

**TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE RECRUTEMENT
D'UN CABINET CHARGE DE L'ÉVALUATION A MI-
PARCOURS DU PLAN DE DEVELOPPEMENT
STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2021-2025 DU
FONDS DE SOLIDARITE AFRICAIN (FSA), DENOMME
« PLAN NEW FRONTIER 2025 »**

I. CONTEXTE

1.1. Création, statut et mission du FSA

Le Fonds de Solidarité Africain (FSA) est une institution financière multilatérale devenue opérationnelle en 1979 ayant son siège au Niger, à Niamey, 617, Avenue du Président Karl Carstens, BP 382. Il a pour mission de contribuer au développement économique et au progrès social de ses Etats membres africains en facilitant, à travers ses différentes techniques d'intervention, l'accès aux ressources financières nécessaires à la réalisation des projets d'investissement et autres activités génératrices de revenus.

Son capital est actuellement détenu par seize Etats membres Africains : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, la Centrafrique, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée-Bissau, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, l'Ile Maurice, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Tchad et le Togo.

1.2. Vision du FSA

La vision du FSA réaffirme sa volonté de s'ériger en une institution panafricaine de référence, tant d'un point de vue opérationnel que de la gouvernance. C'est pourquoi le FSA vise à « **devenir à l'horizon 2025, une institution panafricaine forte et innovante au service de la transformation structurelle des économies des États membres** ».

1.3. Techniques d'intervention

Le Fonds intervient en faveur des États membres, du système financier et des promoteurs par différents outils, notamment :

- La **garantie individuelle** des prêts bancaires et des émissions d'emprunts obligataires destinés essentiellement au financement des projets d'investissement ;
- La **garantie de portefeuille** en faveur des banques afin que celles-ci financent les PME/PMI des Etats membres ;
- La **ligne de garantie** aux Fonds Nationaux de Garantie pour accroître leur capacité d'intervention ;

- La **contre-garantie des cautions individuelles et des lignes de cautions** des marchés de BTP et des opérations présentant un intérêt stratégique pour les États membres ;
- La **ligne de contre garantie des cautions des marchés de BTP** aux grandes entreprises de BTP, destinée à couvrir des cautions qui seront délivrées à ces entreprises par des établissements de crédits dans le cadre de l'exécution de futurs marchés de BTP ;
- La **couverture des opérations d'import/export** dans le cadre de la réalisation des contrats commerciaux internationaux ;
- Le **refinancement des échéances de prêts** (avec ou sans allongement de la durée des prêts) pour assurer l'adéquation des flux de trésorerie générés par l'entreprise et le service de la dette auquel elle doit faire face ;
- La **bonification de taux d'intérêt** des prêts accordés aux Etats et à leurs démembrements.

Le FSA intervient également à travers les instruments opérationnels suivants : la gestion de fonds pour compte de tiers, la prise de participation et l'arrangement de financement.

II. OBJET ET OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

2.1. Objet

Le Plan de Développement Stratégique à Moyen Terme (PDSMT) 2021-2025 du FSA a été approuvé le 28 mai 2021 par le Conseil d'Administration et adopté par l'Assemblée Générale des Actionnaires¹ le 29 juin 2021. Dénommé « PLAN NEW FRONTIER 2025 », ce plan quinquennal s'inscrit dans une dynamique de consolidation des acquis du Fonds² et d'expansion vers de nouveaux horizons stratégiques.

¹ Devenu depuis le 30 décembre 2021, le Conseil des Gouverneurs

² Acquis recensés notamment dans le rapport d'évaluation du PDSMT 2016-2020

Fondé sur la vision 2025, le PDSMT 2021-2025 comporte 3 axes stratégiques, 6 programmes, 16 projets³ et 43 chantiers. Il est assorti d'un plan d'affaires comportant les objectifs financiers chiffrés, d'un plan d'action et d'un budget associé. La conduite des opérations du FSA s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan. Son exécution arrivera à mi-parcours à fin juin 2023 et le FSA devra dès lors procéder à son évaluation à ce stade. Pour ce faire, le FSA lance une consultation internationale en vue de recruter un Cabinet qui procédera à cette évaluation.

2.2. Objectif

La présente consultation a pour objectif de sélectionner un Cabinet de renommée internationale dont la mission sera de procéder à une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du PDSMT 2021-2025 et de dresser les rapports y afférents.

Le Cabinet fournira également au Fonds un rapport sur l'évolution à court et moyen terme de l'environnement économique, financier et institutionnel du FSA, au moins sur les trois (3) prochaines années, assorti d'un ensemble de recommandations devant permettre de renforcer le positionnement du FSA sur le marché de la garantie en Afrique.

De façon spécifique, il s'agira pour le Cabinet de :

- Faire un diagnostic général interne et externe sur la mise en œuvre du Plan en liaison avec la vision, la mission et les métiers du FSA ;
- Faire une évaluation à mi-parcours du niveau de mise en œuvre du PDSMT 2021-2025 et de ressortir le niveau d'atteinte des différents objectifs fixés à l'Institution ;
- Analyser et déceler les raisons pour lesquelles l'Institution a atteint les résultats constatés et identifier les réformes du Plan à mettre en œuvre, le cas échéant ;
- Procéder à une analyse à court et moyen terme de l'environnement économique, financier et institutionnel du FSA sur les trois (3) prochaines années au moins et effectuer des scénarii ou simulations sur les trajectoires que peut emprunter le FSA sur la base de l'évolution de cet environnement tout en formulant des recommandations pertinentes

³ Sept (7) projets pour l'axe 1, quatre (4) projets pour l'axe 2 et cinq (5) pour l'axe numéro 3

devant permettre au Fonds de renforcer son positionnement sur le marché de la garantie ;

- Mettre à jour le plan d'affaires 2021-2025 du FSA sur la base d'hypothèses de projection qui tiennent compte de la mise en œuvre à mi-parcours du Plan et de l'évolution de l'environnement interne et externe du FSA ;
- Actualiser le plan d'actions associé aux objectifs définis dans le PDSMT 2021-2025 ;
- Formuler des recommandations pertinentes devant permettre au Fonds de renforcer son positionnement sur le marché de la garantie.

Le Cabinet pourra également proposer des actions complémentaires qui contribueront à la qualité de l'évaluation de la mise en œuvre à mi-parcours du Plan.

III. LIVRABLES

Il est attendu de la mission de consultation, les livrables suivants :

- 1.** Un rapport d'évaluation complète de la mise en œuvre à mi-parcours du PDSMT 2021-2025 contenant les objectifs spécifiques sus-indiqués ainsi qu'une appréciation motivée quant au niveau global atteint dans la réalisation des objectifs dudit PDSMT. Ce rapport doit ressortir spécifiquement les résultats atteints suivant chacun des 3 axes stratégiques, des 6 programmes, des 16 projets et des 43 chantiers.
- 2.** Une note d'analyse de la pertinence du cadre de performance de la mise en œuvre du PDSMT 2021-2025 y compris ses indicateurs, et procéder, sur la base des résultats de l'analyse à l'actualisation du cadre de performance ;
- 3.** Une note d'analyse de l'adéquation du mécanisme de suivi-évaluation.
- 4.** Un plan d'actions actualisé associé aux objectifs définis dans le PDSMT 2021-2025.
- 5.** Un plan d'affaires actualisé du FSA en tenant compte de la mise en œuvre à mi-parcours du Plan et de l'évolution de l'environnement interne et externe du FSA.

IV. ORGANISATION ET CALENDRIER DE LA MISSION

Le Cabinet travaillera en étroite collaboration avec la Direction Générale, le Comité de Suivi du PDSMT 2021-2025 ou avec toute personne désignée par

le FSA dans le cadre du processus d'évaluation et de suivi de la mise en œuvre du PDSMT.

Le Cabinet aura accès à l'ensemble de la documentation nécessaire au bon déroulement de sa mission.

Le Cabinet soumettra un chronogramme de réalisation de la mission. Le délai imparti pour l'exécution de la mission est fixé à **quatre-vingt-dix (90) jours** calendaires à compter de la date de signature du contrat de prestation.

V. PROFIL DU CABINET ET PERSONNEL CLÉ

Les soumissionnaires souhaitant postuler à la présente offre devront répondre aux critères ci-après :

- Être un Cabinet spécialisé en gestion stratégique et en élaboration de plans de développement stratégiques ou de travaux similaires ;
- Disposer de références solides dans la réalisation de missions similaires ;
- Disposer de ressources logistiques, humaines et financières pour mener à bien la mission ;
- Disposer nécessairement de ressources humaines qui soient constituées d'experts ayant des connaissances dans les domaines d'intervention du Fonds et des meilleures pratiques au sein d'institutions similaires (institutions financières internationales en général et de garantie, en particulier) ;
- Disposer de références pertinentes en matière d'appuis et de conseils en positionnement stratégique et en élaboration, mise en œuvre et revue de plans de développement stratégique ;
- Être en règle vis-à-vis de l'administration fiscale de son pays pour le paiement des impôts et des organismes sociaux pour les cotisations de sécurité sociale et de retraite.

Il revient à chaque soumissionnaire de proposer la composition de l'équipe qu'il estime être la plus pertinente possible. L'évaluation des offres, par les Services du FSA, tiendra compte de la qualité des membres des différentes équipes proposées.

Le Chef de mission devra disposer d'un niveau minimum équivalent à Bac+5, en économie, gestion ou finance et d'au moins dix (10) ans d'expériences avérées dans les domaines pertinents au regard des objectifs de la mission. Il devra en outre justifier d'une bonne connaissance des économies des Etats membres du FSA.

VI. PREPARATION DES OFFRES

Les offres devront comprendre une offre technique et une offre financière séparée.

L'original et toutes les copies de la Proposition technique doivent être placés dans une enveloppe cachetée portant clairement : i) la mention « *Proposition technique pour la sélection d'un Cabinet chargé de l'évaluation à mi-parcours du PLAN NEW FRONTIER 2025 du FSA*, ii) le nom et l'adresse du Cabinet, iii) de même que l'avertissement « *Ne pas ouvrir avant la séance d'ouverture des propositions techniques* ».

De même, l'original et toutes les copies de la Proposition financière seront placés dans une enveloppe cachetée portant : i) la mention « *Proposition financière pour la sélection d'un Cabinet chargé de l'évaluation à mi-parcours du PLAN NEW FRONTIER 2025 du FSA* », ii) le nom et l'adresse du Cabinet, iii) de même que l'avertissement « *Ne pas ouvrir en même temps que la proposition technique* ».

Une proposition financière non présentée dans une enveloppe séparée de celle de la proposition technique, et ne portant pas les mentions stipulées ci-dessus sera rejetée.

Les deux enveloppes cachetées contenant respectivement la Proposition technique et la Proposition financière seront elles-mêmes placées dans une enveloppe extérieure (3^{ème} enveloppe). Cette enveloppe extérieure doit porter uniquement : i) l'adresse de dépôt des propositions, ii) le numéro de référence de la lettre d'invitation à soumissionner, et iii) l'avertissement ci-après : « *Ne pas ouvrir avant la séance d'ouverture des propositions techniques* ».

L'offre technique et l'offre financière doivent être fournies, chacune en six (6) exemplaires dont un (1) original et cinq (5) copies, marqués comme tels. En

cas de différence, l'original fait foi. Toutes les pages de la proposition doivent être signées et paraphées par un représentant habilité du cabinet. L'habilitation est confirmée par une autorisation jointe à la proposition technique. La proposition d'un groupement doit être signée par l'ensemble des partenaires du groupement de manière à les engager juridiquement, ou par un représentant habilité disposant d'une procuration signée par l'ensemble de tous les représentants autorisés des partenaires du groupement.

Les offres sont rédigées en langue française et doivent être acheminées, au plus tard le **20 juin 2023 à 18h30** (heure de Niamey), à l'adresse ci-dessous :

Monsieur le Directeur Général
Fonds de Solidarité Africain (FSA)
Avenue Karl CARTENS
BP. 382, NIAMEY, Niger
TÉL : (227) 20 72 26 32/33/34

Les offres peuvent également parvenir au FSA sous forme électronique, en fichiers au format non modifiables, verrouillés avec mot de passe suivant les modalités ci-après :

⇒ **Offres techniques**

- Elles devront être sous format zip avec mots de passe ;
- La taille devrait être inférieure à 25 Mégaoctets. Si la taille excède, prière de faire 2 ou 3 envois ;
- Les offres techniques devront être transmises aux adresses électroniques ci-après :
 - evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org
 - bachir.amani@fondsolidariteafricain.org

NB : Aucune autre personne du FSA ne devra être mise en copie.

⇒ **Offres financières**

- Elles devront être sous format zip avec mots de passe ;
- La taille devrait être inférieure à 25 Mégaoctets ;
- Les offres financières devront être transmises à l'adresse électronique ci-après :
 - evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org
 - bachir.amani@fondsolidariteafricain.org

NB : Aucune autre personne du FSA ne devra être mise en copie.

⇒ **Mots de passe**

- Tous les mots de passe (des offres techniques et financières) devront être envoyés à l'adresse électronique ci-après :
 - evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org
 - bachir.amani@fondsolidariteafricain.org

NB : Aucune autre personne du FSA ne devra être mise en copie.

Le message mail pour les mots de passe devra indiquer les précisions suivantes :

- « Mot de passe pour offre technique »
- « Mot de passe pour offre financière »

Le mot de passe de l'offre technique doit être communiqué au FSA après le délai de transmission des offres mentionné dans le présent document. Le mot de passe de l'offre financière ne sera communiqué qu'à la demande du FSA.

Les offres reçues après l'heure et la date limites susmentionnées ne seront pas évaluées.

Pour toute information relative à la présente consultation, nous vous prions de prendre contact avec Monsieur Évariste KYELEM, Directeur de l'Administration Générale et du Système d'Information – Fonds de Solidarité Africain ; Tél : (+227) 20 72 26 32 / 33 / 34 ; E-mail :

- evariste.kyelem@fondsolidariteafricain.org avec copie à
- bachir.amani@fondsolidariteafricain.org

Les demandes d'informations sont recevables au plus tard dix (10) jours avant la date limite de dépôt des offres. Les réponses aux demandes d'informations seront communiquées aux candidats au plus tard sept (7) jours avant la date limite de dépôt des offres. En cas de nécessité, le FSA se réserve le droit de reporter la date limite de dépôt des offres. Il se réserve également le droit de ne pas donner suite à la présente consultation.

L'offre technique devra comprendre au minimum :

- a.** Une présentation du Cabinet (objectifs, missions, date de création, régime juridique, domaines d'intervention, zone de couverture, gouvernance, personnel permanent, etc.) ;

- b.** Un exposé sur la compréhension des Termes De Référence (TDR) de la mission et éventuellement une suggestion d'amélioration de ces TDR ;
- c.** Un exposé sur la méthodologie et l'organisation de la mission ;
- d.** La liste (préciser le poste à occuper dans la présente mission) et les curricula vitæ détaillés (CV) des experts-clés affectés à la mission. Les CV doivent être signés par le titulaire ou le représentant habilité du Cabinet sous peine d'être pénalisés à l'évaluation technique. Il sera proposé un seul CV par expert-clé. Si deux (2) CV sont proposés pour un même poste, ce dernier recevra la note zéro ;
- e.** Le chronogramme de réalisation de la mission et le calendrier prévisionnel, de même que le temps d'intervention de chaque expert (en jours de travail) ;
- f.** Les références du Cabinet (joindre des justificatifs) ;
- g.** La procuration autorisant le signataire de la proposition à signer l'offre pour le compte du Cabinet ;
- h.** L'accord de groupement, le cas échéant.
- i.** D'éventuelles autres pièces jugées pertinentes par le Cabinet.

La proposition technique ne doit pas contenir des informations financières, sous peine d'être rejetée.

L'offre financière, libellée en franc CFA ou en euros, nette d'impôts et de taxes à percevoir au Niger, se décompose en :

- **Part forfaitaire :**

- Honoraires (détails par expert)

- **Part sur justificatifs :**

- Perdiems (hébergement et restauration)
- Voyages aériens ;

- Transports locaux ;
- Frais divers (communication, administration et édition des rapports, etc.).

Le coût de toutes les activités et intrants décrits dans la Proposition technique doit apparaître séparément. Il est supposé que les activités et intrants décrits dans la Proposition technique pour lesquels aucun coût n'est mentionné sont inclus dans le coût des autres activités et intrants.

VII. OUVERTURE DES OFFRES

L'ouverture des plis aura lieu à la date limite de dépôt des offres, en présentiel ou en ligne, à une date et heure qui sera communiquée aux soumissionnaires. Les soumissionnaires ou leurs représentants peuvent assister à la séance d'ouverture des plis. Un lien ZOOM leur sera transmis, à cet effet.

L'évaluation des offres, qui sera confiée à 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 ci-dessous :

- **Expériences pertinentes du soumissionnaire pour la mission (25 points)**

Les pièces justificatives à fournir sont notamment : i) la page de garde et de signature des contrats, ii) les attestations de bonne fin d'exécution délivrées par les clients, iii) l'attestation de non-faillite.

- **Conformité du plan de travail et de l'approche méthodologique (25 points)**
 - ✓ Compréhension des TDR, de la qualité de l'analyse critique des objectifs et suggestions d'amélioration des TDR (5 points) ;
 - ✓ Clarté de la méthodologie et de l'organisation des travaux (8 points) ;
 - ✓ Cohérence de la méthodologie et du plan de travail avec le chronogramme (7 points) ;
 - ✓ Qualité de la présentation de l'offre (5 points).
- **Qualifications et compétences du personnel-clé pour la mission (50**

points)

- ✓ Qualifications et compétences de l'Expert, chef de mission (25 points) :
 - Diplôme et formation/Bac+5 au moins (5 points) ;
 - Connaissance des enjeux et défis liés à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'un plan de développement stratégique d'une institution financière internationale ou toute autre institution semblable au FSA (5 points) ;
 - Expérience pertinente en matière de garantie financière (10 points) ;
 - Expérience de l'environnement économique et financier africain (5 points).
- ✓ Qualifications et compétences des autres membres du personnel-clé (25 points).

Les justificatifs des qualifications et des compétences doivent être fournis.

Total des points : 100 points

Le score technique de qualification est de 75 points. Toute offre technique ayant un score inférieur sera donc disqualifiée.

Dans un second temps, le Comité d'évaluation des offres procèdera à l'ouverture et à l'analyse des offres financières des Cabinets ayant obtenu une note supérieure à 75%.

L'évaluation globale des Cabinets se fera sur la base d'une proportion de 70% pour la note technique et 30% pour la note financière.

Le Comité d'évaluation invitera ensuite le Cabinet ayant la note globale la plus élevée aux négociations en vue de l'attribution du contrat. Ces négociations porteront sur les offres technique et financière dudit Cabinet. Si les négociations n'aboutissent pas, la Commission d'évaluation invitera le candidat classé deuxième, pour les mêmes négociations, sous réserve que ce dernier ait obtenu un score technique supérieur ou égal à 75 points.

Les offres doivent rester valides pendant quatre-vingt-dix (90) jours à compter de la date limite de remise des propositions, éventuellement prorogée. Durant cette période, le Cabinet doit maintenir sa proposition initiale sans changement, y compris le personnel-clé, les taux et les prix totaux proposés.

VIII. NEGOCIATIONS DES OFFRES - SERVICES MIS A LA DISPOSITION DE L'ATTRIBUTAIRE

Les négociations en vue de l'attribution du contrat auront lieu à Niamey au Siège du FSA. En fonction des points à traiter, ces négociations pourraient, si les deux parties en conviennent, se dérouler suivant tous moyens de communication jugés pertinents. Tous les frais liés à la préparation de l'offre et aux négociations sont à la charge du Cabinet.

Le Cabinet retenu après les négociations est censé commencer la mission selon la date qui sera retenue par les parties sans que celle-ci dépasse 30 jours après la signature du contrat.

Il sera fourni au Cabinet tous les renseignements dont il aura besoin pour l'accomplissement de sa mission et une assistance lui sera apportée pour l'organisation de tous les contacts requis dans ce cadre.