

**SOCIETE D'AMENAGEMENT FONCIER ET DE
RENOVATION URBAINE**

SAFRU S.A.

*CESSION DES LOTS DE LA ZONE PRIORITAIRE DE LA VILLE NOUVELLE DE
DAGA KHOLPA*

**ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE LA SELECTION
DES INVESTISSEURS ET DES PROMOTEURS**

MARCHÉ DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Termes de références pour le recrutement d'un cabinet ou groupement de
cabinets de consultants

MAÎTRE D'OUVRAGE

SAFRU S.A.

Table des matières

CONTEXTE	3
1. Objectifs de la mission.....	5
2. Définition de la mission	6
2.1. Préparation des manuels de procédures des cession foncières.....	6
2.2. Test des manuels et appui à la SAFRU pour la sélection des promoteurs	9
3. Tâches spécifiques	11
4. Durée du contrat et livrables	12
5. Profil du consultant	14



CONTEXTE

Le projet

Le Sénégal, compte tenu de sa démographie, souffre d'un déficit croissant de l'offre de logements de l'ordre de 20 000 logements par an, dont la moitié dans la zone de Dakar. Le coût élevé des terrains, sous les effets d'une forte spéculation foncière, ne fait qu'aggraver une crise qui condamne 40 % des Sénégalais à vivre dans des logements de fortune. De plus, l'accès au crédit hypothécaire reste largement confidentiel.

Pour répondre aux besoins pressants, un programme intitulé "Accélération de la production de logements et la promotion d'une nouvelle urbanisation" vise une production de 100 000 logements, majoritairement sociaux, sur la période 2019-2024. Il devrait permettre une diversification de l'offre de logements pour les ménages à revenus faibles et/ou irréguliers et de rendre accessibles les logements à toutes les catégories sociales. Il repose, pour sa mise en œuvre, sur un mode de péréquation basé sur la mise à disposition de foncier sécurisé et aménagé pour la construction de logements sociaux, par la cession à titre onéreux de foncier aménagé pour le logement standing aux promoteurs publics et privés.

L'État prévoit de sécuriser et d'aménager au total 13 000 hectares : 10 800 dans l'axe Dakar-Thiès-Mbour et 2200 ha dans le reste du pays. Le triangle Dakar-Thiès-Mbour constitue donc l'épicentre du projet 100 mille logements

Pour initier cette politique, le gouvernement a choisi le Pôle urbain de Daga-Kholpa qui présente les avantages suivants :

- sa localisation, c'est là où le déficit d'offre se pose avec le plus d'acuité du fait de la croissance démographique et de l'exode rural ;
- l'importance des emprises foncières disponibles qui permettent des volumes de logements importants ;
- son accessibilité et sa desserte avec notamment l'Aéroport international Blaise Diagne (AIBD), la Zone économique spéciale (ZES) dont la première phase est en cours de finalisation, l'Autoroute à péage, le Port de Ndayane, le Train express régional, etc.;

- sa maturité en termes de procédures administratives et domaniales qui permet d’amorcer, de manière rapide, le démarrage et le suivi du programme.

Dans ce cadre, une première opération de 400 hectares, située dans le pôle urbain de Daga-Kholpa (Commune de Diass dans le département de Mbour), a été retenue.

Pour mettre en œuvre cette politique, l’État a créé, en juillet 2020, la SAFRU, S.A. disposant des compétences juridiques et techniques pour intervenir sur l’ensemble du territoire national, avec une première opération sur le Pôle urbain de Daga-Kholpa.

Le gouvernement du Sénégal a sollicité l’appui de la Banque mondiale pour mettre en œuvre la première opération de 400 ha de Daga-Kholpa et accompagner la SAFRU dans la réalisation de son objectif d’institution efficace et pérenne. A ce titre, la SAFRU recevra un soutien financier de 30 millions USD mobilisables pour le financement de cette de cette opération.

La durabilité financière de la SAFRU

La SAFRU est chargée de réaliser les aménagements hors site et in situ (primaires, secondaires et tertiaires), et de commercialiser les terrains aménagés à des promoteurs ou investisseurs. Cette stratégie vise ainsi à assurer un financement équilibré (et pérenne) des opérations d’aménagement urbain des sites concernés, en générant des ressources financières liées à la mise en valeur desdits sites. La SAFRU a donc un objectif de maximisation des ressources foncières, dès la création de la plus-value, et au fur à mesure de l’avancement des opérations d’aménagement. Elle doit également veiller à contenir la spéculation foncière dans le pôle, en particulier sur le foncier destiné à la construction de logements sociaux.

Les présents termes de référence proposent de fournir à la SAFRU un outil opérationnel de bonne gouvernance lui permettant d’atteindre cet objectif.

Par ailleurs, l’expérience récente dans ce domaine, notamment à Diamniadio, a montré les limites des promoteurs immobiliers à démarrer et livrer les opérations dans les temps contractuels. Certains promoteurs ont également procédé à une spéculation foncière. Ces difficultés ont été aggravées/facilitées d’une part par le non-respect d’un cadre réglementant précisant les obligations incombant aux promoteurs et d’un suivi du respect de ces dernières ; d’autre part d’une faible



capacité quelquefois des acteurs à mener à bien ces opérations. L'outil de sélection des promoteurs devra donc s'attacher à évaluer tout autant la capacité des promoteurs, leur crédibilité, et leur expérience que la faisabilité de l'opération immobilière même.

1. OBJECTIFS DE LA MISSION

La mission vise à fournir un cadre transparent de procédures permettant à la SAFRU de gérer la relation avec les promoteurs et autres acquéreurs du foncier dans l'opération de la zone prioritaire de la ville nouvelle de Daga Kholpa. Pour cela, la mission devra tenir compte des aspects de cadrage suivants :

- L'opération d'aménagement, pilotée par la SAFRU S.A., avec l'appui financier de la Banque mondiale, repose sur une forte mobilisation des promoteurs privés et des investisseurs. Il faut à cette fin procéder à une évaluation d'une part des capacités réelles de ces derniers à mener à terme et dans de bonnes conditions de tels projets, d'autre part de la qualité de ces derniers, avant de leur accorder des lots à développer. La taille des terrains pourra être modulée par rapport à cette capacité¹.
- Il convient également, pour une bonne transparence et une pleine efficacité de l'opération globale, de décrire par le menu les engagements et obligations des lauréats quant aux conditions de réalisation effective des opérations de développement, tant sur le plan administratif (pièces à fournir en particulier) que financier (modalités de versement, garanties à fournir, etc.). Cet effort vise à définir les modalités de suivi du contrat de vente, notamment au niveau administratif et financier. Ainsi, en complément des efforts portant sur la sélection des promoteurs et investisseurs, le consultant s'attachera à préciser le calendrier et les différentes étapes du processus interne/externe de contrôle de suivi de la réalisation des opérations.

¹ Une mission d'urbanisme est envisagée, dont l'une des tâches consiste à déterminer l'allotissement de la zone prioritaire et le cahier des charges pour chaque lot.

Le consultant réalisera sa mission sous l'autorité du Directeur Général de la SAFRU S.A. – Société d'aménagement foncier et de rénovation urbaine, et en rapport avec les équipes techniques compétentes.

2. DEFINITION DE LA MISSION

Dans ce cadre, le consultant devra mener les missions déclinées selon les deux phases suivantes :

2.1 Préparation des manuels de procédures des cession foncières

Avec l'équipe projet SAFRU/ Banque mondiale, il aura pour mission dans un premier temps, en amont du lancement de l'opération, de faire des propositions et recommandations aux différents stades :

- a) Proposer et décrire différentes méthodes de sélection, dont le gré à gré, l'appel à candidatures, l'appel à projets ou les enchères, y compris la définition des différentes étapes du processus de sélection des promoteurs ou autres investisseurs. Pour chaque mode de sélection, le processus en entier devra être décrit ; notamment le mode de candidature, les pièces constitutives du dossier, les critères d'évaluation ainsi que le mode de vérification/validation (capacité technique et financière) des candidatures et pièces constitutives ;
 - Proposer, en lien avec les services de la SAFRU et la maîtrise d'œuvre urbaine, une méthode de fixation du prix de cession du foncier (au m² ou autres unités à définir en commun) adaptée aux différents modes de sélection : calcul du prix de réserve² en cas de mise en concurrence ; somme des coûts directs et indirects, y compris la marge en cas de

² Le **prix de réserve** est une notion classique des ventes aux enchères. C'est un prix *secret*, fixé préalablement par le vendeur, en dessous duquel le bien ne sera pas vendu. Le prix de réserve peut être *ferme* ou *relatif*. Il est ferme lorsque la vente est directement annulée si le prix d'adjudication finale est inférieur au prix de réserve. Il est relatif lorsque les conditions générales de vente prévoient que le vendeur a la possibilité d'accepter la meilleure enchère finale même si celle-ci est inférieure au prix de réserve.

cession de gré à gré. Ces préconisations pourront intégrer le principe et l'impact de la péréquation des charges foncières et pourront être modulées en fonction de la taille des opérations et la nature du promoteur/investisseur. Ces propositions devront être discutées et arrêtées avec la SAFRU conformément à son modèle financier en cours d'élaboration.

- De même, la grille (indicateurs, pondérations des critères, etc.) d'appréciation de la capacité financière de l'opérateur retenu et de sa capacité à faire, ainsi que les exigences en matière de péréquation, devront être adaptées en fonction de la taille des opérations et de la nature très diverse des promoteurs / investisseurs. En lien avec les services de la SAFRU, le consultant proposera donc une classification des acteurs et une grille d'appréciation adaptée à chaque sous-catégorie retenue.
 - définir la ou les méthodes d'évaluation de la solidité financière des promoteurs, de leur capacité à faire (effectif permanent, chiffre d'affaires, ...) et de la qualité des projets soumis, en y intégrant la dimension environnementale et en ne retenant que des critères qui soient appropriés au contexte local, selon des modalités qui devront nécessairement varier en fonction de la taille des opérations et des formes retenues pour la mise en concurrence ;
 - définir, en cas d'enchères, la sélection des promoteurs en fonction de la solidité financière et des prix fonciers proposés ;

b) *S'agissant de la réalisation et du suivi des opérations menées à bien par les lauréats retenus à l'issue du processus de sélection*, le consultant fera des propositions pour définir les obligations et engagements incombant aux promoteurs/investisseurs vis-à-vis de la SAFRU S.A. (et de ses partenaires ?) tout au long de la réalisation effective de l'opération, à savoir :

- Clauses devant figurer dans les contrats et cahiers des charges types (sauf standards urbains qui seront établis séparément par un cabinet d'urbanisme) fixant droits et obligations des promoteurs ;

- Décrire les procédures d'enregistrement et de publication des documents contractuels ;
- Décrire les modalités et échéances de paiement des charges foncières, de recouvrement, afin de faciliter pour la SAFRU S.A. la perception de la totalité des sommes dues ;
- Proposer une procédure qui permet de s'assurer, une fois le foncier cédé, s'il est utilisé par le promoteur pour lever des fonds, que les fonds décaissés par le bailleur (banque, fonds, ...) soient faits en fonction de l'avancement des travaux, conformément aux cahiers des charges (décomptes sous certificat /visa de la SAFRU...).

Plus précisément, sur le volet de la gestion financière et comptable des opérations, afin de préciser par le détail les obligations et engagements en ce domaine, en tenant compte d'une part des spécificités et exigences du terrain, mais aussi d'autre part d'une haute exigence de transparence et de strict respect des engagements et garanties pris, le Consultant devra s'adjoindre les compétences d'un consultant reconnu qui prendra tous les contacts nécessaires au plan local auprès des acteurs compétents.

Les préconisations devront également intégrer des recommandations quant aux exigences incontournables (en termes de communication de données, calendrier et moyens humains) pour assurer un suivi et un contrôle efficace de la réalisation des opérations.

A toutes ces étapes, le consultant devra veiller à concilier au mieux trois exigences : veiller à une parfaite transparence, gage de confiance ; assurer une concurrence effective entre acteurs, gage de qualité et de maîtrise des prix ; privilégier un dispositif lisible, rapide, adapté au contexte local mais exempt de toute influence politique.

Le consultant devra formaliser ces éléments dans un manuel de 30 à 40 pages, dit de procédures de sélection des promoteurs et investisseurs, et de définition de leurs obligations. Le document doit décrire les méthodes et procédures applicables à chaque étape du processus de sélection et aura notamment à préciser les procédures d'évaluation des acteurs et critères de choix, mais également les rôles

et responsabilités de chaque entité et candidat ainsi que la liste détaillée des documents à fournir.

Le consultant devra accorder une attention toute particulière à ce que le manuel permette d'évaluer la solidité des candidatures et la crédibilité des candidats.

Un second manuel devra décrire par le détail les obligations incombant au promoteur tant au plan administratif que financier durant toute la période de réalisation des opérations, et couvrant donc l'ensemble des étapes de l'acquisition du foncier à la livraison des opérations. Il permettra de renforcer le manuel de procédures administratives, comptables et financières de la SAFRU existant.

Une attention particulière devra être donnée à la description des obligations en matière de flux financiers (calendrier, destinataires, etc.) et de l'ensemble des justificatifs à fournir dans ce cadre. Le document précisera également l'ensemble des opérations de suivi et de contrôle incombant à la SAFRU S.A.

Le consultant soumettra une version provisoire des 2 manuels et devra, après prise en compte des commentaires de la SAFRU et de la BM, fournir une version finale de ces manuels.

2.2. Test des manuels et appui à la SAFRU pour la sélection des promoteurs

Cette phase sera conduite en 2 temps : d'abord une étape de test et ajustements éventuels des outils puis une étape de contrôle.

- a) Le consultant devra, une fois accomplis les travaux de préparation, rédaction et validation des manuels, à l'occasion des premières cessions de terrain, accompagner les équipes de la SAFRU S.A., dans toutes les phases techniques et administratives du process d'examen des premiers dossiers de candidatures, tant en ce qui concerne la qualité des opérateurs candidats, la qualité des opérations et l'efficacité du process de sélection dans toutes ses composantes techniques, financières et administratives. Cette mission inclut en amont la visite des sites et en aval des préconisations d'adaptation, si nécessaire, de l'organisation et des moyens internes de la SAFRU pour assurer une gestion pleinement efficace et transparente des dossiers.

Pour cette mission de test, le consultant devra convenir avec la SAFRU d'un échantillon de lots qui fera l'objet de la mission. L'échantillon sera sélectionné en fonction de la pertinence et diversité des procédures retenues et du calendrier. La taille de l'échantillon (et donc de cette mission de test) visera à vérifier le bon fonctionnement des procédures des manuels.

A la lumière de tous ces éléments, une adaptation de la rédaction des manuels sera opérée ; notamment en ce qui concerne le volet contrôle qualité du process de sélection et de réalisation des opérations.

De plus, le consultant formulera des recommandations sur les capacités techniques nécessaires à la bonne mise en œuvre des manuels.

- b) Le consultant devra ensuite, en ce qui concerne les ventes relatives à la partie Est de la zone prioritaire de Daga-Kholpa, accompagner les équipes de la SAFRU SA pendant une durée de 6 mois environ dans toutes les phases du suivi des opérations retenues, tant en ce qui concerne leur mise en œuvre effective que le respect des diverses obligations auxquelles le promoteur et/ou investisseur s'est engagé, aussi bien au plan financier, technique, délais de réalisation que de l'ensemble des formalités administratives. L'objet de cette mission est de contrôler la bonne application des manuels en conditions réelles.

Le consultant produira un rapport de contrôle pour l'ensemble des lots dont il aura eu à contrôler la bonne application des manuels et produira en fin de mission un rapport final synthétique à l'attention du Conseil d'Administration de la SAFRU.

En cas d'approbation dudit rapport, la mission du consultant pourrait être reconduite sur une durée additionnelle de 12 à 18 mois et couvrirait l'ensemble du Projet IDA, à savoir les ventes des lots de la partie Ouest de la zone prioritaire de Daga-Kholpa.

Dans toutes ces actions, le consultant devra s'appuyer sur la documentation existante, des rencontres et entretiens avec les équipes en place, en veillant à chaque étape à associer de façon participative les principaux acteurs concernés.

3. TACHES SPECIFIQUES

Le consultant aura à réaliser les tâches ci-après, en continu des phases 1 et 2 :

- Identifier les principaux risques (et facteurs de risque) associés à la profession de la promotion immobilière au Sénégal notamment du point de vue des acquéreurs ;
- Faire des recommandations opérationnelles pour un dispositif simple et efficace et proposer des aménagements éventuels des documents existants ;
- Préciser les différents modes de sélection possibles des promoteurs, tant en ce qui concerne d'une part les critères et outils d'appréciation de la solvabilité et de la capacité à faire des promoteurs, d'autre part les modalités de mise en concurrence (enchère, gré à gré avec les seuls professionnels labellisés, mieux disant social sur la base d'un prix de sortie fixé en référence au prix de marché, ...) ;
- Faire une revue des processus proposés dans le cadre du Guichet unique (maison du logement) et proposer une passerelle entre le dispositif d'agrément pour le programme 100 000 logements et la sélection de promoteurs et d'investisseurs pour l'opération d'aménagement de la zone prioritaire du Pôle urbain de Daga-Kholpa ;
- Faire la jonction entre les cahiers des charges de développement urbain, le mode de cession, et les conditionnalités de cession définitive.
- Evaluer les outils existants, tant au niveau national qu'international (manuel, Label, etc.). Ce travail devra être mené avant d'arrêter un choix. Dans tous les cas de figure, le rendu devra indiquer la nature des sources mobilisées, les modes de traitement et la forme du rendu ;
- Rédiger les documents de méthode et procédures et les cahiers des charges du dispositif de sélection des promoteurs pour l'opération d'aménagement. L'ensemble compilé formera le manuel mentionné plus haut. En préalable, pour chaque étape du processus de sélection, le consultant devra accompagner les équipes et leur soumettre, pour appréciation, les



différentes options possibles, en adaptant en particulier procédures et méthode à la taille des opérations (seuils à déterminer avec les équipes) ;

- Accompagner les équipes de la SAFRU S.A. tant pour les premières opérations de sélection des promoteurs que pour le suivi opérationnel et administratif des premières opérations. A la lumière de l'expérience, il devra en continu faire les adaptations nécessaires aux deux manuels, émettre des recommandations sur l'organisation du suivi et la mise en place d'un dispositif souple de contrôle du respect des procédures.
- Énoncer, à la lumière des expertises réalisées et des premières expériences concrètes, des préconisations quant à la composition de l'équipe en charge du dispositif de sélection : besoin en formation, recrutement, appel à assistance extérieure, etc.

Les manuels devront être proposés en cohérence et complémentarité du Manuel de procédures administratives, financières et comptables de la SAFRU.

4. DUREE DU CONTRAT ET LIVRABLES

Le consultant signera un contrat avec le Directeur Général de la Société d'aménagement foncier et de rénovation urbaine.

Le calendrier des livrables attendus du consultant est le suivant :

Phase 1 :

- Une note méthodologique 1 semaine après la signature du contrat ;
- une version provisoire des manuels, due 4 semaines après la validation de la note méthodologique ;
- une version semi-définitive des manuels 15 jours après réception des commentaires de la partie contractante.

Phase 2.a) :

- Note d'échantillonnage de la phase test 1 semaine après réception de l'ordre de service ;
- Dossier(s) de consultation selon le calendrier de la note d'échantillonnage approuvée ;
- Rapport(s) d'évaluation selon le calendrier de la note d'échantillonnage approuvée ;

Phase 2.b) :

- Rapport de contrôle pour chaque vente de charge foncière 2 semaines après réception du dossier ;
- Rapport trimestriel de contrôle du respect des procédures administratives et financières pour la cession des terrains ;
- Rapport final synthétique à l'attention du Conseil d'Administration de la SAFRU 2 semaines après réception de l'ordre de service.


Compte tenu de la multiplicité des enjeux et des champs couverts, les manuels devront être réactualisés tout au long de la troisième phase de la mission de suivi et d'accompagnement,* en y intégrant les améliorations souhaitables du process de sélection au fil du temps, en précisant les droits et obligations des promoteurs/investisseurs tout au long de la mise en œuvre concrète des opérations en clarifiant les missions et moyens internes et externes nécessaires à un contrôle et un suivi de qualité de la réalisation des opérations.

Pour un bon déroulement de la mission, le Directeur Général de la Société d'Aménagement foncier et de rénovation urbaine facilitera les prises de contact du consultant avec les parties prenantes du projet.

5. PROFIL DU CONSULTANT

Le cabinet de consultants reconnu du secteur de la promotion immobilière et foncière, avec une expertise en législation foncière, qui pourra se faire assister pour la mission relative aux aspects juridiques et financiers, devra justifier de :

- Connaissances pratiques tant du métier de promoteur dans le secteur privé que celui d'aménageur, en particulier dans les domaines financier et commercial ;
- Conduite de missions similaires effectués pour une ou plusieurs opérations d'aménagement d'envergure ;
- Compétences en procédure de montage d'opérations immobilières et gestion foncière, en promotion immobilière et commercialisation foncière ;
- Compétences en montages juridiques et financiers structurés en lien avec la cession foncière,
- Compétences en gestion d'actifs immobiliers et fonciers,
- Compétence en stratégie de valorisation et de pricing immobiliers et fonciers,
- Expérience dans l'élaboration de procédures de mise en concurrence, de consultations et négociations auprès des promoteurs,
- Compétence dans la mise en place d'outils de monitoring de la cession foncière,
- Compétences juridiques et administratives en urbanisme, logement et aménagement, économie urbaine ;
- Compétences en aménagement et développement de zones d'activités économiques ;
- Connaissance du dispositif institutionnel sénégalais en urbanisme, foncier, aménagement, voirie et réseaux divers, logement, équipements publics, code de l'investissement ,...

+221 33 821 42 24 

contact@safru.sn 

www.safru.sn 

