

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
AMELIORATION DES CAPACITE DES
RESSOURCES HUMAINES**

MEC FADEC

SENEGAL

AVRIL 2015

Avec l'appui financier de



DDP N°: MECF/06/2015/SEN/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 02/04/2015

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 une proposition en vue de la fourniture des services de consultants ci-après : Mission d'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines et d'élaboration d'un Plan de formation de la MEC FADEC – Sénégal. Pour des 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 adressée à : CONFIDENTIEL.

4. Le 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'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines et d'élaboration d'un Plan de formation de la MEC FADEC – Sénégal
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'affaires 2014-2018, les rapports d'activités annuels 2011, 2012 et 2013, les manuels de gestion opérationnelle et de gestion du personnel, les rapports de contrôle et d'audit interne et d'intervention des consultants sur la gestion administrative et comptable, les procédures de gestion administrative, comptable et financière, les données de reporting aux autorités de tutelle, les derniers rapports de mission d'Assistance Technique notamment la mission menée en mai 2014 sur le diagnostic du SIG, la mission menée sur le contrôle interne en 2014 et la mission menée en Février 2015 sur le renforcement du département Comptabilité Finance 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 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.
- 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 des Ressources Humaines en Microfinance et en Renforcement des Capacités Techniques des acteurs
- 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 de formation d'action qui sera élaboré ainsi que les recommandations formulées.

- 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; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr; 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^{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 Mai 2015 (date précise à définir) _____
à : _____ Kébémér - Sénégal _____

Termes de référence

A. Contexte

La MEC FADEC a été créée en 1999 avec l'appui de l'ONG World Vision. Elle a obtenu son agrément en 2000 comme coopérative d'épargne et de crédit. Avec 5 branches, elle couvre plusieurs localités de la région de Louga où elle propose des produits et services financiers à une clientèle d'agriculteurs, de commerçants et de salariés. Au 31 Décembre 2014, l'institution comptait 1 686 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 663 kEUR.

L'institution 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.

La MEC FADEC est une institution de Microfinance de taille modeste qui compte 16 salariés au 31 Décembre 2014. Il n'existe pas de service dédié à la gestion des ressources humaines. Celle-ci est assurée conjointement par la Directrice de l'institution (supervision) et le Responsable Administratif qui s'occupe du traitement administratif des activités concernées (gestion de la paie, suivi des congés, etc.). Aujourd'hui, la gestion des Ressources Humaines n'est pas réalisée selon les meilleurs standards en la matière et plusieurs faiblesses ont été constatées sur ce sujet par diverses missions d'appui : leadership limité de la Directrice, faible niveau de formation et de compétences de certains agents aux regard des exigences techniques de leur poste, absence d'outils adéquats de gestion des performances des salariés, absence d'une politique claire de gestion des compétences, système de sanctions quasi-inexistante, etc. Dans ce contexte, également affecté par un système d'information et de gestion et de contrôle interne peu performant, l'institution n'est pas encore financièrement autosuffisante et son portefeuille de crédit connaît une croissance faible.

La présente mission a donc pour objectif de renforcer le niveau de professionnalisation de la gestion des ressources humaines et d'augmenter les capacités des agents techniques à contribuer de manière plus efficace à l'amélioration des performances institutionnelles de la MEC FADEC. A l'issue de la mission, l'équipe de direction doit disposer d'un cadre clair et maîtrisé de supervision du personnel pour une meilleure efficacité opérationnelle de l'institution. Ses capacités ainsi renforcées devraient aider à faciliter la prise de décision sur les sujets relatifs à la gestion des ressources humaines et augmenter la légitimité des personnes décisionnaires. Toutes les solutions jugées utiles pour renforcer la performance opérationnelle des agents seront appréciées. Elles devront être accompagnées par une proposition de confirmation à leur poste actuel ou de réaffectation des agents, d'un Plan de formation précis et pertinent de même que les outils nécessaires à la gestion et à l'amélioration des compétences des agents de l'institution.

B. Objectifs généraux de la mission

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

-
- **Améliorer le niveau de professionnalisation de la gestion des ressources humaines par la mise à disposition de procédures et d'outils adéquats de gestion ainsi que le renforcement des compétences de la direction.** Il s'agira d'établir un diagnostic de la gestion actuelle des ressources humaines afin de proposer des recommandations pertinentes, précises et concrètes pour améliorer la situation constatée. Le consultant proposera les procédures et outils nécessaires à une gestion optimale des ressources humaines, dans une logique d'amélioration de la performance individuelle et de la motivation des agents.
 - **Définir un plan de formation et d'apprentissage réaliste pour augmenter les capacités des agents (et éventuellement les élus) à jouer leur rôle de manière plus satisfaisante.** Il s'agira, sur la base du diagnostic mené, d'indiquer les thèmes de formation, les pratiques de management, les compétences à acquérir, les mécanismes de développement de ces compétences, les bénéficiaires et plus généralement les acteurs impliqués en interne et en externe, le calendrier de réalisation, le budget prévisionnel, etc. Cet exercice sera réalisé en prenant en compte les contraintes de fonctionnement des différents services concernés et la recherche systématique d'une optimisation du rapport coût/bénéfice.
 - **Proposer un Plan d'action simple pour opérationnaliser les recommandations formulées**

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer un système de gestion des ressources humaines en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs de la MEC FADEC. Toutes les solutions proposées devront aller dans le sens d'une amélioration de la productivité du personnel et de la performance des agents déjà présents au sein de l'institution sachant que des changements ou permutations de postes sont envisageables.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

Sur la base de son expérience et de son expertise dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront un diagnostic des compétences de gestion des activités de l'institution et la qualité de la supervision des agents. Elles reposeront sur une démarche participative pour l'élaboration des différents outils, plans et procédures qui seront proposés. Le Consultant devra par ailleurs se rendre disponible, après l'envoi de la version provisoire des livrables, 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 leur contenu et échanger sur les recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- Une nouvelle politique de gestion des ressources humaines et les outils connexes sont élaborés avec une implication satisfaisante des agents en charge de sa mise en œuvre.
- L'équipe de direction a reçu les renforcements de compétences nécessaires pour jouer son rôle de manière satisfaisante dans le suivi, la gestion et l'amélioration des performances des agents.
- Un plan de formation et d'apprentissage pertinent, réaliste et adapté aux besoins du personnel et des élus des organes de gouvernance est élaboré. Il est accompagné d'un Plan simple de mise en œuvre des recommandations formulées.

E. Livrables attendus

-
- Un rapport de diagnostic des ressources humaines et des compétences du personnel intégrant les forces, les faiblesses et des recommandations précises et pertinentes pour corriger les insuffisances constatées
 - Un Plan d'action de mise en œuvre des recommandations formulées
 - Le manuel de politique de gestion des ressources humaines mis à jour accompagné des outils connexes.
 - Un Plan de formation et d'apprentissage pertinent pour l'amélioration des compétences des agents
 - Le support des modules de formation proposés à l'équipe de direction et une fiche d'émargement attestant de la participation du personnel concerné.

F. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu dans la région de Louga 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 des cinq Agences que compte le réseau.
- La phase terrain devra être achevée le 28 Mai 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 26 Juin 2015 au plus tard.