



**FONDS DE SOLIDARITE AFRICAIN (FSA)  
TERMES DE REFERENCE RELATIFS A LA SELECTION D'UN CABINET  
DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DU  
RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR GENERAL**

## **I. CONTEXTE**

Par Résolution du 03 octobre 2023, le Conseil d'Administration du Fonds de Solidarité Africain (FSA) a décidé de lancer le processus de recrutement d'un nouveau Directeur Général.

A l'issue des délibérations de sa session tenue les 23 et 24 novembre 2023, le Conseil a mis en place un Comité de recrutement et instruit ce dernier pour le recrutement d'un Cabinet de conseil spécialisé en ressources humaines pour l'accompagnement dans le cadre de la mise en œuvre des diligences requises.

Le présent document a pour objet de fixer les termes de référence (TDR) de la mission en vue d'un appel d'offre ouvert auprès de Cabinets internationaux pour accompagner le Comité de Recrutement et le Conseil d'Administration en vue du Recrutement d'un Directeur Général.

## **II. PRESENTATION GENERALE DU FONDS DE SOLIDARITE AFRICAIN**

### **2.1. Création**

Le Fonds de Solidarité Africain a été créé le 21 décembre 1976 et est devenu opérationnel en septembre 1979. Son siège est basé à Niamey, 617, Avenue du Président Karl Carstens, BP 382, (République du Niger).

### **2.2. Statut et Mission**

Le Fonds est une institution financière multilatérale qui a pour mission de participer au développement économique et à la lutte contre la pauvreté dans ses Etats Membres africains, en facilitant le financement des projets d'investissement tant dans le secteur public que privé, et des activités de microfinance.

### **2.3. Vision**

Le Fonds ambitionne de devenir une Institution Panafricaine forte et innovante au service de la transformation structurelle des Economies de ses Etats membres

## **2.4. Ressources du Fonds**

Elles sont constituées :

### **A. De Ressources ordinaires du Fonds**

- du capital souscrit par les Membres,
- des actions nouvelles éventuellement souscrites par les membres,
- des produits opérationnels provenant des interventions du Fonds,
- des ressources provenant de sources bilatérales et multilatérales,
- des produits des placements réalisés par le Fonds,
- des emprunts ou tous autres formes de financement auprès des institutions de crédits, sur les marchés financiers ou auprès de toutes autres institutions ayant vocation à le faire,
- des subventions, dons, legs et libéralités ,
- de tous autres fonds ou revenus reçus par le Fonds qui ne font pas partie de ses ressources spéciales.

### **B. De Ressources spéciales du Fonds**

Les ressources spéciales du Fonds sont des ressources appartenant à des tiers et gérées sur la base d'Accords spécifiques. Ces ressources peuvent provenir d'origines diverses, notamment :

- les ressources versées par les membres en abondement des fonds spéciaux,
- les fonds empruntés pour une affectation ou usage spécial,
- les fonds remboursés sur des prêts ou des garanties financées au moyen des ressources d'un fonds spécial,
- les revenus provenant d'opérations faites à l'aide d'une ressource spéciale,
- les ressources reçues en gestion de fonds pour compte de tiers,
- toutes autres ressources qui sont à la disposition d'un fonds spécial.

## **2.5. Instruments d'intervention du Fonds**

La principale technique d'intervention du Fonds est la garantie des prêts bancaires et des emprunts obligataires destinés au financement des opérations ou projets à caractère industriel, agricole, commercial,

d'infrastructures et de services, financièrement et économiquement rentables, réalisés ou à réaliser dans les Etats membres régionaux en faveur :

- desdits Etats membres régionaux,
- des organismes publics ou parapublics,
- des organismes africains inter-étatiques auxquels participent un ou plusieurs Etats Membres Régionaux,
- des entreprises privées ayant leur siège ou leur champ d'activités principal dans un ou plusieurs Etats membres régionaux.

Le Fonds utilise aussi les techniques d'intervention suivantes :

- a. l'octroi de cautions, de garantie des cautions individuelles et octroi de lignes de cautions pour les marchés de BTP, et d'une manière générale pour tous marchés se rapportant aux secteurs jugés stratégiques dans l'Etat membre où s'exécute l'opération ou le projet ;
- b. la couverture des opérations d'import/export dans le cadre de la réalisation des contrats du commerce international ;
- c. la bonification de taux d'intérêt ;
- d. le refinancement d'échéances de prêt avec ou sans allongement de la durée de crédit pour les prêts consentis dans les Etats membres en faveur des opérations ou projets à caractère économique dont la rentabilité ne pourrait être assurée dans les conditions du prêt obtenu ;
- e. le refinancement direct ou indirect de la dette intérieure des Etats membres à l'égard du secteur privé notamment les PME et les PMI,
- f. la prise de participation dans les Institutions de Financement du développement, dans les Fonds Nationaux de Garantie ou dans toutes autres entités jugées stratégiques ;
- g. la prise de participations dans les entreprises existantes ou à créer économiquement viables et financièrement rentables ;
- h. l'octroi de lignes de refinancement aux Etablissements de crédits ;
- i. l'arrangement et la structuration de financement de projets dans les Etats membres ;
- j. la mise en œuvre de toutes autres activités et prestations de tous autres services qui peuvent concourir à la réalisation de l'objet du Fonds ou faciliter l'accomplissement de sa mission.

**Par ailleurs, le Fonds a également vocation à intervenir dans les domaines suivants :**

- a. Le Fonds utilise les ressources à sa disposition pour faciliter l'accès au financement des projets et programmes d'investissement qui tendent au développement économique et social de ses Etats membres régionaux.
- b. Le Fonds mobilise en Afrique et dans le reste du monde, les ressources destinées au financement de projets et programmes d'investissement dans le cadre de Fonds dédiés et de gestion pour compte de tiers.
- c. Le Fonds fournit l'assistance technique qui peut être nécessaire dans ses pays membres pour l'étude, la préparation, et l'exécution de projets et programmes de développement ;
- d. Le Fonds entreprend toutes autres activités et fournit tous autres services qui lui permettraient de réaliser son objet et sa mission.
- e. Le Fonds accompagne par tous moyens compatibles avec son objet, tout agent économique d'un Etat membre régional, même si l'opération ou le projet est exécuté dans un Etat Régional non-membre.
- f. Dans la réalisation de son objet et de sa mission, le Fonds coopère avec les organismes nationaux, régionaux et sous-régionaux de développement en Afrique. A cette fin, il coopère avec toutes autres organisations internationales ayant un but similaire.

## **2.6. Actionnariat du Fonds**

Sont membres du Fonds :

### **1. Les Etats Membres Régionaux ou Membres de Catégorie A.** Ce sont :

- Les Etats signataires de l'Accord portant création du Fonds du 21 décembre 1976 et de l'Accord Révisé portant Création du Fonds de Solidarité Africain en date du 20 décembre 2008 et son 1<sup>er</sup> Amendement, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, la Centrafrique, la Côte d'Ivoire, le Gabon, l'île Maurice, le Mali, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Tchad et le Togo ;

- Les Etats ayant adhéré à l'Accord Révisé portant Création du Fonds de Solidarité Africain en date du 20 décembre 2008 et à son 1<sup>er</sup> Amendement, à savoir la Guinée-Bissau, la Mauritanie, le Cap-Vert, le Congo, la Gambie, le Libéria, et l'Union des Comores ;
- Les Etats Régionaux ou tout autre Etat Africain dont l'adhésion a été agréée par le Conseil des Gouverneurs.

## **2. Les Membres de la Catégorie B. Ce sont :**

- Les Etats non Régionaux ou Etats non Africains dont l'adhésion a été agréée par le Conseil des Gouverneurs ;
- Les Institutions publiques dont l'adhésion a été agréée par le Conseil des Gouverneurs du Fonds, notamment :
  - ✓ Les Institutions Financières Publiques des Etats Membres,
  - ✓ Les Institutions Financières Publiques Africaines de Développement,
  - ✓ Les Organismes Régionaux et Sous-Régionaux Africains,
  - ✓ Les Agences de Coopération,
  - ✓ Les Organismes Internationaux de Financement désireux d'apporter leur concours au développement économique d'un Etat membre,
  - ✓ Toute autre Institution Publique de Financement du développement.

A date, la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) est le seul actionnaire dans cette catégorie.

### **2.7. Capital du Fonds**

Le capital autorisé du Fonds est constitué du capital souscrit pas les membres signataires de l'Accord Révisé portant Création du Fonds de Solidarité Africain en date du 20 décembre 2008 qui est de cent cinquante milliards (150 000 000 000) de francs CFA.

Ledit capital autorisé est révisé à hauteur de la souscription à chaque nouvelle adhésion d'un Actionnaire de catégorie « A » ou de catégorie « B ». A date, le capital autorisé s'établit à cent quatre-vingt-deux milliards, trois cent soixante-dix millions, neuf cent trente-trois mille (182 370 079 033) francs FCFA entièrement souscrit et appelé.

Le capital autorisé du Fonds se compose de capital callable et du capital sujet à appel.

Le capital callable représente la portion du capital autorisée, souscrite ou pouvant être souscrite par les membres, appelé par le Conseil des Gouverneurs et libéré ou à libérer par les Actionnaires, dans les délais fixés par ledit Conseil.

Le capital sujet à appel est la portion du capital autorisée qui peut faire l'objet d'appel qu'à titre exceptionnel, notamment en cas de difficultés du Fonds à honorer ses engagements. Il constitue de ce fait une forme de garantie de la part des actionnaires.

Il est fixé et libéré suivant les conditions, délais et modalités arrêtées par décision du Conseil des Gouverneurs.

## **2.8. Organisation de la gouvernance du Fonds**

Les organes d'administration et de gestion du FSA sont :

- Le Conseil des Gouverneurs : instance suprême du Fonds, constituée par les Ministres en charge des finances des Etats membres ;
- Le Conseil d'Administration : composé actuellement de vingt-quatre (24) membres soit un Représentant (un Représentant du Ministère en charge des Finances) par Etat, un Représentant de l'actionnaire de la catégorie « B », la BDEAC, et deux (02) Administrateurs indépendants ;
- La Direction Générale : le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration, il assure la gestion courante du Fonds.

## 2.9. Effectif et organisation interne du Fonds

L'effectif du FSA à fin décembre 2023 est de cinquante (50) Agents répartis entre la Direction Générale et deux Directions centrales. Il s'agit de la :

- Direction Centrale en charge de l'Administration et des Finances :
  - Direction des Affaires Générales et du Système d'Information (DAG-SI) ;
  - Direction de la Comptabilité et des Finances (DFC) ;
  - Direction des Contrôles et de la Qualité (DCQ) ;
  
- Direction Centrale en Charge de la Stratégie et de l'Exploitation :
  - Direction des Opérations et des Projets (DOP) ;
  - Direction des Affaires Juridiques et de du Risque (DAJ-R)
  - Direction de la Direction de la Communication et du Marketing, en charge de la Coopération (DCC) ;
  - La Direction des Etudes, de la Planification et de la Prospective (DEPP).

### III. OBJET ET OBJECTIF DE LA CONSULTATION

L'objet du présent appel d'offre est de solliciter l'appui technique d'un cabinet spécialisé en Ressources Humaines qui aidera le Comité de Recrutement mis en place par le FSA, mais également son Conseil d'Administration à identifier les candidats potentiels pour le poste de Directeur Général à travers un processus de sélection crédible et transparent. Spécifiquement, il s'agit de :

- i) appliquer les techniques de présélection appropriées et efficaces et établir une liste de dix (10) candidats potentiels pour le poste ;
- ii) évaluer l'adéquation du profil de chaque candidat par rapport aux critères essentiels et souhaitables définis pour le poste à travers l'utilisation d'outils pratiques et/ou des méthodes de sélection appropriées.

En termes d'orientation, **quatre phases** devront être prises en considération par le cabinet de recrutement dans la préparation de son offre technique et financière.

**Phase 1** Le cabinet devra assurer une large diffusion de l'appel à candidature de sorte à le rendre accessible dans tous les pays membres du FSA.

Sur la base des dossiers de candidature reçus le cabinet effectuera un travail préliminaire qui consiste à éliminer les candidatures ne répondant pas aux critères de base pour le poste avant d'aboutir à une première présélection de quinze (15) candidats. Pour y parvenir dans les meilleurs délais, le processus de présélection se déroulera au fur et à mesure de la réception des dossiers de candidature. La démarche méthodologique adoptée pour aboutir à cette présélection sera proposée et décrite par le cabinet.

**Phase 2** Mise en place d'un dispositif d'évaluation des compétences managériales pour les quinze (15) candidats qui passeront les entretiens avec le cabinet. Ces mises en situation doivent pouvoir se faire à distance par Teams, Zoom ou un autre procédé proposé par le cabinet choisi. La démarche de ces évaluations doit être précisément décrite dans l'offre technique. L'évaluation des compétences managériales devra être complétée par un test de personnalité.

Le cabinet de recrutement devra expliciter le choix du test et préciser les points qui seront évalués via ce test de personnalité. Un rapport final global doit être remis au Comité de recrutement pour chacun des candidats retenus à l'issue des entretiens (10 candidats).

**Phase 3** Le Comité de Recrutement auditionnera les dix (10) candidats présélectionnés pour en retenir trois (03). Le cabinet de recrutement sera convié à ces auditions à titre d'observateur. Il aura en charge de fournir au Comité les supports techniques d'entretien et de tenir le secrétariat.

**La date d'audition des dix (10) candidats par le Comité de Recrutement est fixée au 12/04/2023.**

**Phase 4** Les trois candidats sélectionnés seront auditionnés par le Conseil d'Administration lors d'une session en plénière. le Cabinet y sera également convié à titre d'observateur. Il aura en charge de fournir aux membres du Conseil d'Administration les supports techniques d'entretien et d'assurer le secrétariat.

Le cabinet sera tenu, en ce qui le concerne, d'accompagner le FSA dans la gestion des cas de litige et de réclamation par les candidats.

#### **IV. CONDUITE DE LA MISSION**

Le cabinet retenu travaillera en étroite collaboration avec le Comité de recrutement mis en place par le Conseil d'Administration dans le cadre d'un processus itératif notamment pour le recueil régulier de l'avis du Comité de Recrutement dans la phase de présélection.

#### **V. DOCUMENTS A LIVRER**

A l'issue de chaque étape de la mission, le cabinet devra produire, selon le cas :

- Un rapport de publication indiquant les journaux et les sites mis à contribution dans le cadre de l'appel à candidature (02 jours au plus tard après la publication) ;
- un rapport sur le processus ayant mené à la présélection des quinze (15) candidats retenus pour être auditionnés par le cabinet. Il sera annexé à ce rapport les CV de ces quinze candidats ;
- un rapport détaillé sur chacun des dix (10) candidats devant être auditionnés par le Comité de Recrutement à la suite de la présélection effectuée par le cabinet ;
- un rapport sur le processus ayant conduit à la sélection par le Comité de Recrutement des trois (03) candidats à présenter au Conseil d'Administration ;
- un rapport sur le processus global ayant abouti la sélection du Directeur Général.

Ces documents seront remis dans un premier temps en version provisoire. Le Comité de Recrutement disposera d'un délai de Cinq (05) jours pour communiquer ses observations sur la base desquelles le cabinet produira la version définitive des documents dans un délai de cinq (05) jours. Les documents définitifs seront remis au FSA, chacun en six (06) exemplaires au moins, et par e-mail.

## **VI. CRITERE DE SELECTION DU CABINET DE CONSEIL**

Les offres des Cabinets conseils seront évaluées sur la base des critères suivants :

- Méthodologie proposée ;
- Profil des experts intervenant dans le processus ;
- Références du cabinet conseil dans le domaine du recrutement au niveau international ;
- Coût de la prestation.

Le Cabinet recherché devra posséder des références pertinentes et une large expérience dans le domaine visé au point III des présents TDR notamment au titre de missions similaires conduites auprès d'institutions financières similaires au FSA.

Le Cabinet devra, à cet effet, proposer une équipe d'Experts permettant de couvrir l'ensemble des champs de compétences requises pour la mission.

## **VII. DUREE ET CHRONOGRAMME DE LA MISSION**

La durée totale maximum prévue pour la mission est de dix (10) mois, y compris les délais d'analyse et de validation des rapports, et ce à compter de la lettre confirmant au cabinet le début de sa mission.

Le Cabinet proposera un chronogramme détaillé permettant de couvrir les différentes tâches visualisées dans le délai ci-dessus.

Une période de garantie d'un mois est à retenir après la confirmation finale du candidat.

## **VIII. CONFLIT D'INTERET**

Par l'acceptation des présents TDR, le cabinet certifie qu'il n'y a aucun conflit d'intérêt inhérent à l'accomplissement de la mission. Au cas où un conflit d'intérêt potentiel surgit au cours du mandat, il devra l'indiquer au FSA.

## **IX. PRESENTATION DES OFFRES**

Les cabinets intéressés par le présent appel d'offre devront soumettre une offre technique et une offre financière séparées.

### **« Appel d'offre pour la sélection d'un cabinet de conseil en ressources humaines dans le cadre du recrutement du Directeur Général du FSA » « A n'ouvrir qu'en séance »**

L'offre technique comprendra notamment :

- une note de compréhension des termes de référence (3 à 5 pages maximum) ;
- une présentation de la méthodologie à utiliser (3 pages maximum) ;
- les références et expériences du Cabinet/Consultant (10 à 15 pages maximum) ;
- la composition de l'équipe de la mission, la répartition des responsabilités entre ses membres et les curriculum vitae de ces derniers ;
- le calendrier prévisionnel des travaux.

L'offre financière doit être bien détaillée et être libellée en francs CFA.

Les offres peuvent être envoyées soit sous forme physique soit sous forme électronique en version non-modifiable.

Les offres sous forme électronique seront envoyées simultanément aux adresses électroniques ci-après :

- [fsa@fondsolidariteafricain.org](mailto:fsa@fondsolidariteafricain.org)
- [evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org](mailto:evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org)
- [bachir.amani@fondsolidariteafricain.org](mailto:bachir.amani@fondsolidariteafricain.org)

Les offres sous forme électroniques doivent être verrouillées par un mot de passe qui ne sera communiqué qu'après le jour de clôture, à la demande du FSA.

La date limite de dépôt des offres est fixée au **31 janvier 2024, 18H30**.

Le FSA se réserve le droit de ne pas donner suite à la présente consultation. Il reste entendu que les frais de préparation des offres et de négociation du contrat ne sont en aucun cas remboursables par le FSA.

Pour tout renseignement complémentaire, les soumissionnaires peuvent s'adresser à la Direction de l'Administration Générale et du Système d'information du Fonds de Solidarité Africain (FSA) aux adresses sus-indiquées.

#### **X. LANGUE DE L'OFFRE**

Les offres et tous les documents joints à la soumission ainsi que les documents à produire à l'issue de la mission seront rédigés en langue française, langue de travail du FSA.

#### **XI. PAIEMENT DES HONORAIRES**

- 30% au démarrage des travaux ;
- 20% à la remise des rapports provisoires au FSA ;
- 50% après la remise des rapports définitifs au FSA.

NB : L'avance de démarrage sera couverte par une caution bancaire du même montant. Cette caution sera libérée à la remise des rapports provisoires.

#### **XII. CONFIDENTIALITE**

Toutes les informations obtenues dans le cadre du contrat sont et devront demeurer strictement confidentielles et ne peuvent ni ne pourront être utilisées à d'autres fins que celles relatives à la mission.

#### **XIII. OBLIGATIONS DU FSA**

Dans le cadre de la réalisation de la mission, le FSA aura la responsabilité de mettre à la disposition du cabinet, toute la documentation nécessaire ainsi qu'un cadre approprié pour les travaux sur site, si nécessaire.

#### **XIV. RESERVE**

Le FSA se réserve le droit de ne pas donner suite au présent appel à soumission. Il est aussi à noter que les frais de préparation des offres et de négociation du contrat ne constituent en aucun cas des frais remboursables par le FSA.