

TERMES DE REFERENCE

Mission d'assistance technique

Amélioration de l'efficacité opérationnelle des services à la clientèle et de la gestion des engagements

BURKINA FASO

MARS 2021

Avec l'appui financier de



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Termes de référence

La Fondation Grameen Crédit Agricole soutient des institutions de microfinance (IMF) qui opèrent dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine, en leur apportant des financements et un accès à des prestations d'assistance technique. Pour financer l'appui en assistance technique, la Fondation bénéficie de subvention du Gouvernement du Luxembourg, gérées par la Banque Européenne d'Investissement, dans le cadre du 5ème Memorandum of Understanding (MoU) pour le financement d'assistance technique dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, signé entre le Gouvernement du Luxembourg et la Banque Européenne d'Investissement le 13 novembre 2014. En 2019, GRAINE Microfinance a été sélectionnée comme l'une des institutions bénéficiaires de ce programme afin de mettre en place un ensemble de missions, dont celle d'« **Amélioration de l'efficacité opérationnelle des services à la clientèle et de la gestion des engagements** ».

A. Contexte

Le Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Épargne, GRAINE SARL, est agréée conformément aux dispositions de l'article 9 de la loi n° 023-2009/AN du 14 mai 2009 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Burkina Faso. GRAINE a commencé ses activités dans le cadre d'un projet de CRS (Catholic Relief Service) en 2000, avant qu'une SARL ne soit créée en 2006 pour poursuivre les activités du projet. A fin janvier 2020, GRAINE SARL touche 21 717 emprunteurs actifs, dont 82% de femmes en zone rurale, pour un encours de crédit de 1 983 188 511 F CFA. L'institution opère grâce à 27 points de service et couvre 11 régions parmi les plus pauvres du pays

GRAINE Microfinance a bénéficié de l'appui d'un consultant en 2020 afin de renforcer son système de gestion opérationnelle pour proposer une offre de services financiers et non financiers de qualité aux clients, et notamment réviser son manuel des opérations et élaborer une stratégie marketing adaptée à ses produits qui intègre la formulation d'une image marque (*branding*), la rédaction d'un plan marketing, la formulation d'un cadre de gestion de la politique marketing et de la communication de l'institution.

La mission objet des présents termes de référence s'inscrit dans la continuité de cette précédente assistance technique et vise à accompagner et coacher l'équipe opérationnelle, principalement le Responsable des opérations, le Chef de service opérations, le Chefs de service crédit épargne et engagement, les 4 Chefs de section, les 6 Chefs d'agence et, dans une moindre mesure, les 29 Chefs de guichets, pour une bonne appropriation de la version révisée du manuel des opérations.

B. Objectifs de la mission

GRAINE souhaite recruter un consultant afin de :

- **Accompagner la Directrice Exécutive dans le recrutement du nouveau Responsable des opérations, puis former celui-ci sur l'ensemble des procédures de gestion opérationnelle de GRAINE ;**
- **Coacher l'équipe opérationnelle** (le Responsable des opérations, le Chef service opérations, le Chef service crédit, épargne et engagement, les 4 Chefs de section et les 6 Chefs d'agence – dans une moindre mesure, les 29 Chefs de guichet) pour la **bonne appropriation des procédures et des outils opérationnels développés lors de la révision du manuel des opérations, et leur mise en œuvre sur le terrain ;**
- **Créer des outils de suivi et de supervision des opérations et des équipes sur le terrain**, à destination du Responsable des opérations, du Chef service opérations, du Chef service crédit, épargne et engagement, des 4 Chefs de section, des Chefs d'agence et des Chefs de guichet ;
- **Coacher la personne en charge de la communication et du marketing pour la mise en place de la nouvelle stratégie marketing**, et des outils qui y sont liés (plan marketing, etc.).

La mission devra tenir compte du profil de l'institution afin de proposer des solutions opérationnelles en accord avec le fonctionnement, les moyens et les valeurs de GRAINE SARL.

Une approche participative et de transfert des compétences devra être privilégiée afin de faciliter l'appropriation de la méthodologie par GRAINE SARL.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

Sur la base de son expérience et de son expertise dans les domaines de la gestion des opérations, du suivi des engagements, du marketing et du renforcement opérationnel en microfinance et s'inspirant notamment des expériences internationales en la matière dans des contextes similaires, il est attendu que le consultant conduise les activités suivantes :

- Organiser une rencontre avec le Comité de direction et le Conseil de gestion pour exposer sa compréhension des objectifs de la mission et recueillir les attentes de l'institution. Suite à cette réunion, il leur soumettra un plan de travail retraçant la méthodologie et les actions qui seront mis en œuvre en vue d'atteindre les objectifs visés ainsi qu'un planning détaillé des interventions prévues ;
- En collaboration avec la Directrice Exécutive de l'institution, recruter le nouveau Responsable des opérations (création/révision de la fiche de poste, test écrit/test oral, etc.) ;
- Evaluer les capacités professionnelles du personnel du Département des opérations (Chef service crédit épargne et engagement, Chef service opérations, 4 Chefs de section) ainsi que celles des 6 Chefs d'agence et des 29 Chefs de guichet en lien avec la mise en œuvre des nouvelles procédures ainsi que les besoins de renforcement des capacités du nouveau Responsable des opérations ;
- Coacher et former le Responsable des opérations sur la gestion de toutes les activités de son ressort et sur toutes les procédures et outils opérationnels de GRAINE, notamment le manuel des opérations révisé ;
- Coacher le Chef service opérations, le Chef service crédit, épargne et engagement, les 4 Chefs de section, les 6 Chefs d'agence et, dans une moindre mesure, les 29 Chefs de guichet, sur les nouvelles procédures et les nouveaux outils du manuel révisé des opérations. Le consultant accompagnera ces derniers sur le terrain pour les former, de manière pratique et concrète, sur toutes les nouvelles procédures de gestion des opérations. Il insistera notamment sur : les techniques de gestion et de vente des produits, la procédure d'engagement par signature, le processus de collecte de l'épargne ainsi que la procédure de gestion du crédit individuel et PME/PMI ;
- Développer des outils de suivi et de supervision des opérations et des équipes à destination du Responsable des opérations, du Chef service opérations, du Chef service crédit épargne et engagements, des 4 Chefs de section, des Chefs d'agence et des Chefs de guichet et les former sur ces outils ainsi que sur les techniques de management/supervision des équipes ;
- Elaborer un plan d'actions, sur les 6 prochains mois, pour assurer la mise en œuvre de la stratégie marketing et de promotion des produits, et coacher la personne en charge de la communication et du marketing dans la mise en place de ce plan d'actions ;
- Après chaque coaching terrain, émettre des recommandations concrètes afin d'améliorer la gestion des opérations et organiser une petite session de débriefing avec la personne coachée et, si possible, son manager.

En d'autres termes, le consultant travaillera à outiller l'équipe du Département des opérations et des engagements à l'atteinte des objectifs du plan opérationnel 2021 dont:

- L'amélioration la rentabilité opérationnelle de GRAINE SARL en faisant progresser la proportion des recettes opérationnelles par rapport aux charges d'exploitation ;
- L'accroissement du rendement du portefeuille de crédit par la mise en place de crédits plus productifs ;
- Le développement d'autres sources de revenus financiers ;
- Le renforcement de la collecte de l'épargne et la recherche de financements adéquats (emprunt concessionnel) pour booster la croissance.

D. Résultats attendus

A l'issue des différents travaux, les résultats attendus sont les suivants :

- Le nouveau Responsable des opérations a été recruté, maîtrise ses rôles et responsabilités et a été formé, sur le terrain, à l'ensemble des procédures de gestion opérationnelle de GRAINE.
- Les nouvelles procédures et les nouveaux outils du manuel révisé des opérations sont maîtrisés par le Chef service opérations, le Chef service crédit épargne et engagement, les 4 Chefs de section, les Chefs d'agence et, dans une moindre mesure, les Chefs de guichet, en particulier le système de gestion des crédits et des engagements et la gestion du crédit individuel, du crédit PME/PMI ainsi que la procédure de gestion des engagements par signature.
- Un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie marketing et de promotion des produits de GRAINE a été élaboré et la personne en charge de la communication et du marketing a été coachée pour l'implémentation des actions prévues.

E. Livrables attendus

- Le planning détaillé de l'intervention du consultant, élaboré au début de la mission.
- Un rapport de mission, détaillant :
 - Le résultat de l'évaluation des compétences du Chef service opérations, du Chef service crédit épargne et engagement, des 4 Chefs de section, des Chefs d'agence et des Chefs de guichet ainsi que la synthèse des besoins en renforcement des capacités du Responsable des opérations nouvellement recruté ;
 - L'ensemble des coachings réalisés sur le terrain et l'ensemble des recommandations émises par le consultant pour améliorer la gestion des opérations ;
 - Une synthèse des activités réalisées dans le cadre du coaching de la personne en charge du marketing et de la communication ;
 - Une évaluation des coachings réalisés par les participants.
- Le plan d'actions de mise en œuvre de la stratégie marketing et de promotion des produits sur les 6 prochains mois.
- Les outils de supervision et de suivi des opérations et des équipes.

F. Indications supplémentaires

- L'ensemble des livrables devra être rédigé en français.
- Le budget total **hors taxe** de la mission ne devra pas excéder 10 000€.
- L'ensemble de la mission devra être réalisée et les livrables finalisés et envoyés à la Fondation GCA ainsi qu'à GRAINE d'ici le **15 septembre 2021, au plus tard**.

G. Profil du consultant

- Le consultant principal doit avoir au moins un Bac+5 en Management des Affaires/Commerce/Economie/Microfinance/Entrepreneuriat/Finance/Marketing et avoir une solide expérience avérée dans les domaines de la mission ;
- Des connaissances en planification stratégique/gestion axée sur les résultats/sciences sociales ou tout autre domaine connexe seront appréciées ;
- Avoir une expérience dans l'évaluation des compétences professionnelles des cadres ;
- Avoir une expérience dans la création d'outils de supervision des équipes et de suivi des opérations ;
- Avoir une expérience opérationnelle en microfinance, plus précisément en gestion et suivi des crédits.