

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE DIAGNOSTIC RH ET ELABORATION DU PLAN DE FORMATION DES IMF PARTENAIRES DE LA FACILITE AFRICAINNE

BURKINA FASO

MARS 2015

Avec l'appui financier de



DDP N° : ASI-GRA-ACF/03/2015/BUR/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 02 mars 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 de diagnostic RH et d'élaboration du plan de formation des partenaires de la Facilité Africaine au Burkina Faso 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 ouverte à tout consultant qualifié pour fournir les services demandés

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 ; 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 de diagnostic RH et d'élaboration
du plan de formation des partenaires de la Facilité Africaine au Burkina Faso_____
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : _____Les Plans d'affaires, les outils et
procédures existants de gestion des ressources humaines et de gestion de la performance des
agents (les documents de formalisation des objectifs à atteindre par les agents, les fiches
d'évaluation des agents, la politique de rémunération, etc.), les rapports d'activité annuels
2011, 2012 et 2013, les rapports d'évaluation institutionnelle déjà réalisés, les plans de
formation préexistants 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
Et de préférence par email: _____ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr_____
- 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 : 45 jours (soit 15 jours environ par institution partenaire)
- iii) Le personnel clé doit posséder au minimum l'expérience suivante :
5 années d'expérience dans le secteur de la microfinance, des connaissances
approfondies en gestion des ressources humaines et élaboration de plans de formation
avec la conduite de missions similaires idéalement en Afrique de l'Ouest_____
- _____
- v) Langue(s) de rédaction des rapports afférents à la mission : _____ Français

- 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 _____16 mars 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.facilitéafricaine@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 Mars – Avril 2015 (date précise à définir)
à : Ouagadougou – Burkina Faso _____

Termes de référence

A. Contexte

La Fondation Grameen Credit Agricole compte aujourd'hui trois institutions (GRAINE, ASIENA et ACFIME) partenaires du programme de la Facilité Africaine au Burkina Faso. Ce programme, lancé avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement, 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, élargir la portée de leurs activités et leur permettre à terme de devenir éligibles au financement de la Fondation.

Lors des missions de diagnostic institutionnel menées auprès de chacun de ces partenaires, des faiblesses ont été relevées dans la prise en charge de la gestion des ressources humaines mais également dans la disponibilité des compétences requises à différentes fonctions de gestion des institutions. Ainsi, au regard du rôle critique de la dimension humaine dans la performance des IMF et la maîtrise de leur croissance, la Facilité Africaine souhaite appuyer ces partenaires dans l'évaluation des compétences de leur personnel avec une identification de leurs besoins de renforcement technique et l'élaboration de Plans de formation adaptés et réalistes pour combler les insuffisances relevées. L'appui devra également permettre d'améliorer les capacités des départements RH ou des personnes en charge de ces questions au sein des IMF partenaires concernés. Il s'agit de :

- **L'Association Inter-instituts « Ensemble et Avec » AsIEnA**, sélectionnée comme bénéficiaire de la Facilité Africaine depuis juillet 2013. Elle a été créée en 2002 à l'initiative d'instituts religieux féminins (l'Union des Supérieures Majeures du Burkina Faso et du Niger) et de l'ONG française CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement). Elle a reçu un appui technique et financier d'EdM (Entrepreneurs du Monde) sur la période de 2008 à 2011 et continue de bénéficier de l'accompagnement de la SIDI initié en 2008. Elle conduit ses activités à travers trois entités:
 - Entraide Santé Inter-Instituts (ESI) qui joue le rôle de mutuelle de santé pour les membres des congrégations religieuses ;
 - Activités Communautaires Génératrices de Revenus (ACGR) qui centralise les activités de formation destinées aux membres des communautés servies afin de leur permettre de lancer et de gérer des activités économiques rémunératrices ;
 - Epargne et Crédit Inter-Instituts (ECRI), accréditée en 2006 par le Ministère des Finance du Burkina Faso, qui permet de mener des activités de microfinance.

La comptabilité de chacune des entités est tenue de manière autonome mais leurs activités sont toutes placées sous la supervision de la Secrétaire Exécutive de l'association et du Conseil d'Administration, composé de religieuses élues par les membres de congrégations. Toutefois, les activités de microfinance (ECRI) représentent la part prépondérante (près de 95%) du volume total d'activité de l'association.

Le siège de l'association est situé à Ouagadougou et l'institution intervient essentiellement dans les localités rurales du Centre-Ouest, Centre-Sud et dans la

région du Boucle du Mouhoun. Elle accorde en majorité des crédits d'après la méthodologie des crédits de groupe (Mutuelle de Solidarité or MUSO) développée par la SIDI; et visant à promouvoir les activités d'épargne et de crédit dans des groupes de 15 à 50 femmes vivant dans des zones rurales reculées ou dans les quartiers pauvres attenants aux villes.

L'institution compte au 31 décembre 2014 25 employés répartis entre le siège et les trois antennes situées à Diébougou, Dédougou et Koudougou. Les besoins de renforcement de compétences concernent aussi bien les agents techniques que les membres des organes de gouvernance. ASIENA ne dispose pas d'un service RH dédié. Toutefois, l'intervention devra intégrer le projet de transformation institutionnelle (séparation des activités de microfinance avec la création d'une entité autonome) dont le Plan d'action a été élaboré pendant le dernier trimestre de l'année 2014 avec l'appui du programme de la Facilité Africaine. Au 31 Décembre 2014, l'institution comptait 16 556 emprunteurs actifs dont 96% de femmes pour un encours de crédit de 765 MFCFA (1,1 MEUR) et un encours d'épargne de 694 MFCFA (1,0 MEUR).

- **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 and Daad et son fond d'investissement Incluvest, 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 (94% des bénéficiaires), mais finance également des PME, des salariés et plus récemment diverses filières agricoles (noix de cajou, oignon, karité, manioc, etc.).

Au 31 Décembre 2014, l'association comptait 40 employés. Comme ASIENA, elle ne dispose pas encore d'un département dédié à la gestion des ressources humaines et des évolutions sont envisagées dans la composition de l'équipe de management. L'intervention devra donc non seulement intégrer les changements prévus dans le personnel d'encadrement mais également mieux articuler la collaboration entre l'équipe de direction et le Comité Directeur qui joue le rôle de Conseil d'Administration de l'institution. Au 31 Décembre 2014, l'association comptait 11 392 emprunteurs actifs dont 90% de femmes pour un encours de crédit de 720 mln FCFA (1,0 MEUR) et un encours d'épargne de 367 mln FCFA (0,56 MEUR).

- **Le Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Epargne, GRAINE SARL**, est un partenaire historique de la GCAMF avec un premier financement octroyé en Juin 2012. Elle

a été sélectionnée comme bénéficiaire du programme de la Facilité Africaine en Décembre 2014 afin de lui permettre de bénéficier d'un programme d'assistance technique nécessaire pour accompagner son développement institutionnel.

Les activités de l'institution ont initialement été menées sous la forme d'un projet de l'ONG Catholic Relief Services (CRS) lancé en 2000 dans la province de Gnagna (Est du Burkina Faso) à Bogandé, puis dès 2001 à Boromo dans la région des Bale, à l'Est du pays. Le CRS a assuré l'appui technique et financier durant toute la phase d'institutionnalisation avant qu'une Société à Responsabilité Limitée (SARL) ne soit créée en 2006 pour poursuivre les activités du projet. Les actionnaires de la société sont les partenaires historiques du projet, à savoir CRS pour 49% et OCADES (Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité – Burkina) pour 51%.

GRAINE a travaillé avec différents partenaires techniques, parmi lesquels Terrafina, UNCDF/PRESEM ou encore Oxfam Novib. Les premiers partenaires financiers ont été The Whole Planet Foundation, ONG américaine et la GCAMF. L'institution disposait d'un département dédié à la gestion des ressources humaines (le poste est vacant depuis janvier 2015) mais elle a dû faire face à une situation délicate liée à l'entrée en vigueur de la convention collective des travailleurs du secteur de la microfinance sur l'année 2014. Elle comptait au 31 décembre 2014 82 employés répartis entre le siège situé à Ouagadougou et les 2 agences (Bogandé et Boromo) auxquelles sont rattachés 11 guichets. A cette date l'institution comptait 28 170 emprunteurs, essentiellement des femmes (98.1%) avec un encours de crédit de 1,9 MMFCFA (2,9 MEUR) et un encours d'épargne de 554 MFCFA (0,84 MEUR).

B. Objectifs généraux de la mission

La mission objet des présents termes de référence a pour objectifs généraux pour chacune des institutions présentées ci-dessus de:

- **Evaluer l'efficacité des dispositifs existants de gestion des Ressources Humaines et de gestion des compétences des agents et des membres des organes de gouvernance**, par l'analyse de l'organisation de la prise en charge de ces sujets au sein de l'institution et la capacité des personnes responsabilisées à réaliser les activités concernées, la revue de l'existence de procédures et d'outils formalisés de gestion RH ainsi que les insuffisances relevées par les différentes missions de contrôle et d'inspection internes et externes sur ce domaine, les faiblesses constatées par le management et les supérieurs hiérarchiques par corps de métier (agents de crédit, comptables, auditeurs, etc.) devront également être analysées.
- **Analyser l'adéquation des profils avec les postes occupés et identifier les besoins de renforcement de compétences des agents et des membres des organes de gouvernance.**
 - Il s'agit de mener un bilan de compétences à travers des questionnaires et/ ou des entretiens ciblés pour évaluer les compétences professionnelles, les aptitudes et les motivations individuelles des agents et des membres des organes de gouvernance. Au-delà des informations sur le niveau scolaire et universitaire, le parcours professionnel, l'expérience dans le secteur de la microfinance et en dehors du secteur, les formations suivies au sein de l'institution et en dehors de l'institution, le Consultant devra également recueillir des informations sur le processus de recrutement des agents, la qualité de la supervision de leur travail, leur niveau de motivation, etc.

-
- Sur cette base, les besoins individuels et collectifs de formation feront l'objet d'une identification claire pour leur prise en charge dans un Plan de formation pertinent et réaliste.
 - **Elaborer un Plan de Formation spécifique et adapté à chaque institution, aussi bien pour le personnel de direction et opérationnel que pour les membres des organes de gouvernance.** Il s'agira d'identifier les thèmes de formation, les compétences à acquérir, les bénéficiaires et plus généralement les acteurs impliqués en interne et en externe, le calendrier de réalisation, le budget prévisionnel, etc. Cet exercice sera réalisé en prenant en compte les contraintes de fonctionnement des différents services concernés et la recherche systématique d'une optimisation du rapport coût/bénéfice. Par ailleurs, si le consultant le juge pertinent, des sessions de formations inter-IMF peuvent être envisagées dans le cadre de l'accompagnement de la Facilité Africaine.
 - **Renforcer les compétences des membres des équipes de management et des personnes responsables de la gestion des Ressources Humaines pour assurer une supervision satisfaisante de la mise en œuvre du Plan de formation avec la mise à disposition des outils de suivi et d'évaluation nécessaires ainsi que le transfert des compétences requises pour les utiliser correctement. Une session de formation commune aux trois institutions peut être envisagée si elle est jugée pertinente par le Consultant.**

A l'issue de la mission, chaque institution doit disposer d'un plan de Formation validé, cohérent avec ses objectifs et ses défis institutionnels ainsi que de l'ensemble des outils et savoir-faire requis pour le mettre en œuvre.

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, sa couverture géographique, sa culture, sa politique de gestion des ressources humaines, des compétences et des performances individuelles ainsi que la disponibilité d'un Plan de formation, si existant.
- Prendre connaissance de l'ensemble des documents fournis: les outils et procédures existants de gestion des ressources humaines et de gestion de la performance des agents (les documents de formalisation des objectifs à atteindre par les agents, les fiches d'évaluation des agents, etc.), le système de rémunération fixe et variable, le contenu des formations passées, les rapports d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, les plans d'affaires, etc.
- Elaborer une grille d'entretien et/ou un questionnaire à soumettre aux agents de l'institution afin d'apprécier l'adéquation du profil des titulaires de poste vs caractéristiques requises sur les fiches de poste afin d'identifier les éventuels gaps de compétences. Une appréciation devra également être faite sur la capacité des managers à jouer leur rôle de supervision vis-à-vis des agents placés sous leur responsabilité.
- Faire une première évaluation de la pertinence des procédures disponibles et des outils utilisés pour identifier les points d'amélioration à approfondir pendant la mission terrain.
- Proposer un planning d'intervention notamment un agenda des entretiens et des visites terrain à réaliser une fois sur le terrain en référence aux informations fournies sur le personnel actuel de l'institution.

C.2 Pendant la mission terrain

-
- Compléter la documentation envoyée avant la mission et recueillir les explications et précisions nécessaires pour une analyse approfondie des documents de référence de la gestion des ressources humaines, du suivi de la performance des agents et du plan de formation, si existant.
 - Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (en particulier, le Directeur, la ou les personne(s) en charge des Ressources Humaines, les managers des équipes opérationnelles) ainsi que les agents du siège et du terrain afin de faire un diagnostic des compétences disponibles et de l'optimisation de leur utilisation, d'identifier les domaines de besoin de renforcement des capacités et confronter les attentes et aspirations individuelles avec la stratégie suivie par l'institution et les ressources pouvant être mis à disposition.
 - Analyser la politique de recrutement, de sélection, d'intégration et de formation des agents à plusieurs fonctions. Si possible, sur la base du panel de candidats, voir dans quelle mesure la conformité du profil de l'agent avec les besoins du poste a été le facteur déterminant de la prise de décision de recrutement de la personne sélectionnée pour le poste.
 - Evaluer le niveau de performance individuelle, de savoir-faire technique des agents et leur capacités à appliquer les procédures existantes afin d'identifier les principales faiblesses en vue de proposer des formations adaptées.
 - Evaluer le degré d'adaptation et d'efficacité des outils de gestion du personnel existant au sein de l'institution (descriptif de poste, fixation d'objectifs individuels, évaluations périodiques formalisées, rémunération variable basée sur la performance, critères d'évolution de carrière, etc.) pour apprécier leur capacité à permettre une évaluation satisfaisante de la performance individuelle des agents.
 - Faire une analyse de l'offre de formation existante aussi bien en externe (centres de formation sur les domaines de compétences en microfinance, association professionnelle – APSFD – Burkina Faso, programmes de formation soutenus par des bailleurs publics locaux ou internationaux, etc.) qu'interne (disponibilité de formateurs certifiés au sein du personnel, disponibilité d'outils de formation déjà formalisés pour les personnes nouvellement recrutées ou promues, etc.) afin d'intégrer les opportunités et contraintes engendrées pour l'élaboration du Plan de formation.
 - Travailler, en collaboration avec les Directeurs des IMF et les responsables de services, avec les personnes en charge de la gestion des Ressources Humaines, pour définir les fondements du Plan de formation à élaborer (contenu, cible bénéficiaire par thématique, cahier de charge des formateurs, calendrier, budget, etc.). Le Consultant devra s'assurer d'une bonne appropriation des objectifs et modalités d'exécution du Plan de formation pour faciliter sa mise en œuvre et son suivi.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport qui présente la situation actuelle de la gestion des Ressources Humaines et des compétences au sein de l'institution ainsi que les faiblesses constatées.
- Définir les mesures correctrices à envisager sous forme d'objectifs mesurables précis et élaborer un plan de Formation pertinent avec un cahier des charges détaillé pour chaque action (objectifs visés, acteurs impliqués, budget, date de mise en place etc.) à soumettre pour validation à l'équipe d'encadrement.
- Préparer des outils et un guide support pour permettre au management d'assurer le suivi de l'évolution des compétences à l'issue des formations.
- 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

-
- L'IMF dispose d'une situation précise sur le niveau actuel de sa gestion des Ressources Humaines et de sa politique de formation et de gestion des compétences.
 - Des objectifs quantitatifs et qualitatifs mesurables précis sont établis et prennent en considération la vision stratégique de l'institution ainsi que les orientations et contraintes des différents services de même que les attentes des acteurs impliqués dans le fonctionnement et la gestion des opérations de l'institution.
 - Un plan de formation existe et est validé par la direction. Chaque action de formation dispose d'un cahier des charges et les acteurs à impliquer sont identifiés.
 - Les équipes d'encadrement ont été impliquées et disposent des outils et du savoir-faire nécessaires pour gérer et suivre le plan de formation et l'évolution des compétences qui en découle.

E. Livrables attendus

- Un rapport sur le niveau d'adaptation et d'efficacité de la gestion des Ressources Humaines et des compétences au sein de chaque structure avec une identification claire des insuffisances relevées.
- Une présentation des objectifs de l'institution, des mesures à mettre en place et des indicateurs de mesure de l'atteinte de ceux-ci.
- Un plan de formation clair, précis et défini dans le temps, qui tient compte des contraintes et orientations avec un cahier des charges précis pour chaque action prévue (contenu, date, acteurs, budget etc.).
- Des outils de suivi et un support de formation à destination de l'équipe d'encadrement de chaque IMF pour lui permettre d'assurer le suivi de l'évolution des compétences découlant des formations.

F. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Burkina Faso et ne peut en aucun cas être inférieure à 5 jours ouvrés par Institution de Microfinance (soit 15 jours ouvrés de phase terrain totale minimum).
- Le Consultant devra visiter le siège de chaque institution et également au moins deux guichets ou agences par structure.
- La phase terrain devra être achevée le mardi 20 avril 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 15 Mai 2015 au plus tard.