

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE APPUI A L'AMELIORATION DE L'OFFRE DE PRODUITS ET LA GESTION DES PRETS INDIVIDUELS

COMUBA – RENACA– ACFIME

BÉNIN – BURKINA FASO

AOUT 2015

Avec l'appui financier de



**DDP N°: COM/07/2015/BUR/FA - REN/08/2015/BUR/FA - -
ACF/09/2015/BUR/FA**

TABLE DES MATIÈRES

Lettre d'invitation

Dakar le 30/07/2015

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 une proposition en vue de la fourniture des services de consultants ci-après : Mission d'Assistance Technique d'appui à l'amélioration de l'offre de produits et à la gestion des crédits individuels pour ses trois partenaires suivants :

- RENACA Benin
- COMUBA Benin
- ACFIME Burkina Faso

Pour des 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) est lancée sur une base ouverte à tout prestataire de services qualifié. Celui-ci peut proposer ses services pour la réalisation d'une, deux ou de l'ensemble des trois missions.

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 d'Assistance Technique d'appui à l'amélioration de l'offre de produits et à la gestion des crédits individuels du RENACA Bénin, de la COMUBA Benin et d'ACFIME Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'affaires en cours de mise en œuvre de chacune des institutions concernées, les rapports d'activités annuels 2012, 2013 et 2014, les manuels de gestion opérationnelle et de traitement des crédits individuels de montants importants, les fiches de produits et les situations de portefeuille (encours, nombre d'emprunteurs, niveau de qualité de portefeuille, etc.) globales et spécifiques aux prêts individuels de montants importants, les données financières et d'activité récentes, les rapports d'intervention des consultants des missions d'Assistance technique préalablement réalisées 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^{ième} 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 : 30 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 Gestion des Opérations, Gestion des Risques et Conception de produits financiers en Microfinance ainsi que des capacités de Renforcement des Capacités Techniques des acteurs
- 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 études, les recommandations formulées, les outils développés ainsi que les indications des Plans d'action qui seront élaborés.

- 3.8 La composante du prix correspondant à des dépenses locales doit être libellée en Euro et si nécessaire dans la monnaie nationale (FCFA).
- Le Soumissionnaire qui compte engager des dépenses dans d'autres monnaies pour la réalisation des prestations, dénommées "monnaies étrangères" ci-après et dans le Marché, indiquera en Euro le montant de l'offre nécessaire pour couvrir les besoins en monnaies étrangères.
- 3.10 Les propositions doivent demeurer valides __60__ jours après la date de soumission.
- 4.3 Les consultants doivent soumettre une version électronique de chaque proposition
- 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 24 août 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 Août 2015 (date précise à définir) _____
à : _____ Bohicon - Bénin ; Cotonou – Benin et Ouagadougou - Burkina Faso _____

Termes de référence

Le présent Appel d'Offre couvre trois (03) Missions d'Assistance Technique distinctes sur des sujets proches auprès de trois (03) institutions partenaires du Programme de la Facilité Africaine, COMUBA Bénin, RENACA Bénin et ACFIME Burkina Faso.

Ces institutions ont été sélectionnées comme bénéficiaires 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.

1- COMUBA Bénin - COM/07/2015/BUR/FA

A. Contexte

La COMUBA est une Coopérative d'Épargne et de Crédit créée en 2000 à l'initiative d'un groupe de maraichers de 10 personnes qui ne parvenaient à se faire financer par le secteur financier (banques et SFD) en vue du développement de leurs activités. Elle a obtenu son agrément en 2008 et couvre le Sud du Bénin avec

64 salariés dont 22 agents de crédit répartis sur 11 agences essentiellement situées en zone rurale. La COMUBA propose des produits financiers et non financiers variés à un public pour l'essentiel composé de femmes organisées en groupements. Au 30 Juin 2015, l'institution comptait 44.698 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 2 mln EUR.

L'institution finance historiquement des groupements de femmes qui représentent 75% de l'encours de crédit au 30/06/2015. Sa méthodologie implique fortement les représentants locaux ce qui permet à la COMUBA de maintenir un niveau satisfaisant de remboursement. Toutefois, l'institution continue à chercher à améliorer sa compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Ainsi, elle souhaite conduire une étude de satisfaction de sa clientèle actuelle afin de mettre en application les adaptations nécessaires pour mieux satisfaire les besoins des clients servis. Dans cette perspective, une offre spécifique pour le financement des filières ananas et soja pourraient être développée.

L'institution propose également des produits de crédit individuel. Cependant les agents de l'institution ont une moindre familiarité avec ce type de produit et ne disposent pas toujours des compétences requises pour le gérer de manière adéquate. Ces crédits concentrent d'ailleurs l'essentiel du portefeuille à risque de l'institution.

Considérant le potentiel important existant sur ce segment de clientèle et la volonté de COMUBA de développer son offre pour cette cible, l'institution souhaite renforcer la méthodologie et la capacité de gestion de son équipe de ces types de crédits. L'objectif est de proposer des solutions de financement adaptées à cette clientèle tout en minimisant les risques de non remboursement.

La conduite de la mission doit permettre d'une part d'appuyer l'institution dans l'amélioration de son offre de produits et sa meilleure adaptation aux besoins de ses clients membres de groupements solidaires et d'autre part d'améliorer la méthodologie d'octroi et de gestion du crédit individuel afin d'en perfectionner l'analyse et de limiter les risques liés à son remboursement.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Conduire une étude de satisfaction de la clientèle actuelle de l'institution** pour permettre une meilleure adaptation des produits offerts aux besoins des clients bénéficiaires. Cette étude doit permettre d'identifier les secteurs d'activités dans lesquelles l'institution aurait des opportunités de marché intéressantes à explorer, notamment dans les filières ananas et soja.
- **Adapter les caractéristiques des produits de crédit solidaire** sur la base des conclusions de l'enquête menée en mettant en application les adaptations nécessaires pour améliorer la satisfaction des clients bénéficiaires de l'institution.
- **Réaliser un diagnostic de la méthodologie actuelle de gestion des prêts individuels.** Il s'agit d'étudier le processus dans son ensemble à savoir l'identification des prospects, l'analyse des besoins, le processus de mise en place du prêt, le suivi, le recouvrement et la fidélisation de la clientèle pour identifier les domaines actuels d'insuffisances et proposer des recommandations pour les corriger.
- **Améliorer la méthodologie d'octroi et de gestion du crédit individuel** notamment la capacité des agents de l'institution à analyser ce type de crédit et à mesurer le risque concerné. Au-delà du renforcement de compétence des agents, cette mission devra permettre à l'institution de disposer des outils de gestion de ce type de crédit et d'avoir une meilleure identification des profils d'emprunteurs et des activités qu'elle est en mesure de financer.

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer des solutions opérationnelles en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs de la COMUBA. Une approche participative devra être privilégiée tant avec les membres de la coopérative que les agents techniques afin de favoriser l'appropriation des solutions envisagées et de permettre l'amélioration du niveau d'activité et de maîtrise du risque des crédits gérés par la coopérative.

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 Gestion des Opérations, de la Gestion du Risque et de la conception de produits financiers en Microfinance, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront un diagnostic de la méthodologie actuelle, une enquête de satisfaction de la clientèle et la proposition de solutions adaptées pour améliorer l'offre et mieux satisfaire la demande.

Elles reposeront sur une démarche participative pour l'élaboration des différents outils, plans et procédures qui seront proposés. Le Consultant 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

- Une étude de satisfaction de la clientèle a été menée, elle a permis d'identifier plus précisément les besoins de la clientèle de l'institution et de procéder aux adaptations nécessaires pour améliorer l'adéquation entre l'offre de l'institution et les attentes de ses bénéficiaires. Une offre spécifique aux filières ananas et soja a été développée.
- Une analyse approfondie des points d'inefficience de la méthodologie de crédit individuel a été réalisée.
- Sur cette base, le manuel de crédit et les outils de gestion du crédit individuel ont été mis à jour pour intégrer les améliorations jugées nécessaires.
- Les agents de crédit en charge du suivi de ces dossiers ont reçu les renforcements de compétences nécessaires.

E. Livrables attendus

- Le rapport de l'étude de satisfaction est disponible. Il présente les points majeurs de satisfaction et d'insatisfaction de la clientèle des membres de groupement de l'institution. De plus, le document identifie les secteurs d'activités dans lesquels l'institution pourrait intervenir au vu des opportunités existantes.
- Les fiches de produits ont été mises à jour et lorsque nécessaire de nouvelles fiches ont été élaborées. La dernière version de ces documents est disponible au niveau des acteurs concernés (notamment les agents de crédit).
- Un rapport de diagnostic décrivant les points d'inefficience de la méthodologie de crédit actuelle et des améliorations proposées est disponible.
- Le manuel de crédit actualisé intégrant les améliorations proposées est disponible accompagné des outils de gestion développés.
- Les procès-verbaux des sessions de formation réalisées sont disponibles et émargés par les différents participants. Un calendrier de duplication des formations est éventuellement formalisé.

2- RENACA Bénin - REN/o8/2015/BUR/FA

A. Contexte

Le RENACA (Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées) fut créée en 2005 afin d'institutionnaliser les activités de microfinance rurale du CBDIBA (Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base), ONG locale créée en 1990. Depuis 2006, le RENACA a travaillé essentiellement sur les défis de la professionnalisation et du renforcement institutionnel du réseau et a été agréé en 2008 par le Ministère des Finances. Il a bénéficié d'accompagnement de différentes organisations parmi lesquelles Action Carême Suisse, CISV, CAFiR/PADSA et SOS Faim Luxembourg, partenaire historique de l'institution qui l'accompagna surtout pour son institutionnalisation et l'aïda à obtenir des fonds de l'UE.

Au 30 juin 2015, le réseau comptait 20 281 emprunteurs actifs pour un portefeuille de crédit atteignant € 7,5 mln. Suite au processus de reconfiguration conduit en 2013, le réseau compte maintenant 8 CAVECA et 24 Guichets installés dans 6 des 12 départements du pays (dont 2 guichets dans les centres urbains de Bohicon et Parakou depuis fin 2012).

Du fait de l'étendue de son réseau et de son positionnement rural fort, le RENACA a eu à gérer plusieurs problématiques et a bénéficié de l'accompagnement de la Facilité pour plusieurs d'entre elles (Amélioration de la rentabilité, SIG, gestion de la performance des agents, optimisation des liquidités, etc.). Des améliorations sont notées sur plusieurs domaines mais

l'institution fait face à une difficulté récurrente dans la maîtrise de la qualité de son portefeuille. Plusieurs raisons ont été identifiées comme causes de cette situation mais un facteur majeur concerne un besoin d'amélioration de la gestion des crédits de montants importants (il s'agit de crédits de montant individuel supérieur à 3 mln FCFA soit 4 500 EUR).

La conduite de la mission doit permettre d'améliorer le positionnement concurrentiel du RENACA sur le segment des crédits individuels de montant important afin de maintenir la dynamique de croissance actuelle de l'institution tout en minimisant les risques de défaut qui affectent la qualité de son portefeuille.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Conduire une étude de l'offre de la concurrence et des besoins spécifiques de la clientèle** pour des crédits d'un montant supérieur à 3 mln FCFA (4 500 EUR) sur la zone d'intervention de RENACA afin d'identifier les caractéristiques de ce segment de marché.
- **Réaliser un diagnostic de la capacité de prise en charge de ce type de crédit par le personnel de l'institution ainsi que de la pertinence de la méthodologie actuelle de gestion de ces prêts.** Il s'agit, en plus d'étudier le processus de traitement de ces crédits dans son ensemble à savoir l'identification des prospects, l'analyse des besoins, le processus de mise en place du prêt, le suivi, le recouvrement et la fidélisation de la clientèle et d'évaluer la capacité des agents responsabilisés sur le sujet à prendre en charge les activités concernées.
- Dans l'optique de maintenir la capacité de l'institution à proposer une offre compétitive et satisfaire la demande qui lui est adressée sur les crédits de montants supérieurs à 3 MFCFA (4 500 EUR) **proposer des ajustements et des recommandations pertinents sur la base des conclusion des diagnostics réalisés.**
- Formuler une stratégie réaliste et un mécanisme fonctionnel pour l'amélioration de l'intervention dans la finance agricole par l'intégration du financement des produits maraîchers, de l'ananas et de l'anacarde dans la gamme des produits offerts.
- **Proposer les outils et les renforcements de compétences jugés nécessaires** pour permettre une prise en charge satisfaisante de ces portefeuille et limiter les cas de défauts avec des objectifs réalistes aussi bien dans la croissance que l'amélioration de la qualité du portefeuille.

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer des solutions opérationnelles en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs du RENACA. Une approche participative devra être privilégiée tant des membres du réseau que des agents techniques afin de favoriser l'appropriation des solutions envisagées et de permettre une amélioration du niveau d'activité et de maîtrise du risque sur les crédits de montants importants.

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 Gestion des Opérations, de la Gestion du risque et de la conception de produits financiers en Microfinance, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront un diagnostic de la méthodologie actuelle, une étude de

l'offre concurrentielle et des attentes de la clientèle ainsi que des propositions de solutions adaptées pour optimiser les produits existants.

Elles reposeront sur une démarche participative pour l'élaboration des différents outils, plans et procédures qui seront proposés. Le Consultant 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

- Un diagnostic de l'offre disponible, des attentes de la clientèle et de la pertinence de la méthodologie de gestion actuelle est mené.
- De nouvelles procédures et outils de gestion des prêts de montants importants sont élaborés.
- Un mécanisme pertinent de finance agricole prenant en compte le financement des produits maraîchers, l'anacarde et l'ananas est proposé.
- Les agents concernés sont formés et leurs capacités d'analyse des demandes, du suivi du portefeuille et de prévention des cas de défaut sont améliorées.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic de l'offre existante sur le marché et des attentes de la clientèle est disponible. Les recommandations d'amélioration sont précises, détaillées et récapitulées dans un plan d'action défini dans le temps avec des responsables par tâche identifiés.
- Le manuel de procédure de gestion de crédit de montant important est mis à jour et de nouveaux outils de gestion de ces crédits sont disponibles.
- Un manuel de procédures simplifiées spécifiques pour le financement des produits de maraîchage, de l'anacarde et de l'ananas est disponible.
- Les procès-verbaux des sessions de formation réalisées sont disponibles et émargés par les différents participants. Un calendrier de duplication des formations est éventuellement formalisé.

3- ACFIME Burkina Faso - ACF/09/2015/BUR/FA

A. Contexte

L'association ACFIME Credo, sélectionnée comme bénéficiaire de la Facilité Africaine en Novembre 2014, a été créée sous l'impulsion de l'ONG américaine World Relief en 1992. Ses activités ont été transférées à l'ONG Burkinabé Credo en 1995, qui a par la suite créé une entité indépendante pour les activités de Microfinance dénommée ACFIME Credo. L'association a obtenu son agrément en 2010.

L'institution reçoit depuis la phase projet l'appui technique et financier de l'ONG néerlandaise Woord en Daad et son fond d'investissement Includvest, la GCAMF étant le second partenaire technique et financier de la structure. ACFIME a son siège à Ouagadougou mais ses activités s'adressent en priorité à une population vivant en zones rurales, notamment dans la région du Sud-Ouest avec deux agences (Ouagadougou et Bobo Dioulasso) et un guichet (Léo). Elle a mis en place différents partenariats avec des acteurs du secteur agricole et programme l'ouverture de nouvelles agences (Banfora et Orodara) pour poursuivre son déploiement en zone rurale.

Elle propose des produits de crédit et d'épargne individuels et en groupe à une clientèle essentiellement féminine (90% des bénéficiaires), mais finance également des PME, des salariés et plus récemment diverses filières agricoles (noix de cajou, oignon, karité, manioc, etc.).

Au 30 Juin 2015, l'association comptait 12 147 emprunteurs actifs dont 90% de femmes pour un encours de crédit de 654 mln FCFA (1,0 MEUR) et un encours d'épargne de 353 mln FCFA (0,54 MEUR).

L'institution intervient pour l'essentiel auprès de groupements selon une méthodologie bien maîtrisée qui lui permet de disposer d'un portefeuille de qualité. Quelques opportunités de marché, dans la filière anacarde et le secteur agricole plus généralement ont été identifiées et laissent entrevoir des possibilités de développement de nouveaux produits mieux adaptés à une demande de prêts individuels. Ces crédits ne représentent actuellement que 10% de l'encours brut de portefeuille de l'institution mais pourraient d'après la demande croissante constituer un volume plus important. L'expertise des agents de l'institution dans la gestion de ces crédits et la méthodologie utilisée ne sont par contre pas encore optimales. Des marges de progression importantes sont notées pour une meilleure maîtrise du risque de portefeuille mais également permettre à l'institution de proposer une offre compétitive dans un environnement d'intervention de plus en plus concurrentiel. Dans cette perspective, et au-delà du renforcement de compétences des agents de l'institution, le développement d'une offre d'éducation financière à destination des microentrepreneurs et en complément des crédits proposés semble également opportun.

La conduite de la mission devrait donc permettre d'assister l'institution dans, d'une part, l'amélioration des compétences des agents de crédit et des superviseurs dans le montage, l'analyse et le suivi des crédits destinés aux PME ainsi que dans les filières agricoles porteuses et d'autre part, dans le renforcement de ses capacités de promotion et de marketing de ses produits et le développement d'outils et de modules de formation en éducation financière à destination des micro entrepreneurs.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Développer les capacités du personnel de crédit dans l'analyse et le suivi des crédits PME et améliorer la méthodologie de gestion de ces crédits** en renforçant la maîtrise du processus pour limiter le niveau d'exposition de l'institution au risque d'impayés sur ces crédits de montants importants.
- **Formuler des stratégies réalistes et pertinentes pour saisir les opportunités existantes dans le financement de filières agricoles porteuses** sur le modèle de ce qui a été fait dans le domaine de l'anacarde. Le dispositif de financement mis en place sur cette filière pourra être amélioré par la même occasion.
- **Renforcer la compétitivité de l'offre d'ACFIME** à travers l'étude de son positionnement, l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan marketing dynamique afin d'améliorer la promotion des produits proposés par l'institution et si nécessaire procéder à des innovations pertinentes.
- **Mettre en place les bases pour le développement d'une offre de produits non financiers** permettant le renforcement des capacités des clients sélectionnés dans la gestion financière de leurs activités.

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer des solutions opérationnelles en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs d'ACFIME. Une approche participative devra être privilégiée tant avec les clients bénéficiaires que les agents techniques afin de favoriser l'appropriation des solutions envisagées et de permettre une mise en place rapide des changements opérationnels recommandés.

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 Gestion des Opérations, de la Gestion des risques et la conception de produits financiers en Microfinance, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront une étude des opportunités de marché et de la compétitivité de l'offre d'ACFIME, un diagnostic de la méthodologie actuelle et la proposition de solutions adaptées pour améliorer l'offre et mieux satisfaire la demande. La conception de nouveaux produits financiers pourra être envisagée selon les conclusions de l'étude. Il s'agira également d'assurer le renforcement des capacités des agents opérationnels concernés.

L'ensemble de ces activités reposeront sur une démarche participative pour l'élaboration des différents outils, plans et procédures qui seront proposés. Le Consultant 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

- Un diagnostic est réalisé sur le niveau de compétitivité des produits et services proposés par ACFIME notamment dans les localités (Ouagadougou, Bobo Dioulasso, etc.) où elle compte des agences et des points de services.
- Une analyse est faite sur les améliorations à apporter à l'offre de l'institution pour servir des filières agricoles porteuses. Les possibilités de duplication du partenariat tripartite établi sur la filière anacarde pourront être analysées.
- Un programme de renforcement des compétences des agents de crédits et de leurs superviseurs dans le montage, l'analyse et le suivi des crédits PME est réalisé. Ainsi, la gestion des crédits PME est mieux maîtrisée et permet d'atteindre une bonne qualité de portefeuille de ce segment de produit comparable aux autres produits proposés par l'institution.
- L'institution dispose des bases pour proposer une offre de services non financiers axée sur l'éducation financière de ses clients.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic décrivant le niveau de compétitivité de l'offre d'ACFIME dans ces zones d'intervention, les faiblesses de sa gamme de produit et les points d'inefficience de la méthodologie de crédit actuelle est disponible. Ce rapport intègre des recommandations concrètes et détaillées ainsi qu'un plan d'actions précis et défini dans le temps pour améliorer l'offre de l'institution.
- Le document comporte une analyse spécifique à l'amélioration de l'offre sur les filières agricoles porteuses. Les enseignements à tirer du partenariat établi sur la filière anacarde sont identifiés et des propositions d'amélioration faites sur ce sujet.
- Le manuel de crédit actualisé et les fiches de produits mis à jour sur la gestion des crédits PME sont disponibles.

-
- Les procès-verbaux des sessions de renforcement de compétences réalisées sont disponibles et élargés par les différents participants. Un calendrier de duplication ou de complément des formations est éventuellement formalisé.

F. Indications supplémentaires

- Les phases terrain des missions devront avoir lieu dans la zone d'intervention de chaque IMF à savoir Ouagadougou, Cotonou, Bohicon et ne pourront en aucun cas être inférieur à 5 jours par institution.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins deux agences de chaque partenaire.
- La phase terrain devra être achevée le 25 Septembre 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 23 Octobre 2015 au plus tard.