

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
RENFORCEMENT DU CONTROLE
INTERNE

COOPEC SIFA

TOGO

SEPTEMBRE 2014

Avec l'appui financier de



DDP N°: SIF/05/2014/TOG/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 18/09/2014

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'Assistance Technique de Renforcement du Contrôle Interne de la COOPEC SIFA - Togo 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. Un 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 ;
- 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 (« SFOC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission assistance technique de
renforcement du Contrôle Interne de la COOPEC SIFA - Togo
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : les rapports d'activités annuels 2011,
2012 et 2013, les manuels de gestion opérationnelle et de contrôle, les rapports de contrôle
du département Contrôle Interne et du Conseil de Surveillance, les rapports d'audit externe et
d'inspection de la CAS-IMEC 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 : 12 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 risques et en contrôle interne des institutions de
microfinance
- 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 animer un atelier sur la gestion des risques et l'efficacité du
dispositif de contrôle interne au sein de la COOPEC SIFA.
- 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 8 Octobre 2014 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 Octobre 2014 (date précise à définir) _____
à : _____ Dapaong - Togo _____

Termes de référence

A. Contexte

La COOPEC SIFA (Soutien aux Initiatives de Femmes pour l'Autopromotion) est née de l'institutionnalisation des activités de microfinance du mouvement des Jeunes et Adultes Ruraux et Catholiques (JARC) initiées en mars 1997. Elle a fonctionné sous la forme d'une association bénéficiant d'une convention cadre signée avec le gouvernement togolais jusqu'en mai 2011, date à laquelle elle a reçu l'agrément du Ministère de l'Economie et des Finances pour exercer ses activités comme coopérative d'épargne et de crédit.

L'institution propose ses services, par la méthodologie de banque villageoise, à une clientèle majoritairement composée de femmes (93%) vivant dans les zones rurales de la région des Savanes (située à l'extrême Nord du Togo, à 650 km de la capitale Lomé et considérée comme la plus pauvre du pays). Ses activités ont connu une forte croissance sur les quatre dernières années (hausse du portefeuille de crédit de 290% entre décembre 2010 et juin 2014, hausse du nombre d'emprunteurs de plus de 183% sur la même période) qui lui ont permis d'atteindre un encours de crédit de 843 MFCFA (€ 1,2 mln) et 12 747 emprunteurs actifs au 30 juin 2014.

La COOPEC SIFA 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.

Dans le cadre de ses démarches pour l'obtention de l'agrément auprès des autorités de supervision (BCEAO/ CAS-IMEC¹), l'institution s'est dotée en septembre 2010 d'un département Contrôle Interne qui compte un agent. Ce dernier a reçu l'appui d'une institution sœur (différents stages à URCLC - Sokodé) pour améliorer ses compétences en gestion des risques et initier l'élaboration des outils nécessaires à la réalisation de sa mission. Toutefois, le département présente un besoin de renforcement pour parfaire la prise en charge des risques auxquels l'institution est exposée et se doter des outils nécessaires à la conduite satisfaisante de ses activités de contrôle. La présente mission devrait également permettre de préciser aux membres du Conseil de Surveillance le rôle de cet organe de supervision et les doter des aptitudes requises pour être en mesure de pleinement jouer leur rôle de contrôle.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire un diagnostic des risques auxquels l'institution est exposée et évaluer l'efficacité des procédures opérationnelles et des outils de gestion utilisés.** Il s'agira en particulier d'analyser dans quelle mesure l'institution a une bonne identification des risques auxquels elle doit faire face et de s'assurer que les procédures qu'elle applique permettent de limiter leur probabilité d'occurrence. Les outils de gestion et de suivi des opérations seront également analysés pour voir dans quelle mesure ils sont conformes aux standards internationaux et limitent l'exposition de l'institution aux risques précédemment identifiés.
- **Faire une revue du manuel de procédure de Contrôle Interne et des outils actuellement utilisés afin de proposer les améliorations nécessaires pour les mettre au niveau des meilleures**

¹ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et ou de Crédit).

pratiques en la matière. Les domaines de contrôle, les méthodes de contrôle préconisés ainsi que les outils de contrôle actuellement utilisés au sein du département Contrôle Interne feront l'objet d'une évaluation approfondie pour s'assurer que le département a une couverture satisfaisante des risques encourus par l'institution et mène une intervention efficace pour les limiter.

- **Faire une évaluation des capacités actuelles du Conseil de Surveillance (CS) ainsi que celles de ses membres et proposer les outils et les renforcements de compétences nécessaires pour leur permettre de jouer leurs rôles de manière satisfaisante.** Le fonctionnement actuel du CS n'est pas optimal et sa contribution à la maîtrise des risques auxquels l'institution est faible. Cette situation est liée au niveau limité de maîtrise des concepts de contrôle et de supervision des activités de microfinance par les membres du CS ainsi qu'une absence d'outils adaptés pour mener à bien leurs tâches de contrôle. Sur la base d'un diagnostic pertinent, des solutions appropriées seront proposées pour remédier à cette faiblesse institutionnelle.

La réalisation de la mission devra ainsi permettre à la COOPEC SIFA de mettre à niveau son dispositif de gestion des risques afin d'avoir une meilleure maîtrise de ces derniers et servir efficacement ses clients tout en protégeant au mieux son patrimoine et sa réputation.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

C.1 Avant la mission terrain

- S'informer sur l'historique de l'institution, son organisation, son offre de produits et services et sa couverture géographique.
- Prendre connaissance de l'ensemble des documents fournis (les rapports annuels d'activité, les manuels de procédures opérationnelles, les outils de contrôle utilisés, les rapports de contrôle du département Contrôle Interne et du Conseil de Surveillance, les rapports d'audit externe et d'inspection, etc.) afin d'avoir une pré-identification des risques auxquels fait face l'institution ainsi que les mesures de mitigation actuellement prises.
- Proposer un planning d'intervention notamment un agenda des entretiens et des visites à réaliser une fois sur le terrain en référence aux informations fournies sur le personnel actuel de l'institution (une équipe de Direction composée du Directeur, du Responsable du service Exploitation, du Responsable du service Contrôle Interne et du Responsable du service Administratif et Financier et des agents opérationnels localisés au siège à Dapaong) et ses organes de gouvernance (un Conseil d'Administration, un Conseil de Surveillance et un Comité de Crédit).

C.2 Pendant la mission terrain

- Faire une revue critique des procédures opérationnelles formalisées au sein de l'institution ainsi que des mécanismes de contrôle mis en place (contrôles hiérarchiques, contrôles croisés, contrôles périodiques et inopinés des opérations de trésorerie, etc.).
- Evaluer le niveau d'application des procédures et le degré d'efficacité des outils de contrôle utilisés afin d'identifier les domaines de risque qui ne sont pas couverts ou le sont de manière partielle et insuffisante dans la gestion des opérations, le traitement de l'information, la gestion des opérations de liquidité, la gouvernance, etc.
- Mener des entretiens avec le personnel technique pour apprécier sa maîtrise des concepts de base de gestion des risques d'une institution de microfinance et relever les besoins de renforcement de compétences pour améliorer leur compréhension et leur capacité à faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace.
- Evaluer en particulier le niveau de compétences du personnel du département Contrôle Interne ainsi que l'efficacité de son intervention dans l'identification, la mesure, la gestion et le suivi des différents risques existants dans les domaines opérationnels, financiers et stratégiques (risque de crédit, risque de fraude, risque de liquidité, risque de non alignement à la mission, etc.).
- Mener des entretiens avec les membres du Conseil de Surveillance pour analyser leur compréhension du rôle de cet organe et leur capacité et le faire jouer de manière satisfaisante à une gestion des risques efficace.

-
- Mener des entretiens complémentaires avec les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Crédit pour apprécier leur contribution à la gestion des risques au sein de l'institution de même que le contenu et la qualité de leurs interactions avec les acteurs en charge de ces sujets (Conseil de Surveillance, Contrôleur Interne, Commissaires aux comptes, etc.).
 - Sur la base des constats faits, animer un atelier pour présenter les lacunes identifiées dans la gestion des risques au sein de la COOPEC SIFA et présenter les concepts et indications sur les meilleures pratiques et les standards en la matière. La tenue de l'atelier sur l'amélioration de la gestion des risques sera complétée par l'envoi, à la fin de la mission terrain, des outils de gestion revus et si nécessaire complétés pour doter la COOPEC SIFA d'outils adaptés de gestion des risques.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport détaillé et précis sur :
 - a. Le niveau d'efficacité du dispositif de gestion des risques au sein de la COOPEC SIFA ainsi que son degré de vulnérabilité aux risques identifiés lors de la mission terrain ;
 - b. Le niveau d'efficacité de l'intervention du département Contrôle Interne et les faiblesses constatées à ce niveau ;
 - c. La capacité du Conseil de Surveillance à jouer son rôle de manière satisfaisante et les dispositions prises ou à prendre pour corriger les insuffisances relevées.
- Proposer des améliorations des procédures opérationnelles et des outils de gestion des risques pour limiter le niveau d'exposition de l'institution aux risques identifiés.
- Se rendre disponible après l'envoi du rapport provisoire 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 le contenu du rapport et échanger sur les recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- La COOPEC SIFA dispose d'un diagnostic clair et précis sur l'efficacité de son dispositif de gestion des risques notamment la capacité du département Contrôle Interne et du Conseil de Surveillance à prendre en charge les responsabilités qui leur sont confiées dans la gestion des risques de l'institution.
- Les procédures de gestion et les outils de contrôle utilisés par l'institution ont fait l'objet d'une revue satisfaisante et des améliorations pertinentes ont été apportées pour les rendre conformes aux meilleurs standards du secteur.
- Le personnel du département Contrôle Interne et les membres du Conseil de Surveillance ont reçu des renforcements de compétences adéquats et disposent des outils adaptés pour jouer leur rôle de manière satisfaisante.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet du système de gestion des risques ainsi qu'une analyse de l'efficacité du dispositif existant au sein de l'institution.
- Les documents de procédures et d'outils de contrôle mis à jour ainsi qu'un compte rendu des activités de renforcement de compétences menées auprès des membres du Conseil de Surveillance et du personnel du département Contrôle Interne.

F. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Togo et ne peut en aucun cas être inférieure à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution et l'agence principale mais également assister à au moins deux réunions de Groupements Villageois de Microcrédit (GVM).
- La phase terrain devra être achevée le 15 novembre 2014 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 18 décembre 2014 au plus tard.