



Agence Française de Développement
5 Rue Roland BARTHES
75012 PARIS

OBJET : Technical support to BRDE (Regional Development Bank of Brazil's Southern region)

SYF-2025-0287

TDR Lot 2 - Support to BRDE's Asset and Liability Management

Procédure de passation

Appel d'offres ouvert – En application des articles R. 2124-1, R. 2124-2 1° et R. 2161-2 à R. 2161-5 du Code de la commande publique

1. Détail du projet AFD-BRDE

Contexte et défis stratégiques du projet

La région sud du Brésil, composée des états de Paraná, Santa Catarina et Rio Grande do Sul, couvre une superficie de 580.000 km² avec une population de plus de 30 millions d'habitants. La région accueille des secteurs essentiels à l'économie brésilienne et est l'une des principales zones agricoles du pays. Malgré des indices de développement humain (IDH) élevés, le territoire n'est pas exempt de disparités socio-économiques. Les zones rurales et les périphéries urbaines sont souvent marquées par une grande vulnérabilité sociale, où l'accès aux services essentiels reste limité.

Ces dernières années, la région sud a connu une série d'événements climatiques extrêmes, notamment des pluies torrentielles, des tempêtes, des gelées et des sécheresses. En mai 2024, l'état de Rio Grande do Sul a fait face à des inondations dévastatrices, entraînant des pertes humaines et matérielles importantes. Ces intempéries ont causé la mort de plus de 160 personnes, tandis que plus de 2,3 millions d'habitants ont été touchés avec 60.000 maisons endommagées ou détruites. Dans ce contexte, le besoin urgent d'adaptation au changement climatique est une priorité politique au Brésil.

Face à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles liées à la déréglementation climatique dans la région Sud, il semble essentiel de développer des solutions de financement qui contribuent à l'effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et permettant une meilleure adaptation aux effets du changement climatique.

Les 34 banques publiques, *agences* de développement et coopératives **de crédit brésiliennes** réunies dans le cadre du Système national de développement (Sistema Nacional de Fomento - SNF) jouent un rôle structurant dans le financement de l'investissement et la politique sociale à moyen et long terme. Parmi les acteurs du FNS, la Banque régionale de développement de l'Extrême-Sud - BRDE a été l'un des premiers à intégrer l'Agenda 2030 au cœur de sa stratégie. Partenaire de l'AFD depuis 2018, le BRDE a pour objectif de soutenir davantage la résilience climatique des territoires, notamment dans le secteur agricole et des infrastructures publiques.

Objectif et objectifs spécifiques du projet

Le projet vise à améliorer le financement des investissements durables et à contribuer à une meilleure adaptation aux événements climatiques extrêmes dans la région sud du Brésil.

Plus précisément, le projet vise à :

- Continuer à soutenir la BRDE dans sa stratégie de financement des objectifs du développement durable, en mettant l'accent sur le financement d'actifs à faible émission de carbone et mieux adaptés aux effets du changement climatique ;

- Accompagner la BRDE dans sa capacité à proposer aux collectivités et acteurs économiques de la région Sud des instruments financiers pour anticiper, réduire et, le cas échéant, faire face aux conséquences des événements climatiques extrêmes.

Contenu du projet et stratégie

Le projet sera mis en œuvre au moyen de deux instruments :

- Une ligne de crédit à long terme d'un montant total de 120 millions d'EUR en faveur du BRDE;
- Une subvention pour le financement d'un programme de coopération technique en faveur de la BRDE et de ses clients.

Article 2. Objet du contrat

1. But

La coopération technique a pour objectif d'accompagner la banque dans la mise en œuvre de sa stratégie de banque durable. Dans l'instruction, les grands thèmes de coopération technique ont été identifiés. Tous ces soutiens s'inscrivent dans le cadre du plan pluriannuel d'actions 2025-2028 de la Banque, qui vise à renforcer sa politique de responsabilité environnementale et sociale.

2. Objectifs spécifiques

Le programme d'activités prévoit de soutenir la sophistication de la gestion des actifs et passifs de la BRDE.

Dans le cadre d'un soutien antérieur de l'AFD, une étude a révélé plusieurs lacunes dans la structure, la stratégie et la gouvernance de la gestion des actifs et passifs (ALM) de la BRDE. Les consultants externes ont présenté des propositions pour accélérer la mise en œuvre et diffuser les meilleures pratiques :

1. **Structure** : intégration complète de l'ALM dans les processus de gestion ;
2. **Stratégie** : définir des méthodologies pour optimiser la performance financière ;
3. **Gouvernance** : Former les équipes, améliorer les systèmes, clarifier les responsabilités et renforcer le rôle du comité ALM.

La Banque a entrepris, à partir de 2017, un effort de diversification de ses financements afin de réduire sa dépendance aux ressources de la BNDES. Depuis 2023 et suite à un diagnostic financé par l'AFD, la BRDE a intensifié la réorganisation interne de la Surintendance financière. La Banque a renforcé son équipe pour gérer de manière plus flexible l'intégration de ses ressources.

Ainsi, la BRDE a émis en 2024 des titres financiers sur le marché national (lettres de crédit agricole et certificats de dépôt bancaire). La BRDE envisage d'élargir son horizon de financement aux obligations thématiques (green bonds, sustainable bonds, etc.) sur les marchés nationaux et internationaux et sollicite un appui technique pour l'accompagner dans cette initiative.

Dans cette perspective, la BRDE cherche à mettre en œuvre certaines des recommandations décrites dans le diagnostic. Sur la base des recommandations, le BRDE devrait développer ses propres méthodologies de prix (Funds Transfer Pricing/courbes/tendances) et appliquer des contrôles plus robustes sur les positions non cotées, la gestion du risque de marché, la liquidité, les dérivés, la gestion ALM, entre autres.

3. Les résultats attendus du programme

Les résultats attendus du programme de coopération technique sont les suivants :

Résultats escomptés	Activités
Phase de démarrage	Définition d'un plan d'activités précis et du calendrier de mise en œuvre de la coopération technique
Soutenir la sophistication de la gestion des actifs et passifs du BRDE	1. Diagnostic des pratiques actuelles
	2. Diagnostic de mise en œuvre
	3. Tarification de transfert de fonds (<i>Funds Transfer Pricing</i>)
	4. Données et systèmes pour l'ALM

4. Étendue et durée du service

La portée de l'intervention comprend toute la région sud du Brésil, principalement les trois Etats du Paraná, de Santa Catarina et du Rio Grande do Sul. Il convient de noter que les articulations avec l'Etat limitrophe du Mato Grosso do Sul, dans lequel intervient le BRDE, peuvent être nécessaires dans le cadre de l'AT.

La mise en œuvre complète de ce lot est prévue pour une période maximale de 24 mois à compter du lancement de la prestation.

L'équipe devrait être opérationnelle au Q4 2025 pour le lancement des opérations de coopération technique.

Article 3. Nature des prestations demandées

Le consultant entamera, au début de la prestation technique, une phase d'échanges et de discussions avec la BRDE et l'AFD afin de bien cadrer les activités de coopération technique. Cette phase initiale, particulièrement importante pour le bon déroulement de la prestation et sa bonne appropriation par tous, sera matérialisée par (i) l'émission d'un rapport de démarrage reprenant notamment le plan détaillé des activités de la Coopération Technique et (ii) La tenue d'une réunion dédiée impliquant la BRDE et l'AFD.

Soutenir la sophistication de la gestion actif-passif du BRDE

Sous-composante 1 : Diagnostic des pratiques actuelles

- Objectifs : Élaboration d'un diagnostic des pratiques actuelles concernant la gestion de la responsabilité financière (ALM) au sein de la BRDE.

Cet objectif se traduira par une évaluation des pratiques actuelles de gestion intégrée des actifs et passifs face à la planification stratégique et à l'appétit pour le risque. Pour cela, les activités à développer sont, parmi d'autres, jugées nécessaires par l'exécutant du diagnostic :

1. Évaluation des politiques relatives à l'ALM,
2. Évaluation des méthodes de mesure et de traitement du risque de marché (y compris IRRBB) et de la liquidité par l'optique du secteur responsable de l'ALM
3. Évaluation de la structure organisationnelle, de la séparation des fonctions, du personnel et des connaissances en matière d'ALM,
4. Évaluation de l'alignement des pratiques ALM sur la planification stratégique,
5. Évaluation des pratiques actuelles en matière de respect de l'appétit pour le risque.
6. Évaluation de la méthodologie d'évaluation des instruments financiers objet de l'ALM à la juste valeur

- Livrable prévu : rapport de diagnostic des pratiques actuelles d'Asset Liability Management à la BRDE.

Sous-composante 2 : Diagnostic de mise en œuvre

- Objectifs : Élaboration d'un diagnostic sur le scénario souhaitable en termes de bonnes pratiques de gestion des actifs et passifs (ALM) et les actions nécessaires à sa mise en œuvre.

Cet objectif se traduira par l'activité suivante : évaluation des actions de convergence vers les bonnes pratiques du marché en ce qui concerne l'ALM, abordant au moins les thèmes mis en évidence dans les activités de la sous-composante 1.

- Livrable prévu : Rapport détaillé indiquant les actions nécessaires à la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion des actifs et des passifs dans le cadre du BRDE et une évaluation des risques découlant de la non-mise en œuvre.

Sous-composante 3 : Tarification des transferts de fonds (FTP)

- Objectifs : Convergence avec les meilleures pratiques du marché en matière de FTP.

Cet objectif se traduira par les activités suivantes : à partir des activités du sous-composant 1, les lacunes de la méthodologie FTP actuellement en place au sein de la BRDE seront évaluées par rapport aux meilleures pratiques du marché afin d'adapter, lorsque cela est approprié, les processus, les contrôles

et les actions. Le périmètre de travail comprend la construction et la documentation de la méthodologie d'établissement de la courbe FTP de la Banque, le cas échéant.

- Livrable prévu pour l'année :
 1. Construction, mise en œuvre et documentation de la méthodologie d'établissement des prix de transfert (FTP) de la BRDE
 2. Construction de proposition de politique en matière de FTP

Des demandes complémentaires pourront être faites par la BRDE en lien avec ce sous-objectif. Le cas échéant, un bon de commande sera validé entre BRDE, l'AFD et les consultants.

Sous-composante 4 : Données et systèmes pour ALM

- Objectifs : fournir des données utiles à l'ALM et identifier le besoin de développement/acquisition de systèmes

Cet objectif se traduira par les activités suivantes : évaluation des données générées par les systèmes financiers existants et leur utilité pour l'ALM. En ce qui concerne le développement/l'acquisition de systèmes, les systèmes disponibles au moment des travaux seront vérifiés afin d'évaluer la sécurité, la pertinence et la rapidité de l'information générée, ainsi que les risques encourus et d'autres sujets pertinents.

- Livrables prévus :
 1. Rapport détaillé qui met en évidence l'utilité des données générées par les systèmes financiers existants et qui indique les besoins d'amélioration en termes, entre autres, de traitement, de niveau de détail, et de création de données utiles à l'ALM.
 2. Rapport d'inventaire détaillant les systèmes dédiés à l'ALM au moment des travaux. Indication du besoin de développement/d'acquisition incrémentielle des systèmes.
 3. Spécification du système (y compris les exigences fonctionnelles, du point de vue commercial) pour le développement/l'acquisition de la(des) solution(s) indiquée(s) à l'article 2.

Article 4. Rapports de suivi

Une réunion de lancement aura lieu au début de la mission, en présence du consultant, de la BRDE et de l'AFD.

En plus des livrables techniques liés à chaque activité, le Consultant doit soumettre, pour le suivi général du service, les rapports suivants.

Un rapport de lancement :

Au plus tard 20 jours ouvrés après le début de la mission, le Consultant présentera un rapport de démarrage, soumis pour validation à l'AFD (en collaboration avec la BRDE) et comprenant :

- Le plan détaillé des activités de coopération technique,
- La méthodologie détaillée du service,
- Un programme de travail détaillé pour les deux premiers trimestres comprenant les livrables proposés,
- Un planning détaillé de la mobilisation des différents experts pour les deux prochains trimestres.

Rapports trimestriels comprenant au moins les éléments suivants :

- Un rapport sur l'activité du consultant (avancement des activités) pour chaque composante et sous-activités,
- Rapport financier du contrat de Consultant
- Comparaison du réel par rapport au prévu et justifications des écarts potentiels ;
- Identification des difficultés potentielles et propositions pour y remédier
- Le programme de travail du trimestre passé et le programme provisoire pour les deux prochains trimestres,
- Un calendrier détaillé pour la mobilisation d'experts à court terme pour les deux prochains trimestres.

Les rapports des comités de pilotage organisés au moins tous les trois mois comprenant :

- La présentation faite au comité de pilotage incluant entre autres : la planification des activités pour les mois à venir, le détail des activités réalisées
- Un résumé des discussions du comité de pilotage

À la fin du contrat, le Consultant produira un rapport final comparant les activités réalisées avec les objectifs fixés lors du lancement du programme, décrivant les résultats du programme et les marges possibles d'amélioration. Un projet de rapport final sera soumis à l'AFD un mois avant la fin des travaux. La version finale du rapport final, en tenant compte des commentaires de l'AFD, doit être envoyée à la BRDE et à l'AFD 30 jours avant la fin de la mission.

Article 5. Conditions de livraison et d'exécution

Le contrat sera attribué à un seul adjudicataire. Les consortiums sont autorisés.

Pour la réalisation de toutes les actions définies à l'article 3, le BRDE fournira dans ses locaux des salles pour la réalisation des ateliers, coffee breaks, invitations, équipements de soutien fixe (microphones, internet, projecteurs). Une salle temporaire pour le consultant contractuel et, en ce qui concerne les missions d'experts extérieurs au consultant, pour les interprètes et les appareils de traduction.

Le soumissionnaire met à disposition le reste de l'équipement nécessaire pour la fourniture d'une assistance technique. L'AFD ne fournira aucun soutien logistique à la structure de Coopération technique.

L'AT locale prendra la forme d'une structure décentralisée. Le proposant devra proposer l'organisation de l'équipe et de ses déplacements. Vous devez suivre les instructions suivantes :

- Un(e) chef(fe) de projet **local, lusophone avec une excellente maîtrise de l'anglais ou du français**, directement responsable de la mise en œuvre des composantes du programme de coopération technique ainsi que de la coordination des experts techniques mobilisés pour l'exécution des autres activités. Le(la) chef(fe) de projet doit consacrer environ 25 % de son temps à la coordination des activités.
- Un groupe d'experts techniques spécialisés en ALM, mobilisables à la demande du chef de projet pour soutenir le BRDE tout au long de la mission.

Profils requis

Prestation avérée de services de conseil, de diagnostic, de mise en œuvre ou de mise à jour d'ALM au cours des 5 dernières années dans des établissements financiers individuels ou des conglomérats dirigés par un établissement financier.

Prestation de services avérée de conseil, diagnostic, mise en œuvre ou mise à jour d'ALM au cours des 5 dernières années dans les établissements de crédit brésilien, dans cet ordre :

- du Segment 1 ou
- du Segment 2, ou
- du Segment S3.

La prestation de services d'au moins 4 des 6 activités énumérées dans le sous-composant 1 doit être prouvée. Le responsable technique doit posséder une qualification adéquate et une expérience en conseil, diagnostic, mise en œuvre ou mise à jour de l'ALM dans les entités relevant de ce point.

Article 6. CALENDRIER ET GESTION DU SERVICE

La prestation est prévue pour une période d'environ 19 mois. Contractuellement la durée du contrat sera de 24 mois.

Calendrier indicatif d'exécution

[illegible]

La direction du service sera assurée par Laurent Mélère, Paulo Simplicio et Camila Leotti de l'agence de Brasilia.

Du côté de la BRDE, les interlocuteurs seront la SUFIN.

Pour assurer la cohérence du programme et coordonner la mobilisation des départements concernés, le BRDE aura un coordinateur pour le programme de coopération technique.

Article 8. LANGUE DE TRAVAIL

La langue des documents contractuels est la langue française.

L'exécution du contrat requiert l'utilisation de la langue portugaise ainsi que de l'anglais ou du français dans les relations avec le pouvoir adjudicateur et la BRDE (documents, réunions, appels téléphoniques, courrier électronique), notamment pour :

- Tenue ou participation à des réunions,
- Rédaction des résultats, qui devront être remis en portugais, à l'exception du rapport de suivi semestriel, qui sera remis en anglais ou en français.
- Les rapports de suivi des prestations exécutées.

La maîtrise des deux langues (portugais et anglais ou portugais et français) par le(la) Chef(fe) de Projet et du portugais par l'équipe d'experts proposée par le Prestataire est impérative.