

APPEL À INITIATIVES

Pépinière urbaine de Madagascar – Villes intermédiaires

*Dans le cadre du programme PADEVE 2
Municipalités d'Antsirabe et Mahajanga*



France 



Date de publication du présent dossier : 24 juin 2026

L'Agence française de Développement (AFD) se propose de subventionner des structures (ONG et Sociétés) pour la réalisation d'un projet « Pépinière urbaine », dans les villes d'**Antsirabe et Mahajanga**, à Madagascar, selon un cadre défini (voir les termes de référence - Section XII).

Dans des contextes où de grands projets transforment en profondeur les territoires, l'enjeu est de remettre les besoins et usages des habitants au cœur de la réflexion. Les études préliminaires, souvent menées sous des contraintes fortes de temps et de ressources, n'accordent pas toujours une place suffisante à la concertation, alors même qu'une approche participative est essentielle pour améliorer la pertinence, l'inclusivité et l'impact social des projets.

Le dispositif **Pépinières urbaines** est un outil d'appui aux projets urbains financés par l'AFD dont le but est d'**aménager de manière collaborative des espaces publics ou des équipements collectifs de proximité, et de soutenir l'animation de ces sites.**

Les Pépinières urbaines accompagnent le démarrage de projets financés par l'AFD, et se déploient en parallèle des études et des travaux de ceux-ci. Leurs interventions poursuivent un double objectif :

- **Apporter des réponses concrètes** aux besoins des habitants (espaces publics, équipements socio-collectifs, sportifs, culturels) pour améliorer leur cadre de vie avant que le plus grand projet ne soit livré ;
- **Tester des usages et des approches participatives**, afin d'éclairer la conception et la mise en œuvre des grands projets urbains, en anticipant notamment les enjeux de gestion et d'appropriation.

A ce jour, des Pépinières urbaines ont été financées en Tunisie, au Burkina Faso, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Libéria, à Madagascar, au Kenya, au Rwanda, au Cameroun, et au Ghana, et forment le réseau des Pépinières urbaines. La **Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires (PUMA)** sera la deuxième Pépinière urbaine mise en œuvre à Madagascar, après celle d'Antananarivo lancée en 2023, et qui s'achèvera en 2026. Elle sera déployée dans le cadre du Programme d'Appui et de Développement des Villes d'Équilibre – phase 2 (PADEVE 2), placé sous la responsabilité du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers (MATSF) et des municipalités dans lesquelles le projet intervient. Les enseignements de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires en termes de programmation fonctionnelle, de processus participatif, et de solutions de gestion auront vocation à être répliqués dans les autres équipements livrés par le PADEVE 2.

L'AFD dispose à ce titre d'une enveloppe de **900 000 €** pour la mise en œuvre de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaire, sur une durée comprise entre **24 et 36 mois**. Cette enveloppe sera **répartie en deux lots de 450 000€ chacun**, correspondant au montant alloué à chacune des villes (Antsirabe et Mahajanga). Pour chacun de ces lots, les financements seront versés sous forme de subvention à une organisation à but non lucratif (ONG ou OSC), ou à un consortium d'entités (ONG/OSC et sociétés de droit privé) chargé de mettre en œuvre le projet de Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires. Ces organisations ou groupements d'organisation constitueront les **opérateurs pépiniéristes**.

Le présent dossier présente le cadre de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires (Section I et II). La sélection des opérateurs sera effectuée sur la base d'une note projet (voir modèle – Section III) accompagnée d'un canevas financier, d'un cadre logique, d'un chronogramme, d'un tableau des rétrocessions, d'un dossier administratif et des fiches de renseignements (Section IV à XI) à remettre au plus tard le **7 septembre 2026 à 12h00 heure d'Antananarivo**. Les termes de référence de l'appel à Initiative sont présentés en section XII.

La ou les structure(s) sélectionnée(s) sera(seront) ensuite invitée(s) à poursuivre l'instruction, en étroite relation avec l'équipe projet de l'AFD, et soumettra (soumettront) une note projet finale. La proposition finale et complète devra intégrer les éventuels éléments issus d'un dialogue avec l'équipe projet de l'AFD.

Le dossier d'appel à initiatives est disponible à compter du 24 juin 2026 sur la plateforme dédiée :

<https://groupe-afd.wiin.io/fr/applications/httpsgroupe-afdwiiniofrapplications-appel-a-projet-pepiniere-urbaine-de-madagascar>

Une réunion de présentation de l'Appel à Initiatives et d'échanges avec les candidats sera organisée le jeudi 02 juillet 2026 à 15 heures (heure d'Antananarivo). Les candidats intéressés sont invités à se connecter à la réunion en ligne via la plateforme PEXIP en suivant ce lien :

<https://conference.visio.afd.fr/listener/m/88008675/express>

Composition du présent appel à initiatives :

- I. CADRE GÉNÉRAL DÉFINI PAR L'AFD
- II. MODALITES DE SELECTION ET DE VALIDATION FINALE DES PROPOSITIONS
- III. NOTE DE PRÉSENTATION DE PROJET
- IV. CANEVAS FINANCIER
- V. LA LETTRE DE SOUMISSION
- VI. LE CADRE LOGIQUE
- VII. LE CHRONOGRAMME DES ACTIVITÉS (SOUS EXCEL, MODELE LIBRE)
- VIII. LA FICHE DE RENSEIGNEMENT RELATIVE AU PORTEUR DU PROJET
- IX. LA FICHE DE RENSEIGNEMENTS DES PARTENAIRES
- X. LE TABLEAU DES RÉTROCESSIONS
- XI. LE DOSSIER ADMINISTRATIF
- XII. TERMES DE RÉFÉRENCE

Pour tous renseignements complémentaires, les candidats doivent adresser leurs demandes par écrit, à l'attention des trois personnes suivantes :

Anastasia MURATET (AFD Paris – SDD/VIL - murateta@afd.fr)

Simon NYAM (AFD Paris – SDD/VIL - nyams.ext@afd.fr)

Hery RALIJAONA (AFD – Agence d'Antananarivo - ralijaonah@afd.fr)

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 PARIS cedex 12

Article 1. Clauses et conditions générales

1.1 L'appel à initiatives pour la **Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires** (« l'Appel ») vise à financer des projets de développement portés par des structures :

- Nationales, ou internationales en partenariat avec des structures malgaches ;
- Disposant d'expériences préalables à Madagascar ;
- Disposant d'expériences dans la mise en œuvre de projets liés à l'aménagement participatif d'équipements urbains ;
- Disposant d'une capacité de dialogue rapproché avec le siège de l'AFD à Paris, l'agence AFD d'Antananarivo, la maîtrise d'ouvrage et les communes dans lesquelles le projet sera mis en œuvre ;
- Capables de démontrer leur capacité à mettre en œuvre des projets d'envergure,

Cet Appel est ouvert aux structures suivantes : organisations de la Société Civile (OSC) ou autres organisations à but non lucratif, et aux consortiums formés par des organisations à but non lucratif et des entreprises de droit privé, condition que la structure cheffe de file du consortium soit une organisation à but non lucratif.

Pour être éligibles, les entreprises de droit privé devront répondre à l'un des deux critères suivants :

1. Être une société enregistrée localement dans un pays d'intervention de l'AFD ; ou
2. Être une société enregistrée dans un pays de l'Union Européenne.

Une société immatriculée au sein de l'Union Européenne pourra faire partie d'un consortium mais ne pourra présenter seule une initiative ou être chef de file/mandataire solidaire dudit consortium.

Pour être éligible, le montant annuel du projet proposé ne devra pas représenter plus de 70% du budget annuel de l'OSC, ou du budget annuel cumulé des membres du consortium, sur les 3 derniers exercices certifiés. **En d'autres termes, le budget annuel cumulé des membres du consortium devra s'élever au minimum, sur les trois dernières années, aux montants suivants :**

- Si l'équipe qui candidate répond à un seul lot :
 - o 215 000€ pour un projet de 36 mois
 - o 320 000€ pour un projet de 24 mois
- Si l'équipe qui candidate répond aux deux lots
 - o 430 000€ pour un projet de 36 mois
 - o 645 000€ pour un projet de 24 mois

1.2 L'objectif de la subvention est de mettre en œuvre la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires, dans le cadre du PADEVE 2, afin d'améliorer la programmation et la gestion des équipements livrés par ce programme.

1.3 Cet Appel a pour vocation le financement, à hauteur de **900 000€** sur subvention, de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires (cf. TDR en section XII).

1.4 Le projet est réparti en deux lots, qui correspondent pour l'un à la ville d'Antsirabe, et pour l'autre à la ville de Mahajanga. Les candidats peuvent choisir de déposer un projet pour l'un des lots seulement, ou pour les deux.

1.5 Chaque structure porteuse (cheffe de file) ne doit soumettre qu'une seule proposition par lot. Dans le cas de consortium, les entités qui ne sont pas cheffes de file ont la possibilité de s'associer à plusieurs réponses par lot.

1.6 Les structures internationales soumissionnaires devront obligatoirement s'associer à des structures malgaches pour la mise en œuvre du projet. Ce partenariat devra être attesté par une lettre d'intention co-signée par les partenaires. Dans ce cas, les activités et rémunérations

prévisionnelles de chaque organisation devront apparaître explicitement dans les différentes composantes du projet.

1.7 L'AFD se réserve la faculté de ne pas donner suite à l'Appel à initiatives.

Article 2. Mode opératoire

2.1 Dans le cadre de l'Appel, l'AFD se propose de contribuer au financement de dépenses nécessaires à la réalisation d'un projet conçu et défini par une structure ou un consortium pour une durée de 24 à 36 mois.

2.2 La mobilisation d'un cofinancement n'est pas obligatoire, mais il sera pris en compte dans l'évaluation des propositions. Un cofinancement allant jusqu'à 10 % du montant total du budget du projet proposé est considéré comme une bonne pratique. Ce co-financement peut prendre la forme d'une valorisation de temps passé sur le projet.

2.3 Le porteur de projet devra mentionner les parties prenantes qu'il envisage de mobiliser dans le cadre de l'exécution du projet.

2.4 Les structures malgaches et internationales sont encouragées à élaborer leur proposition en tenant compte des besoins et attentes exprimées par les autorités locales et les structures associatives d'Antsirabe et de Mahajanga.

2.5 L'Appel ne peut (i) financer les dépenses non directement liées au projet, (ii) financer, pour une même structure, des prestations déjà prévues dans d'autres projets financés par l'AFD, (iii) financer des prestations déjà prévues sur d'autres financements que ceux de l'AFD.

2.6 Le budget du projet proposé devra suivre le modèle de proposition financière annexé (Section IV) et respecter les ratios suivants :

- Le total des frais de fonctionnement (lignes 2.4 – frais de fonctionnement + ligne Frais de fonctionnement globaux (frais de siège)) ne devra pas excéder 12% du montant total du projet ;
- La construction des aménagements (ligne 1.4 – activités de construction) doit représenter au moins 40 % du montant total du projet. Une part de budget dédié supérieure sera prise en compte positivement dans l'évaluation des propositions, dans la mesure où suffisamment de ressources sont dédiées aux autres activités du projet ;
- Les activités de mise en œuvre du projet (toutes les lignes situées sous la rubrique 1 – *Activités de mise en œuvre*) doivent représenter au moins 75% du montant total du projet.

NB : il est attendu des candidats qu'ils proposent un budget par lot.

Article 3. Présentation des initiatives

3.2 La sélection est effectuée sur la base

- D'une note projet **correspondant au lot faisant l'objet de la candidature** (cf. modèle en section III),
- D'un canevas financier (cf. section IV) et d'un tableau des rétrocessions (cf. section X) **correspondant également au lot faisant l'objet de la candidature**, et
- D'un dossier administratif et des fiches de renseignements (section V) pouvant être commun aux deux lots, dans l'éventualité où le candidat souhaite répondre aux deux lots

Ces documents sont à remettre au plus tard le **07 septembre 2026 à 12h00, heure d'Antananarivo.**

3.3 Pour la ou les proposition(s) retenue(s), chaque structure sera ensuite invitée à poursuivre l'instruction, en étroite relation avec la cheffe de projet de l'AFD et les personnes désignées au sein du MATSF, et soumettra une note projet finale, validée par l'ensemble de parties. Cette proposition finale et complète devra intégrer les éventuels éléments issus d'un dialogue avec la cheffe de projet désignée à l'AFD et les personnes désignées au sein du MATSF. Sur cette base, la cheffe de projet soumettra le projet aux instances de validation des concours de l'AFD.

Article 4. Audit, reporting, évaluation et capitalisation

4.2 Une évaluation pourra être réalisée et financée dans le cadre du projet, dont le but sera de produire un retour d'expérience permettant d'intégrer des enseignements de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires (méthodologies de mobilisation des habitants, approche de conception collaborative, choix de conception, modalités de gestion, activités d'animation) dans les modalités d'intervention du PADEVE 2 ou de programmes similaires. Cette évaluation devra être co-construite avec le MATSF ou sa maîtrise d'ouvrage déléguée.

4.3 L'AFD encourage le travail en open source, et le partage des éléments méthodologiques et des résultats du projet, le but étant de contribuer d'une part à la diffusion de bonnes pratiques et d'autre part à la promotion et communication du projet.

4.4 L'opérateur pépiniériste préparera des rapports à présenter lors des comités de suivi qu'il organisera, afin de donner à voir l'état d'avancement du projet. Les montages fiduciaires et financiers doivent être conformes aux exigences de l'AFD et doivent être adressés directement à l'AFD.

Article 5. Contrat et monnaies de paiement

5.1 Les structures établiront obligatoirement leur proposition en euros qui est la monnaie de la convention de financement avec l'AFD. Le budget devra être établi TTC globales et forfaitaires, ferme et non révisable.

5.2 Une fois le financement du projet sélectionné approuvé par l'AFD, une convention de financement sera établie sur la base d'un modèle partagé par l'AFD. Un protocole d'accord sera également signé entre l'opérateur pépiniériste et le MATSF ou sa maîtrise d'ouvrage déléguée au démarrage du projet. Ce protocole définira les modalités pratiques de la collaboration et le partage des responsabilités entre les différentes parties prenantes du projet.

Article 6. Connaissance des lieux et des conditions de l'appel à initiatives

6.1 Par le fait même de déposer leurs propositions, les structures sont réputées :

- avoir pris connaissance des conditions de l'appel à initiatives décrites dans les présentes et les accepter ;
- avoir les capacités de conduire un programme dont les spécificités et problématiques sont décrites dans l'Appel,
- avoir une parfaite connaissance de la nature et de l'envergure des actions à réaliser, des conditions de travail locales ainsi que de toutes les sujétions que ces actions comportent ;
- avoir pris connaissance des conditions générales et de l'ensemble des documents à remplir et pièces administratives à fournir.

Article 7. Ouverture des propositions et commission de sélection

7.1 L'ouverture des plis sera effectuée au siège de l'AFD à Paris par la division Développement Urbain.

7.2 La sélection des offres sera opérée par une commission de sélection, composée de représentants du MATSF et de l'AFD. La grille de notation (cf. Section XII - Termes de références) et les offres retenues suite à l'ouverture des plis seront envoyées préalablement à l'ensemble des membres de la commission.

7.3 Un compte-rendu de sélection sera établi par l'AFD. Il intégrera, pour chaque projet analysé, des éléments d'appréciation justifiant la sélection ou non du projet et pouvant être communiqués aux structures.

Article 8. Eclaircissements apportés aux propositions

8.1 Afin de faciliter l'examen, l'évaluation et la comparaison des propositions, la commission de sélection peut demander aux structures des éclaircissements relatifs à leur proposition. L'AFD se réserve également le droit d'organiser des entretiens avec tout ou partie des candidats. Si besoin, les candidats auditionnés devront partager une version mise à jour de leur proposition sous deux jours ouvrés après l'entretien.

8.2 Si besoin, les entretiens auront lieu **la semaine du 21 septembre 2026.**

Article 9. Détermination de la conformité des propositions

9.1 La Commission peut éliminer les propositions émanant de structures n'ayant manifestement pas la capacité humaine et/ou financière à mettre en œuvre le projet à Madagascar .

Article 10. Evaluation et classement des propositions

10.1 La commission de sélection effectuera l'évaluation et la comparaison des propositions qui auront été reconnues conformes aux dispositions prévues.

10.2 La notation des propositions lors de l'étape de sélection sera établie sur 100 points selon un barème défini dans la Section XII – Termes de Références.

Article 11. Droit reconnu à l'AFD de rejeter toute proposition

11.1 L'AFD se réserve le droit de rejeter toute proposition, ou d'annuler la procédure d'appel à initiatives, sans encourir pour autant une responsabilité quelconque à l'égard des structures concernées et sans devoir les informer des raisons pour lesquelles l'appel à Initiatives aura été annulé ou leur proposition rejetée.

Article 12. Instruction des projets

12.1 Après la sélection du ou des projet(s), l'AFD l'instruit dans le cadre d'un dialogue. Chaque structure porteuse reste libre d'intégrer ou non les suggestions de l'AFD, et cette dernière est libre de ne pas poursuivre l'instruction de la proposition ; les éléments suivants pourront notamment constituer, parmi d'autres, une cause de non validation de la proposition finale :

- refus de participer à un dialogue avec la cheffe de projet de l'AFD, visant à enrichir la proposition,
- refus de présenter les arguments expliquant la non-intégration d'amendements suggérés par la cheffe de projet AFD ,
-

Article 13. Caractère confidentiel

13.1 Aucune information relative à l'examen, aux éclaircissements, à l'évaluation, à la comparaison des propositions et aux recommandations relatives à l'attribution de la ou des subvention(s) ne pourra être divulguée aux structures soumissionnaires ou à toute autre personne étrangère à la procédure d'examen et d'évaluation, après l'ouverture des plis

et jusqu'à l'annonce de l'attribution de la ou des subvention(s) à ou aux structures retenue(s).

13.2 Toute tentative effectuée par une structure soumissionnaire pour influencer la Commission au cours de la procédure d'examen, d'évaluation et de comparaison des propositions conduira au rejet de la proposition de cette structure.

Article 14. Information sur le processus de sélection

14.1 Chaque structure ayant été retenue par la commission de sélection en sera informée par mail, ce dernier fixant le calendrier d'instruction servant de support pour le dialogue.

Article 15. Information sur l'octroi et signature de la convention de financement

15.1 La cheffe de projet de l'AFD enverra à chaque structure porteuse bénéficiaire de la subvention un courrier l'informant de l'octroi du concours, puis le projet de convention de financement pour accord avant signature.

II. MODALITÉS DE SÉLECTION ET DE VALIDATION FINALE DES PROPOSITIONS
--

Le processus qui conduit à l'accord de financement est effectué en deux temps :

- 1) Sélection sur la base d'une note-projet (section III) accompagnée d'un canevas financier (section IV), d'une lettre de soumission (section V), d'un cadre logique (section VI), d'un chronogramme (section VII) des fiches de renseignements du porteur et des structures du consortium le cas échéant (sections VIII et IX), du tableau des rétrocessions (le cas échéant, section X) et du dossier administratif (section XI) **à remettre au plus tard le 7 septembre 2026 à 12h00 heure d'Antananarivo** (la date d'arrivée fait foi).

L'évaluation des propositions se fait principalement sur la base de la grille d'évaluation présentée en partie 5 de la Section XII – Termes de Référence. Les candidats devront en particulier joindre un CV (maximum 2 pages) pour les personnes ressource à chaque position clef. Les CV doivent être joints en annexe de la note-projet.

- 2) Poursuite du dialogue entre l'équipe retenue à l'issue de cet appel à initiatives, et la cheffe de projet AFD et le MATSF, permettant d'enrichir la proposition et de proposer une note projet finale, qui servira de base à la cheffe de projet AFD pour la soumission du concours aux instances de décisions de l'AFD.

*Rappel : les candidats peuvent poser des questions sur cet Appel à Initiatives sur la plateforme internet de l'AFD jusqu'au **31 août 2026 à 12h00, heure d'Antananarivo.***

SÉLECTION DES PROPOSITIONS

Sélection sur la base d'une note projet accompagnée d'un dossier administratif

Chaque structure porteuse fournira :

- Sa proposition conformément au modèle de note-projet ;
- L'ensemble des documents opérationnels et administratifs demandés

ELABORATION ET VALIDATION FINALE DES PROPOSITIONS

Dès réception de la notification de sélection de son projet, la structure pourra engager le processus de construction de sa proposition finale, contenue dans une note de projet finale revue. Elle entamera pour cela un dialogue avec l'AFD et le MATSF, qui sera également associé à cette discussion.

A l'issue de ce processus, la cheffe de projet AFD donnera son accord en vue de la validation de la note projet, si elle considère que la proposition finale reflète le contenu de la note-projet initiale tout en intégrant certains éléments issus du dialogue qu'elle aura conduit avec la structure soumissionnaire. En cas de désaccord, la structure soumissionnaire reste libre de ses choix, à condition qu'ils soient conformes à la proposition sélectionnée (et en particulier à la note-projet) et que la structure ait exposé ses arguments justifiant son refus d'adopter des modifications demandées par l'AFD. Une fois la note projet finale transmise, l'AFD soumettra le projet pour décision d'affectation des fonds.

III. NOTE DE PRÉSENTATION DE PROJET - PÉPINIÈRE URBAINE DE MADAGASCAR – VILLES INTERMÉDIAIRES
--

Maximum 15 pages – Attention : il est attendu une note de présentation de projet par lot

1. Description du projet proposé pour le lot concerné

- 1) Présentation courte du contexte, du projet et des enjeux : expliquez pourquoi la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires est pertinente dans le contexte de l'amélioration du cadre de vie dans la ville d'Antsirabe ou Mahajanga, et en quoi votre organisation est bien placée pour la mettre en œuvre.
- 2) Expérience de la (ou des) structure (s) à Madagascar, à Antsirabe ou Mahajanga, ou dans des contextes similaires.
- 3) Objectifs de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires, et stratégie de mise en œuvre (articulation des différents types d'intervention).
- 4) Activités du projet sur les sites identifiés dans le présent Appel à Initiatives.
- 5) Résultats attendus et indicateurs de suivi.
- 6) Principaux éléments du budget proposé.

2. Mise en œuvre du projet

- 1) Calendrier du projet :
 - a. Durée
 - b. Date de démarrage et date de fin
 - c. Préciser les différentes phases.
- 2) Pilotage, Gouvernance et Partenariats :
 - a. Courte description des partenaires et des apports de chacun des membres du consortium
 - b. Détail de la mise en œuvre et des rôles de chacun des membres du consortium
 - c. Modalités des partenariats et montant des rétrocessions (compléter le tableau en annexe)
 - d. Gouvernance de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires, et mécanisme de collaboration avec le MATSF, la maîtrise d'ouvrage déléguée et la commune, en lien avec le PADEVE 2
- 3) Présentation de l'équipe au cœur du projet, avec identification des postes clés, accompagnée d'un CV personnel pour chaque poste clé.

NB : Les candidats doivent démontrer que l'équipe proposée est la plus apte à mettre en œuvre la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires pour le lot concerné, et à répondre à l'expérience requise dans les termes de référence.

- 4) Bénéficiaires :
 - a. Directs (nombre estimatif, et caractéristiques du public cible)

- b. Indirects
- 5) Prise en compte des approches transversales
- a. Utilisation de matériaux locaux et durables en phase chantier
 - b. Renforcement de l'impact social à travers le recours à des artisans locaux et à de la main d'œuvre locale dans le cadre de chantiers à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)
 - c. Développement d'un modèle économique et d'un modèle de gestion efficace et pérenne pouvant être répliqué
 - d. Renforcement des capacités des parties prenantes institutionnelles et de la société civile

3. Risques Identifiés

- a) Risques liés au contexte et au projet
- b) Risques contextuels et solutions identifiées : cadre politique, économique, social, sécuritaire et environnemental
- c) Risques opérationnels et solutions identifiées : risques techniques, financiers, partenariaux

4. Pérennité du projet et stratégie de passage à l'échelle

- 1) Pérennité technique (transfert de compétences aux parties prenantes locales, durabilité et utilisation du matériel, modalités de gestion et d'entretien du matériel sur site, etc.) ;
- 2) Pérennité sociale et institutionnelle : stratégie en vue de l'appropriation de la démarche par les acteurs institutionnels (communes et MATSF), et par les populations bénéficiaires, pour la répliquer dans d'autres équipements du PADEVE 2 ;
- 3) Pérennité économique et financière : stratégie en vue de la viabilité économique et financière des aménagements du projet, en lien avec leur budget d'entretien et de maintenance.

NB : Les candidats sont encouragés à utiliser des présentations graphiques claires pour faciliter la lecture et la compréhension de la proposition.

I. CANEVAS FINANCIER – PROJET PÉPINIÈRE URBAINE DE MADAGASCAR – VILLES INTERMÉDIAIRES

Attention : il est attendu un canevas financier par lot.

Compléter l'ensemble du tableur Excel joint à l'Appel à Initiatives (section IV – canevas financier).

Lignes directrices pour la feuille de travail 1 - Dépenses :

- Les candidats doivent remplir les cases surlignées en jaune ET préciser les profils (numéro du profil et intitulé du poste pour chaque profil) pour les dépenses liées aux ressources humaines (RH) nationales ou internationales.
- Les candidats doivent fournir tout commentaire ou élément d'explication dans la colonne prévue à cet effet afin de faciliter la compréhension et l'analyse du budget par l'AFD.
- Les candidats ne peuvent pas modifier la structure de la feuille de calcul et l'organisation de la liste des dépenses.
- Si cela s'avère nécessaire au regard de leur approche, les candidats peuvent ajouter des catégories de dépenses mais doivent veiller à ce que les formules de calcul fonctionnent toujours.
- Au moins 75 % du budget doit être consacré aux activités de mise en œuvre (ensemble des lignes sous la rubrique 1 – *Activités de mise en œuvre*). Le rapport entre la rubrique 1 - *Activités de mise en œuvre* et les catégories 2 et 4 sera pris en compte dans l'évaluation des propositions.
- Au moins 5 % du budget devrait être consacré à l'animation et à l'activation du site (ligne 1.5 – Organisation d'activités communautaires pour l'animation et l'activation des sites).
- Le total des frais de fonctionnement (lignes 2.4 – frais de fonctionnement + ligne 4. Coûts de fonctionnement globaux (frais de siège)) ne devra pas excéder 12% du montant total du projet ;
- La construction des aménagements (ligne 1.4 – activités de construction) doit représenter au moins 40% du montant total du projet. Une part de budget dédiée supérieure sera prise en compte positivement dans l'évaluation des propositions, dans la mesure où suffisamment de ressources sont dédiées aux autres activités du projet ;
- Si le budget dépasse la contribution maximale de l'AFD (450 000 EUR par lot), les candidats doivent présenter le budget total et pas seulement la partie couverte par les fonds de l'AFD. Dans ce cas, la répartition entre la contribution de l'AFD et l'autre partie doit être expliquée dans la note de projet (partie 1.6).

IV. LA LETTRE DE SOUMISSION

SOUMISSION d'une PROPOSITION de PROJET

à

Monsieur le Directeur de l'Agence Française de Développement à Madagascar

Monsieur le Directeur,

Je (nous) soussigné(s) prénom(s), nom(s), agissant en qualité de(fonction(s)) au nom et pour le compte de(raison sociale et adresse du soumissionnaire ou des membres du groupement), après avoir pris connaissance de toutes les pièces figurant ou mentionnées dans ce dossier d'appel à initiatives et après avoir apprécié à mon (notre) point de vue et sous ma (notre) responsabilité la nature de cet appel à initiatives,

Remet(on)s, revêtus de ma (notre) signature, la proposition de projet suivante assortie d'un budget joint,

Je soumet(s) (nous soumettons) et m'engage (nous engageons conjointement et solidairement, la structurefaisant office de mandataire et de pilote du groupement) à réaliser le projet conformément à la proposition formulée dans notre projet et moyennant les coûts que j'ai établis moi-même (nous avons établis nous-mêmes), lesquels coûts font ressortir le montant du financement sollicité en Euros à :

MONTANT TOUTES TAXES ET DROITS (TTC) :(montant en chiffres et en lettres) Euros,

aux conditions économiques du mois de la date limite autorisée pour la remise de ma (notre) proposition, soit

Je reconnais (nous reconnaissons) que l'AFD n'est pas tenue de donner suite à l'une des propositions qu'elle recevra.

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit, que je ne tombe pas (et que la structure ou le groupement de structures pour laquelle (lesquelles) j'agis ne tombe(nt) pas) sous le coup d'interdictions légales soit en France, soit dans l'Etat (les Etats) où siège(nt) mon (nos) association(s), soit dans le pays d'intervention proposé.

Fait à, le

Signature

Le signataire joindra l'acte lui déléguant les pouvoirs d'engager son association. Dans le cas d'un groupement momentanément d'associations, joindre l'acte constitutif du groupement et désignant le pilote et mandataire.

L'original de la soumission devra porter la mention « ORIGINAL ».

V. LE CADRE LOGIQUE

Exemple de modèle

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification
Objectif global	<i>Quels sont le ou les objectif(s) global(aux) d'ensemble auquel l'action va contribuer ?</i>	<i>Quel est l'indicateur-clef lié à ce ou ces objectif(s) global(aux) ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour cet indicateur ?</i>
Objectif(s) spécifique(s) (et sous-objectifs spécifiques)	<i>Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre comme contribution à ou aux objectif(s) global(aux) ?</i>	<i>Quels indicateurs montrent en détail, que les objectifs de l'action sont atteints ?</i>	<i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i>
Résultats attendus	<i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'atteinte de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus (Numérotez ces résultats) ?</i>	<i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i>
Activités à développer	<i>Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)</i>	<i>Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ? Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</i>

VI. LE CHRONOGRAMME DES ACTIVITÉS (SOUS EXCEL, MODÈLE LIBRE)

VII. LA FICHE DE RENSEIGNEMENT RELATIVE A LA STRUCTURE SOUMISSIONNAIRE

Nom complet de la personne morale :	
Acronyme :	
Adresse postale : (à laquelle toutes les correspondances concernant ce projet devront être envoyées)	
Lieu d'implantation du siège social : (si différent de l'adresse postale)	
Téléphone :	
Adresse électronique :	
Site internet :	

Objet social :	
Zone(s) d'intervention :	
Secteur(s) d'intervention :	
Existence d'un document stratégique validé en AG¹ :	
Principaux financements et partenariats noués entre la structure et l'AFD au cours des 3 dernières années. (préciser l'objet, le montant du financement et le service de l'AFD concerné) [<i>le cas échéant</i>]	
Principaux financements et partenariats noués entre la structure et le Ministère des Affaires Etrangères français au cours des 3 dernières	

¹ Joindre au dossier administratif le document stratégique de la structure, ce document est obligatoire pour présenter une demande de subvention dans le cadre d'une convention-programme.

années. (préciser l'objet, le montant du financement et le service du MAEDI concerné) [le cas échéant]	
Appartenance à des collectifs, réseaux, plates-formes :	
Principales publications de la structure:	

Personne(s) de contact pour ce projet	Nom	Téléphone	Adresse électronique
Nom et prénom du représentant légal :			
Nom, prénom et qualité de la personne responsable du présent dossier de demande de cofinancement² :			

Date de création :			
Statut Juridique :			
Les références de la déclaration à la Préfecture ou autre organisme adapté au statut juridique de la structure :			
N°		Date	Département
La date de publication au Journal officiel ou autre registre adapté au statut juridique de la structure :			
Le cas échéant, la date de reconnaissance d'utilité publique :			
Le cas échéant, la date d'agrément par un ministère, lequel :			

²Joindre au dossier administratif la liste des personnes habilitées à signer les conventions et tout autre document officiel pour l'association.

Nom et prénom du représentant légal :	
Dans le cas d'une OSC, Nom et prénom du secrétaire général :	
Dans le cas d'une OSC, Nom et prénom du trésorier :	
Nombre de membres composant le Conseil d'Administration ou un organe de gouvernance équivalent³ :	
Compte-t-on parmi ses membres un agent de l'Agence Française de Développement ? : si oui, indiquez son nom et sa fonction	
Compte-t-on parmi ses dirigeants et les membres de son Conseil d'Administration ou de son organe de gouvernance équivalent, une personne politiquement exposée⁴ ? : si oui, indiquez son nom et sa fonction	
Date de l'Assemblée générale au cours de laquelle ont été élus le ou les membre(s) du CA ou de son organe de gouvernance équivalent et du bureau actuels, dans le cas d'une OSC :	
Date d'échéance des mandats de ces membres :	

³ Joindre la liste détaillée au dossier administratif.

⁴ Une **personne politiquement exposée (PPE)** est une personne qui exerce ou a exercé d'importantes fonctions publiques dans un pays étranger ; par exemple, de chef d'État ou de gouvernement, de politiciens de haut rang, de hauts responsables au sein des pouvoirs publics, de magistrats ou militaires de haut rang, de dirigeants d'une entreprise publique ou de responsables de parti politique. Les relations d'affaires avec *les membres de la famille d'une PPE ou les personnes qui lui sont étroitement associées* présentent, sur le plan de la réputation, des risques similaires à ceux liés aux PPE elles-mêmes. Cette expression ne couvre pas les personnes de rang moyen ou inférieur relevant des catégories mentionnées ci-dessus.

Date prévisionnelle de la prochaine assemblée générale :	
---	--

Effectifs au siège de la structure :	Total (ETP ⁵)	Temps plein	Temps partiel
Salarié (s)			
Bénévole(s) [le cas échéant]			
Total			
Effectifs à l'étranger :	Total (ETP)	Temps plein	Temps partiel
Salarié (s) expatrié(s)			
Salarié (s) local(aux)			
Volontaire(s) [le cas échéant]			
Bénévole(s) [le cas échéant]			
Total			

Répartition des dépenses budgétaires de la structure sur les trois dernières années (pour les OSC soumissionnaires uniquement)

Rubriques budgétaires par pôle de dépenses	Montants totaux des fonds alloués au cours des trois dernières années							
	Année 2023	%	Année 2024	%	Année 2025	%	Total	%
Fonctionnement de l'association								
Frais de personnel (salariés siège et terrain [expatriés et locaux])								

⁵ Equivalent Temps Plein.

Charges locatives								
Frais financiers, impôts et taxes								
Frais de communication et de collecte de fonds								
Sous-total								
Interventions⁶								
Actions de solidarité internationale								
Sensibilisation/éducation au développement								
Aide alimentaire								
Aide d'urgence								
Envoi de volontaires (pour les structures d'envoi de volontaires)								
Action en faveur des réfugiés								
Missions								
Autres								
Sous-total								
TOTAL								

DATE ET SIGNATURE

Présentation des ressources financières globales de la structure sur les trois dernières années (pour les OSC soumissionnaires uniquement)

⁶Activités de Solidarité internationale et Education au Développement.

Année	Total des produits de l'OSC ⁷	Dont ressources publiques ⁸		% du total des produits	Dont ressources privées ⁹		% du total des produits
2025 (validé ou prévisionnel)		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 15% du budget total de l'OSC ¹⁰ : - préciser nom et montant - préciser nom et montant		
		Dont autres ministères centraux :					
2024		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 15% du budget total de l'OSC ⁸ : - préciser nom et montant - préciser nom et montant		
		Dont autres ministères centraux :					
2023		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 15% du budget total de l'OSC ⁸ : - préciser nom et montant - préciser nom et montant		

⁷ Ce montant doit correspondre au total des produits apparaissant au compte de résultat de l'association de l'année considérée. Il n'est pas nécessairement égal à la somme des ressources publiques et privées mentionnées dans les colonnes suivantes.

⁸ Comptabiliser ici l'ensemble des fonds d'origine publique : subventions et prestations, fonds publics d'origine locale, nationale, internationale, etc.

⁹ Comptabiliser ici l'ensemble des fonds d'origine privée : subvention de la part de fondations ou d'entreprises, legs, dons, etc.

¹⁰ Lister ici l'ensemble des contributeurs privés apportant une contribution supérieure ou égale à 15% du budget total de l'OSC (en référence aux derniers comptes annuels validés en Assemblée Générale). S'il s'agit d'une personne morale, communiquer la liste des membres du Conseil d'Administration de cet organisme (nom, prénom, fonction et adresse) ou s'il s'agit d'une personne physique, communiquer son identité (nom, prénom, fonction et adresse).

VIII. LA FICHE DE RENSEIGNEMENTS DES PARTENAIRES (INCLUANT LE CAS ÉCHÉANT LE MONTANT DE LA RÉTROCESSION)

A remplir pour chaque partenaire impliqué dans le projet

Préciser le nombre total de partenaires impliqués dans le projet :

Nom complet de la personne morale :	
Acronyme :	
Adresse postale :	
Lieu d'implantation du siège social : (si différent de l'adresse postale)	
Téléphone :	
Adresse électronique :	
Site internet :	

Personne(s) de contact pour ce projet :	
Nom et prénom du représentant légal :	

Date de création :	
Statut Juridique : (Joindre au dossier technique le certificat d'enregistrement ou l'équivalent, si la structure est informelle le préciser ici.)	

Nombre de membres composant le Conseil d'Administration ou l'organe de gouvernance équivalent :	
Liste des membres du CA ou l'organe de gouvernance équivalent :	

Objet social :	
Principaux domaines d'intervention :	
Ressources humaines de la structure :	
Dans le cas d'une OSC, Budget total annuel en euros :	
Dans le cas d'une OSC, Principaux donateurs :	
Dans le cas d'une OSC, Appartenance à des réseaux, des fédérations, collectifs, réseaux, etc. :	

Historique et nature de la coopération avec le/les partenaire(s) : liens institutionnels et contractuels	
Rôle et implication dans la préparation du projet proposé :	
Rôle et implication dans la mise en œuvre du projet proposé :	
Expérience d'actions similaires en fonction de son rôle dans la mise en œuvre de l'action proposée :	
<p>Quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à vos activités classiques ?</p>	
<p>Comment allez-vous vous approprier le projet ?</p>	

DATE ET SIGNATURE

X. LE DOSSIER ADMINISTRATIF

Liste des documents à transmettre par la structure soumissionnaire :

- Copie des statuts signés ;
- Copie de la déclaration d'enregistrement en préfecture et/ou dans tout Registre pertinent (i.e Registre du Commerce et des Sociétés, publication au Journal Officiel etc.) ou équivalent selon réglementation du pays dans lequel la structure a son siège ;
- Liste datée et coordonnées des membres du Conseil d'Administration ou équivalent, du bureau dans le cas d'une OSC et des principaux dirigeants dont le représentant légal, sur laquelle figure la date des dernières élections, le cas échéant ;
- Organigramme daté et signé par le représentant légal ;
- Rapports d'activités des trois dernières années,
- Etats financiers certifiés des trois dernières années ;
- Dernier compte-rendu d'Assemblée Générale ou au minimum l'ordre du jour de la dernière Assemblée Générale et les principales résolutions ;
- Bilans et Comptes d'exploitation des trois derniers exercices certifiés et audités (avec les annexes et notes explicatives), validés par l'AG, faisant ressortir l'origine (publique ou privée) des ressources financières dans le cas d'une OSC.
- Hors OSC, un schéma actionnarial certifié par un représentant légal faisant apparaître les personnes morales et/ou les personnes physiques détenant directement et/ou indirectement et/ou de manière croisée au moins 5% du capital ou des droits de vote de la structure soumissionnaire ;
- Dans le cas d'une OSC, budget prévisionnel pour l'exercice en cours, global et dans le(s) pays de mise en œuvre du projet faisant apparaître la liste des financements publics envisagés en indiquant s'ils sont sollicités ou acquis, tel que validé en AG, et signé ;
- Dans le cas d'une OSC, liste des financeurs privés contribuant à plus de 5% du dernier budget de la structure validé en AG et/ou à plus de 5% du budget du projet présenté et composition de leur Conseil d'administration.
- Dans le cas d'un consortium, un protocole d'accord signé par les organisations précisant leur volonté de mettre en œuvre la proposition en tant que consortium et présentant les principaux rôles/responsabilités de chaque partenaire.

1. LE PROGRAMME D'APPUI ET DE DÉVELOPPEMENT DES VILLES D'ÉQUILIBRE – PHASE 2 (PADEVE 2)

1. Contexte

Les villes jouent un rôle essentiel dans le développement économique de Madagascar : elles contribuent à plus de la moitié de la croissance économique du pays et offrent des emplois généralement bien plus productifs qu'en milieu rural. Toutefois, leur croissance rapide et souvent peu planifiée entraîne de nombreux défis : pauvreté importante, chômage élevé, insécurité, manque d'hygiène et conditions de vie difficiles dans certains quartiers précaires. Ainsi, si le développement urbain représente une opportunité majeure pour soutenir l'économie et améliorer les conditions de vie, il peut aussi générer des risques sociaux, environnementaux, économiques et politiques lorsqu'il n'est pas suffisamment maîtrisé.

Face à ces enjeux, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers (MATSF) a fait du développement urbain intégré une priorité. Cette approche vise à agir de manière coordonnée sur l'ensemble des dimensions du secteur : planification des villes, études de faisabilité, investissements, accompagnement technique et renforcement des compétences. Elle repose également sur une meilleure coordination avec d'autres domaines essentiels — comme l'énergie, l'eau et l'assainissement, l'éducation, la santé ou encore l'industrie — afin de mutualiser les moyens, renforcer les effets positifs des projets et produire des résultats plus durables et visibles pour les populations.

Dans le cadre d'une première phase du Programme d'Appui et de Développement des Villes d'Équilibre (PADEVE) lancée en 2016, les six villes d'Antsiranana, Fianarantsoa, Toliara, Mahajanga, Toamasina et Antsirabe, ont bénéficié d'appuis en renforcement de capacités, notamment sur la planification urbaine. Les trois premières villes ont également bénéficié d'investissements dans des infrastructures. Une deuxième phase du PADEVE a été initiée en 2025 et, poursuivant son intervention sur les trois premières villes, prévoit également des investissements en infrastructures dans les villes de Mahajanga, Toamasina et Antsirabe. Ces dernières avaient notamment bénéficié, d'une part, d'un appui, dans le cadre des activités d'appui à la planification urbaine, de la réalisation de Plan d'Urbanisme Directeurs (PUDI) intégrant des profils de vulnérabilité au changement climatique, et d'autre part de renforcement de capacités de leurs agents.

2. Objectifs du PADEVE 2

L'objectif général du PADEVE 2 est d'améliorer les conditions de vie des populations des 6 villes intermédiaires et de contribuer à leur développement territorial en venant combler une partie du manque d'investissement public au cours des dernières décennies.

Les objectifs spécifiques du programme sont :

- Améliorer la mobilité et contribuer au désenclavement de quartiers ;
- Développer le drainage et réduire les inondations en intégrant les projections climatiques ;
- Faciliter le développement économique ;
- Renforcer les capacités des communes urbaines, ainsi que la politique nationale de développement urbain.

3. Contenu du programme

Le PADEVE 2 est structuré autour de deux composantes :

1. Composante d'investissements

Cette composante vise à réduire le déficit d'infrastructures dans les six villes du programme. Les investissements s'articulent autour des éléments constitutifs de l'armature urbaine : voiries, équipements marchands, infrastructures de drainage, espaces publics.

a. Amélioration du cadre de vie via l'aménagement et de développement d'infrastructures publiques :

- o Espaces publics avec l'aménagement des parcs et jardins publics, le réaménagement de places et de sentiers afin de requalifier l'espace urbain des centres-villes, revaloriser l'image des villes et leur patrimoine et favoriser la cohésion sociale des habitants ;
- o Infrastructures de voiries qu'elles soient structurantes ou de désenclavement de quartiers, afin d'améliorer la mobilité dans les villes et l'accessibilité sur l'ensemble du territoire urbain ;
- o Infrastructures d'assainissement et de protection contre les inondations afin d'améliorer la lutte contre ces dernières à l'échelle de la ville ou de certains quartiers particulièrement touchés et ainsi rendre les territoires résilients aux changements climatiques.

b. Appui au développement économique local à travers le déploiement d'équipements collectifs :

- o Équipements touristiques afin de contribuer à la mise en valeur du patrimoine et au développement économique des villes ;
- o Équipements marchands, afin de dynamiser et assainir l'activité commerciale.

2. Composante de renforcement des capacités opérationnelles

Cette composante a pour objectif de permettre

- a. Aux six villes d'assurer les compétences de maîtrise d'ouvrage sur une partie des investissements ; et
- b. Au MATSF d'apporter une vision stratégique sur le programme et d'assurer le pilotage des grandes orientations.

4. Montage institutionnel

La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par le MATSF. La part la plus importante des investissements, considérée comme "complexe" c'est-à-dire incluant entre autres des enjeux environnementaux et sociaux importants, est pilotée de manière opérationnelle par l'AGETIPA en tant que maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD). Elle en assure le pilotage et la contractualisation. Pour les travaux de moindre envergure, sous maîtrise d'ouvrage communale, l'AGETIPA intervient en appui aux communes, en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), et assure notamment la gestion fiduciaire des ces investissements. Un dispositif d'assistance technique (AT) assure un appui en transversalité de l'ensemble des interventions.

Afin de tenir compte des délais de finalisation des études de faisabilité et des diligences environnementales et sociales, et du besoin d'assurer une visibilité et un démarrage rapide et effectif du programme, tout en confortant la place des villes auprès de leurs citoyens, il est prévu en parallèle du démarrage du PADEVE 2 la mise en place de deux dispositifs répartis dans les villes :

- **Des Pépinières urbaines qui seront déployées dans les villes d'Antsirabe et Mahajanga, et auquel cet appel à initiatives fait référence** ; et
- Un dispositif de budget participatif avec appel à microprojets dans les autres villes.

Le programme s'appuiera également sur le Comité de Pilotage National sous présidence du MATSF et sur des Comités de Pilotage Locaux présidés par les maires, afin de disposer d'un cadre stratégique et faciliter la coordination entre l'échelon central et local.

5. Coût et financement

Le coût total du programme est de 57 M€. Il est financé par un prêt souverain de l'AFD de 42 M€ complété par une subvention de 7 M€, fléchée sur le programme de renforcement des capacités, l'avancée des diligences E&S (PAR, AGR, etc.) et le démarrage d'activités sous maîtrise d'ouvrage des villes.

Le reste du financement est apporté par l'Etat malgache, au titre du paiement de la TVA et des indemnités liées aux déplacements engendrés par les travaux du programme.

Les financements sont répartis comme il suit :

Coût estimatif du programme	Montant en M Euros	%
Travaux	33,8	60,3%
Maîtrise d'œuvre (11% des travaux)	3,7	6,6%
Divers et imprévus (12,5% des travaux)	4,5	8,0%
Sous-total enveloppe crédit	42,0	
Appuis institutionnels/renforcement des capacités	3	5,3%
Etudes et appui	1,5	2,7%
Suivi-Evaluation, Audit, Communication	0,5	0,9%
MOD	2,0	3,7%
Sous-total enveloppe subvention	7,0	
TVA (20%) et Indemnités	7,0	12,5%
Sous-total autofinancement	7,0	
TOTAL PROGRAMME	56,0	100%
Plan de financement envisagé	Montant en M Euros	%
AFD via PADEVE 2	49,0	85,7%
AFD via Pépinières urbaines	1,0	1,8%
AFD via enveloppe pour budget participatif	0,2	0,3 %
Autofinancement	7,0	12,2%
Total	57,2	100%

2. L'APPEL À INITIATIVES POUR LA PÉPINIÈRE URBAINE DE MADAGASCAR – VILLES INTERMÉDIAIRES

1. Qu'est-ce qu'une Pépinière urbaine ?

i. De quoi parle-t-on ?

Les **Pépinières urbaines** sont des initiatives urbaines portées par l'Agence Française de Développement dont le but est de **renforcer l'impact social de projets urbains à travers l'aménagement collaboratif d'espaces publics ou d'équipements collectifs de proximité, et le soutien à l'animation et la gestion de ces sites.**

Ces initiatives accompagnent le démarrage de projets urbains financés par l'AFD et favorisent leur appropriation par les habitants, à travers la mise en œuvre **d'actions d'aménagement rapides** permettant de **tester des usages ou des types d'équipements** en amont du projet urbain. Les Pépinières urbaines peuvent également proposer des aménagements complémentaires aux programmations initialement prévues. L'approche déployée par les

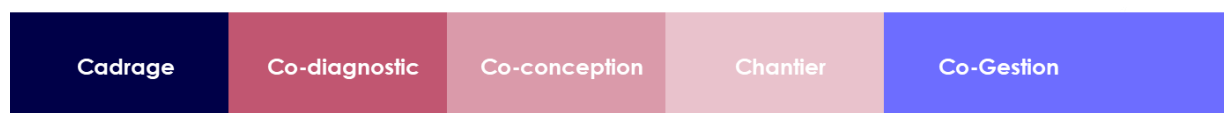
Pépinières urbaines contribue à **renforcer la participation citoyenne** dans les pratiques des acteurs publics, en plaçant les usagers au cœur de la démarche. En outre, si une expérimentation est concluante, les solutions testées ont vocation à être **répliquées dans le projet associé**.

A ce jour, des Pépinières urbaines ont été financées en Tunisie, au Burkina Faso, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Libéria, à Madagascar (Antananarivo), au Kenya, au Rwanda, au Cameroun et au Ghana, et forment le réseau des Pépinières urbaines.

Plus d'information sur le dispositif et sur les Pépinières urbaines déjà mises en œuvre sont disponibles sur le site internet : <https://pepinieres-urbaines.org/fr/>

ii. Les étapes clefs

En fonction de leurs objectifs et de l'approche retenue, les Pépinières urbaines peuvent prendre des formes très différentes. Néanmoins, on peut généralement regrouper les différentes activités sous les étapes-clefs présentées ci-dessous :



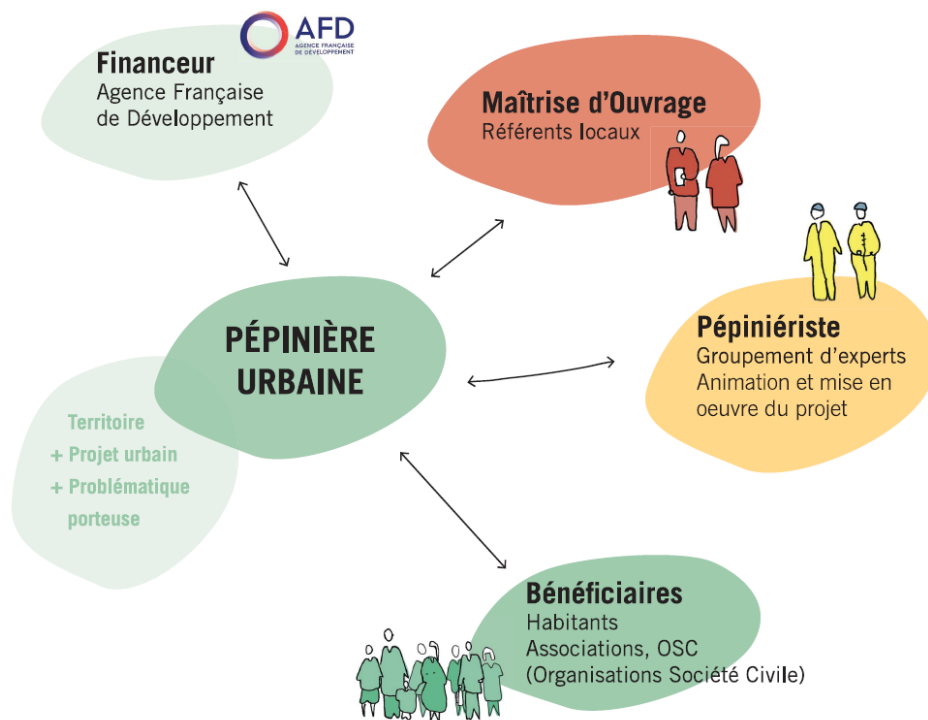
- **Cadrage** : Au démarrage de sa mission, l'opérateur pépiniériste mène un travail d'analyse en lien avec les institutions locales afin de mieux prendre connaissance du contexte, et d'affiner le mode opératoire (cartographie des acteurs, stratégie de mobilisation des parties prenantes, stratégie de codesign, etc.), et le schéma de gouvernance de la Pépinière urbaine (instauration de comités, signature d'un protocole d'accord avec les institutions locales, etc.). Cette étape doit notamment permettre de sélectionner définitivement les sites sur lesquels la Pépinière urbaine interviendra.
- **Co-diagnostic** : Une fois les éléments de cadrage validés par les acteurs institutionnels, le travail avec les habitants peut démarrer avec la phase de diagnostic. Lors de cette étape, l'accent est mis sur une implication active des différentes parties prenantes du projet. L'objectif est de mettre en œuvre des activités permettant d'aller à la rencontre des habitants, afin de récolter leurs retours sur l'usage actuel qu'ils ont des sites, et l'usage futur qu'ils souhaiteraient en avoir. Quelques exemples d'activités : cartographie sensible des sites et des quartiers, permanences architecturales, organisation d'événements sportifs ou culturels permettant de toucher largement les usagers actuels et les potentiels futurs usagers, etc.
- **Co-conception** : Une fois le co-diagnostic mené avec l'ensemble des parties prenantes de la Pépinière urbaine, le Pépiniériste débute un travail de co-conception des projets sur les sites identifiés. Le Pépiniériste mène alors un travail conjoint avec les usagers pour identifier de manière collaborative le type d'équipement à installer, définir l'aménagement du site le plus pertinent, et affiner les choix de design pour qu'ils soient le plus inclusifs possibles. Ces échanges peuvent être menés à travers des ateliers, potentiellement ciblés sur certains groupes d'usagers, lors desquels le Pépiniériste veille à ce que chacun puisse s'exprimer. L'idée est souvent de faire en sorte que le projet se matérialise le plus rapidement possible, à travers la construction de maquettes ou l'installation de mobilier urbain sur le site par exemple. Le Pépiniériste est ensuite chargé de finaliser la conception technique du projet.

- **Chantier** : L'implication des habitants en phase chantier varie en fonction de l'ambition de la Pépinière urbaine à ce sujet. Le Pépiniériste doit à minima s'assurer que les moyens techniques et financiers ruissellent autant que possible dans les quartiers d'intervention en sélectionnant par exemple de la main d'œuvre locale, ou en organisant des chantiers écoles.
- **Activation** : Une fois les équipements livrés, le Pépiniériste accompagne la mise en fonctionnement du site et son appropriation par les usagers, à travers la mise en place d'activités visant à animer le lieu. Cela passe par exemple par l'organisation d'événements ou d'activités culturelles, l'organisation de tournois sportifs, la mise en place d'appels à projets associatifs.
- **Gestion** : il s'agit d'une activité transversale, qui doit être prise en compte dès les phases de diagnostic et de conception. Le pépiniériste met en place une solution de gestion qui a vocation à être pérenne. Il s'assure que le modèle économique permette de financer le fonctionnement et la maintenance des sites, que l'organisation identifie bien les responsabilités et compétences liées à cette gestion, et enfin que les usagers prennent part aux décisions qui y sont relatives. Cela permettra de s'assurer du maintien de la vocation et des usages des sites et à leur accessibilité pour toutes et tous. Cela peut passer par un appui au développement d'activités génératrices de revenus, ou encore par la création de Comités de gestion (COGES) qui regroupent usagers et institutions publiques (voire opérateurs privés) pour la gestion du site.

□ **Il ne s'agit pas d'un processus linéaire** : ces étapes sont le plus souvent mises en œuvre de manière itérative, et peuvent suivre un ordre différent en fonction des besoins spécifiques du projet. Chacune de ces étapes est ponctuée **d'activités événementielles et d'animation** permettant d'assurer une participation importante des parties prenantes locales : habitants, usagers, professionnels, opérateurs économiques locaux et institutions publiques.

iii. Les parties prenantes

La Pépinière urbaine est mise en œuvre par un opérateur dit « **Pépiniériste** », qui est responsable de l'initiative, conformément aux principes définis supra. Il s'agit d'un acteur tiers, faisant le lien entre les institutions publiques et les habitants, qui doit mobiliser des expertises plurielles portant sur **l'engagement social et communautaire, l'architecture et le design, ainsi que l'urbanisme et le pilotage de projets institutionnels**. Le *Pépiniériste* travaille en étroite collaboration avec les autorités locales pour **les sensibiliser à sa démarche**, et assurer une bonne **coordination** avec la maîtrise d'ouvrage du projet urbain au sein duquel elle s'inscrit.



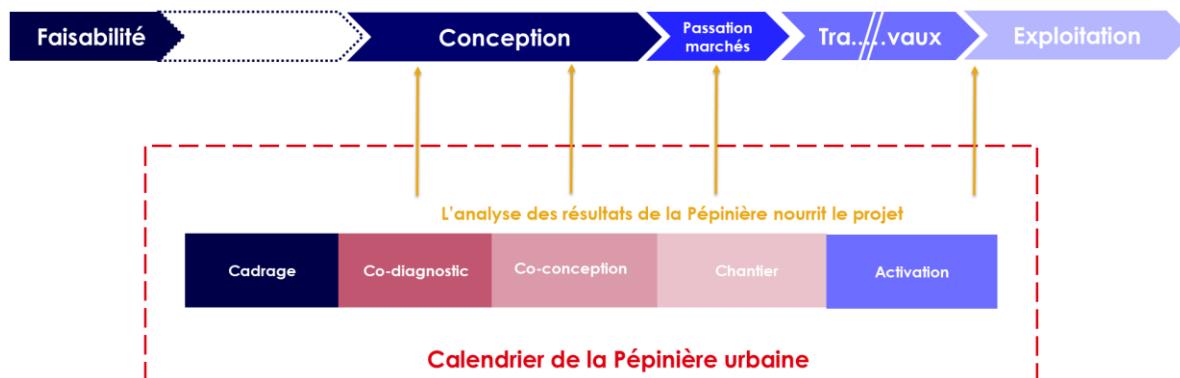
iv. La Pépinière urbaine : un outil au service d'un projet associé

Contrairement à d'autres dispositifs de participation citoyenne, les Pépinières urbaines prévoient la construction d'aménagements suite au processus de co-conception. Outre le fait de répondre rapidement à un besoin, cela permet de collecter les retours des utilisateurs pour améliorer de manière itérative la conception des équipements, et de disposer d'un aménagement concret autour duquel réfléchir à une solution de gestion.

Cela étant, **les Pépinières urbaines ne sont pas des projets autonomes**. Les aménagements pilotes qu'elles livrent ont vocation à être répliqués, que ce soit dans leur conception, dans leur mode de gestion, ou dans l'approche collaborative menée avec les habitants. Il est pour cela essentiel que la Pépinière urbaine s'articule bien avec le projet au sein duquel elle s'insère, y compris en termes de calendrier.

La Pépinière urbaine doit donc intervenir suffisamment tôt pour que les enseignements qu'elle produira puissent nourrir le projet associé, tout en s'assurant qu'il n'y ait pas de pause trop longue entre les activités de la Pépinière urbaine et les travaux du projet, afin d'éviter de perdre la dynamique qui aura été créée.

Étapes d'intervention de la pépinière urbaine **au sein du grand projet associé**



2. Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires – Objectifs et articulation au PADEVE 2

Compte tenu de son budget de 900 000€ réparti à part égale entre les villes d'Antsirabe et Mahajanga, et de sa durée envisagée sur 24 à 36 mois, la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires poursuit les objectifs suivants :

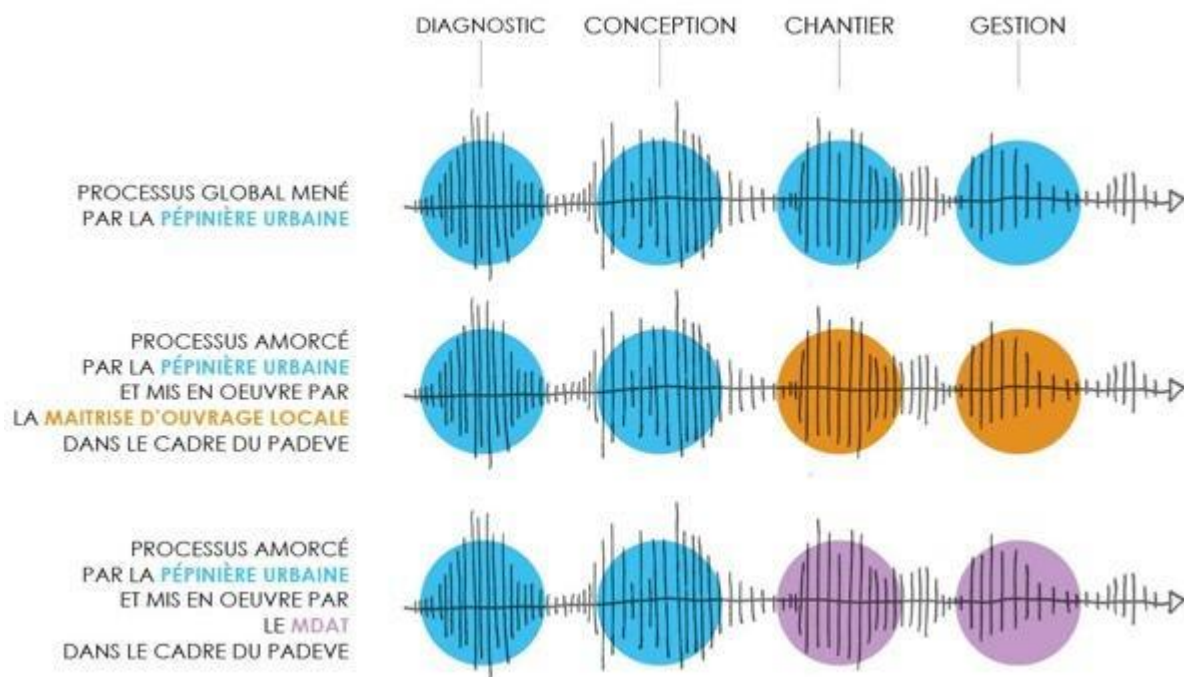
- **Aménager** a minima **un site par villes**, en suivant un processus participatif complet
- **Prototyper** un **processus participatif** et des **modes de gestion** répartissant les responsabilités entre institutions publiques et usager.es, dans le but de répliquer ces approches sur les autres équipements du programme
- **Renforcer les capacités des acteurs institutionnels** dans la mise en place de processus participatifs dans le cadre de projets urbains, à différentes échelles.

La Pépinière urbaine intégrera également d'autres enjeux transversaux :

- Utiliser des matériaux locaux et durables dans le cadre des chantiers réalisés par la Pépinière urbaine.
- Recourir à des artisans locaux et la main d'œuvre locale pour des chantiers en Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO).
- Développer un modèle économique et un modèle de gestion efficaces et pérennes pour chaque ouvrage, susceptibles d'être répliqués sur d'autres sites.
- Renforcer les capacités:
 - o Des parties prenantes institutionnelles, en leur permettant de déployer des approches participatives visant à renforcer l'impact social des projets de développement urbain ;
 - o Des organisations de la société civile, afin d'améliorer leur structuration et leur capacité à interagir avec les acteurs publics locaux autour des projets urbains et d'amélioration du cadre de vie.

Dans les deux villes, il est attendu que les candidats proposent une modalité d'articulation détaillée entre les interventions de la Pépinière urbaine et celles du PADEVE 2. L'objectif est que la PUMA remplisse le rôle de phase pilote, durant les études détaillées du PADEVE 2, afin de renforcer l'impact social du programme. Les solutions développées par la Pépinière urbaine (approches participatives, choix de conception inclusifs, modèle de gestion, etc.) auront donc vocation à être répliquées sur les autres équipements des villes d'Antsirabe et Mahajanga, mais également dans les autres villes du PADEVE 2.

Le travail de co-diagnostic et de co-conception mené par la PUMA pourra notamment porter sur un périmètre plus large que celui strictement nécessaire à la réalisation d'un ouvrage. On peut par exemple envisager que la Pépinière urbaine assure le diagnostic et la co-conception pour un large site, mais ne construise qu'une partie de l'équipement, inspirant et alimentant les études techniques du PADEVE 2 pour le reste des infrastructures (cf. graphique ci-dessous).



3. Cadre de réflexion pour la ville d'Antsirabe

i. Le site pré-identifié – Andranovisy

Afin de faciliter le démarrage des activités par l'opérateur pépiniériste, en évitant un travail de diagnostic foncier chronophage, un site a été pré-identifié pour le déploiement de la Pépinière urbaine, en lien avec le MATSF et la commune d'Antsirabe. Les candidats sont encouragés à se concentrer sur ce site pour formuler leur réponse, même si le statut et la disponibilité du foncier seront à confirmer au démarrage du projet.

Le site d'Andranovisy est localisé au sud d'Antsirabe, dans un environnement plutôt urbain au regard des caractéristiques d'autres quartiers de la ville. Formant une cuvette entourée de zones d'habitations visiblement denses, il s'étend sur une surface d'environ 1,8 ha, avec la source d'eau pétillante Andranovisy en son centre. Le foncier de ce site appartient à l'Etat mais avec une reconnaissance de l'usage communal. La procédure de rétrocession à la commune est en cours.







De nombreuses activités s'y côtoient, et une visite lors de la mission d'identification de la PUMA a permis d'y constater :

- Du basket en pratique libre ;
- Des joueurs de pétanque sur les deux sites dédiés ;
- Des enfants circulant à vélo ;
- La réunion d'une association locale en plein soleil à côté de la source, mobilisant une cinquantaine de personnes ;
- Des laveurs de bidons, répartis en 3 ou 4 équipes ;
- Des lavandières lavant du linge à deux endroits différents : sur une portion de drain ouverte à côté de la source, et au lavoir attenant à un bloc sanitaire ;
- Des hommes jouant aux dominos sous un abris à côté d'un des terrains de pétanque ;
- Des personnes pêchant dans le petit étang ;
- Quelques passant.es s'arrêtant à la source pour y boire un verre d'eau.

En termes d'équipement, outre les terrains de sport déjà cités, on trouve :

- Un bloc sanitaire (WC, douches) rattaché au lavoir,
- Une piscine publique clôturée, dont la gestion est assurée par un délégataire,
- Un petit bâtiment administratif dédié aux agents du "fokontany" (administration relevant du ministère de l'intérieur à l'échelle du quartier).

En lisière de site, on trouve également une église, une école privée et une usine d'embouteillage de l'eau de source.

Le site est bordé par deux drains, dont le principal (côté ouest) va être réhabilité dans le cadre du PADEVE2. On note également la présence d'un important tas d'ordures ménagères sur la butte située au nord du site – en cours de résorption selon le maire.

ii. Opportunités et pistes d'intervention

Ce site présente un certain nombre d'opportunités pour le déploiement d'une démarche Pépinières urbaines :

- Présence de nombreuses activités, formelles et informelles, organisées ou non, portées par des profils d'usagers divers : sportifs jeunes et âgés, femmes et hommes ayant des activités économiques sur le site (lavandières, laveurs de bidons), écoles et université à proximité. Cette caractéristique constitue un bon terreau pour le déploiement d'une Pépinière urbaine, par le jeu multi-acteurs qu'elle pourra porter.
- Insertion urbaine intéressante et centralité, pouvant donner une grande visibilité au projet, renforçant son impact démonstrateur.
- Lieu situé à proximité de zones d'habitations, et semblant être inscrit dans le quotidien de nombreuses personnes.
- Bonne articulation possible avec le PADEVE 2 : le Pépiniériste aurait la charge des aménités qui découleraient du processus participatif déployé au cours de la PU, et le PADEVE 2 de la réalisation des infrastructures en articulation avec les enjeux et besoins identifiés dans le cadre des démarches de diagnostic et de co-conception de la PU, comme nécessaires par la PU,

En revanche, le site est relativement grand, ce qui implique de réfléchir à un mode d'intervention inventif et rationnel permettant de répondre équitablement à l'ensemble des acteurs du site.

En ce qui concerne le foncier, le terrain n'appartient actuellement pas à la commune d'Antsirabe, mais à l'Etat. Une reconnaissance de l'usage communal du foncier est accordée à la ville. La commune et le MATSF ont engagé la procédure de rétrocession, et se rendent régulièrement sur le site pour éviter toute nouvelle occupation avant le démarrage des travaux. Toutefois, un risque sur la disponibilité du foncier au moment du démarrage du projet subsiste.

Si ce site est retenu pour déployer les activités de la Pépinière urbaine à Antsirabe, le pépiniériste pourra travailler sur les enjeux suivants :

- Améliorer et renforcer l'ensemble des pratiques existantes et cohabitantes simultanément sur le site ;
- Préserver et améliorer la qualité paysagère existante du site ;
- Articuler les travaux de réhabilitation des drains avec des interventions de petite échelle pouvant être disséminées sur le site.

4. Cadre de réflexion pour la ville de Mahajanga

Dans la ville de Mahajanga, contrairement à la ville d'Antsirabe, la mission d'identification de la PUMA n'a pas permis de pré-identifier un site prioritaire et adapté à l'intervention de la Pépinière urbaine. Des pistes ont été explorées, et il reviendra au Pépiniériste, en lien avec les institutions publiques, de sélectionner au démarrage du projet le ou les sites sur lesquels il propose d'intervenir. Les pistes identifiées à ce stade sont présentées ci-après.

i. Intervention sur les voiries du PADEVE 2

Plusieurs voiries doivent être réhabilitées dans le cadre du PADEVE 2, notamment la voie de bouclage entre la RN4 et la route JMJ, ainsi que la route de contournement de la RN4. Pour chacune de ces voies, le MATSF a prévu le recrutement d'un bureau d'étude qui devrait mener un Plan Local d'Occupation Foncière ciblé (PLOF), afin de déterminer l'emprise foncière disponible pour la réalisation des ouvrages de voirie.

Ces espaces présentent une opportunité pour travailler en articulation avec le PADEVE 2 : la réhabilitation de la voirie offrirait une possibilité de création de places publiques de petite échelle le long de ces nouvelles voies, en fonction des emprises foncières disponibles. Cela pourrait contribuer à constituer un réseau d'équipements de proximité, pouvant se décliner sous différentes formes : placette liée à une borne fontaine, aire de jeux, espace de rencontre, etc.





ii. Intervention sur le Jardin du 29 mars 1947

Le site du jardin du 29 mars 1947 commémore l'insurrection malgache face à la puissance coloniale française, qui entraîna une répression sanglante faisant plusieurs dizaines de milliers de morts. Le site avait été identifié dans l'étude de faisabilité du PADEVE 2, mais n'a finalement pas été retenu pour une intervention dans le cadre du programme.

Toutefois, ce site présente une opportunité intéressante d'intervention pour la PUMA. En effet, il nécessite une réelle réhabilitation pour répondre pleinement aux multiples usages qui s'y déroulent : espace de détente au frais, point d'eau servant notamment aux laveurs de véhicules travaillant à côté, point de rencontre, de ventes informelles.

Il semble possible d'y mettre en œuvre la méthodologie participative Pépinière urbaine en phase diagnostic et co-conception, et en fonction du projet qui émergera de l'approche participative, la PUMA pourrait livrer tout ou partie de l'aménagement.

En revanche, ce site étant en dehors du périmètre d'intervention du PADEVE 2, l'articulation avec les autres parties prenantes du projet pourrait être délicate, et si le budget n'est pas suffisant pour aménager le site de manière pérenne, l'impact de la PUMA pourrait être limité dans la ville de Mahajanga.

En ce qui concerne le foncier, le site semble être propriété de la mairie, mais la confirmation devra être obtenue au démarrage du projet.



5. Enjeux transversaux

a. Utilisation de matériaux locaux et durables en phase chantier

Le MATSF et les communes souhaiteraient que la PUMA adopte en phase travaux une approche responsable. Cela peut passer par l'utilisation de matériaux locaux ou de réemploi, et/ou par des techniques de construction plus respectueuses de l'environnement naturel. Cela nécessitera une étude de marché et d'opportunité d'économie circulaire sur les territoires d'intervention en phase conception.

Le recours à cette approche sera exploré lorsque le contexte est pertinent, sous réserve que la qualité, la durabilité et la sécurité de l'équipement soient assurées. En cas de doute à ce sujet, notamment pour les équipements soumis à des risques d'inondation, le pépiniériste devra opter pour des équipements aux standards de robustesse les plus élevés.

Il est également attendu des candidats qu'ils prévoient des espaces végétalisés lorsque cela est possible. Une attention particulière devra être portée sur la sélection des essences, de sorte qu'elles soient adaptées aux caractéristiques climatiques présentes et à venir. Il est également attendu que des solutions d'entretien assurant la pérennité des espaces végétalisés soient proposées.

b. Renforcement de l'impact social à travers le recours à des artisans locaux et à de la main d'œuvre locale dans le cadre de chantiers à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)

Le projet privilégiera une approche fondée sur la Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO), en favorisant le recrutement d'ouvriers issus des quartiers d'intervention, avec une attention particulière portée à une représentation équilibrée entre femmes et hommes lorsque cela est possible. Cette approche vise à renforcer les retombées sociales directes du projet en créant des opportunités temporaires d'emploi et d'apprentissage pour les habitants, notamment les jeunes peu ou pas qualifiés. Au-delà des travaux eux-mêmes, elle permettra de favoriser un meilleur ruissellement des financements du projet au sein de l'économie locale, en soutenant les revenus des ménages et en renforçant l'appropriation du projet par les communautés bénéficiaires.

c. Développement d'un modèle économique et d'un modèle de gestion efficaces et pérennes pouvant être répliqués

Le modèle d'opération, de gestion et de maintenance des sites qui seront livrés constitue un enjeu central du projet. Il est indispensable d'identifier des solutions garantissant la pérennité des équipements, afin d'éviter leur dégradation rapide ou leur sous-utilisation faute d'entretien et de gouvernance adaptés. Dans le même temps, ces espaces devront rester largement accessibles et inclusifs, notamment pour les populations les plus vulnérables, ce qui implique de veiller à ce que les coûts d'accès ou d'usage ne constituent pas un facteur d'exclusion.

Le projet est ainsi attendu comme un espace d'expérimentation permettant de tester, documenter et identifier des modèles de gestion et de fonctionnement robustes, susceptibles d'être répliqués à plus grande échelle sur d'autres équipements similaires dans le cadre du PADEVE 2. Une attention particulière devra être portée à l'exploration de mécanismes de gouvernance partagée entre institutions publiques, gestionnaires locaux, associations et usagers eux-mêmes, afin de renforcer l'appropriation collective, l'inclusivité et la qualité de gestion des sites. L'enjeu sera de construire un modèle économique durable, capable d'assurer les ressources nécessaires à l'entretien et à l'exploitation des équipements, tout en maintenant des modalités d'accès compatibles avec les capacités financières des ménages les plus précaires, notamment à travers des mécanismes de tarification différenciée, de subvention croisée ou d'activités génératrices de revenus complémentaires.

Afin de s'assurer que les approches expérimentées dans le cadre de la PUMA puissent être répliquées au sein du prochain programme, mais également sur d'autres projets mis en œuvre par le MATSF, il est important que le projet prévoie des activités de renforcement des capacités.

d. Renforcement des capacités des parties prenantes institutionnelles et de la société civile

Le renforcement des capacités constitue une dimension structurante du projet afin de garantir la durabilité, la reproductibilité et l'impact social des interventions urbaines. Les attentes se situent à deux niveaux complémentaires.

- D'une part, il s'agira de renforcer les capacités des parties prenantes institutionnelles afin qu'elles puissent concevoir, piloter et diffuser des approches participatives favorisant une meilleure prise en compte des besoins des habitants et un impact social accru des projets de développement urbain.
- D'autre part, le projet devra contribuer au renforcement des organisations de la société civile et des dynamiques communautaires, en améliorant leur structuration, leurs capacités organisationnelles et leur aptitude à dialoguer avec les acteurs publics locaux autour des projets d'aménagement, de gestion des équipements et d'amélioration du cadre de vie.

Ces activités de renforcement devront être menées à trois niveaux complémentaires:

- Au niveau du ministère et de sa maîtrise d'ouvrage déléguée, les équipes seront accompagnées afin de renforcer leurs compétences en matière de pilotage de démarches participatives appliquées aux aménagements du programme : suivi des missions de maîtrise d'œuvre, contractualisation des travaux, concertation, animation des parties prenantes et mise en place de dispositifs de gestion pérenne des sites en coordination avec les collectivités locales.
- Au niveau des municipalités, l'appui visera notamment à renforcer les capacités de planification, de gestion et de suivi de modèles d'opérations et de maintenance des équipements intégrant les habitants et les organisations locales dans une logique de gouvernance partagée.
- Enfin, au niveau des habitants et des organisations communautaires, le projet cherchera à favoriser un renforcement progressif des compétences à travers l'implication directe dans les différentes phases du projet : recours à une main-d'œuvre locale et à des acteurs culturels ou associatifs pendant les travaux, apprentissage par la pratique, puis participation aux mécanismes de gouvernance, de gestion et d'animation des sites livrés.

3. GOUVERNANCE

1. Parties prenantes de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires

Différentes parties prenantes interviendront dans la mise en œuvre de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires :

- Opérateur pépiniériste : sa sélection fait l'objet du présent appel à initiatives. Il sera responsable de la mise en œuvre des différentes activités de la Pépinière urbaine
- Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers (MATSF) : il s'agit de la maîtrise d'ouvrage du PADEVE 2. Une équipe restreinte est mise en place au sein du Ministère afin d'assurer le suivi du PADEVE 2, composée d'un chef de projet, un ingénieur, un cadre administratif et financier, et un appui administratif. Le MATSF est chargé de prendre les décisions stratégiques concernant le PADEVE 2, tandis que le pilotage et la coordination sont confiées à la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée

- A GETIPA (Maîtrise d'ouvrage déléguée) : L'AGETIPA interviendra dans le cadre du PADEVE2 comme maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) pour les travaux d'envergure nationale et comme assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour les travaux sous maîtrise d'ouvrage communale.
- Communes d'Antsirabe et Mahajanga : les communes sont responsables de la gestion des équipements livrés par le PADEVE 2. Elles sont également les acteurs institutionnels qui connaissent le mieux les territoires d'intervention. La PUMA devra donc permettre un dialogue entre le MATSF, l'AGETIPA et les communes concernant la gestion et la maintenance des équipements livrés. Elle devra également faire le lien entre les habitants et les communes, en particulier concernant la gestion des équipements.
- Agence Française de Développement : l'AFD finance le PADEVE 2 et la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires. L'AFD signera une convention de financement avec l'opérateur Pépiniériste, mais les institutions qui seront considérées comme maîtrises d'ouvrages seront les institutions publiques malgaches.
- Habitantes et habitants : leur rôle est central dans la mise en œuvre du projet, puisque l'approche vise à les mettre au centre de chacune des étapes de sa mise en œuvre. Il faudra veiller à la représentativité des habitants qui seront mobilisés.

2. Mode de gouvernance de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires

La PUMA sera conçue comme une composante du PADEVE 2, et sera donc suivie par le MATSF et l'AGETIPA.

Afin de piloter le projet, un ou plusieurs types de comités pourront être mis en œuvre. Voici des exemples de comités mis en œuvre dans d'autres Pépinières urbaines :

- Comités techniques ou opérationnels : permettant aux différents services du MATSF, de l'AGETIPA et des municipalités de suivre régulièrement la mise en œuvre du projet, pour s'assurer d'intégrer les retours des différentes parties prenantes le moment voulu
- Comités de pilotage ou stratégiques : avec des membres décisionnaires des institutions membres, l'objectif de ces comités est de valider les décisions stratégiques du projet (sélection des sites, validation des conceptions, validation de la solution d'O&M, etc.).

Le mode de gouvernance détaillé de la PUMA est à proposer par les candidats dans leur proposition. A noter que cette gouvernance devra s'articuler au maximum avec la gouvernance du PADEVE2 qui coordonne déjà de nombreux acteurs.

La relation entre le MATSF, l'AGETIPA et l'opérateur Pépiniériste sera formalisée en phase de cadrage à travers la signature d'un protocole d'accord en début de projet. Ce document précisera les modalités de suivi et de pilotage de la Pépinière urbaine, ainsi que la répartition des responsabilités entre le MATSF/l'AGETIPA et le Pépiniériste. Les missions de l'AGETIPA pourront notamment inclure :

- Identifier des sites d'intervention en lien avec les communes, et faciliter la formalisation de la sécurisation du foncier au démarrage du projet en coordination avec les communes concernées
- Partager avec le pépiniériste toute information dont elle prendrait connaissance lors de la mise en œuvre des activités et jugée importante pour le bon déroulement du projet ;
- Faciliter l'accès de l'équipe pépiniériste aux documents et études ayant déjà été réalisés en lien avec les projets envisagés sur les sites ;
- Prendre une part dans la définition des dispositifs de gestion des sites aménagés par la Pépinière urbaine, et faciliter l'implication des communes lorsque cela est pertinent ;

- Participer activement aux instances de gouvernance du projet en désignant un point focal, et solliciter les représentants des communes à participer aux instances de gouvernance ;
- S'assurer de la prise en compte des enseignements tirés de la Pépinière urbaine dans le PADEVE 2.

4. EXPERTISE À MOBILISER

1. Gestion de projet multi-acteurs

- Gestion technique et financière de projets complexes ;
- Conception et gestion de projets multi-acteurs ;
- Expérience avérée dans l'élaboration de reporting, de cadres de suivi-évaluation et de documents de capitalisation ;
- Expérience avérée dans la gestion de financements institutionnels et capacité à dialoguer avec institutions publiques malgaches et des bailleurs ;
- Expérience dans la mise en œuvre de projet de développement urbain.

2. Expertise en mobilisation sociale et citoyenne

- Appui aux démarches partenariales favorisant la mise en relation entre institutions, acteurs locaux, entreprises, associations locales et habitants ;
- Capacité à mobiliser et engager différentes parties prenantes, et en particulier la jeunesse et les populations vulnérables, dans des activités à caractère social
- Connaissance du contexte et des acteurs d'Antsirabe et/ou Mahajanga ;
- Renforcement des capacités des acteurs publics malgaches sur les aspects de mise en œuvre de projets collaboratifs.

3. Co-conception et conception de solutions centrées sur les usagers

- Capacité à mettre en œuvre des activités de diagnostic et de conception d'espaces publics ou d'équipements collectifs ;
- Capacité à concevoir et à animer des processus collaboratifs, des démarches de co-conception et de participation citoyenne ;
- Expérience avérée en conception de solution centrée sur les usagers (design thinking) ;
- Compétences en suivi de travaux pour la gestion de chantiers d'échelle restreinte.

4. Expertise technique

- Expérience confirmée dans la conception technique d'espaces publics ou d'équipements collectifs ;
- Expérience confirmée dans le suivi de chantier et la supervision de travaux ;
- Expérience confirmée en construction durable.

5. Gestion et exploitation d'équipements urbains

- Elaboration de modèles économiques et de plans d'opération et de maintenance d'équipements collectifs urbains ;
- Capacité à appuyer la mise en œuvre d'un cadre contractuel entre une collectivité et un opérateur privé ;
- Capacité à appuyer la programmation et l'animation d'équipements urbains collectifs ;
- Expérience en gestion de projets entrepreneuriaux ;
- Capacité à apporter un soutien dans la relation contractuelle des projets innovants (juridique et financière).

5. ÉLÉMENTS ATTENDUS DANS LE PROJET ET GRILLE D'ÉVALUATION

Les propositions seront notées sur 100 points, selon les critères suivants :

Titre	Pts	Sera évalué...
Appropriation du contexte et ancrage territorial (10)		
Comprendre le contexte et le diagnostic initial	5	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension du contexte et des enjeux auxquels sont confrontés les villes de Mahajanga ou Antsirabe. - Analyse détaillée de l'écosystème des acteurs locaux, notamment dans les domaines sportifs, sociaux et culturels
Ancrage territorial de la structure/du consortium	5	<ul style="list-style-type: none"> - Expériences documentées de projets similaires et enseignements tirés pour le présent projet - Capacité démontrée à développer des projets d'équipements urbains publics - Connaissance des acteurs et des pratiques de terrain (citoyens, associations, municipalités, etc.) dans le domaine de l'engagement et de la participation
Conception de la Pépinière urbaine de Madagascar – villes intermédiaires (50)		
Conception globale de la PUMA	40	<p>Qualité, cohérence et pertinence de la méthodologie proposée au regard du cadre spécifique présenté par l'AFD, évaluées selon les critères suivants</p> <p>1. Gestion globale de la Pépinière urbaine (10 points)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence et valeur ajoutée de la proposition pour la gestion et l'animation de la Pépinière urbaine ; - Capacité à mener un dialogue les institutions malgaches, en particulier le MATSF, l'AGETIPA , la municipalité d'Antsirabe ou de Mahajanga, et l'AFD. - Capacité à maîtriser les modalités de gestion fiduciaire, conformément aux procédures de l'AFD. - Qualité des modalités proposées pour l'évaluation et la capitalisation des activités mises en œuvre

	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence de la planification indicative générale des activités - Analyse des risques et opportunités de la Pépinière urbaine <p>2. Processus de mobilisation et d'implication innovant pour la conception et la gestion d'équipements urbains avec les habitants (20 points)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence et caractère innovant de l'approche proposée, incluant la mobilisation et la participation des usagers aux différentes étapes du projet ; - Pertinence des modalités proposées pour l'intégration d'une approche itérative, type « design thinking », sur le développement des équipements publics ; - Pertinence de la méthodologie pour l'inclusion des parties prenantes institutionnelles malgaches dans le schéma de gouvernance de la Pépinière urbaine ; - Pertinence de la méthodologie pour assurer la qualité des travaux, et le recours à des solutions de construction durable et infrastructures résilientes ; <p>3. Capacité à tirer parti des résultats positifs pour les répliquer à plus grande échelle (10 points)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'approche proposée pour diffuser les enseignements de la PUMA dans le PADEVE 2, et pertinence de la stratégie de sortie du projet ; - Qualité de l'approche de diffusion des éléments de capitalisation du projet (innovation ouverte) ; - Qualité de l'approche proposée pour la visibilité de la PUMA, et son rayonnement à Madagascar et à l'international.
--	---

Domaines transversaux à intégrer dans la méthodologie	10	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de matériaux locaux et durables dans le cadre des chantiers réalisés par la Pépinière urbaine. - Recours à des artisans locaux et la main d'œuvre locale pour des chantiers en Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO). - Développement d'un modèle économique et d'un modèle de gestion efficaces et pérennes qui pourraient être répliqués sur d'autres sites. - Renforcement des capacités <ul style="list-style-type: none"> o Des parties prenantes institutionnelles, en leur permettant de déployer des approches participatives visant à renforcer l'impact social des projets de développement urbain ; et o Des organisations de la société civile, afin d'améliorer leur structuration et leur capacité à interagir avec les acteurs publics locaux autour des projets urbains et d'amélioration du cadre de vie.
Moyens proposés (40)		
Budget	10	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation, exhaustivité, cohérence et efficacité du budget par rapport à la proposition méthodologique ; - Respect des ratios présentés dans les termes de référence, et répartition entre les coûts de fonctionnement et les activités opérationnelles.
Equipe	30	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence du système de ressources humaines proposé et des profils proposés - Qualifications et expérience de l'équipe proposée dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> o Gestion de projet multi-acteurs o Expertise en mobilisation sociale et citoyenne o Co-conception et conception de solutions centrées sur les usagers o Expertise technique o Gestion et opération d'équipements urbains