



BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT DE LA CEDEAO
ECOWAS BANK FOR INVESTMENT AND DEVELOPMENT
BANCO DE INVESTIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DA CEDEAO

Administration et Services Généraux
Administration and General Services

**TERMES DE REFERENCE POUR
LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION DES POSTES, D'UNE ANALYSE
COMPARATIVE DES RÉMUNÉRATIONS, AINSI QUE DE L'HARMONISATION DE
LA STRUCTURE DE CLASSIFICATION ET DU CADRE DE GESTION DES
PARCOURS PROFESSIONNELS POUR LA BANQUE D'INVESTISSEMENT ET
DE DÉVELOPPEMENT DE LA CEDEAO (BIDC)**

AVRIL 2026

1. Contexte général et institutionnel

La Banque de la CEDEAO pour l'investissement et le développement (BIDC), en tant qu'institution de financement du développement de la Communauté de la CEDEAO, joue un rôle central dans le financement de projets des secteurs public et privé qui favorisent l'intégration régionale et le développement socio-économique dans l'ensemble des États membres.

Ces dernières années, la BIDC a entrepris d'importantes réformes institutionnelles visant à renforcer la gouvernance, l'efficacité opérationnelle et la conformité aux normes internationales, notamment l'alignement sur le cadre des 9 piliers de l'UE. Ces réformes ont notamment porté sur l'audit des effectifs et des compétences réalisé par PwC (évaluation du niveau d'effectifs optimal), la révision du Statut et règlement du personnel, l'élaboration d'un manuel du personnel révisé et une proposition en cours concernant la mise en œuvre de mesures de rééquilibrage des effectifs.

Si ces initiatives ont renforcé la gouvernance du capital humain, la structure actuelle de classification des emplois et de rémunération de la Banque reflète des configurations historiques qui nécessitent une modernisation et une harmonisation. La complexité croissante des opérations de financement du développement, les attentes accrues en matière de gouvernance et la concurrence croissante pour les talents spécialisés au sein de l'écosystème des IFD africaines rendent nécessaire la mise en place d'un cadre d'architecture des emplois solide, transparent et aligné sur le marché.

Dans ce contexte, la BIDC cherche à recruter un cabinet de conseil qualifié et reconnu au niveau international pour entreprendre un examen complet et une refonte de son système d'évaluation des emplois, de son cadre de benchmarking de la rémunération, de sa structure de classification et de son architecture des parcours professionnels.

2. Objectif de la mission

L'objectif de cette mission est de concevoir et de mettre en œuvre un cadre d'évaluation des emplois et de rémunération moderne, défendable et fondé sur les compétences, qui garantisse l'équité interne, la compétitivité externe, la transparence et l'alignement stratégique.

Le cabinet de conseil devra établir une architecture de classement structurée s'appuyant sur une méthodologie mondiale reconnue, effectuer une analyse comparative avec des institutions similaires, harmoniser les niveaux de grade et développer un cadre de parcours de carrière cohérent, aligné sur les systèmes de planification des effectifs, de gestion de la performance et de planification de la relève.

L'objectif global est d'aligner les rôles, les responsabilités, les grades et la rémunération sur le mandat de financement du développement de la BIDC et sa stratégie de croissance institutionnelle à long terme.

3. Portée des travaux

Le cabinet de conseil devra réaliser un examen diagnostique institutionnel complet. Celui-ci comprendra l'examen du nouveau manuel du personnel, du manuel des processus RH, de l'organigramme approuvé, des descriptions de poste existantes, des structures salariales, de l'architecture des avantages sociaux, des indemnités et des documents de gouvernance pertinents. Le consultant devra analyser les conclusions antérieures de l'audit du personnel et des compétences réalisé par PwC et identifier les incohérences structurelles, la compression des grades, les chevauchements de rôles et les problèmes d'équité interne.

L'un des éléments centraux de cette mission sera la conception et la mise en œuvre d'un système formel d'évaluation des emplois. La méthodologie à appliquer doit être fondée soit sur la méthodologie d'évaluation des emplois de Mercer, soit sur la méthodologie par points-facteurs du Hay Group (Korn Ferry Hay), soit sur une méthodologie équivalente reconnue au niveau international et présentant une rigueur, une transparence et une justifiabilité en matière de gouvernance comparable. La méthodologie choisie doit être clairement exposée dans la proposition du consultant et justifiée en termes de pertinence pour une institution multilatérale de financement du développement. La méthodologie choisie doit être largement utilisée, afin de garantir la disponibilité de sources de référence crédibles et comparables.

Le cadre d'évaluation des emplois doit définir des facteurs d'évaluation pondérés reflétant, au minimum, l'impact stratégique, la responsabilité financière, la complexité, le pouvoir décisionnel, l'étendue du leadership, l'expertise technique, l'exposition au risque et l'engagement des parties prenantes. Le consultant doit appliquer la méthodologie à tous les postes établis au sein de la Banque et mener des sessions de calibrage structurées afin de garantir la cohérence de la notation et l'alignement institutionnel.

Parallèlement, le consultant doit entreprendre une analyse comparative complète des rémunérations par rapport à des institutions financières internationales de développement comparables, y compris les banques multilatérales régionales et les institutions financières similaires opérant en Afrique de l'Ouest. L'exercice d'analyse comparative doit porter sur le salaire de base, les fourchettes salariales, les mécanismes d'ajustement de poste ou de coût de la vie, les structures d'avantages sociaux, les régimes de retraite, les cadres de primes de performance et d'autres composantes de rémunération pertinentes. L'analyse doit déterminer le positionnement actuel de la BIDC sur le marché et recommander une stratégie de positionnement concurrentiel appropriée au sein du marché du travail des institutions financières de développement.

Sur la base des résultats de l'évaluation des emplois et des conclusions de l'analyse comparative, le consultant concevra une structure de classement harmonisée qui élimine les chevauchements et la compression des grades tout en garantissant une progression logique entre les niveaux professionnel, technique, de gestion et de direction. Des fourchettes salariales seront établies avec des fourchettes minimale, médiane et maximale clairement définies. Le consultant réalisera également une modélisation financière afin d'évaluer les implications budgétaires du passage de la structure actuelle au cadre proposé.

En outre, le consultant élaborera un cadre complet de parcours de carrière définissant des familles de carrières dans les filières opérationnelle, financière, technique, administrative et de direction. Ce cadre établira des parcours tant managériaux que spécialisés, permettant ainsi une progression sans transition obligatoire vers des fonctions d'encadrement. La conception doit s'intégrer au système de gestion de la performance de la Banque, au cadre de planification de la relève et à la stratégie de planification des effectifs.

La mission se conclura par l'élaboration d'un cadre de gouvernance et de pérennité visant à gérer de manière continue la structure d'évaluation et de classement des emplois. Cela inclura des procédures de révision périodique, de mise à jour des références comparatives, de recours en matière de classement, ainsi que des mesures de renforcement des capacités internes pour la Division des ressources humaines. Un plan structuré de gestion du changement et de communication sera également élaboré afin d'assurer une adoption institutionnelle sans heurts.

4. Méthodologie

Le consultant devra proposer une méthodologie structurée et par étapes, combinant des approches qualitatives et quantitatives. Cette approche devra inclure l'examen de documents, des consultations avec les parties prenantes, des ateliers structurés d'analyse des fonctions, une analyse statistique des rémunérations, des études comparatives et des sessions de calibrage.

La méthodologie d'évaluation des emplois proposée doit indiquer explicitement si le cadre Mercer ou Hay sera appliqué, et inclure une description de la pondération des facteurs, de la logique de notation et de la justifiabilité sur le plan de la gouvernance. Le consultant doit démontrer une expérience institutionnelle dans l'application de la méthodologie choisie au sein d'institutions de financement du développement ou d'institutions multilatérales.

Tous les processus doivent garantir une confidentialité et une protection des données strictes et favoriser l'appropriation institutionnelle des résultats.

5. Livrables

Le consultant doit soumettre un rapport de démarrage décrivant la méthodologie, le plan de travail et le calendrier. Un rapport de diagnostic suivra, présentant les conclusions et les recommandations de réforme. Les livrables ultérieurs comprendront le manuel d'évaluation des emplois, les fiches d'évaluation, le rapport d'analyse comparative, le cadre de classification proposé, la matrice des fourchettes salariales, l'analyse d'impact financier, le cadre de parcours de carrière, le cadre de gouvernance et un rapport final consolidé accompagné d'une feuille de route de mise en œuvre par étapes couvrant une période de trois à cinq ans. Des présentations à la direction et, si nécessaire, au conseil d'administration feront partie de la mission.

6. Durée

La mission devrait être achevée dans un délai de deux mois à compter de la date de signature du contrat.

7. Qualifications du cabinet de conseil

Le cabinet de conseil doit justifier d'une expérience substantielle et vérifiable dans la mise en œuvre des méthodologies d'évaluation des emplois de Mercer ou de Hay au sein d'institutions de financement du développement, de banques multilatérales ou d'organisations internationales comparables. Une expérience avérée en matière de benchmarking de la rémunération sur les marchés africains est indispensable.

L'équipe proposée doit comprendre des experts de haut niveau en transformation des ressources humaines, rémunération et avantages sociaux, conception organisationnelle, économie du travail et gestion du changement.

8. Rapports et supervision

Le consultant rendra compte au directeur de l'administration et des services généraux et travaillera en étroite collaboration avec le chef de la division des ressources humaines.

9. Confidentialité

Toutes les informations institutionnelles et les données relatives à la rémunération resteront la propriété exclusive de la BIDC et seront traitées de manière strictement confidentielle.

10. Impact institutionnel attendu

La réussite de cette mission permettra à la BIDC de disposer d'un cadre d'architecture des fonctions mondialement reconnu, transparent et défendable, aligné sur les meilleures pratiques internationales. Elle renforcera l'équité interne, améliorera la compétitivité sur le marché, favorisera la conformité en matière de gouvernance et fournira une base structurée pour l'évolution de carrière, la planification de la relève et la croissance institutionnelle durable.

11. CONTENU DE L'OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

L'OFFRE TECHNIQUE NE DOIT CONTENIR AUCUNE INFORMATION FINANCIÈRE, SOUS PEINE DE REJET DE LA SOUMISSION.

A. L'OFFRE FINANCIÈRE

L'offre financière, exprimée en dollars américains hors taxes, doit être ventilée comme suit :

- Montant forfaitaire :

Honoraires (détail par expert).

- Frais remboursables :

o Indemnités de séjour (hébergement et repas) ;

- o Billets d'avion ;
- o Transport local ;
- o Frais divers (communication, administration et préparation des rapports, etc.).

Les frais liés à toutes les activités et prestations décrites dans la proposition technique doivent être indiqués séparément. Il est supposé que les activités et prestations décrites dans la proposition technique pour lesquelles aucun coût n'est indiqué sont incluses dans les coûts des autres activités et prestations. Lorsque la mission comporte plusieurs phases, étapes ou activités, le coût de chacune d'entre elles doit être clairement indiqué dans l'offre financière. L'original et la copie de la proposition technique doivent être joints dans une enveloppe affranchie portant clairement la mention « **PROPOSITION TECHNIQUE, RECRUTEMENT D'UN CABINET DE CONSULTANTS EN VUE DE LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION DES POSTES, D'UNE ANALYSE COMPARATIVE DES RÉMUNÉRATIONS, AINSI QUE DE L'HARMONISATION DE LA STRUCTURE DE CLASSIFICATION ET DU CADRE DE GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS POUR LA BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA CEDEAO (BIDC)** », le nom et l'adresse du consultant, ainsi que la mention « **NE PAS OUVRIR AVANT LA SÉANCE D'OUVERTURE DES PROPOSITIONS TECHNIQUES** ».

De plus, l'original et la copie de la proposition financière doivent être placés dans une enveloppe timbrée portant clairement la mention « **PROPOSITION FINANCIÈRE RECRUTEMENT D'UN CABINET DE CONSULTANTS EN VUE DE LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION DES POSTES, D'UNE ANALYSE COMPARATIVE DES RÉMUNÉRATIONS, AINSI QUE DE L'HARMONISATION DE LA STRUCTURE DE CLASSIFICATION ET DU CADRE DE GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS POUR LA BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA CEDEAO (BIDC)**», le nom et l'adresse du consultant, ainsi que la mention « **NE PAS OUVRIR EN MÊME TEMPS QUE LA PROPOSITION TECHNIQUE** ».

Ces deux enveloppes timbrées contenant la proposition technique et la proposition financière doivent être placées dans une enveloppe timbrée. Cette enveloppe doit porter l'adresse de soumission des offres, ainsi que la mention suivante : « **NE PAS OUVRIR AVANT LA SÉANCE D'OUVERTURE DES PROPOSITIONS TECHNIQUES** ».

TOUTES LES PROPOSITIONS FINANCIÈRES QUI NE SONT PAS SOUMISES DANS UNE ENVELOPPE SÉPARÉE PORTANT LES INDICATIONS MENTIONNÉES CI-DESSUS ENTRAÎNERONT AUTOMATIQUEMENT LE REJET DE L'OFFRE.

Les offres techniques et financières doivent être soumises respectivement en deux (2) exemplaires, dont un (1) original et une (1) copie clairement identifiée comme telle. En cas de divergence, l'original fera foi. **En outre, le consultant doit joindre un CD ou une clé USB contenant ses offres techniques et financières.**

Toutes les pages de la proposition doivent être paraphées par un représentant dûment mandaté du consultant. La proposition émanant d'un consortium doit être signée par tous les membres du consortium, afin de garantir qu'elle les lie juridiquement, ou par un représentant dûment habilité, muni d'une procuration signée par tous les représentants autorisés du consortium.

12. CRITÈRES D'ÉVALUATION DES OFFRES

L'évaluation des offres, qui sera effectuée par un comité, se déroulera en deux étapes. Dans un premier temps, le comité évaluera les offres techniques sur la base des critères et sous-critères suivants :

- a. Qualifications générales du soumissionnaire pour la mission : **10 points** ;
- b. Conformité du plan de travail et de l'approche technique avec le cahier des charges (TC) **30 points** ;
- c. **Sous-critères** : approche technique et méthodologie (20) ; plan de travail détaillé (10) ; travaux similaires (au moins 4) : **20 points**
- d. Qualifications et compétences du personnel clé pour la mission : **40 points**

Total : 100 points

En second lieu, les propositions financières seront analysées. Seules les offres financières des soumissionnaires ayant obtenu 80 points ou plus seront ouvertes et feront l'objet d'une évaluation financière. Les offres financières seront évaluées en toute impartialité.

L'offre la plus basse recevra la note financière maximale (Sf) de 100 points. La note financière (Sf) des autres propositions financières sera calculée à l'aide de la formule suivante : **$Sf = 100 \times Fm/F$** , F étant le montant financier de la proposition dont la note est calculée.

Les propositions seront classées en fonction de la pondération des notes techniques et financières. (La proposition technique sera pondérée à 0,80 tandis que la proposition financière sera pondérée à 0,20).

Le consultant ayant obtenu la note la plus élevée à l'issue de la combinaison des notes techniques et financières sera invité à des négociations en vue de l'attribution du contrat.

Les offres doivent rester valables pendant quatre-vingt-dix (90) jours à compter de la date limite de soumission des offres, si celle-ci venait à être prolongée. Pendant cette période, le consultant doit maintenir sa proposition initiale sans modification, y compris en ce qui concerne le personnel clé, les tarifs et les prix totaux proposés.

13. DATE ET LIEU DE DÉPÔT DES OFFRES

Les offres rédigées en français ou en anglais doivent être soumises à l'adresse suivante :

Secrétariat du Directeur de l'administration et des services généraux
Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
128, Boulevard du 13 Janvier

B.P. 2704 Lomé – Togo
Tél. : (228) 22 21 68 64

Au plus tard le 26 mai 2026 à 22 h 00. Les offres seront ouvertes, si possible, le même jour à 10 h 30.

Aucune offre ne doit être envoyée par courrier électronique. Les offres reçues après l'heure et la date limites ne seront pas prises en compte.

Pour toute information relative au présent cahier des charges, veuillez envoyer un e-mail à ichabimougnan@bidc-ebid.org / secretariatdasg@bidc-ebid.org.