

**SELECTION DE CONSULTANT**

**DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS**

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE  
AMELIORATION DU PROCESSUS DE  
GESTION DES LIQUIDITES ET  
OPTIMISATION DES ACTIFS**

**RENACA**

**BENIN**

**MARS 2015**

Avec l'appui financier de



**DDP N°: REN/04/2015/BEN/FA**

# Lettre d'invitation

Dakar le 01/04/2015

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 Assistance Technique pour l'Amélioration du Processus de Gestion des Liquidités et d'Optimisation des Actifs de la RENACA – BENIN. 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 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 Assistance Technique pour l'Amélioration du Processus de Gestion des Liquidités et d'Optimisation des Actifs de la RENACA - Bénin

1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Les Plans d'affaires 2014-2016, les outils et procédures existants de gestion des liquidités, les rapports d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, les états financiers 2014 les plus récents, les rapports d'évaluation institutionnelle déjà réalisés, 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.facilite@africaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.facilite@africaine@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 administrative et financière des institutions de microfinance, essentiellement en gestion de la trésorerie et compétences avérées en formation et transfert de compétences techniques.

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 s'assurer que les acteurs concernés ont compris et se sont approprié les conclusions de l'étude ainsi que les indications du Plan d'action qui sera élaboré.

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 20 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 Mai 2015 (date précise à définir) \_\_\_\_\_  
à : Bohicon - Bénin \_\_\_\_\_

# Termes de référence

## A. Contexte

Le RENACA (Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées) fut créée en 2005 afin d'institutionnaliser les activités de microfinance rurale du CBDIBA (Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base), ONG locale créée en 1990. Depuis 2006, le CEPAM (Centre de Promotion et d'Appui à la Microfinance) est en charge de la professionnalisation et du renforcement institutionnel du réseau. L'ONG a bénéficié d'accompagnement de différentes organisations parmi lesquelles Action Carême Suisse, CISV, CAFiR/PADSA et SOS Faim Luxembourg, partenaire historique de l'institution qui l'accompagna surtout dans la création de RENACA et l'aida à obtenir des fonds de l'UE.

Au 31 Décembre 2014, le réseau comptait 21 498 emprunteurs actifs pour un portefeuille de crédit atteignant € 8 mln. Suite au processus de reconfiguration conduit en 2013, le réseau compte maintenant 8 CAVECA et 24 Guichets installés dans 6 des 12 départements du pays (dont 2 guichets dans les centres urbains de Bohicon et Parakou depuis fin 2012).

RENACA 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.

L'optimisation de la gestion des liquidités du réseau a longtemps été une préoccupation du RENACA du fait de la large couverture géographique des CAVECA et des mécanismes limités d'intégration du processus de traitement des liquidités. Les dépôts au niveau des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCLAM membres du réseau FECECAM) et, plus rarement, au niveau des agences bancaires de la localité (notamment ECOBANK), ont longtemps été pratiqués par les CAVECA ce qui a conduit à l'exigence de reversement d'au minimum l'équivalent de 2% de leur actif au niveau du siège avec une rémunération sur la base de la durée de dépôt. Toutefois, une marge d'amélioration demeure au regard des montants importants de liquidités détenus au niveau de certaines CAVECA et des besoins de financement constatés à l'échelle du réseau. Par ailleurs, les outils de suivi, de gestion et de projection des liquidités sont encore basiques et la fonction de Responsable de la caisse centrale a été récemment confiée à une nouvelle recrue, avec des besoins de renforcement de compétences, suite au départ de l'ancienne titulaire du poste en début d'année 2015.

## B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Evaluer le dispositif actuel de gestion des liquidités au sein du siège et du réseau** sur la base des pratiques en cours, des directives du manuel de procédure de gestion des liquidités, des outils existants, des excédents et déficits constatés, des transferts réalisés entre les CAVECA et entre les CAVECA et le siège.

- 
- **Mettre à jour le processus de gestion des liquidités** en apportant des solutions concrètes et précises aux difficultés rencontrées jusqu'alors afin de permettre une gestion optimale, sécurisée et homogène des liquidités au sein de l'ensemble du réseau, supervisée et centralisée au siège de RENACA.
  - **Doter le Directeur Général et les agents impliqués dans le processus de gestion des liquidités, des compétences, procédures et outils nécessaires** pour assurer une gestion optimale et pérenne des liquidités et de l'affectation des actifs de l'institution.
  - **Plus généralement proposer des améliorations dans le dispositif de gestion Actif/ Passif du réseau** et idéalement assister le réseau dans la mise en place et l'animation d'un Comité de gestion Actif/ Passif et le renforcement de compétences de ses membres pour leur permettre de jouer leur rôle de manière satisfaisante.

A l'issue de la mission, le réseau RENACA doit disposer d'un système institutionnel structuré de gestion des liquidités qui repose sur des procédures claires et réalistes intégrant des solutions pour pallier aux difficultés rencontrées jusqu'à présent et permettant une organisation homogène au sein du réseau et une optimisation de l'actif de l'Institution.

## 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 : les Plans d'affaires 2014-2016, l'organigramme de l'institution, les rapports d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, les états financiers 2014 les plus récents, les outils et procédures de gestion des liquidités (le manuel de procédure existant et les fichiers utilisés pour la gestion des dépôts, de projection, de l'affectation des liquidités, etc.) et tout autre document disponible qui pourrait être utile à la bonne conduite de la mission.
- Faire une première analyse de la pertinence des procédures et des outils existants, des insuffisances à combler pour la mise en place d'un processus adapté et fonctionnel de gestion des liquidités au siège et dans les CAVECA, l'amélioration de la gestion Actif/ Passif (ALM) du réseau.
- Proposer un planning d'intervention notamment un agenda des entretiens et des visites terrain à réaliser une fois sur place en référence aux informations fournies sur la gestion des liquidités au sein des CAVECA de l'institution (une équipe de Direction localisée au siège à Bohicon, 8 CAVECA et deux guichets urbains (Bohicon et Parakou).

### 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 liquidités au siège et au niveau des caisses du réseau.
- Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (le Directeur Général, le Directeur Administratif et Financier et la Responsable de la Caisse Centrale), les agents du siège (comptables, agent en charge de la gestion de la trésorerie, agents du département SIG, gestion des risques, etc.), les responsables des CAVECA et les agents des caisses de base sur la base d'un échantillonnage pertinent. Il s'agit également de mesurer les capacités des différents agents à gérer convenablement les liquidités de l'Institution notamment celles de la personne récemment recrutée au poste de Responsable de la caisse centrale au siège.

- 
- Suivre le processus de gestion des liquidités au siège et dans au moins deux CAVECA et guichets sélectionnés de manière pertinente au regard de leur niveau d'application des procédures du manuel (une CAVECA appliquant les procédures et une CAVECA plus éloignée des pratiques indiquées sur le manuel par exemple), échanger avec les agents et le responsable de caisse afin de comprendre les pratiques actuelles et de prendre en considération leurs suggestions d'amélioration.
  - Analyser la politique de gestion des liquidités du siège et du réseau pour en faire ressortir les principales forces et faiblesses.
  - Evaluer le degré d'efficacité des outils de gestion des liquidités existants au sein de l'institution et identifier les points de correction ou d'améliorations à mettre en œuvre pour le perfectionner.
  - Sur la base des constats recueillis, construire puis animer un module de formation sur l'optimisation de la trésorerie et l'optimisation des actifs à destination des agents concernés.
  - Coacher la mise en place d'un Comité de gestion Actif/ Passif dont les membres seront formés sur leur rôle
  - Si le Consultant le juge nécessaire, il peut prévoir une rencontre avec les banques de la RENACA afin de prendre en considération les mesures d'appui envisageables et avec l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (Consortium Alafia) afin de connaître les pratiques en matière de gestion des liquidités d'autres réseaux du pays.
  - Animer, le dernier jour de la mission, une session de restitution pour présenter les principaux constats réalisés lors de la mission terrain, les orientations préliminaires des livrables et recueillir les précisions ou corrections à prendre en compte.

### C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport qui présente les faiblesses constatées dans la gestion des liquidités et de l'affectation des actifs au sein du réseau RENACA et qui propose des options claires et réalistes pour apporter des solutions pérennes.
- Elaborer et mettre à jour les procédures et outils nécessaires à la mise en place de ce processus au sein de l'institution et désigner les personnes ressources en charge de leur vulgarisation et utilisation au sein du réseau.
- Elaborer un Plan d'action pour corriger les faiblesses identifiées et guider les agents de l'institution dans la nouvelle méthode de gestion des liquidités de l'Institution.
- 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

- La Direction de RENACA et les Responsables des CAVECA disposent d'une analyse approfondie du niveau actuel de gestion de la trésorerie, de ses forces et de ses faiblesses.
- RENACA dispose d'un processus de gestion des liquidités révisé qui rectifie les principales faiblesses identifiées et qui est accepté par les agents concernés. Des recommandations claires et détaillées sont formulées pour permettre une gestion optimale des liquidités.
- Le manuel de procédure de gestion des liquidités est mis à jour et des outils de gestion des liquidités et de projection sont développés, mis à disposition et assimilés par les acteurs concernés pour améliorer la gestion des liquidités.
- Les Ressources Humaines de RENACA sont en mesure de gérer les liquidités de l'Institution de manière optimale. Ainsi le Directeur Administratif et Financier et la Responsable de la Caisse Centrale ont reçu une formation dans l'optimisation de la gestion de trésorerie. Egalement, le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier ont reçu une

---

formation ou une assistance technique dans l'optimisation des actifs de l'institution. Un comité de gestion Actif/ Passif est éventuellement installé.

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

- Un rapport de diagnostic approfondi sur la gestion actuelle des liquidités de RENACA au siège et dans les CAVECA.
- Des recommandations claires et des solutions concrètes d'amélioration accompagnées d'un Plan d'Action défini dans le temps pour atteindre les résultats visés et en faciliter le suivi et la supervision.
- Un manuel de procédure mis à jour et des outils disponibles pour faciliter la gestion quotidienne et prévisionnelle de la trésorerie.
- Les modules suivis et les fiches d'émargement des agents concernés sur l'optimisation de la trésorerie et la gestion Actif/ Passif ainsi que la documentation sur les outils développés sont disponibles.

#### **F. Indications supplémentaires**

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Bénin et ne peut en aucun cas être inférieur à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins deux CAVECA et le point de service de Bohicon.
- La phase terrain devra être achevée le 25 Mai 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 30 Juin 2015 au plus tard.