - Respectent la langue requise dans l'appel d'offres
- 11) Les offres seront évaluées en fonction de l'éligibilité et de la capacité financière, économique, technique et professionnelle des soumissionnaires. Les offres seront comparées et le contrat attribué. La décision de l'adjudicateur sera définitive.
- 12) Choix de l'attributaire: à la suite de ses délibérations, CGLU se prononcera soit:
  - Sur l'attribution du marché au soumissionnaire qui a présenté l'offre qualitativement la mieux adaptée et la moins chère, si celle-ci est conforme aux exigences formelles, techniques, administratives et financières de l'appel d'offres
  - Sur l'annulation de la procédure d'appel d'offres. Les critères de sélection portent sur la capacité du soumissionnaire à exécuter le contrat. Ils sont détaillés dans l'annexe 1.

L'attribution du marché au soumissionnaire sera notifiée à l'issue de cette décision.

- 13) Une fois les offres analysées, celles-ci seront comparées et le prestataire choisi. Aucune négociation n'est autorisée.
- 14) CGLU assure l'égalité de traitement des soumissionnaires et garde les offres confidentielles.

Google Traduction pour les entreprises: [Google Kit du traducteurGadget TraductionOutil d'aide à l'export](#)