

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DE
MOBILISATION DE FINANCEMENT**

RMCR

MALI

OCTOBRE 2014

Avec l'appui financier de



DDP N°: RMC/o6/2014/MAL/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 14/10/2014

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 des capacités de mobilisation de Financement RMCR - Mali 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 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 ;
- 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 mobilisation de financement 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'activités annuels 2011, 2012 et 2013, les états statistiques (Finstat) Jun. FY14, le rapport de
rating réalisé en 2008 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.
- 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 31 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 Novembre 2014 (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 70% 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 celles des bureaux financement des projets de développement multisectoriels (Area Development Project - ADP). Au 30 juin 2014, l'institution avait un encours de crédit de 3,3 MMFCFA (5,1 MEUR) pour 27 300 emprunteurs actifs et 743 MFCFA (1,1 MEUR) 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.

Afin de mettre en œuvre les objectifs contenus dans son Plan d'affaires 2014-2016, l'institution a estimé ses besoins de financement à 3 MMFCFA (4,5 MEUR). Toutefois, la mobilisation de ces ressources financières constitue un défi car l'institution, qui n'est pas autorisée par VisionFund International (Structure de World Vision International en charge de la gestion des IMF) à intermédiaire l'épargne collectée dans ses zones d'intervention, ne pouvait compter que sur les financements mis à disposition par les autres entités du groupe (World Vision Mali et VisionFund International) pour, partiellement, satisfaire les demandes de crédit qui lui sont adressées. Elle a récemment initié une stratégie de diversification de ses sources de financement auprès d'investisseurs sociaux internationaux (Triple Jump, GCAMF, Oikocredit, etc.) mais n'arrive pas encore à sécuriser les montants de financement requis pour couvrir les besoins exprimés dans le Plan d'affaires en cours de mise en œuvre. Ainsi, la présente mission a pour objectif de renforcer les capacités de l'équipe de direction pour la mobilisation de ressources complémentaires à celles mis à disposition par le groupe World Vision.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire une évaluation de la cohérence des objectifs de développement opérationnels indiqués dans le Plan d'affaires 2014-2016 au regard des capacités institutionnelles disponibles pour les atteindre.** Il s'agira de faire une analyse critique des projections retenues dans le Plan d'affaires afin de se prononcer sur leur pertinence et le degré de probabilité de leur réalisation. Un accent particulier sera mis sur le niveau de maîtrise par l'ensemble des membres de l'équipe de direction des objectifs à atteindre, des actions à mener dans cette perspective, du niveau de mise en œuvre des stratégies retenues ainsi que des activités planifiées pour les 18 prochains mois sur le sujet.
- **Faire un diagnostic des atouts institutionnels (cible, niveau de capitalisation, support de World Vision International, etc.) qui pourraient être mis en avant pour intéresser d'éventuels bailleurs commerciaux.** Il s'agira également de procéder à une identification fine des faiblesses et contraintes

(internes et externes) qui limitent la capacité de l'institution à mobiliser des financements commerciaux pour financer le développement de ses activités.

- **Procéder à une revue analytique de la relation entre RMCR et les entités du groupe World Vision notamment Vision Fund International.** Il s'agira d'apprécier les avantages proposés par ce support mais également les éventuels sujets sur lesquels l'institution devrait entamer des discussions avec ses partenaires (notamment l'autorisation d'intermédiaire l'épargne collectée) pour améliorer ses capacités de mobilisation de ressources requises pour financer sa croissance.

- **Mener des actions de renforcement des compétences des différents membres de l'équipe de direction pour améliorer leurs capacités à contribuer de manière qualitative à la recherche et la sécurisation de financements externes.** Il s'agira, sur la base d'entretiens individuels et de revue des fiches de fonctions ainsi que des informations produites par les différents départements (Opérations et Administration – Finance), de proposer des sessions individualisées de renforcement de compétences pour améliorer la compréhension de certains concepts fondamentaux d'intérêt majeurs pour les prêteurs commerciaux (termes de négociation des taux d'intérêt et des durées de financement, mise en œuvre des processus d'investissement, analyse des risques –maturité, liquidité, change, etc.) qu'il faudra prendre en considération sur les opérations de financement internationaux.

- **Fournir à l'équipe de direction des informations pertinentes sur les principaux acteurs du financement commercial en microfinance susceptibles d'établir un partenariat avec le RMCR ainsi que des recommandations à mettre en œuvre pour optimiser leurs chances de succès dans leur démarche de mobilisation de ressources.** La connaissance du consultant des profils d'investisseurs intervenant en Afrique de l'Ouest et les déterminants de leur décision de financement seront cruciaux pour l'atteinte de cet objectif.

La réalisation de la mission devra permettre à l'équipe de direction de la RMCR de disposer d'une situation claire sur la pertinence des objectifs poursuivis au regard de ses capacités institutionnelles disponibles pour les atteindre. Elle devra aussi permettre de préciser les pistes d'évolution de la relation avec VFI afin d'augmenter le degré d'autonomisation de l'institution ainsi que des orientations claires sur les acteurs à contacter et les éléments à mettre en avant ou à corriger pour optimiser les chances de l'institution dans la mobilisation des ressources nécessaires au financement de son développement. Un Plan d'action précisant un chronogramme des activités à mener ainsi que les personnes en charge de leur suivi et de leur réalisation pourra être élaboré afin de guider la démarche de l'institution sur le sujet.

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 (Le plan d'affaires 2014-2016, le calendrier de financement –Borrowing Schedule-, le tableau de suivi Actif – Passif ou ALM_Liquidity analysis and Reports, les états financiers et les rapports annuels d'activité 2011, 2012 et 2013, les états statistiques (Finstat) Jun. FY 14, le rapport du rating réalisé en 2008, , etc.) afin d'avoir une première compréhension du volume d'activité, des projections sur les deux prochaines années et de la structure de financement de l'institution.
- 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 des Opérations et du Système d'information, d'une Responsable Administration et Finance, d'un Auditeur Interne et un Responsable de la gestion des ressources humaines et des agents opérationnels localisés au niveau des agences et des antennes), l'organe principal de gouvernance (le Conseil d'Administration) et ses principaux partenaires (World Vision Mali et Vision Fund International).

C.2 Pendant la mission terrain

- Faire une analyse du degré de réalisme des projections contenues dans le Plan d'affaires en relation avec les réalisations faites pendant les 5 dernières années, l'actualité du secteur de la microfinance au Mali et les spécificités des zones d'intervention de RMCR.
- Mener des entretiens avec les membres de l'équipe de direction pour évaluer leur maîtrise des objectifs de mobilisation de ressources pour mettre en œuvre le Plan d'affaires de l'institution, les besoins à combler, le niveau de formalisation des activités à mener pour atteindre les objectifs fixés, etc. Leur connaissance des concepts liés au financement international en microfinance fera également l'objet d'une évaluation afin d'identifier les domaines sur lesquels des besoins de renforcement de compétences existent.
- Des entretiens pourront être menés avec les membres du Conseil d'Administration, en particulier avec le Président qui est également le Responsable pays de World Vision International afin de s'assurer d'une compréhension commune des défis que l'institution doit relever dans le recherche de financement de ses activités en dehors de « la famille » World Vision.
- Si le Consultant et les dirigeants de l'institution le jugent opportun, des échanges pourront également être menés avec un représentant de Vision Fund International pour s'informer sur les modalités de collaboration avec l'institution et leur positionnement pour satisfaire les besoins de financement identifiés dans le Plan d'affaires.
- Analyser le contenu et le format de l'information financière traitée au sein de l'institution pour savoir dans quelle mesure elle peut satisfaire les besoins de prêteurs commerciaux. Il s'agira également d'analyser les indicateurs relatifs aux performances et à la santé financière de l'institution (niveau d'autosuffisance opérationnelle et financière, niveau de qualité du portefeuille, niveau de rendement des actifs, niveau de capitalisation, etc.) afin de voir dans quelle mesure elles sont conformes aux attentes généralement exprimées par les prêteurs commerciaux internationaux.
- Mener des sessions de renforcement de compétences avec les différents membres de l'équipe de direction afin de mieux préciser les objectifs à atteindre, identifier les actions à mener dans cette perspective ainsi que les résultats à atteindre dans le cadre d'un calendrier réaliste.
- Une session commune permettra de présenter certains prêteurs internationaux, leurs modalités de financement et les chances de RMCR d'établir un partenariat avec eux.
- Dans la mesure du possible, le consultant aidera l'équipe de direction à formuler un argumentaire pour explorer les modalités d'une meilleure utilisation de l'épargne collectée comme source de financement pour atteindre les objectifs de développement de l'institution, comme cela est d'ailleurs pratiqué par la majorité des institutions de microfinance intervenant au Mali.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport détaillé et précis sur :
 - a. La probabilité d'atteinte des objectifs contenus dans le Plan d'affaires 2014-2016 au regard des capacités institutionnelles actuelles de RMCR, des caractéristiques de son environnement et des relations établies avec les entités du groupe World Vision International ;
 - b. Les éléments (atouts et désavantages) à améliorer ou corriger pour augmenter les capacités de l'institution à obtenir des financements de partenaires commerciaux internationaux ;
 - c. Les actions à entreprendre et le calendrier de leur mise en œuvre avec une indication des personnes responsables au sein de l'institution pour atteindre les objectifs de financement retenus dans le Plan d'affaires.
- Faire un focus spécifique sur les besoins de renforcement de compétences des membres de l'équipe de direction identifiées lors de la mission, les activités menées pour les combler et les recommandations à mettre en œuvre pour consolider les acquis et poursuivre l'amélioration des capacités de membres de l'équipe de direction.
- 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 de ses capacités institutionnelles à atteindre les objectifs fixés dans son Plan d'affaire 2014-2016.
- Une situation des atouts à consolider et des faiblesses à corriger afin d'optimiser ses capacités de mobilisation de financement internationaux est disponible.
- Des recommandations pertinentes sont formulées pour engager des discussions avec VFI dans l'optique d'améliorer la qualité de la relation et augmenter le degré d'autonomie de l'institution dans sa recherche de financements.
- Les membres de l'équipe de direction ont reçu des renforcements de compétences adéquats et disposent des informations utiles pour mener les activités de mobilisation de ressources financières de manière efficace.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet sur les capacités institutionnelles de RMCR dans la mobilisation de ressources de financement et les domaines d'amélioration.
- Un rapport sur les activités menées pour le renforcement de compétences des membres de l'équipe de direction dans la mobilisation de ressources financières accompagné d'un Plan d'action qui sera mis en œuvre sur les 18 prochains mois.

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 25 novembre 2014 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 24 décembre 2014 au plus tard.