

**SELECTION DE CONSULTANT**

**DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS**

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE**  
**MISE A JOUR DU PLAN D’AFFAIRE**  
**2014-2018**

**COOPEC SIFA**

**TOGO**

**JANVIER 2015**

Avec l'appui financier de



**DDP N°: SIF/01/2015/TOG/FA**



# Lettre d'invitation

Dakar le 14/01/2015

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 revue et de mise à jour du Plan d'Affaires de la COOPEC SIFA - Togo 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 ;
- 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 revue et de  
mise à jour du Plan d'Affaires 2014-2018 de la COOPEC SIFA - Togo
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le plan d'affaires 2014-2018, les rapports  
annuels d'activité 2011, 2012 et 2013, les manuels de procédures opérationnelles, les fiches de  
présentation des produits d'épargne et de crédit proposés par l'institution, les documents  
contractuels relatifs au FNFI, le rapport de la mission d'élaboration d'un plan d'action pour  
l'extension du réseau, le rapport final de la mission d'AT sur le contrôle interne 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\_\_\_.
- 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 31 Janvier 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 février 2015 (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 (85%) 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).

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.

Les activités de l'institution ont connu une forte croissance sur les quatre dernières années (hausse du portefeuille de crédit de +323% entre décembre 2010 et septembre 2014 avec une augmentation du nombre d'emprunteurs de plus de 285% sur la même période) qui lui ont permis d'atteindre un encours de crédit de 1 225 MFCFA (€ 1,9 mln) et 26 691 emprunteurs actifs au 30 septembre 2014. Cette croissance a connu une relative accélération à partir de juin 2014 avec la participation de l'institution au programme du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) mis en place par le gouvernement togolais (décret d'application adopté en Conseil des Ministres en décembre 2013) pendant le premier semestre 2014 pour favoriser l'accès à des financements à taux faibles aux populations les plus défavorisées du pays. L'institution a reçu un décaissement total de 270 MFCFA (€ 412k) en Juin et Juillet 2014 du fonds ce qui a engendré une augmentation de l'encours de portefeuille de 45,3% entre juin et septembre 2014 et une hausse de +109% du nombre de clients sur la même période.

Le Plan d'affaires de l'institution couvrant la période 2014-2018 recommandait clairement la recherche de nouveaux partenaires stratégiques pour financer la croissance de l'institution mais n'avait pas anticipé la mise à disposition de montants de financement aussi importants que ceux levés par la COOPEC SIFA sur la période récente. De même, le niveau de croissance atteint aujourd'hui par l'institution a fait émerger de nouvelles problématiques d'ordre organisationnel et en matière de supervision des activités. Plusieurs d'entre elles ont été relevées par les dirigeants de l'institution mais également par les missions d'appui technique récemment reçues par l'institution dans le cadre du programme de la Facilité Africaine. Ainsi, en vue de permettre à la COOPEC SIFA d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques stratégiques et de mettre en place l'organisation la plus adaptée et la plus efficace possible pour prendre en charge le développement de ses activités, un appui a été sollicité pour mettre à jour le Plan d'affaires disponible. La mission souhaitée devra non seulement aider l'institution à définir de nouveaux objectifs opérationnels et financiers, avec le dépassement des projections initiales, mais aussi mettre à jour le Plan d'action de renforcement institutionnel en référence au nouveau contexte d'évolution de l'institution.

## B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Conduire un diagnostic de l'environnement d'intervention et de l'évolution institutionnelle de la COOPEC SIFA.** Dans cet exercice tous les facteurs contextuels pertinents seront pris en compte mais un

---

accent particulier sera mis sur les effets du lancement des activités du Fonds National de la Finance Inclusive pendant le premier semestre 2014 et de l'ouverture d'une nouvelle agence dans la localité de Mango en janvier 2015.

- **Analyser le niveau d'atteinte des objectifs initiaux du Plan d'Affaires 2014-2018** en relevant les dépassements d'objectifs mais également les insuffisances constatées. La finalité de la démarche sera d'identifier les déterminants des performances enregistrées par l'institution, qu'ils soient internes ou externes.
- **Mettre à jour le Plan d'Affaires initial sur la période de 2015-2018 en tenant compte des diagnostics déjà réalisés et notamment :**
  - ✓ Redéfinir les axes d'intervention prioritaires et les modifications organisationnelles et opérationnelles qu'ils impliquent.
  - ✓ Ajuster les prévisions financières en conséquence et définir les besoins financiers de la structure sur la période restante de mise en œuvre du Plan d'affaires.
  - ✓ Etablir un calendrier de mise en œuvre précis et détaillé des activités, intégrant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les délais de réalisation prévus et les responsables pour chaque tâche afin de faciliter la planification et le contrôle par les dirigeants de la COOPEC SIFA de l'ensemble du processus.
  - ✓ Présenter les résultats et les recommandations préliminaires aux organes de gouvernance et à l'équipe de direction de l'institution afin d'ajuster, de valider et de finaliser le Plan d'Affaires.
  - ✓ Formuler des recommandations claires et détaillées pour permettre l'atteinte des objectifs visés mais également leur appropriation par les acteurs concernés.
  - ✓ En relation avec le Directeur de l'institution coordonner la restitution des nouvelles orientations et des nouveaux objectifs du Plan d'affaires ainsi que des adaptations opérationnelles qui en découleront à l'ensemble du personnel.

La démarche devra être fondée sur une bonne compréhension de l'identité sociale et rurale de la COOPEC SIFA ainsi que sa volonté de servir en priorité les femmes pauvres par la méthodologie de la banque villageoise<sup>1</sup>. Dans la mesure du possible, les recommandations formulées doivent privilégier des solutions internes qui ne requièrent pas un appui financier extérieur.

## **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 2014-2018, les rapports annuels d'activité, les rapports des missions d'Assistance Technique réalisées en 2014, les manuels de procédures opérationnelles, les fiches de présentation des produits d'épargne et de crédit proposés par l'institution, etc.) pour cerner la stratégie de développement adoptée et les outils opérationnels et méthodologiques actuellement à la disposition 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 et des agents opérationnels localisés au siège à Dapaong et éventuellement à Mango); Une rencontre avec les gestionnaires du FNFI pourra être envisagée ainsi qu'avec les responsables de l'Association Professionnelle (APIM – Togo).

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

- Compléter la documentation envoyée avant la mission et recueillir des précisions sur les orientations stratégiques adoptées, le processus opérationnel de gestion des crédits et de l'épargne, l'identité sociale de l'institution, la relation avec l'Evêché de Dapaong et le cadrage de la zone d'implantation à travers l'implantation de l'Eglise, le partenariat avec le FNFI, etc.

---

<sup>1</sup> Les bénéficiaires sont regroupés en Groupements Villageois de Microcrédit (GVM).

- 
- Mener des entretiens avec les membres des organes de gouvernance, le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (le Directeur, la Responsable de l'Exploitation, le Comptable et l'Auditeur Interne), les agents de crédit et de caisse pour avoir une bonne compréhension de la gestion opérationnelle de l'institution. Dans les échanges avec le Directeur de l'institution et la Responsable d'Exploitation (par intérim), un point particulier sera fait sur la répartition optimale du portefeuille de crédit souhaitée par l'institution entre les crédits GVM et (groupes) et les crédits classiques (individuels) sachant que l'institution doit améliorer la maîtrise de ces derniers qui présentent l'essentiel des retards de remboursement enregistrés à ce jour. Egalement, dans les échanges avec les membres du Conseil d'Administration et du Directeur, un point précis sera fait sur les changements envisagés dans l'équipe de direction et leur articulation avec les nouvelles orientations stratégiques qui seront retenues dans le Plan d'affaires mis à jour (profils des agents concernés ou à recruter, nouvelle répartition des responsabilités entre le Directeur et les responsables de service, etc.)
  - Rencontrer le personnel recruté ou pressenti en interne pour rejoindre l'agence de Mango afin de dresser une situation des conditions d'ouverture de l'agence et éventuellement échanger sur les premiers retours formulés par les clients de l'agence.
  - Assister à au moins deux réunions de GVM pour des financements de groupements sur fonds propres de l'institution et avec les ressources mises à disposition par le FNFI afin d'approfondir la compréhension de la gestion des activités de l'institution et échanger avec les bénéficiaires sur les motivations de leur choix de la COOPEC SIFA comme prestataire de services de microfinance.
  - Dans la mesure du possible rencontrer un représentant du FNFI afin de recueillir son appréciation de la collaboration avec la COOPEC SIFA et compléter la compréhension des orientations à moyen terme de ce programme.
  - Animer un atelier de présentation du diagnostic et des propositions d'ajustement du Plan d'Affaires auprès de l'équipe de direction et des membres des organes de gouvernance afin d'adapter, de valider et de finaliser le contenu du document.
  - Appuyer l'équipe de direction dans la préparation et la restitution des conclusions retenues pour la mise à jour du Plan d'Affaire ainsi que les implications opérationnelle pour l'ensemble du personnel.

### C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport détaillé et précis sur :
  - a. Les évolutions externes et les opportunités et menaces qu'elles engendrent pour l'institution ;
  - b. Les évolutions internes et notamment les conditions d'ouverture de l'agence de Mango et ses premiers résultats ainsi que l'impact de la participation au programme du FNFI.
  - c. Le niveau d'atteinte des objectifs initiaux du PA et l'analyse des facteurs explicatifs des résultats obtenus.
- Procéder à la mise à jour du Plan d'affaires existant notamment sur :
  - a. La pertinence des orientations stratégiques initialement retenues et leur validité face aux nouveaux défis auxquels l'institution doit faire face.
  - b. Les projections opérationnelles et financières afin d'intégrer le rythme de croissance adopté par l'institution et les perspectives de développement qu'implique sa collaboration avec ses partenaires financiers actuels (GCAMF, FNFI, etc.) et futurs.
  - c. Le planning des activités et les indicateurs d'atteinte des résultats ainsi que le budget et les responsables des différentes activités à mener.
- Se rendre disponible après l'envoi du document 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 de l'évolution de son contexte d'intervention et du niveau d'atteinte des objectifs du Plan d'Affaires initial.
- Le Plan d'affaires est mis à jour et validé pour les dirigeants de l'institution



- 
- Le document intègre des recommandations pertinentes pour guider le développement de l'institution avec une bonne compréhension et appropriation de son contenu par les acteurs en charge de sa mise en œuvre.

#### **E. Livrables attendus**

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet de l'évolution de l'environnement d'intervention et du niveau d'atteinte des objectifs du Plan d'Affaires initial.
- Un plan d'Affaires mis à jour détaillant les nouvelles orientations stratégiques de la COOPEC SIFA ainsi que le calendrier de mise en œuvre des activités retenues, les personnes qui en ont la charge et les indicateurs d'atteinte des objectifs visés. Il s'agira de formuler des recommandations claires pour faciliter l'atteinte des résultats attendus. Le document comprendra également un budget prévisionnel et des scénarios contextuels (défavorable, normal, favorable, etc.)
- Un support de présentation des changements stratégiques et des ajustements des projections opérationnelles et financières du Plan d'affaires à l'intention des dirigeants et du personnel de la COOPEC SIFA.

#### **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 visiter la nouvelle agence de Mango et assister à au moins deux réunions de Groupements Villageois de Microcrédit (GVM) financés sur fonds propres et par le biais des ressources mises à disposition par le FNFI.
- La phase terrain devra être achevée le 28 février 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 31 Mars 2015 au plus tard.