

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
ELABORATION PLAN D’AFFAIRES
2016-2020

MEC FADEC

SENEGAL

DECEMBRE 2015

Avec l'appui financier de



DDP N°: MECFA/12/2015/SEN/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 04/12/2015

Madame/Monsieur,

1. La Fondation Grameen Credit Agricole a obtenu un financement (ci-après dénommé « les fonds ») de l'Agence française de Développement (ci-après dénommée « l'Agence »), en vue de financer en partie le coût du Programme d'assistance technique de la Facilité Africaine, et se propose d'utiliser une partie des fonds pour effectuer des paiements autorisés au titre du présent Marché.

2. La Fondation sollicite maintenant des propositions en vue de la fourniture des services de consultants ci-après : Mission d'Appui à l'élaboration du Plan d'affaires 2016-2020 de la MEC FADEC – Sénégal. Pour de plus amples renseignements sur les services en question, veuillez consulter les Termes de référence à la Section 5 du document.

3. La présente Demande de propositions (DP) a été adressée aux consultants inscrits sur la liste restreinte, dont les noms figurent ci-après : CONFIDENTIEL

4. Le Consultant sera choisi par la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (« SFQC ») et conformément aux procédures décrites dans la présente DP.

5. La présente DP comprend les sections suivantes :

Section 1 - La présente Lettre d'invitation

Section 2 - Note d'information aux consultants

Section 3 - Proposition technique – Tableaux types

Section 4 - Proposition financière – Tableaux types

Section 5 - Termes de référence

6. Veuillez avoir l'obligeance de nous faire savoir, dès réception :

- a) que vous avez reçu cette lettre d'invitation ; et
- b) si vous soumettez une proposition seul ou en association.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

El Hadji DIOP

Senior Expert for Western Africa

Note d'information aux consultants

DONNEES PARTICULIERES

Clause du texte

- 1.1 Nom du Maître d'Ouvrage : Grameen Credit Agricole Microfinance Foundation
représentée par Monsieur El Hadji DIOP Expert Senior Afrique de l'Ouest
- Mode de sélection : Sélection fondée sur la qualité et le coût (« SFQC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission Assistance Technique Appui à l'élaboration du Plan d'Affaires (2016-2020) de la MEC FADEC - Sénégal
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'affaires 2011-2015, les rapports d'activités annuels 2011, 2012 et 2013, les manuels de gestion opérationnelle, les fiches de présentation des produits d'épargne et de crédit proposés par l'institution, les rapports de contrôle et d'audit interne et d'intervention des consultants sur la gestion administrative et comptable, les rapports d'audit externe les rapports d'inspection des autorités de supervision, les procédures de gestion administrative, comptable et financière les livres et documents comptables (livre-journal, grand livre, balance mensuelle des comptes, bilan, compte de résultat, etc.), les données de reporting aux autorités de tutelle, les derniers rapports de mission d'Assistance Technique notamment les missions menées sur le diagnostic du SIG, l'amélioration du dispositif de contrôle interne, etc. et tout document disponible qui pourrait être utile à la bonne conduite de la mission
- 2.1 Des éclaircissements peuvent être demandés jusqu'à 2 (deux) jours avant la date de soumission.
- Les demandes d'éclaircissement doivent être expédiées à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2^{ème} étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal BP 25 190
Et de préférence par email: ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr; ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr; adminfacilite@devfi-performances.com
- 3.1 Les propositions seront soumises dans la langue suivante : Français.
- 3.3 i) Le nombre de jours de travail de personnel spécialisé nécessaires à la mission est estimé à : 20 jours
- iii) Le personnel clé doit posséder au minimum l'expérience suivante : 5 années d'expérience dans le secteur de la microfinance avec des connaissances approfondies en élaboration de plan d'affaires et une familiarité avec l'environnement de la microfinance dans la région UEMOA et plus particulièrement au Sénégal
- v) Langue(s) de rédaction des rapports afférents à la mission : Français
- 3.4 vii) La formation constitue un élément important de cette mission :
Oui .Le Consultant doit s'assurer que les acteurs concernés ont compris et se sont approprié les conclusions des diagnostics réalisés, une démarche participative sera privilégiée.

- 4.5 Les propositions doivent être soumises au plus tard à l'adresse, la date et à l'heure suivantes :
ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr; adminfacilite@devfi-performances.com; au plus
tard le 21 Décembre 2015 à 10 H (heure locale de Dakar – GMT)
- 5.1 Tout complément d'information au Maître d'Ouvrage doit être envoyé à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2^{ième} étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal
Email: ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr; adminfacilite@devfi-performances.com;
- 6.1 Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2^{ième} étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal
Egalement par mail, téléphone ou Skype _____
- 7.2 Le début de la mission est prévu pour Janvier 2016 mais la date précise sera à définir _____
à : _____ Kébémér - Sénégal _____

Termes de référence

A. Contexte

La MEC FADEC a été créée en 1999 avec l'appui de l'ONG World Vision. Elle a obtenu son agrément en 2000 comme coopérative d'épargne et de crédit. Avec 6 branches, elle couvre plusieurs localités de la région de Louga où elle propose des produits et services financiers à une clientèle d'agriculteurs, de commerçants et de salariés. Au 30 septembre 2015, l'institution comptait 2 300 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 750 kEUR.

L'institution a été sélectionnée comme bénéficiaire de la Facilité Africaine lancée en Mars 2013 par la Fondation Grameen Crédit Agricole avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement. Ce programme cible des institutions de taille moyenne, ayant un potentiel de développement, mais présentant des faiblesses qui ne les rendent pas encore éligibles au financement de la Fondation, selon ses critères actuels. Ainsi, le dispositif entend mettre à la disposition de ces IMF, un prêt associé à un programme d'assistance technique, afin d'accompagner leur développement institutionnel et élargir la portée de leurs activités et leur permettre à terme de devenir éligibles au financement de la Fondation.

Suite à une tentative non fructueuse de mise en réseau avec d'autres mutuelles intervenant dans la zone de Louga (Centre Nord du Sénégal), la MEC FADEC avait élaboré en 2010 un Plan d'affaires dénommé « Horizon 2015 » avec l'assistance d'un Consultant local. Le document stratégique qui couvrait la période 2011-2015 était orienté vers un objectif d'amélioration des produits et services offerts, de maîtrise de l'information et de renforcement du système de contrôle interne. Il était structuré autour des trois axes suivants :

- **L'axe stratégique 1** portait sur le Renforcement des capacités techniques et managériales de l'institution : la formation des acteurs, l'amélioration du SIG, la mise à jour du manuel de politiques et de procédures de crédit, l'amélioration du système de contrôle interne, etc.
- **L'axe stratégique 2** portait sur le développement d'une bonne politique de communication et de gestion de la qualité des services : des campagnes de sensibilisation, la confection de supports de communication, l'amélioration de la relation clientèle, etc.
- **L'axe stratégique 3** portait sur la recherche de partenaires et l'amélioration de l'accessibilité des services dans certaines zones cibles peu desservies à fort potentiel économique et social : l'identification et la négociation avec des partenaires potentiels, l'ouverture de 2 guichets supplémentaires sur la période, etc.

Aujourd'hui, la MEC FADEC a connu des avancées majeures dans son développement institutionnel avec 6 guichets fonctionnels, 16 agents et plus de 2 300 emprunteurs actifs toutefois plusieurs objectifs ne son pas encore atteints. Il était par exemple prévu que l'institution soit autosuffisante opérationnellement en 2015 avec un OSS à 140% à cette date mais au 30 septembre 2015, ce ratio était à 96%. L'objectif d'avoir une excellente qualité de portefeuille avec un portefeuille à risque en deçà de 1% n'a également pas été atteint car l'institution présentait un PAR30 7% au 30 septembre 2015 avec des pics qui ont atteint 10% en 2014. Le système automatisé de gestion qui a été installé (NAFA) n'a pas répondu aux attentes et l'institution est en train d'ouvrir un nouveau chantier de migration vers un nouveau système (PERFECT), l'encours de portefeuille a également connu une croissance modeste et n'a pas encore atteint l'objectif de 727 MFCFA prévu pour l'horizon 2015 (il était à 492 MFCFA au 30 septembre 2015). Par ailleurs, l'environnement d'intervention de l'institution a beaucoup évolué avec l'arrivée récente de plusieurs institutions concurrentes dont des sociétés anonymes (FIDES Sénégal SA, MICROCED SA, etc.) avec des capacités financières importantes. Mais surtout, pendant la période concernée, l'activité de l'institution a connu une évolution notable avec un glissement de la composition de son encours des petits crédits à destination de sa cible initiale d'emprunteurs ruraux vers des emprunteurs salariés (en majorité des enseignants fonctionnaires de la zone d'intervention) qui prenaient des montants individuels de crédit relativement importants.

Ces dans ce contexte que le programme de la Facilité Africaine propose d'assister l'institution dans l'élaboration d'un nouveau Plan d'affaires qui va couvrir la période 2016-2020 afin de guider son développement sur les années à venir et lui donner les moyens de relever les nouveaux défis qui l'interpellent.

B. Objectifs généraux de la mission

La mission objet des présents termes de référence a pour objectifs généraux de:

- **Conduire un diagnostic de l'environnement d'intervention et de l'évolution institutionnelle de la MEC FADEC.** Dans cet exercice, tous les facteurs contextuels pertinents seront pris en compte mais un accent particulier sera mis sur l'état de la concurrence dans la région de Louga, le potentiel de croissance existant dans cette zone, l'évolution de la composition du sociétariat et de la répartition du portefeuille de la MEC FADEC entre les emprunteurs ruraux (agriculteurs, éleveurs, etc.) et urbains (fonctionnaires, enseignants, etc.).
- **Analyser le niveau de réalisation des activités prévues dans le Plan d'affaires 2011-2015,** afin d'identifier les objectifs atteints et ceux non atteints. Il s'agira d'identifier les causes des insuffisances qui ont empêché l'atteinte des objectifs fixés qu'elles soient internes ou externes à l'institution.
- **Elaborer le nouveau Plan d'affaires couvrant la période 2016-2020 en tenant compte des résultats des diagnostics réalisés et notamment :**
 - ✓ Définir les nouveaux axes de développement et de renforcement institutionnel à privilégier au regard des insuffisances institutionnelles actuelles et des nouvelles réalités contextuelles d'évolution de la MEC FADEC.
 - ✓ Elaborer de nouvelles projections opérationnelles et financières, les besoins de financement (investissement et portefeuille) ainsi que la répartition par source (emprunts, mobilisation de l'épargne, croissance des fonds propres, etc.) souhaitée. Les projections intégreront plusieurs scénarios d'évolution (défavorable, normal et favorable).
 - ✓ Etablir un calendrier de mise en œuvre précis et détaillé des activités, intégrant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les délais de réalisation prévus et les responsables pour chaque tâche afin de faciliter la planification et le contrôle par les dirigeants de la MEC FADEC de l'ensemble du processus.
 - ✓ Animer un atelier participatif d'identification et de validation des nouveaux axes stratégiques prioritaires et des objectifs financiers et opérationnels.
 - ✓ Formuler des recommandations claires et détaillées pour permettre l'atteinte des objectifs visés mais également leur appropriation par les acteurs concernés.
 - ✓ En relation avec la Directrice de l'institution, coordonner la restitution des nouvelles orientations et des nouveaux objectifs du Plan d'affaires ainsi que des adaptations opérationnelles qui en découleront à l'ensemble du personnel.

La démarche devra être fondée sur une bonne compréhension de l'identité institutionnelle de la MEC FADEC, ses capacités institutionnelles et son contexte d'évolution. Elle intégrera les chantiers en cours de prise en charge (SIG, GRH, Contrôle interne, renforcement de compétences, etc.) avec l'appui du Programme de la Facilité africaine proposée par la Fondation Grameen Crédit Agricole à l'institution. Dans la mesure du possible, les recommandations formulées doivent privilégier des solutions internes qui ne requièrent pas un appui financier extérieur.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

Sur la base de son expérience et de son expertise dans les domaines de la Planification stratégique et l'élaboration de Plan d'affaires, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront un diagnostic de l'environnement et de la situation institutionnelle présente de la MEC FADEC et des entretiens avec les acteurs locaux du secteur, le personnel de l'institution, les membres des organes de gouvernance, les clients actuels et précédemment bénéficiaires de ses services, les clients potentiels, etc. L'animation d'un atelier d'identification et de validation des axes stratégiques et des projections opérationnelles et financières

constitue une activité indispensable dans le cadre de cette mission. Le consultant privilégiera une démarche participative et dynamique dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la mission. Il devra par ailleurs se rendre disponible, après l'envoi de la version provisoire des livrables, pour une séance de travail avec l'Expert Senior Régional pour l'Afrique de l'Ouest de la Facilité Africaine afin d'analyser en détail leur contenu et échanger sur les recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- La MEC FADEC dispose d'un diagnostic clair et précis de l'évolution de son contexte d'intervention et du niveau d'atteinte des objectifs fixés dans son Plan d'affaires 2011-2015.
- De nouveaux axes de développement et de nouveaux objectifs stratégiques ont été identifiés de manière participative avec l'implication de l'ensemble des acteurs concernés
- L'institution dispose d'un nouveau Plan d'affaires (2016-2020) qui intègre des objectifs réalistes et précis ainsi que des recommandations pertinentes pour guider le développement de l'institution avec une bonne appropriation de son contenu par les acteurs en charge de sa mise en œuvre.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet de l'évolution de l'environnement d'intervention et du niveau d'atteinte des objectifs du Plan d'affaires 2011-2015
- Un Plan d'affaires couvrant la période 2016-2020 qui comprend les nouvelles orientations stratégiques de la MEC FADEC ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre des activités retenues, les personnes qui en ont la charge et les indicateurs d'atteinte des objectifs visés. Il s'agira de formuler des recommandations claires pour faciliter l'atteinte des résultats attendus. Le document comprendra également un budget prévisionnel et des scénarios contextuels (défavorable, normal, favorable, etc.).
- Un document de synthèse du déroulement de l'atelier d'identification et de validation des objectifs stratégiques et des projections opérationnelles et financières du nouveau Plan d'affaires.

F. Indications supplémentaires

- La durée globale de la mission ne devrait pas dépasser 20 jours ouvrés qui pourraient être répartis à la discrétion du Consultant et idéalement : 2 à 3 jours ouvrés de préparation avant le déplacement sur le terrain, 7 à 10 jours ouvrés d'intervention sur le terrain et 5 à 7 jours ouvrés de rédaction des documents à livrer et d'animation d'un atelier sur l'identification des nouveaux objectifs stratégiques.
- La phase terrain de la mission devra avoir lieu dans la région de Louga et ne peut en aucun cas être inférieur à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins trois des six agences que compte le réseau.
- La phase terrain devra être achevée le vendredi 12 février 2016 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 15 mars 2016 au plus tard.