



Termes de Référence

2025/FPM/S7/lot n°3 Appui à la GHR

Appel à candidature d'un(e) consultant(e) dans le cadre de l'étude
du renforcement des gestion des Ressources Humaines au sein
d'une institution financière

22 octobre 2025

FPM ASBL
17, Avenue Kauka Q/Batetela, Commune de la Gombe
Kinshasa, RDC
Tel. +243 (0) 992 006 139
www.fpm.cd

Table des matières

1. Contexte général et rationalité du projet	4
1.1. Contexte général du projet	4
1.2. Rationalité du projet global	4
1.3. Objectif de la mission	4
2. Termes de références	5
2.1. Activités spécifiques à mettre en œuvre	5
2.2. Livrables	5
3. Profil du consultant (firme)	5
4. Organisation et mise en œuvre	6
5. Calendrier prévisionnel des activités	6
6. Présentation du plan de travail	6
7. Critères d'évaluation	6
7.1. Evaluation de l'offre technique	6
7.2. Evaluation de l'offre financière	7
7.3. Evaluation finale	8
8. Composition du dossier de candidature	8
9. Délais de soumission et autres	8

Présentation du FPM Asbl

Le FPM ASBL, Fonds pour l'inclusion financière en RD Congo, a été créé en Novembre 2010 à l'initiative du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF), de la coopération financière allemande (KfW), de la Banque Mondiale, en étroite collaboration avec le gouvernement de la RDC.

Le FPM a pour vision la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population en RDC. Sa mission vise à soutenir la construction et le développement d'un secteur financier inclusif et responsable, en offrant des services d'assistance technique adaptés aux institutions financières qui servent les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et les populations actives à faibles revenus présentant un réel potentiel de développement.

Pour y arriver, le FPM s'appuie sur les Institutions Financières Partenaires (IFP) qui s'adressent aux MPME, en leur accordant des services d'assistance technique et financière. Le FPM vise la viabilité à long terme de ses institutions financières partenaires tout en sauvegardant sa propre pérennité financière et en maximisant l'impact social de ses actions. Le FPM reconnaît que l'accès permanent aux services financiers de qualité par les MPME n'est réalisable que si les institutions financières qui les servent opèrent suivant les principes commerciaux qui assurent leur propre profitabilité.

- Les interventions du FPM ASBL en assistance technique direct portent sur les principaux domaines d'activités suivants :
 - ✓ **Renforcement institutionnel** : Il s'agit d'interventions qui visent le renforcement des capacités des IFP. Elles doivent permettre de réduire leurs risques institutionnels et opérationnels et, partant d'accroître leur capacité dans l'offre de services aux MPME :
 - Gouvernance/stratégie/organisation/transformation institutionnelle ;
 - Downscaling/upscaling ;
 - Contrôle, audit interne et gestion des risques ;
 - Ressources humaines ;
 - Gestion financière et comptabilité ;
 - Système d'information et de gestion (SIG).
 - ✓ **Développement de produits spécialisés** : Il s'agit de produits actuellement peu ou pas développés dans le secteur. Leur développement et leur commercialisation exigent des connaissances spécifiques, avec probablement une implication de plusieurs partenaires techniques. Ces produits ont pour finalité d'élargir la frontière de la croissance du secteur (offrir de nouvelles niches de marché). Il s'agit notamment du développement de produits spécialisés tel que : le financement agricole, le crédit habitat, le financement de l'éducation, le financement des énergies renouvelables, la finance rurale autre que le financement agricole, les assurances/la micro-assurance, le crédit-bail, etc...
 - ✓ **Accélération des innovations technologiques** : dont l'objectif est de mettre en place des solutions automatisées pour accompagner et faciliter la commercialisation de produits (sous forme de services bancaires), ou bien des solutions informatiques permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation, et par conséquent de réduire les coûts des produits et services. Il s'agit notamment le développement des innovations technologiques telles que : agents bancaires, mobile money, solution de paiement mobile, solution d'efficacité opérationnelle, paperless office, cardless solution, etc. Seules les institutions qui ont des bases suffisamment solides bénéficient d'appuis en matière de produits spécialisés et d'innovations technologiques.
- Les interventions du FPM en assistance technique transversale (ATT) portent sur des thématiques d'un intérêt particulier visant la progression du secteur. Elles comprennent :
 - ✓ Les études de marchés,
 - ✓ Les forums,
 - ✓ Les formations.

1. Contexte général et rationalité du projet

1.1. Contexte général du projet

Créé en décembre 2009 à l'initiative d'un groupe d'anciens banquiers, l'institution a connu une croissance accélérée au cours des six dernières années, impulsée notamment par l'implication des actionnaires dans le développement de l'institution, la mise en place d'un management de qualité et l'appui du FPM (renforcement des bases institutionnelles, réorganisation du management et de la gouvernance, etc.). La croissance institutionnelle est également favorisée par sa stratégie d'extension, focalisée sur le déploiement des agences dans les zones urbaines à l'Est du pays ayant une faible concurrence. A fin décembre 2022, le capital social de l'institution est de 1,04 MUSD, soit 824 actions de capital.

L'institution dispose d'un réseau de 7 agences réparties dans les principales villes des deux Kivu et envisager d'ouvrir deux nouvelles agences d'ici 2025 dont l'une à Kolwezi et l'autre dans une ville à définir. Cette stratégie d'extension des agences physiques a été associée avec celle sur le déploiement des canaux alternatifs en vue de faciliter l'extension des produits et services à moindre coût. L'institution a développé un réseau d'agents bancaires en 2019 et elle compte actuellement 36 agents bancaires repartis dans différentes villes. Il est également prévu une intégration avec les émetteurs de monnaie électronique grâce à la technologie USSD afin de combler les limites de son propre réseau d'agents et d'étendre sa zone de couverture en s'appuyant sur le large réseau de distribution des sociétés de télécommunication qui couvre une grande partie du territoire national.

Au cours de 5 prochaines années, l'institution envisage de diversifier son offre et le marché. Cette stratégie de diversification est axée sur le digital car la technologie permet de mettre en place un modèle efficient de croissance. En plus du digital comme canal et comme produit, l'institution a opté pour une approche prudente de prise de risques sur des niches de marché ou de nouveaux segments de marché tel que le financement agricole, les assurances, le financement des startups, le crédit aux groupes solidaires, etc.

1.2. Rationalité du projet global

En vue d'appuyer la stratégie de croissance de l'institution axée sur la diversification de l'offre et des marchés, le FPM ASBL propose un appui portant sur les deux volets suivants :

1. **Appui à la stratégie de développement** : Cette intervention portera sur trois volets, à savoir :
(i) développement d'une stratégie d'extension d'agent bancaire hors zones avec agences, (ii) analyse de faisabilité pour l'intégration de l'institution dans le switch monétique national et (iii) stratégie pour la micro assurance.
2. **Renforcement des ressources humaines** : avec la croissance du réseau et la complexification des services offerts, il est nécessaire de compléter et renforcer le dispositif interne de GRH afin de le rendre plus professionnel et adapté aux meilleures pratiques.

1.3. Objectifs spécifiques de l'intervention

Dans un contexte de croissance et de diversification des activités (digitalisation, nouveaux produits, nouveaux marchés, etc.), le développement des capacités des ressources humaines constitue un facteur clé de performance future pour l'institution. En effet, la réussite de l'ensemble des actions dépendra directement des femmes et des hommes qui les pilotent.

Il devient donc indispensable de renforcer et de moderniser le dispositif de gestion des ressources humaines (RH), afin d'assurer une meilleure qualité des processus liés à la montée en compétences, à la gestion de carrière, au suivi de la performance et à la motivation du personnel. Ce renforcement contribuera également à améliorer la relation employeur-employés, à accroître la satisfaction professionnelle et à fidéliser les talents, dans un contexte de concurrence accrue dans les zones d'implantation de l'institution.

De manière spécifique, il s'agira de :

1. Mettre à jour les politiques, procédures et outils RH afin de les aligner sur les meilleures pratiques et sur la législation nationale et internationale du travail ;
2. Accompagner l'institution dans le choix et le déploiement d'un logiciel de gestion RH adapté, permettant d'optimiser la gestion des carrières, le suivi des performances et le traitement des réclamations internes ;
3. Renforcer les compétences de l'équipe RH à travers un transfert de savoir-faire, garantissant l'appropriation durable du nouveau dispositif et son utilisation efficace au service de l'institution.

2. Termes de références

Cette intervention du FPM ASBL vise à renforcer le dispositif interne de GRH afin de le rendre plus professionnel et adapté aux meilleures pratiques afin de soutenir les ambitions de croissance de l'institution.

2.1. Activités spécifiques à mettre en œuvre

Il s'agira pour le (la) consultant(e) d'apporter son expertise dans ce qui suit :

- **Mise à jour des politiques, procédures et des outils de gestion RH** : il s'agira d'actualiser les politiques et procédures existantes, élaborer les manuels manquants et développer les outils de gestion des ressources humaines pour permettre une gestion optimale des carrières des employés ;
- **Formation des équipes** : le (la) consultant(e) aura à assurer la formation des équipes RH, axée sur les manuels mis en place et les outils de gestion développés afin de permettre une meilleure appropriation par les équipes en vue d'une application efficace.
- **Accompagnement dans le choix et le déploiement d'un logiciel RH** : Appuyer l'institution dans l'identification, la sélection et la mise en œuvre d'un logiciel de gestion des ressources humaines adapté, permettant de renforcer la gestion des carrières, le suivi des performances et la gestion des réclamations internes.

2.2. Livrables

A l'issue de cette intervention, il est attendu comme livrables :

- Les politiques, procédures, manuels et outils RH actualisés et conformes aux standards et à la législation en vigueur ;
- Un rapport d'accompagnement pour le choix et le déploiement du logiciel de gestion RH, incluant les critères de sélection, le processus de mise en œuvre et les ajustements nécessaires ;
- Un rapport de formation et de transfert de compétences couvrant les sessions réalisées auprès des équipes RH et les résultats obtenus.

3. Profil du (de la) consultant(e)/ (firme)

Le (la) consultant(e) doit prouver/justifier un minimum de 15 ans d'expérience en gestion des ressources humaines au sein des institutions financières à un poste de responsabilité ou dans la gestion de projet de conseil dans ce domaine. Il doit posséder les qualités suivantes :

- Une expérience acquise dans les domaines de la gestion des ressources humaines au sein d'une institution financière (banque, institution de microfinance internationale, etc.).

- Une expérience en RDC et une bonne connaissance de la législation du travail en RDC et des exigences réglementaires et administratives y afférentes.
- Une bonne maîtrise des normes internationales du travail et des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.
- Une expérience prouvée dans la réorganisation d'un dispositif de gestion des RH, le développement de manuels et outils de gestion des ressources humaines dans une institution financière.
- Une expérience pratique dans la formation des équipes opérationnelles.
- Une sensibilité au risque.
- Une connaissance du marché et de l'environnement financier des pays en développement.
- Une connaissance du marché et de l'environnement financier de la RDC est souhaitable.

4. Organisation et mise en œuvre

L'ensemble des tâches sera confié à un(e) seul(e) consultant(e) personne physique (indépendant(e) ou détaché(e) par un cabinet Toutefois dans le cas d'un(e) consultant(e) indépendant(e), celui (celle)-ci pourra travailler en sous-traitance avec des sous-contractants locaux ou internationaux dans le but d'offrir des compétences supports dans le domaine visé par cette offre, sous réserve de confidentialité des informations. Le (la) consultant(e) sera le seul responsable pour l'ensemble des travaux demandés et le seul point de contact vis-à-vis du FPM ASBL et de l'institution financière partenaire. Tous les frais liés aux sous-contractants seront à la charge du consultant.

5. Calendrier prévisionnel des activités

- Date prévisionnelle du début des activités : **Octobre 2025**
- Période estimative pour la mise en œuvre des tâches : **30 jours**

6. Présentation du plan de travail

Dans sa proposition, le (la) consultant(e) devra montrer dans un plan de travail détaillé :

- Les activités à effectuer, avec le nombre de jours y afférant et la période de temps,
- Comment sera assurée l'articulation des différentes composantes des activités sur les tâches et les sous tâches prioritaires via une colonne « commentaires »,
- Le détail des livrables qui seront élaborés,
- Les résultats attendus à la fin de chaque activité/sous-tâches en précisant les sous-objectifs et comment sera mesuré l'atteinte de ces objectifs,
- Et enfin les ressources humaines impliquées à chaque étape ainsi que la nature de leur collaboration/responsabilité.

Toutes les données et informations auxquelles le (la) consultant(e) aura accès dans la réalisation de cette mission seront traitées confidentiellement et ne devront en aucun cas être utilisés pour autre chose.

Tous droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution de ces termes de référence seront affectés au FPM ASBL. Le contenu de documents écrits obtenus et utilisés au cours de cette mission ne peut être communiqué aux tiers sans l'autorisation préalable et écrite du FPM ASBL.

Le (la) consultant(e) devra respecter la charte graphique pour tout document et utilisera le modèle de présentation (layout) du FPM ASBL pour les présentations.

Le (la) consultant(e) ne communiquera avec le partenaire qu'à travers le FPM ASBL pour toutes décisions pertinentes à prendre dans le cadre du projet ou pour la validation des outils et livrables. Toute communication en dehors de ce schéma n'engagera pas le FPM ASBL.

7. Critères d'évaluation

L'évaluation des offres techniques et financières est effectuée sur une base comparative des candidats invités à participer au processus d'appel d'offre tandis que les critères d'attribution sont déterminés par le meilleur rapport qualité et prix.

7.1. Evaluation de l'offre technique

L'offre technique doit répondre aux exigences des termes de référence. Le fait de ne pas soumettre l'offre selon la démarche susmentionnée et le modèle fourni, ou le fait d'omettre certaines réponses aux points listés ci-dessus, conduira au rejet de l'offre.

1) Critères éliminatoires		
1	Respect du processus et du deadline	
2	Conformité de la soumission à l'appel d'offre	
3	Vérification d'intégrité	
2) Critères techniques		
1.	COMPREHENSION DES TdRs, DU CONTEXTE DE LA MISSION ET PERTINENCE DES CRITIQUES AUX TdRs	
1.1.	Analyse Critiques aux TdRs et aux objectifs de la mission	7,5%
1.2.	Pertinence de la prestation de services	2,5%
Sous-Total (1)		10%
2.	CONCEPT ET METHODOLOGIE PROPOSEE	
2.1.	Pertinence de la méthode proposée (investigation, analyse, évaluation, etc.)	12,5%
2.2.	Efficacité et cohérence de l'organisation proposée (Exhaustivité des activités et livrables, y compris le plan de travail).	17,5%
Sous-Total (2)		30%
3.	PROFIL, QUALIFICATIONS, EXPERIENCES ET COHERENCE DE L'EQUIPE PROPOSEE PAR RAPPORT AUX TDR	
<i>Les qualifications requises dans les domaines indiquées et à la lumière des Termes de Référence : expérience en gestion de projets, dans le domaine d'intervention, expérience dans des contextes similaire régionaux ou locaux, etc.</i>		
3.1.	Compétences de l'équipe en matière d'évaluation de projets	15%
3.2.	Compétences de l'équipe dans le domaine de la mission et Projets similaires	30%
3.3.	Connaissances du contexte local et Contexte Similaires	15%
Sous-Total (3)		60%
TOTAL notation technique		100%

7.2. Evaluation de l'offre financière

- Les offres techniques des candidats ayant dépassés le seuil des 75% sont comparées en fonction de l'OF la plus basse et selon la formule suivante :

$$N_c = 20 * OF_o / OF_p \text{ et où}$$

- 1) N_c représentant le nombre de points obtenu par le candidat ;
 - 2) OF_o représentant l'offre financière la moins signifiante des candidats retenus dans la seconde étape ;
 - 3) OF_p représentant l'offre financière proposée par un des candidats.
- L'offre financière doit être établie en USD – le dollar américain étant la devise dans laquelle seront effectués tous les paiements.
 - L'offre financière **doit inclure l'intégralité des coûts estimatifs** à savoir : transport international, visa et taxes aéroportuaires si applicables, per diem et frais d'hébergement.

Le FPM ASBL applique une grille standard pour les coûts d'hébergement et per diem et selon la convenance telle que reprise ci-dessous :

- Kinshasa et Lubumbashi : 75 USD/ jour pour les per diem et maximum 200 USD/ nuitée sur base de factures et reçus en bonne et due forme pour les non-résidents.
- Dans les autres provinces : 60 USD/ par jour et maximum 120 USD / nuitée sur base de factures et reçus en bonne et due forme pour les non-résidents.
- Le FPM ASBL étant basé à Kinshasa, la mission démarre automatiquement par un briefing dans ses locaux avant le déplacement sur le site de la mission.
- Le FPM fait appel au service d'une navette aéroportuaire pour le trajet aéroport/hôtel-domicile à Kinshasa (80 USD/aller).
- Les transports et autres frais relatifs au déplacement nationaux/sur site seront soit pris en charge par le FPM ASBL soit par l'institution partenaire et ne sont donc pas à inclure dans l'offre financière. Cependant, le Consultant devra déterminer la nécessité de se rendre sur place (à inclure dans la colonne « Commentaires » de l'offre financière) en le reflétant dans son offre financière : au moins deux visites, au début du projet et à la présentation des résultats seront nécessaires.
- Aucun coût supporté par le soumissionnaire pour la préparation et la soumission de l'offre ne sera remboursé. L'ensemble de ces coûts sont à charge du soumissionnaire (Par exemple, en cas d'audition des experts proposés, les coûts sont supportés par le soumissionnaire).

Ne sont requises ni de garantie de soumission, ni de garantie de bonne exécution.

7.3. Evaluation finale

Les scores techniques et financiers seront combinés selon la pondération suivante : 80% pour l'offre technique, et 20% pour l'offre financière.

Un entretien oral sera réalisé avec le(s) soumissionnaire(s) retenu(es) après évaluation de l'offre technique : une renégociation de l'offre financière pourra être débattue à cette occasion.

8. Composition du dossier de candidature

Le dossier de candidature devra inclure les **pièces listées ci-dessous, et dans le format fournis dans la lettre d'invitation, (cfr. Email) :**

- Une offre technique et une offre financière, en format PDF, datée et signée ;
- Un plan de travail, en format Excel + une version PDF, daté et signé ;
- Les CV détaillés des experts impliqués dans l'offre de prestation, en spécifiant, leurs rôles et position respectives ;
- Une lettre d'engagement de disponibilité reprenant l'objet des Termes de Référence et précisant les dates de disponibilité et l'exclusivité de sa prestation sur terrain pour sur les périodes incluses du plan de travail en vue de la réalisation de la mission, en format PDF, datée et signée ;
- Un engagement de confidentialité signé par les experts impliqués, en format PDF, datée et signée.

PS : Le format standard de tous ces documents sont disponibles dans la lettre d'invitation (voir email).

9. Délais de soumission et autres

- Le dossier d'offre est à soumettre en français, par voie électronique à fpm-asbl@int.fs.de en mettant en copie offres@fpm.cd au plus tard le 22/11/2025 à 23H59' (heure de Kinshasa). L'objet du mail devra inclure les références de l'appel d'offre comme suit : **2025/FPM/S7/lot n°3 : Appui à la GRH.**
- Toute offre reçue après la date limite sera automatiquement rejetée sans être évaluée.

- La période de validité pour les offres est de 90 jours à partir de la date limite de remise des offres.
- Le soumissionnaire est tenu au secret professionnel pendant toute la procédure d'appel d'offre et après son achèvement. Toutes les informations reçues par le soumissionnaire dans le cadre du présent appel d'offre sont confidentielles.