APPEL À PROPOSITIONS POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT A LONG TERME POUR LA FACILITÉ AFRICAINE DE SOUTIEN JURIDIQUE (ALSF)

1. CONTEXTE

Depuis sa création en 2008, la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) s'est imposée comme un partenaire incontournable des gouvernements africains dans la négociation de transactions commerciales complexes, garantissant des résultats équitables et durables. Au cours des 15 dernières années, l'ALSF a réalisé 420 projets dans 50 pays, mobilisant un financement total d'environ 142 millions de dollars EU. Ces initiatives ont systématiquement permis de mener des interventions à fort impact dans des secteurs stratégiques tels que l'énergie, les infrastructures, les ressources naturelles et les finances souveraines. Grâce à son expertise reconnue, à son bilan impressionnant et à sa connaissance approfondie des défis régionaux, l'ALSF s'est affirmée comme un partenaire de confiance pour protéger les intérêts des pays africains (pays membres régionaux ou PMR) et soutenir leurs ambitions en matière de développement économique.

Historiquement, les programmes de l'ALSF ont été financés par les mêmes donateurs bilatéraux et multilatéraux. Dans le cadre de sa stratégie à moyen terme (SMT) 2023-2027, l'ALSF est idéalement positionnée pour répondre à une demande croissante de ses services. Toutefois, face à l'intensité actuelle de la demande d'appui juridique et aux besoins en renforcement des capacités des PMR, il est impératif de disposer de ressources financières substantielles et garanties. Ces ressources sont essentielles pour permettre à l'ALSF de répondre de manière adéquate, efficace et durable aux attentes pendant la période de mise en œuvre de la SMT, et au-delà.

Pour répondre à ces enjeux, l'ALSF a exploré et mis en œuvre divers mécanismes visant à mobiliser des fonds supplémentaires pour ses activités. Ces initiatives ont permis de recueillir des contributions de la part d'organisations philanthropiques, de partenaires issus du secteur privé et des PMR. Toutefois, au regard des ambitions stratégiques de l'ALSF et de son rôle crucial à long terme, garantir sa pérennité financière exige à la fois de renforcer les mécanismes de financement éprouvés et d'adopter des solutions innovantes et adaptées. Ainsi, la présente mission de conseil sera axée sur l'élaboration de stratégies concrètes et opérationnelles visant à assurer la pérennité financière de l'ALSF. Elle s'appuiera notamment sur le mandat distinctif de l'institution, ses réussites avérées et l'importance stratégique des capacités juridiques et techniques dans la promotion de la bonne gouvernance et du développement durable.

2. OBJECTIFS

La mission de conseil vise à élaborer des mécanismes innovants pour :

i. Diversifier et élargir les sources de financement de l'ALSF.
ii. Renforcer les contributions financières des pays membres régionaux (PMR).
iii. Mettre en place des modèles durables de génération de revenus et de recouvrement des coûts.
iv. Obtenir des engagements financiers prévisibles et à long terme de la part des partenaires.

3. ÉTENDUE DES TRAVAUX

A. Analyse du modèle financier antérieur et étude comparative

i. Examiner les sources de financement passées de l'ALSF, les schémas de couts et les besoins de financement.
ii. Évaluer l'alignement entre les tendances historiques et l'évolution des priorités stratégiques de l'ALSF.
iii. Réaliser une analyse comparative avec des organisations similaires, en prenant en compte en particulier :
    a. Les modèles de financement.
    b. Les niveaux de contribution des PMR.
    c. Les stratégies d'engagement des parties prenantes.
iv. Identifier les bonnes pratiques des organisations ayant adopté des modèles financiers pérennes.

B. Consultation des parties prenantes et recommandations concrètes

i. Conduire des consultations avec :
    a. Les représentants des PMR.
    b. Les principaux donateurs et partenaires.
    c. La direction de l'ALSF.
    d. Des experts indépendants en matière de financement.
ii. Identifier les obstacles juridiques, institutionnels, financiers et opérationnels actuels entravant la mise en œuvre des contributions des PMR.
iii. Identifier les obstacles juridiques, institutionnels, financiers et opérationnels actuels entravant la mise en œuvre ou l'amélioration des contributions des partenaires.
iv. Proposer des mécanismes innovants pour renforcer l'engagement et la participation des PMR et des partenaires.

C. Élaboration d'un plan de financement à long terme

i. Évaluer les activités de l'ALSF pouvant générer des revenus (par exemple, programmes de formation, publications, bases de données).
ii. Développer des stratégies pour obtenir des engagements financiers pluriannuels de la part des donateurs actuels et potentiels.

iii. Identifier et concevoir des mécanismes de financement novateurs (par exemple, fonds renouvelables, modèles de recouvrement des coûts) pour assurer la stabilité financière.
iv. Élaborer une stratégie globale de viabilité financière alignée sur la stratégie à moyen terme (2023-2027) et le mandat actuel de l'ALSF (2022-2036).
v. Fournir un plan progressif de mise en œuvre pour opérationnaliser la stratégie proposée.

D. Feuille de route en matière de mise en œuvre

i. Créer une feuille de route progressive en matière de mise en œuvre (court, moyen et long termes) avec des étapes clairement définies et des indicateurs clés de performance.
ii. Développer une stratégie de communication pour présenter efficacement les résultats et les recommandations aux parties prenantes.

4. LIVRABLES

Le cabinet de conseil devra fournir les livrables suivants :

i. **Un rapport initial** : Un plan de travail détaillé et une méthodologie claire.
ii. **Rapports intérimaires** :
   a. Résultats de l'analyse financière historique et de l'étude comparative.
   b. Conclusions issues des consultations avec les parties prenantes.
iii. **Projet de plan de financement à long terme incluant** : une analyse basée sur divers scénarios, des options concrètes de génération de revenus et des recommandations spécifiques pour mobiliser les contributions des PMR.
iv. **Rapport final** : Une stratégie complète de financement à long terme accompagnée d'une feuille de route pour sa mise en œuvre. Ce rapport devra inclure :
   a. Une analyse approfondie du modèle financier actuel de l'ALSF, enrichie par les résultats de l'étude comparative.
   b. Des options précises et réalisables pour garantir et accroître les contributions des PMR.
   c. Une feuille de route opérationnelle pour l'engagement des PMR et la mise en œuvre des options proposées.
   d. Des stratégies de diversification des donateurs et de génération de revenus.
   e. Des mécanismes de recouvrement des coûts et des modèles de financement innovants.
   f. Un calendrier détaillé, des étapes et des stratégies d'engagement des parties prenantes.
   g. Des projets de résolutions, d'accords ou d'autres instruments juridiques nécessaires à la mise en œuvre des stratégies proposées.
ii. **Présentation** : Un rapport final consolidé, comprenant un résumé analytique, à présenter au Forum des membres de l'ALSF, au Conseil de gestion et au Conseil de gouvernance.

5. EXPERTISE ET COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

La mission requiert un cabinet de conseil international de haut niveau, indépendant et reconnu, disposant de bureaux situés au moins en Europe, aux États-Unis et en Afrique. Tout cabinet qui ne répond pas à ces critères sera disqualifié.

Le cabinet doit justifier d'une expertise solide, appuyée par des références, en modélisation financière, en collaboration avec des banques de développement bilatérales et multilatérales, ainsi qu'en évaluation et audit. L'équipe devra démontrer une expérience avérée en modélisation financière pour des entreprises et des organisations à but non lucratif, en stratégies de mobilisation de ressources, et en collecte de fonds avec des banques multilatérales de développement, dans un contexte africain.

L'équipe sera constituée comme suit :

i. Un associé/consultant senior : Avec au moins 20 ans d'expérience dans les finances d'entreprise, la modélisation financière et les mécanismes tels que les fonds renouvelables. Une expertise en investissement à impact, en mesure d'impact et en cartographie matricielle est fortement souhaitable.
ii. Un autre associé/consultant senior : Ayant au moins 20 ans d'expérience dans le travail avec les banques multilatérales de développement en contexte africain, avec une expertise avérée dans la mobilisation de ressources auprès d'institutions africaines. Une expérience spécifique avec la Banque africaine de développement serait un atout majeur.
iii. Un cadre supérieur/directeur : Justifiant d'au moins 10 ans d'expérience en conseil stratégique, ayant travaillé avec des banques de développement bilatérales ou multilatérales dans un contexte africain.
iv. Jusqu'à deux consultants : dotés d'expertise en développement international, en droit et en économie.

6. CALENDRIER

La mission de conseil s'étalera sur **12 semaines**, à compter de la signature du contrat, avec les étapes suivantes :

i. **Semaine 2** : Remise du rapport initial, comprenant le plan de travail et la méthodologie.
ii. **Semaine 6** : Remise du projet de rapport sur les contributions des PMR.
iii. **Semaine 10** : Remise du projet de stratégie de viabilité financière.
iv. **Semaine 12** : Présentation et soumission du rapport final à l'ALSF (Direction, Conseil de gestion et Conseil de gouvernance).

7. RAPPORTS ET COORDINATION

Le consultant retenu rapportera au Directeur & PDG de l'ALSF (avec copie au Responsable par intérim de la division des services administratifs). Des mises à jour

hebdomadaires, suivant un format préalablement convenu, seront exigées. L'ALSF facilitera l'accès aux documents clés et organisera les consultations nécessaires avec les parties prenantes. Des réunions régulières permettront d'assurer une coordination efficace et l'alignement avec les attentes de l'ALSF.

8. GESTION DES RISQUES

Les risques potentiels identifiés incluent :

i. Une participation limitée des PMR ou d'autres parties prenantes.
ii. Des retards dans l'obtention des données ou des documents essentiels.
iii. Des difficultés dans la mise en œuvre de mécanismes de financement innovants.

Le consultant devra proposer des stratégies concrètes pour atténuer ces risques et garantir la livraison des livrables dans les délais convenus.

9. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les propositions seront évaluées selon les critères ci-après :

i. **Approche technique (25 %)** : Pertinence, clarté et faisabilité de la méthodologie proposée.
ii. **Expérience du Cabinet de Conseil et de l'équipe (35 %)** : Expertise démontrée en mobilisation de ressources auprès de banques multilatérales de développement dans un contexte africain, en durabilité financière, en modélisation et en mécanismes financiers dans le domaine des finances d'entreprise, ainsi qu'en évaluation et audit.
iii. **Plan de travail (20 %)** : Réalisme du calendrier proposé et des étapes prévues.
iv. **Proposition financière (20 %)** : Compétitivité de l'offre et justification détaillée des coûts associés.

10. DOCUMENTS DE CANDIDATURE

Les cabinets de conseil intéressés devront soumettre les documents suivants :

i. **Proposition technique** : Comprenant une compréhension claire de la mission, une méthodologie, un plan de travail détaillé, une présentation des références et de la présence internationale du cabinet.
ii. **Proposition financière** : Une ventilation complète des coûts (honoraires, déplacements et autres dépenses).
iii. **Composition de l'équipe** : CV mettant en évidence l'expertise et l'expérience des membres de l'équipe.
iv. **Documents d'incorporation** : Preuve de la personnalité juridique de la société conformément aux lois applicables.

11. SOUMISSION DE LA CANDIDATURE

i. Les candidatures doivent être adressées au — **Directeur et PDG de la Facilité africaine de soutien juridique** et soumises par courriel à l'adresse **alsfprocurement@afdb.org** avec pour objet : « **PROPOSITIONS POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DEFINANCEMENT A LONG TERME POUR L'ALSF** ».

ii. Les candidatures doivent être soumises au plus tard le **24 janvier 2025** à **18h00 TUC**.

Pièce jointe : **Annex1 Questions reçues des soumissionnaires potentiels et les réponses de l'ALSF**

Annex1 : Questions reçues des soumissionnaires potentiels et les réponses de l'ALSF

Questions reçues des soumissionnaires potentiels		Réponse de l'ALSF
1.	Pouvez-vous confirmer si, pour la date limite du 18 janvier, vous attendez des cabinets intéressés qu'ils soumettent une Manifestation d'intérêt (EOI) ou une proposition technique et financière complète ? Si vous attendez une Manifestation d'intérêt, pouvez-vous nous indiquer un modèle spécifique à utiliser, ou les exigences habituelles de la BAD en matière de manifestations d'intérêt s'appliquent-elles (par exemple, description du cabinet, références de projets, CV des membres de l'équipe) ?	Nous attendons une proposition technique et financière complète.
2.	Le document d'appel à propositions mentionne que « Le cabinet de conseil doit justifier d'une expertise solide, appuyée par des références, en modélisation financière, en collaboration avec des banques de développement bilatérales et multilatérales, ainsi qu'en évaluation et **audit** ». Cela signifie-t-il que le cabinet soumissionnaire doit disposer d'une pratique formelle d'audit financier, ou le terme « audit » fait-il référence à un examen général des états financiers ou d'autres informations, sans nécessiter un avis d'audit formel ?	Une pratique formelle d'audit financier n'est pas requise. Cependant, le cabinet doit démontrer sa capacité à effectuer des examens financiers complets, conformes aux principes de bonne gouvernance et aux normes internationales. Le cabinet doit notamment être en mesure d'assurer la supervision, l'évaluation et la validation des informations financières, en respectant des standards d'audit reconnus ainsi que les exigences applicables aux institutions bénéficiant de financements, telles que l'ALSF. Cela implique de garantir la transparence, la reddition de comptes dans l'utilisation des fonds, ainsi que le respect des processus établis, éléments cruciaux pour instaurer et maintenir la confiance des parties prenantes, notamment les donateurs et les bénéficiaires.

3.	De manière générale, dans le cadre des réponses aux demandes d'expression d'intérêt de la BAD, il n'est pas habituel de soumettre une proposition technique et financière complète à ce stade. Il est plutôt attendu une présentation plus concise mettant en lumière les informations essentielles sur le cabinet de conseil, les CV des experts et les références de projets antérieurs. Cependant, pour cette demande spécifique, il est clairement indiqué que « les cabinets de conseil intéressés devront soumettre les documents suivants : Proposition technique : Comprenant une compréhension claire de la mission, une méthodologie, un plan de travail détaillé, une présentation des références et de la présence internationale du cabinet. Proposition financière : Une ventilation complète des coûts (honoraires, déplacements et autres dépenses). Composition de l'équipe : CV mettant en évidence l'expertise et l'expérience des membres de l'équipe. Ainsi, nous souhaitons confirmer si ces exigences doivent être remplies dès l'étape de la manifestation d'intérêt (et s'il existe des modèles spécifiques que nous devrions suivre) ou si nous pouvons soumettre une présentation « plus légère » soulignant les faits essentiels concernant le cabinet de conseil, les CV des experts, les références des projets antérieurs, et si cela peut suffire à ce stade.	Veuillez soumettre une proposition technique et financière complète.
4.	Il est demandé de fournir des documents d'incorporation. Cependant, notre cabinet, [XYZ], est déjà enregistré dans le système de passation des marchés de la BAD et ces informations sont disponibles dans ce système. Devons-	Oui, veuillez soumettre vos documents d'incorporation.

	nous soumettre à nouveau ces documents ?	
5	Pourrions-nous avoir des précisions sur l'identité de la partie contractante : est-ce l'ALSF, la BAD ou les deux ?	La partie contractante est la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF).
6	Concernant l'exigence de présence géographique, cela signifie-t-il que le cabinet doit obligatoirement disposer de bureaux physiques dans les régions spécifiées, ou le fait d'avoir du personnel basé dans ces régions serait-il également accepté ? De plus, un cabinet partenaire (ou un membre d'un consortium) pourrait-il satisfaire à cette exigence à la place du candidat principal ?	Pour pouvoir soumettre une demande, le cabinet doit avoir son siège social ou son principal lieu d'activité situé dans un pays membre de la Banque africaine de développement, son existence légale doit être reconnue et conforme aux lois d'un pays membre de la Banque, et avoir la majorité de son capital détenue par des ressortissants d'un pays membre de la Banque, ou, si l'entreprise n'a pas de capital, plus de la moitié des contributions des membres doit provenir de ressortissants d'un pays membre de la Banque.
7	Notre cabinet dispose d'une empreinte mondiale : nous travaillons avec des entreprises, des États souverains et des entités supranationales dans le monde entier. Nous avons des bureaux aux États-Unis, en Europe et dans la région MENA. Notre bureau de Dubaï couvre également l'Afrique et fournit des services de conseil à des clients sur tout le continent. Cette configuration satisfait-elle au critère stipulant que : « La mission requiert un cabinet de conseil international de haut niveau, indépendant et reconnu, disposant de bureaux situés au moins en Europe, aux États-Unis et en Afrique » ?	Pour pouvoir soumettre une demande, le cabinet doit avoir son siège social ou son principal lieu d'activité situé dans un pays membre de la Banque africaine de développement, son existence légale doit être reconnue et conforme aux lois d'un pays membre de la Banque, et avoir la majorité de son capital détenue par des ressortissants d'un pays membre de la Banque, ou, si l'entreprise n'a pas de capital, plus de la moitié des contributions des membres doit provenir de ressortissants d'un pays membre de la Banque.
8	En ce qui concerne les activités clés stipulées dans les Termes de référence (TdR), existe-t-il une marge de flexibilité	Oui, les consultants peuvent proposer des approches ou

	permettant aux candidats d'inclure des approches multiples ou un éventail d'options que nous souhaiterions recommander sur la base de nos expériences passées avec des organisations similaires ?	méthodologies supplémentaires pour considération. Nous encourageons vivement l'intégration de recommandations basées sur des expériences pertinentes avec des organisations similaires, car cela peut améliorer la pertinence et l'efficacité des activités proposées.
9	L'exigence fait-elle référence strictement à la présence de bureaux physiques dans les régions spécifiées, ou le fait d'avoir du personnel basé dans ces régions serait-il également acceptable ? De plus, un cabinet partenaire (ou un membre d'un consortium) pourrait-il satisfaire à cette exigence à la place du candidat principal ?	L'implication d'un cabinet partenaire ou d'un membre d'un consortium basé dans un pays membre de la BAD est considérée comme suffisante pour répondre à cette exigence.
10	Serait-il possible de recevoir des indications budgétaires ?	Par principe, nous ne fournissons pas de budget précis ou indicatif. Cependant, nous demandons aux soumissionnaires de présenter une estimation budgétaire soigneusement élaborée, reflétant à la fois l'étendue des travaux et la nature spécifique du projet. Cette approche garantit que les propositions soumises correspondent aux attentes.