

**SELECTION DE CONSULTANT**

**DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS**

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES  
D'ANALYSE FINANCIERE  
DEPARTEMENT FINANCE**

**RMCR**

**MALI**

**MARS 2015**

Avec l'appui financier de



**DDP N°: RMC/05/2015/MAL/FA**

## Lettre d'invitation

Dakar le 10/03/2015

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'Assistance Technique de renforcement des capacités de gestion et d'analyse financière du Département Administration & Finances de RMCR – Mali. Pour les 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 (« SFQC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission Assistance Technique de  
renforcement des capacités de gestion et d'analyse financière du Département  
Administration & Finances de RMCR- Mali
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le plan d'affaires 2014-2016, le  
calendrier de financement existant (Borrowing Schedule), les états financiers et les rapports  
d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, les états statistiques (Finstat) Dec. FY14, les rapports de  
rating réalisé en 2008 et en 2014, les CV des agents du département, l'historique des  
formations et leur contenu en matière de gestion et analyse financière 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<sup>ième</sup> étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal BP  
25 190
- Et de préférence par email: [ediop@devfi-performances.com](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr);  
[ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr); [adminfacilite@devfi-performances.com](mailto: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 et analyse financière des institutions de microfinance et une  
expérience significative en conception et animation de formations \_\_\_\_\_
- 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 au moins une session de formation pour les agents du  
Département Administration & Finances et éventuellement les agents opérationnels  
concernés par la production de données financières.

- 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](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr);  
[ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr); [adminfacilite@devfi-performances.com](mailto:adminfacilite@devfi-performances.com); au plus tard le 03 avril 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<sup>ième</sup> étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal  
Email: \_\_\_\_\_ [ediop@devfi-performances.com](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr);  
[ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr); [adminfacilite@devfi-performances.com](mailto:adminfacilite@devfi-performances.com);
- 6.1 Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2<sup>ième</sup> 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 Avril 2015 (date précise à définir) \_\_\_\_\_  
à : \_\_\_\_\_ Bamako - Mali \_\_\_\_\_

# Termes de référence

## A. Contexte

Le Réseau de Micro institutions de Croissance de Revenus (RMCR) est une Institution de Micro-finance (IMF) créée en Mai 2000 par l'organisation internationale World Vision (WV) en partenariat avec le Bureau d'Assistance et de Développement Social (BADS) et l'Association Malienne des Femmes Protestantes (AMAFEP). Avec un statut d'Association (ONG), le réseau propose des services financiers et non financiers à une clientèle majoritairement composée de femmes (plus de 79% de bénéficiaires) organisées en groupe de solidarité (GS de 5 à 7 membres) qui se regroupent pour constituer des Caisses Communautaires de Solidarité (CCO de 15 à 35 membres). Avec 20 agences (dénommées Caisses de Croissance de revenus – CCR) et 5 antennes, le réseau couvre les régions administratives de Ségou, Sikasso, Mopti, Koulikoro et le district de Bamako. Ses zones d'intervention couvrent celles de World Vision Mali (WVM), via les bureaux de financement des projets de développement multisectoriels (Area Development Project - ADP). Au 31 Décembre 2014, l'institution avait un encours de crédit de 3,8 MMFCFA (5,9 MEUR) pour 30 346 emprunteurs actifs et 640 MFCFA (976 kEUR) d'encours d'épargne.

RMCR a été sélectionné 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 un contexte de diminution progressive de l'accompagnement technique et financier proposé par ses partenaires historiques (World Vision & VisionFund International) et de départ prévu (probablement au cours de l'année 2015) du Directeur général expatrié actuel de l'institution, le RMCR souhaite renforcer les compétences de ses équipes stratégiques et opérationnelles pour assurer une prise en charge et une autonomie satisfaisantes sur les postes concernés. La diversification progressive des partenariats financiers ainsi que la poursuite de l'objectif d'atteinte de la rentabilité avant 2016 contribuent en particulier à mettre le département Administratif et Financier en première ligne de la gestion des mutations en cours au sein de l'institution. Ainsi, son personnel doit être en mesure de proposer une gestion satisfaisante des problématiques financières et comptables avec une bonne maîtrise des outils d'analyse financière pour guider le RMCR dans l'amélioration de son efficacité financière et la sécurisation des ressources nécessaires au développement de ses activités.

## B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire un diagnostic du fonctionnement du Département Administration & Finances et de sa capacité à prendre en charge les activités qui lui sont dévolues.** Il s'agira d'évaluer les compétences techniques du personnel du département en référence aux différents postes occupés, d'analyser l'efficacité et la pertinence des procédures et outils de gestion utilisés dans la conduite des activités du département ainsi que la qualité de l'information produite à destination des dirigeants de l'institution (équipe de direction et Conseil d'Administration), de ses partenaires et des autorités de supervision.
- **Sur la base du diagnostic établi, proposer des recommandations pour améliorer le fonctionnement du département ainsi que sa capacité à satisfaire les attentes des destinataires de l'information qu'il produit.** Au-delà de l'amélioration des procédures et outils existants, cet exercice doit, sur la base de la comparaison entre le référentiel de compétences requises pour chaque poste et celles disponibles au niveau du titulaire du poste concerné, proposer les mesures à prendre pour combler les écarts constatés et si nécessaire envisager des changements de postes.

- 
- **Proposer un renforcement de compétences des agents du département, en particulier dans la maîtrise du nouveau référentiel comptable entré en vigueur au Mali en 2010 et dans l'analyse des performances financières du réseau.** L'atteinte de cet objectif pourra être facilitée par la mise à disposition de fiches techniques simples d'enregistrement et de suivi comptable ainsi que la revue des connaissances et concepts nécessaires à une analyse à fréquence régulière (mensuelle ou trimestrielle) des performances opérationnelles et financières du réseau RMCR.

La réalisation de la mission doit permettre aux équipes du département de mieux maîtriser les indications contenues dans le nouveau référentiel comptable ainsi que les notions essentielles à une analyse financière de qualité dans la logique de maîtrise des charges de l'institution, d'orientation de la prise de décision stratégique vers une meilleure efficacité financière et d'information des partenaires du réseau.

### **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 des procédures et outils de gestion administrative, comptable et financière et analyser les rapports de contrôle et d'audit interne, les rapports d'audit externe et d'intervention des consultants sur la gestion administrative et comptable, les rapports d'inspection des autorités de supervision ou des entités de World Vision notamment VFI, le rapport de rating 2014 et de tout autre document pouvant informer sur la qualité de la production et le traitement de l'information financière et comptable.
- 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 d'un Directeur, d'un Directeur des Opérations et du Système d'information, d'une Directrice et d'un Responsable du Département Administration et Finances, d'un Auditeur Interne, d'un Responsable de la Gestion des Ressources Humaines et des agents opérationnels localisés au niveau des antennes), l'organe principal de gouvernance (le Conseil d'Administration) et ses principaux partenaires (en particulier World Vision Mali et VisionFund International).
- Si nécessaire, élaborer un questionnaire d'évaluation de compétences et d'identification de besoins de renforcement de capacités qui sera transmis aux différents membres de l'équipe du Département Administration & Finances avant l'arrivée du Consultant sur le terrain. Proposer si possible un planning de formation en précisant les postes concernés afin de faciliter l'organisation des sessions de formation sur une courte échéance pendant la phase terrain de la mission.

#### **C.2 Pendant la mission terrain**

- Mener des entretiens avec le personnel des agences et de la direction impliqué dans la production et le traitement de l'information comptable et financière. S'assurer qu'il a une maîtrise satisfaisante des règles et normes de gestion nécessaires pour un traitement adéquat des données comptables et financières.
- Analyser la pertinence et le degré d'adaptation des procédures de gestion comptable et financière aux spécificités et aux besoins de gestion de l'institution. Mesurer le niveau d'application des procédures par le personnel concerné et identifier les points d'amélioration à couvrir.
- Faire une revue de la chaîne de traitement comptable et s'assurer qu'il n'y a pas de source de faiblesse majeure qui puisse affecter la fiabilité et l'exhaustivité des données produites par RMCR.
- Faire une analyse de l'utilisation du SIG et relever les points de faiblesse à corriger.
- Travailler avec la Directrice du Département Administration & Finances et un agent qu'elle désignera pour passer en revue les concepts nécessaires à une analyse financière de qualité des performances d'une institution de microfinance.
- Mettre à disposition les outils requis en se basant sur ce qui est disponible en interne et dans le reporting à VFI.
- Organiser et animer une session de formation sur la mise à jour des outils et procédures de gestion existants au sein de RMCR et sur la maîtrise du nouveau référentiel comptable. Les participants à la session de formation seront désignés d'un commun accord entre les membres de l'équipe de direction. A l'issue de la formation, le Consultant pourra identifier un référent capable d'assurer un

---

relais pour répondre aux questions techniques qui peuvent s'exprimer à l'issue de la mission. Il peut même être envisagé que la personne désignée soit en mesure de proposer un renforcement de compétences aux personnes nouvellement recrutées ou promues à des postes concernés par ces compétences sur les 12 prochains mois.

### **C.3 Après la mission terrain**

- Rédiger un rapport sur le fonctionnement du Département Administration & Finances de RMCR et plus généralement de l'ensemble de la chaîne de suivi comptable et financier ainsi que l'évaluation de la capacité du personnel à réaliser les tâches qui lui sont confiées.
- Formuler des recommandations précises et pertinentes pour corriger les lacunes constatées dans la production et l'analyse de l'information comptable et financière au sein de RMCR (éventuellement complétées par un Plan d'action détaillé et concret).
- Rédiger les comptes rendus des sessions de formation en analyse financière et en maîtrise du référentiel comptable.
- Mettre à jour les fiches, outils, manuels et procédures de gestion administrative, comptable et financière de RMCR afin d'assurer la mise en application des notions enseignées aux agents formés.
- 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**

- RMCR dispose d'une évaluation précise du fonctionnement de la chaîne de suivi et de traitement des informations financières et comptables et des capacités techniques de son personnel en matière d'analyse et de gestion comptable et financière.
- Une situation des atouts à consolider et des faiblesses à corriger avec des recommandations précises afin d'optimiser ses capacités de gestion financière est disponible.
- Les agents du Département Administration & Finances ont reçu des renforcements de compétences en analyse financière et en maîtrise du référentiel comptable pour assurer une contribution adéquate de leur service à la prise de décision stratégique en fournissant des données et des analyses fiables et pertinentes.
- La sélection d'un référent permet d'assurer un transfert de compétences continu à l'adresse des prochaines recrues de l'institution ou des personnes nouvellement promues à des postes qui requièrent une bonne maîtrise des concepts comptables financiers et comptables passés en revue pendant la mission.

### **E. Livrables attendus**

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet sur les capacités de l'équipe du Département Administration & Finances à prendre en charge le rôle qui lui est dévolu notamment en matières de gestion comptable et d'analyse financière.
- Des procédures, des fiches techniques et des outils de gestion mis à jour en référence aux insuffisances relevées sur les domaines relatifs à la gestion, le suivi et l'analyse financière et comptable.
- Un support de formation en analyse financière et en amélioration de la maîtrise du référentiel comptable en vigueur au Mali. Il sera accompagné d'une fiche d'émargement des participants aux sessions de formation animées par le consultant. Si possible, formaliser la désignation d'un référent en charge de la formation des futurs employés impliqués dans la chaîne de traitement comptable et financier au sein du RMCR.

### **F. Indications supplémentaires**

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Mali et ne peut en aucun cas être inférieure à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également visiter au moins deux agences.
- La phase terrain devra être achevée le 05 Mai 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 05 Juin 2015 au plus tard.