

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
TRANSFORMATION
INSTITUTIONNELLE ASIENA

BURKINA FASO

SEPTEMBRE 2014

Avec l'appui financier de



DDP N° : ASI/04/2014 /BUR/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 05 Septembre 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 pour la Transformation institutionnelle d'ASIENA – Burkina Faso. 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) est lancée sur une base ouverte à tout prestataire de services qualifié.

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 d'assistance technique pour la
transformation institutionnelle d'ASIENA – Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Les statuts de l'association, Le Plan
d'Affaires 2011-2015, le rapport de mission de la revue du Plan d'affaires, les rapports
d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, le rapport de rating réalisé en 2012, la version revue de
la présentation ASIENA-ECRI, les états financiers des années 2011, 2012 et 2013, les budgets
annuels 2011, 2012 et 2013, les rapports disponibles d'inspection de la Direction de la
Mirofinance, les rapports de formation des agents, les rapports des rencontres de
capitalisation des activités du portefeuille de prêts 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 2
25 190
Et de préférence par email: ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr; [ami.facilité](mailto:ami.facilité.africaine@credit-agricole-sa.fr)
afrique@credit-agricole-sa.fr
- 3.1 Les propositions seront soumises dans la langue suivante : 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.facilité](mailto:ami.facilité.africaine@credit-agricole-sa.fr)
afrique@credit-agricole-sa.fr au plus tard le 22 septembre 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 : ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr; [ami.facilité](mailto:ami.facilité.africaine@credit-agricole-sa.fr)
afrique@credit-agricole-sa.fr
- 6.1 Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2^{ème} 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 : Ouagadougou – Burkina Faso

Termes de référence

A. Contexte

L'Association Inter-instituts « Ensemble et Avec » ASIEnA 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 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. L'institution accorde en majorité des crédits d'après la méthodologie des crédits de groupe (Mutuelle de Solidarité or MUSO) développée par la SIDI, une organisation française de développement; 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.

Les premières étapes de développement de l'association furent gérées par les sœurs religieuses et les animateurs (individus proches des églises locales). Cependant, les instances de gouvernance et la position de la Secrétaire Exécutive sont toujours sous la responsabilité des sœurs. La principale source de financement de l'institution est d'ailleurs constituée par les dépôts des congrégations religieuses mais ASIENA a reçu des financements du CCFD jusqu'en 2009, elle a bénéficié de l'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. Au 30 juin 2014, l'institution comptait 16 351 emprunteurs actifs dont 92% de femmes pour un encours de crédit de 797 MFCFA (1,2 MEUR) et un encours d'épargne de 690 MFCFA (1,05 MEUR).

ASIENA 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.

L'institution a mené en Mai 2014 une évaluation de la mise en œuvre de son Plan d'affaires et une revue des objectifs stratégiques et opérationnels pour la période 2014-2016. Une des recommandations fortes du diagnostic réalisé a été le lancement du processus d'autonomisation du département ECRI (Epargne et Crédit Inter Instituts) et sa transformation en une structure plus efficiente et professionnelle. En effet, l'architecture institutionnelle actuelle de l'association présente de nombreuses faiblesses qui limitent le potentiel de développement du département microfinance et sa capacité à servir ses bénéficiaires de manière efficace et pérenne. Une des faiblesses majeures concerne les capacités techniques et la disponibilité limitées de religieuses membres des organes de gouvernance qui n'arrivent pas à jouer leur rôle de manière satisfaisante. Egalement, l'équipe de direction du département est très restreinte avec une charge de travail importante de ses membres ainsi que des cumuls de fonctions incompatibles. Ainsi, il devient nécessaire pour le département ECRI d'évoluer vers une forme institutionnelle plus à même de proposer une gouvernance et une gestion proactive et efficace des activités de microfinance d'ASIENA notamment dans son contexte actuel de fort développement.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire une étude de faisabilité pour identifier la forme institutionnelle la plus adaptée pour la poursuite des activités de microfinance du département ECRI.** Il s'agira d'analyser les avantages comparatifs et les inconvénients que présentent les formes institutionnelles autorisées par la réglementation de la microfinance actuellement en vigueur (Société Anonyme ou Société à Responsabilité Limitée, Coopérative d'Epargne et de Crédit, Association) et de faire une recommandation sur celle qui conviendrait le mieux pour la poursuite des activités de microfinance de l'association et les préoccupations de ses acteurs (mission de l'institution, vision, modèle de propriété et de gouvernance, etc.).
- **Elaborer un Plan d'Action pour guider l'institution dans le processus de transformation institutionnelle.** Il s'agira de :
 - *Identifier les activités à mener pour concrétiser le projet de transformation* notamment la validation du choix de la forme juridique, l'élaboration des textes réglementaires de la nouvelle entité juridique, les modalités de transfert de l'actif et du passif du département, l'élaboration d'un nouvel organigramme et le recrutement du personnel nécessaire à la gestion de la nouvelle structure, l'installation des nouveaux organes de gouvernance, les démarches juridiques de formalisation de la nouvelle structure, etc.
 - *Elaborer un chronogramme précis ainsi que le budget requis pour la mise en œuvre du projet de transformation institutionnelle* : l'idéal sera que l'ensemble du processus soit mené avant la fin du délai de mise en œuvre du Plan d'affaires actuel afin que le prochain Plan d'affaires de l'institution soit élaboré en référence à la nouvelle structure qui sera créée. Le budget devra avoir une bonne identification de ses sources de financement ainsi qu'un planning adapté de gestion pour éviter tout blocage lié à des questions financières.
 - *Désigner les responsables de la mise en œuvre des différentes étapes de la transformation* afin d'en assurer leur agencement le plus efficace possible.

Le document doit par ailleurs indiquer les risques à prendre en compte dans la réalisation de l'ensemble du processus afin de proposer des mesures pour les limiter et éviter tout blocage dans la mise en œuvre du projet. Un expert (Cabinet de conseil ou Consultant indépendant) devra notamment être désigné pour accompagner la mise en œuvre du projet. Il pourra s'agir du

Consultant en charge de la présente mission ou d'un prestataire différent selon la qualité de la conduite de la présente mission et les exigences requises pour la mise en œuvre du Plan d'Action.

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 documents juridiques de l'association (statuts, règlement intérieur, décision d'agrément, modalités de fonctionnement et nominations aux organes de gouvernance, procès-verbaux d'Assemblée générale et de Conseil d'Administration, etc.).
- Faire une analyse du contenu du Plan d'affaires (2011-2015) et du rapport de la mission d'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'affaires et de revue des objectifs.
- Prendre connaissance des documents produits sur le fonctionnement et les performances de l'institution (rapports annuels d'activité, rapports d'inspection des autorités de tutelle, rapport de rating, rapports de mission des partenaires techniques, etc.)
- Prendre connaissance de tous les documents complémentaires utiles à la bonne compréhension des valeurs et de la mission de l'institution, sa cible et son environnement d'intervention.
- 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 localisée au siège à Ouagadougou, 3 antennes localisées à Diébougou, Koudougou et Dédougou).

C.2 Pendant la mission terrain

- Compléter la documentation envoyée par l'institution avant la mission et recueillir les avis, suggestions et recommandations des membres des organes de gouvernance de l'institution et du Secrétariat Exécutif de l'Association sur ses objectifs, ses valeurs, ses difficultés, son modèle opérationnel, etc. Le Consultant s'attachera à avoir une bonne compréhension de ces préoccupations afin de proposer un modèle juridique qui permette aux religieuses d'avoir un suivi correct des activités de la nouvelle institution et pouvoir s'assurer de sa fidélité aux objectifs sociaux qui ont présidé à sa création sans avoir à occuper des fonctions qui requièrent des compétences techniques dont elles ne disposent pas.
- Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (la Responsable des Opérations et du Développement et le Responsable Administratif et Financier également en charge du Contrôle/Audit interne), des agents de crédit et des animateurs d'au moins deux agences ainsi qu'un échantillon représentatif de clients.
- Le Consultant pourra idéalement organiser un atelier pendant lequel une réflexion sera menée sur les éléments à prendre en considération pour faire le meilleur choix de la forme juridique de la future structure. Un échantillon représentatif de l'ensemble des acteurs concernés par le sujet pourra prendre part à cet atelier.
- Animer, le dernier jour de la mission terrain, une session de restitution pour présenter les principales recommandations formulées sur la base des informations collectées.
- Le Consultant prévoira si possible une rencontre avec des acteurs du secteur national de la microfinance et en particulier la Direction de la Surveillance et du Contrôle pour affiner sa compréhension de l'environnement d'intervention et les challenges du secteur ainsi que les

contraintes légales à prendre en compte dans le processus de transformation institutionnelle. S'il le juge nécessaire, il pourra également solliciter les avis et conseils des partenaires historiques de l'institution sur le sujet.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport sur les spécificités institutionnelles d'ASIENA, les souhaits de ses acteurs (religieuses impliquées dans la gouvernance, équipe de direction, agents techniques, etc.) concernant son évolution institutionnelle, les avantages et les inconvénients que présentent les différentes formes juridiques autorisées par la réglementation en vigueur en microfinance et une recommandation précise, accompagnée d'arguments objectifs, sur le choix de la forme juridique qui serait le plus avisé pour poursuivre de manière autonome les activités de microfinance de l'association.
- Proposer un Plan d'action de mise en œuvre du processus de transformation institutionnelle qui indique les activités à mener, le calendrier de leur réalisation, les responsables des différentes tâches et étapes ainsi qu'un budget précis et réaliste. Le Plan d'Action comprendra par ailleurs une section sur les risques à prendre en considération dans le projet et les mesures pour les limiter sur la durée de mise en œuvre du projet.
- Indiquer les termes de référence à satisfaire par le Cabinet de conseil ou le Consultant qui sera sélectionné pour accompagner l'institution dans la mise en œuvre de son projet de transformation institutionnelle.
- Se rendre disponible après l'envoi des documents provisoires 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 des documents et échanger sur les constats réalisés et les recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- ASIENA dispose d'une analyse pertinente de la volonté de ses acteurs au sujet de sa transformation institutionnelle, les déterminants à prendre en compte pour prendre leur décision et une recommandation argumentée sur le choix optimal au regard de ses valeurs et de son positionnement institutionnel.
- L'institution dispose d'un Plan d'action clair, détaillé et précis pour guider la mise en œuvre de son projet de transformation institutionnelle.
- ASIENA dispose des termes de référence à satisfaire par le Cabinet de Conseil ou le Consultant qui sera désigné pour l'accompagner dans la mise en œuvre du projet.

E. Livrables attendus

- Un rapport d'évaluation des formes juridiques autorisées par la réglementation en vigueur dans le secteur de la microfinance et la recommandation d'un choix sur la base de la volonté des acteurs e l'institution, son identité institutionnelle et ses valeurs.
- Un Plan d'Action clair et précis sur la mise en œuvre du projet de transformation institutionnelle
- Un document présentant les termes de référence à satisfaire par le prestataire technique qui devra accompagner la mise en œuvre du projet de transformation institutionnelle.

F. Indications supplémentaires

-
- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Burkina Faso et ne peut en aucun cas être inférieur à 5 jours ouvrés.
 - Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins deux agences.
 - La phase terrain devra être achevée le 31 Octobre 2014 au plus tard.
 - L'ensemble des livrables devra être envoyé le 15 décembre 2014 au plus tard.