



AVIS DE SOLLICITATION DE MANIFESTATIONS D'INTERET

Procédure restreinte locale - Pré qualification

Recrutement d'un cabinet en vue d'assister la BOAD dans l'organisation et l'animation du séminaire des Directeurs (CODIR)

AMI/001/2024/DSP/BOAD

I. DESCRIPTION DU PROJET

1. Type de marché

Marché à prix forfaitaire.

2. Description du marché

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est l'institution communautaire de financement du développement dans les huit (08) Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Les Etats concernés sont : le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

La BOAD a été créée en 1973 et est opérationnelle depuis 1976. En dehors de ses Etats membres et de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), qui sont ses actionnaires régionaux, la BOAD a comme actionnaires : la République Française, la Chine, la Banque Africaine de Développement (BAD), le Royaume de Belgique, la Banque Européenne d'Investissement (BEI), l'Allemagne, l'Inde, le Royaume du Maroc et la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA).

La Banque est notée depuis 2015 « *investment grade* », par les agences Moody's et Fitch ratings qui ont attribué respectivement des notes Baa1 et BBB. Grâce à sa notation, la Banque a réalisé quatre (4) eurobonds sur le marché financier international pour un montant total de 3.320 millions USD.

Le Plan Stratégique DJOLIBA 2021-2025 a été approuvé en septembre 2020 par le Conseil des Ministres statutaire de l'UEMOA et est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Au bout de trois années d'exécution, plusieurs chantiers ont été exécutés, d'autres sont en cours ou à implémenter. Parmi les chantiers phares, l'on peut notamment évoquer le projet Oasis, le projet Peninsula, le projet Kattan¹, la revue à mi-parcours de Djoliba et les stratégies sectorielles.

S'agissant du projet de transformation organisationnelle (Oasis), il a permis à la Banque

¹ Programme d'émission de dette subordonnée approuvé par le Conseil d'Administration, en sa session du 20 septembre 2022, autorisant la Banque à émettre un montant de 600 millions USD de dette subordonnée sous forme de placements privés auprès d'investisseurs institutionnels ou publics. 'Kattan' signifie force en wolof, en référence au renforcement de la structure financière de la Banque.

d'accroître son efficacité organisationnelle. Cela a abouti à la mise en place d'une nouvelle organisation inspirée des meilleures pratiques dans l'écosystème des Banques Multilatérales de développement (BMDs). Près de trois ans après sa mise en place, un premier bilan de cette nouvelle organisation pourrait être effectué notamment sur son efficacité et la gestion du capital humain. Les aspects relevant des valeurs de l'entreprise ainsi que l'éthique pourraient également être interrogés.

Concernant le renforcement des moyens d'intervention, le projet Peninsula, a été approuvé fin décembre 2022 par les Organes délibérants. Il a permis le relèvement du capital autorisé de 900 M \$. La Banque met actuellement en œuvre projet Kattan qui est un programme d'émission de dette subordonnée de 600 M \$. Fin 2023, la Banque a procédé à la signature d'une term sheet d'une première émission de 100 M \$ auprès de la BADEA. Tout au long de l'année 2024, des efforts seront déployés en vue de la poursuite du programme Kattan, de l'optimisation bilancielle (assurance-crédit et titrisation notamment) et l'entrée au capital d'actionnaires non régionaux disposant d'un bon *rating*. La Banque œuvrera, en lien avec les autres BMD, à la canalisation d'une partie des DTS.

Afin de mieux impacter l'action de la BOAD suite à Peninsula, il s'avère nécessaire d'engager une réflexion prospective visant la mise en place d'un nouveau « *Business model BOAD* ». L'objectif étant de permettre un pilotage agile de l'institution en vue d'accroître l'efficacité de ses interventions sur le plan : (i) de l'origination, (ii) des décaissements et (iii) des impacts. Ce processus qui se veut le plus inclusif possible, implique l'ensemble des trois (03) pôles organisationnelles (Présidence, Vice-Présidence Financement & Investissements, Vice-présidence Support & Contrôle).

L'ambition du Plan Djoliba est de renforcer l'impact de ses interventions principalement dans cinq (05) domaines prioritaires que sont : i) les infrastructures de transport et des TIC/digitalisation ; ii) la production et l'accès équitable à l'énergie et aux ressources naturelles ; iii) la production agricole et la sécurité alimentaire ; iv) l'immobilier (y compris les infrastructures touristiques) et l'habitat, notamment l'habitat social et v) la santé et l'éducation. Aussi, la Banque a diligenté une étude visant à l'élaboration de stratégies sectorielles dans les secteurs d'intervention. L'objectif visé est un meilleur éclairage des actions entreprises par la BOAD et permettre de mesurer sa contribution au développement des Etats membres dans lesdits domaines.

Après trois années d'exécution du plan DJOLIBA, une revue à mi-parcours a été lancée. L'objectif principal de cette revue est de réaliser une évaluation indépendante à mi-parcours de la mise œuvre du Plan DJOLIBA, d'une part, et proposer des ajustements appropriés pour assurer une réussite du Plan à l'horizon 2025.

Les Rapports provisoires de la revue ont été transmis à la Banque.

Parmi les chantiers à lancer, il convient de noter également que la BOAD compte réaliser en 2024 une étude diagnostique du secteur privé de l'UEMOA pour mieux déterminer son positionnement stratégique. Quel rôle la BOAD pourrait-elle jouer dans le privé ? Dans quelle mesure les concours de la Banque peuvent mieux jouer un rôle catalyseur afin d'attirer le secteur privé dans le financement des projets structurants ?

Le présent séminaire a pour objectif de mieux aborder les préoccupations sus évoquées et d'y apporter des solutions appropriées.

Il regroupera autour de la Haute Direction de la Banque l'ensemble des Directeurs dans le cadre d'une retraite stratégique, sous le thème général : « **La BOAD, une banque alignée** ». L'idée de « l'alignement » se justifie par la nécessité d'avoir UNE et une seule banque, avec certes des pôles pouvant avoir des objectifs différents mais la mission est partagée et unique. Il s'agit dans une approche holistique de mieux répondre aux attentes des clients de la Banque, en optimisant l'utilisation des ressources et des

instruments de financement.

A cet effet, les participants auront à examiner les divers thèmes ci-après :

- (i). les conclusions de la revue à mi-parcours de Djoliba, avec notamment un premier bilan de OASIS (efficacité organisationnelle et du Capital humain, meilleure enracinement de l'Éthique à la BOAD, ...);
- (ii). le résultat des réflexions des différents pôles sur un nouveau business model post Peninsula avec notamment un focus sur le rôle que pourrait jouer la BOAD dans le financement du secteur privé ainsi que le sujet de la captation des DTS notamment via la dette hybride ; et
- (iii). les rapports des stratégies sectorielles.

Le Séminaire se tiendra au Bénin (lieu à déterminer) en mai 2024 (date à préciser). Le départ des participants est prévu un jeudi après-midi et le retour pour le samedi après-midi suivant.

L'objectif principal du séminaire est d'approfondir la réflexion sur les mesures complémentaires à prendre pour renforcer l'alignement de l'institution sur les orientations du Plan Djoliba, d'une part, et, d'autre part, harmoniser la vision du collège des Directeurs sur le thème central et certaines thématiques d'intérêts qui le sous-tendent.

Les objectifs spécifiques qui découlent du thème principal sont :

- a. Examen des conclusions de la Revue à mi-parcours de Djoliba, avec notamment un premier bilan de OASIS :
 - Echanger sur l'efficacité de l'organisation actuelle sur la base notamment du retour des échanges entre le capital humain et les différents pôles ;
 - Partager les vues sur l'enracinement de l'éthique à la BOAD ;
- b. Partager les réflexions des différents pôles sur un nouveau business model post Peninsula :
 - Evaluer la triptyque « origination, décaissement, impacts » en abordant les thématiques de la tarification sectorielle, des stratégies pays, de la stratégie de mobilisation de ressources, etc.
 - Examiner les possibilités de captation des DTS notamment via la dette hybride au profit des BMDs sous régionales non éligibles comme la BOAD ;
 - Discuter du positionnement stratégique de la BOAD dans le secteur privé de l'UEMOA suivant une approche chaîne de valeur, notamment :
 - o le blending de financement et une meilleure utilisation des ressources privilégiées de la Banque en vue d'attirer, dans de meilleures conditions, le secteur privé,
 - o la définition d'instruments et de produits nouveaux susceptibles de mieux structurer des opérations stratégiques en faveur du secteur privé,
 - o le modèle de financement de la Banque en faveur des MPME, notamment le ticket et conditions d'intervention.
- c. Examen des propositions de Stratégies sectorielles d'intervention de la Banque :
 - Examiner les principaux axes d'orientation proposés pour les Stratégies sectorielles et formuler des recommandations en vue de leur mise en œuvre réussie.

En vue d'aider à conduire efficacement ces réflexions, la Banque souhaite se faire accompagner par un cabinet expert en organisation et conduite de retraite stratégique.

3. Nombre et intitulé des lots

Marché en lot unique.

4. Budget maximum

Trente millions (30 000 000) de francs CFA.

II. CONDITIONS DE PARTICIPATION

5. Eligibilité

La participation au marché est ouverte aux personnes morales (participant soit individuellement, soit dans un groupement – consortium – de soumissionnaires) :

- (1) La participation à l'appel à manifestation d'intérêt est ouverte à toute personne morale d'un Etat éligible, conformément au Guide des Procédures d'Achats de la BOAD (disponible sur le site web <https://www.boad.org/politiques-procedures-directives/>) ;
- (2) La participation à l'appel à manifestation d'intérêt est ouverte aux Organisations Internationales (par nature quel que soit le lieu où elles siègent). Les Organisations Internationales n'ont en effet à ce titre pas de nationalité. Ce sont des entités formées par au moins deux Etats et reconnues comme telles par un Etat tiers. Leur acte les définit comme non sujettes aux lois nationales du pays de leur Siège ;
- (3) La participation d'une entité inéligible entrainera l'élimination automatique de l'offre concernée.

6. Nombre d'offres

Une personne morale ne peut soumettre plus d'une offre, quelle que soit la forme de sa participation (soit individuellement, soit dans un groupement-consortium de soumissionnaires). Dans le cas où une personne physique ou morale soumettrait plus d'une offre, toutes les offres auxquelles cette personne participe sont éliminées.

7. Situations d'exclusion

Dans le formulaire de soumission, les soumissionnaires doivent soumettre une déclaration signée, incluse dans le formulaire standard de soumission, selon laquelle ils ne se trouvent dans aucune des situations visées au point 2.2.2 du Guide des Procédures d'Achats de la BOAD.

8. Possibilités de sous-traitance

La sous-traitance n'est pas autorisée.

III. CALENDRIER PREVISIONNEL DES OPERATIONS

9. Date prévue de commencement du marché

Les prestations doivent impérativement démarrer, au plus tard le 1^{er} avril 2024.

10. Durée de mise en œuvre du marché

Les prestations sont prévues pour une durée de 30 jours calendaires à compter de la signature du contrat, hors délai de validation par la Banque.

IV. CRITERES DE SELECTION ET D'ATTRIBUTION

11. Critères de sélection

Les critères de sélection suivants seront appliqués aux candidats. Dans le cas où les offres seront soumises par un consortium, ces critères de sélection s'appliqueront au consortium dans son ensemble :

1. Capacité économique et financière du soumissionnaire.

Dans le cas où le soumissionnaire est un organisme public, une information équivalente devrait être fournie.

- a) Avoir un chiffre d'affaires annuel moyen (calculé sur les années 2020 à 2022) supérieur ou égal au budget maximal alloué sur le marché.
- b) Avoir la trésorerie et les équivalents de trésorerie de début et de fin d'exercice sont, globalement, excédentaires.

2. Capacité professionnelle du soumissionnaire

- a) Avoir parmi son personnel permanent un expert Senior en banque et finance, disposant d'expériences en matière de déploiement stratégique.
- b) Avoir au moins 20% de son personnel permanent qui travaille en 2024 dans le domaine de la mission.

3. Capacité technique du soumissionnaire

Avoir réalisé avec satisfaction, au cours des cinq (5) dernières années (2018 à 2022), au moins une (1) mission d'organisation et d'animation de séminaire d'une banque de développement, appuyée de références pertinentes et dans des domaines similaires notamment. Le coût (Hors taxes) de cette mission doit être au moins égal au budget de la mission.

La liste des candidats présélectionnés comprendra entre 4 et 8 candidats.

Si plus de huit candidats éligibles satisfont aux critères de sélection énumérés ci-dessus, leurs points forts et leurs points faibles doivent être réexaminés afin d'établir un classement de leurs candidatures et identifier les huit meilleurs candidats ayant participé à la procédure. Les seuls critères de comparaison additionnels qui seront pris en considération dans le cadre de ce réexamen sont, dans l'ordre dans lequel ils figurent ci-après, les suivants :

- a) Le plus grand nombre de marchés de services qui satisfont au critère 3 ;
- b) La valeur cumulée la plus élevée de tous les marchés de services qui satisfont au critère 3.

N.B. : le premier critère de comparaison additionnel sera appliqué à tous les candidats éligibles qui satisfont aux critères de sélection. Si, après avoir appliqué le premier critère de comparaison additionnel, il n'est pas possible d'identifier les huit meilleurs candidats parce que deux candidats ou plus sont à égalité pour la 8^{ème} sélection, le second critère de comparaison additionnel ne s'appliquera qu'à ces candidats qui sont à égalité.

12. Critères d'attribution

Offre économiquement la plus avantageuse. Ces critères ont trait à la qualité technique et au prix de l'offre.

V.SOUSSION DES MANIFESTATIONS D'INTERET

13. Date limite de réception des manifestations d'intérêt

La date limite pour la réception des manifestations d'intérêt est prévue pour le 22 février

2024.

14. Modalités de présentation des manifestations d'intérêt et renseignements à fournir

Les manifestations d'intérêt doivent être rédigées en utilisant le formulaire de soumission disponible sur le site web www.boad.org/avis-appels-doffre/.

15. Informations complémentaires et modalités d'envoi des manifestations d'intérêt

Les candidats intéressés peuvent solliciter et obtenir des informations complémentaires sur la mission, entre 8h30 et 16h30 (GMT), auprès de la BOAD, par mail à l'adresse akafando@boad.org, avec copie à tsidibe@boad.org.

Les candidats intéressés par le présent appel à manifestations d'intérêt sont invités à envoyer leurs dossiers, en français, par courriel (au format PDF) en précisant l'objet « Réponse à l'avis d'appel à manifestation d'intérêt – AMI/001/2024/DSP/BOAD », au plus tard le 22 février 2024 à 16h30 (GMT) à l'adresse akafando@boad.org, avec copie à tsidibe@boad.org.

S'ils le souhaitent, les candidats peuvent envoyer une copie physique de leurs dossiers sous plis fermés portant l'adresse ci-dessous, en indiquant la référence de l'Avis à Manifestation d'Intérêt en caractère bien lisible en français, avant la date limite du 22 février 2024 à 16h30 (GMT) :

*Monsieur le Directeur du Département Stratégie et Planification
Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)
68, avenue de la libération
BP 1172 Lomé –Togo*

Réponse à l'avis à manifestation d'intérêt – Référence N° AMI/001/2024/DSP/BOAD.

En cas de divergence entre la version électronique et la version physique, la version électronique fait foi.

Les manifestations d'intérêt reçues après la date et l'heure limite susvisées ne seront pas examinées.

La BOAD respecte pour la mise en œuvre de cet appel, la réglementation en vigueur applicable au traitement de données à caractère personnel et, en particulier, le règlement de l'Union européenne n°2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 applicable à compter du 25 mai 2018.

Ainsi, et dans le cadre des envois électroniques des offres, toutes les données à caractère personnel seront traitées uniquement aux fins du présent appel d'offres, et pourront également être transmises aux organes chargés d'une mission de contrôle ou d'inspection. Le soumissionnaire dispose d'un droit d'accès aux données à caractère personnel le concernant, de même que d'un droit de rectification de ces données. Toute question du soumissionnaire, relative au traitement de données à caractère personnel le concernant, peut être adressée à la BOAD.

16. Débriefing

Tout consultant qui souhaite connaître les raisons pour lesquelles sa proposition n'a pas été retenue doit en faire la demande. La Banque communiquera dans les plus brefs délais par écrit l'explication du rejet de la proposition. Si le soumissionnaire fait la demande d'assister à une réunion de débriefing, il devra en assumer tous les coûts.

17. Langue

Toutes les communications par écrit pour cette procédure d'appel à manifestation d'intérêt et ce marché doivent être en français.

18. Base juridique

Le guide des Procédures d'Achats de la BOAD, disponible sur le site web www.boad.org/politiques-procedures-directives/.

N.B: La BOAD se réserve le droit de ne pas donner suite au présent Avis de sollicitation de Manifestation d'Intérêt (AMI).

Lomé, le 06/02/2024



Joseph DIABATE

Responsable du Domaine Planification
Chargé de l'intérim du Directeur du Département
Stratégie et Planification

