

**DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITION
SELECTION DE CONSULTANT**

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DU
PERSONNEL SUR LA GESTION DES
RISQUES LIES AU CREDIT**

COFINA

MALI

JUILLET 2021

Avec l'appui financier de



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Table des matières

Section 1. Lettre d'invitation	3
Section 2. Note d'information aux Consultants	4
Section 3. Termes de référence	7

Section 1. Lettre d'invitation

Montrouge, le 12/07/2021

Madame/Monsieur,

1. La Fondation Grameen Crédit Agricole a obtenu un financement (ci-après dénommé « les fonds ») du Fonds d'inclusion financière de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), initié et financé par le Gouvernement du Luxembourg " (ci-après dénommé « le Bailleur ») et géré par la Banque Européenne d'Investissement, en vue de financer en partie le coût d'activité d'assistance technique, 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 Renforcement des capacités du personnel sur la gestion des risques liés au crédit pour Cofina – Mali. Pour de plus amples renseignements sur les services en question, veuillez consulter les Termes de référence à la Section 3 du document.
3. 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. Le budget relatif à cette mission ne pourra pas excéder 15 000 EUR, HT (quinze mille euros hors taxe).
4. La présente DP comprend les sections suivantes :
 - Section 1 - La présente Lettre d'invitation
 - Section 2 - Note d'information aux Consultants
 - Section 3 - Termes de référence

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Violette CUBIER
Chargée de programme Assistance Technique

Section 2. Note d'information aux Consultants

- 1.1 Nom du Maître d'Ouvrage : Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation représentée par Madame Violette CUBIER, Chargée de programme Assistance Technique
Mode de sélection : Sélection fondée sur la qualité et le coût (« SFQC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission Renforcement des capacités du personnel sur la gestion des risques liés au crédit.
Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Tout document disponible qui pourrait être utile à la bonne conduite de la mission
- 1.3 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 : Fondation Grameen Crédit Agricole, 72/74 rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge, France
Et de préférence par email :
 - violette.cubier@credit-agricole-sa.fr
 - victoire.binson@credit-agricole-sa.frLes propositions seront soumises dans la langue suivante : Français
- 2.1 i) Le nombre de jours de travail de personnel spécialisé nécessaires à la mission est estimé à : 22 jours
ii) Le personnel clé doit posséder au minimum l'expérience suivante :
 - 8 ans d'expérience dans le secteur de la microfinance avec des connaissances approfondies en gestion des crédits (montage et analyse de dossier de crédit, suivi des crédits, gestion des défauts de recouvrement) et gestion des risques liés au crédit.
 - Expérience dans la conduite de formation.
 - Réalisation de missions similaires en Afrique de l'Ouest, et idéalement au Mali.iii) Langue(s) de rédaction des rapports afférents à la mission : Français
- 2.2 i) La formation constitue un élément important de cette mission : Oui
- 2.3 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.
- 2.4 Les propositions doivent demeurer valides 60 jours après la date de soumission.
- 2.5 Les Consultants doivent soumettre une version électronique de chaque proposition (une version pour la proposition technique et une version pour la proposition financière). Les CV envoyés par les Consultants devront pas excéder 5 pages et les expériences/précédentes missions en lien avec la présente proposition devront être indiquées clairement.

3.1 Les propositions doivent être soumises au plus tard à l'adresse, la date et à l'heure suivantes :

- violette.cubier@credit-agricole-sa.fr
- victoire.binson@credit-agricole-sa.fr

au plus tard le 02/08/2021 à 18H (heure locale de Paris)

3.2 Tout complément d'information au Maître d'Ouvrage doit être envoyé à l'adresse suivante :

Fondation Grameen Crédit Agricole, 72/74 rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge, France

Email:

- violette.cubier@credit-agricole-sa.fr
- victoire.binson@credit-agricole-sa.fr

4.1 Le nombre de points attribué pour chaque critère et sous critère d'évaluation est le suivant : (valeurs indicatives)

4.2		<u>Points</u>
i)	Expérience des Consultants et pertinence pour la mission	[5 - 10]
ii)	Conformité aux Termes de référence, plan de travail et méthode proposés [20 - 50]	
iii)	Qualifications et compétence du personnel clé pour la mission	[30 - 60]
iv)	Qualité du programme de transfert de connaissances (formation) ; optionnel [0 - 10]	
v)	Participation locale (en termes de représentation des nationaux parmi le personnel clé proposé par les sociétés étrangères et locales ; maximum 10 points)	[0 - 10]

Total : 100

Le nombre de points attribué pour chaque sous-critère d'évaluation des qualifications du personnel est le suivant :

	<u>Points</u>
i) Qualifications d'ordre général	[20 - 30]
ii) Pertinence pour le projet	[50 - 60]
iii) Expérience de la région et connaissance de la langue	[10 - 20]

Total : 100

Le score technique minimum requis est de : 60 points

Monnaie utilisée pour la conversion des prix : Euro

- 4.3 Les poids respectifs attribués aux Propositions technique et financière sont :
Proposition technique = 0,8, et
Proposition financière = 0,2
- 4.4 Les négociations ont lieu par mail, téléphone ou Skype
- 5.1 Le début de la mission est prévu pour septembre 2021 mais la date précise sera à définir avec Cofina Mali.

La mission aura lieu à Bamako, Mali.

Section 3. Termes de référence

I. Contexte

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 subventions du Fonds d'inclusion financière de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), initié et financé par le Gouvernement du Luxembourg et géré par la Banque Européenne d'Investissement, dans le cadre d'un accord de financement du Fonds d'inclusion financière, signé le 12 novembre 2019 entre la BEI et le Grand-Duché du Luxembourg. En 2020, COFINA Mali SA a été sélectionnée comme l'une des institutions bénéficiaires de ce programme afin de mettre en place un ensemble de mission, dont celle de « **Renforcement des capacités du personnel sur la gestion des risques liés au crédit** ».

COFINA Mali SA est une institution de type Tier 2, fondée en mai 2017 par COFINA group, la compagnie d'assurance NSIA Vie Côte d'Ivoire et des investisseurs locaux. COFINA Mali SA est enregistrée en tant que société anonyme et supervisée par le Ministère des Finances de Côte d'Ivoire ainsi que par la BCEAO. La mission de COFINA Mali SA est : "être le modèle de référence panafricain pour la finance inclusive". COFINA Mali SA propose des prêts à ses clients selon la méthodologie de prêt individuelle. Au 31 mars 2021, l'institution avait un encours de crédit de 16 907 101 935 FCFA et servait 2 785 emprunteurs actifs (dont 17,3% de femmes). COFINA Mali SA opère dans la capitale du Mali, Bamako, à travers un réseau de 3 branches et 85 employés.

Dans le contexte de la crise provoquée par la pandémie de la COVID-19, COFINA a identifié plusieurs axes pour renforcer sa résilience à long terme, dont le renforcement des capacités du personnel en matière de gestion des risques (analyse des dossiers, suivi post-décaissement, supervision du risque crédit). L'objectif de cette mission est donc de former une équipe de 5 à 6 formateurs internes sur cette thématique afin que l'institution soit ensuite autonome pour la formation des agents opérationnels, en charge du processus de crédit, à savoir :

- Les chargés d'affaires en charge de la prospection, du montage du dossier du crédit et de sa présentation au comité de crédit pour validation,
- Les superviseurs et les chefs d'agence en charge du pré-comité en agence,
- Les chargés de contrôle et vérification en charge de la contre-évaluation du client,
- L'analyste crédit en charge de donner un avis (favorable ou défavorable) sur le financement du client emprunteur.

II. Objectifs

Les objectifs de la mission sont les suivants :

- Création de nouveaux modules pour la formation initiale et continue des chargés d'affaires, des chefs d'agence, des superviseurs, des contrôleurs et des analystes, sur le processus de crédit, sa gestion et l'analyse des risques liés au crédit.

- Formation d'une équipe de formateurs (5 à 6 personnes dont le Responsable Opérations, le Directeur crédit, le Superviseur des chargés de contrôle et deux à trois Chefs d'agence) sur la gestion et la supervision du risque crédit. La formation couvrira à la fois :
 - Les modules développés ;
 - Les techniques d'animation pédagogiques pour délivrer des formations aux équipes terrain.
- Organisation d'une première séance de formation pour les chargés d'affaires (30 personnes). Cette session sera animée par l'équipe de formateurs internes afin de permettre une mise en pratique des compétences transmises par le consultant. Ce dernier assistera les formateurs et émettra des recommandations concrètes, à l'issue de la formation.

III. Activités à mener et approche méthodologique

Sur la base de son expérience en développement de formations et gestion du risque crédit, le consultant devra mettre en place les activités suivantes:

- Réaliser une étude des besoins auprès de la Direction et de quelques agents opérationnels afin d'affiner la liste des thèmes de formation à développer et leur contenu (conduite d'entretiens et 2 à 3 visites terrain au minimum).
- Sur la base de cette étude, élaborer un cursus de formation, composés de plusieurs modules, abordant différentes thématiques liées au processus de crédit et à la gestion des risques crédit.

Les thématiques seront à affiner selon l'étude des besoins mais devront à *priori* couvrir les domaines suivants : la politique de crédit, le montage des dossiers de crédit (analyse de l'activité, identification du profil de l'emprunteurs, validité des documents de garanties disponibles, élaboration du compte d'exploitation, etc.), l'analyse des dossiers de crédit et des risques, le suivi post-décaissement et la gestion des impayés.

La durée, le contenu et les activités pédagogiques de chaque module seront adaptés à la thématique, aux besoins du personnel et à la cible de chaque module (chargés d'affaires, chefs d'agence, contrôleurs et superviseurs). Ces modules seront destinés à la formation des nouveaux agents (formation initiale) et pourront également être utilisés pour des recyclages (formation continue).

- Faire valider les modules de formation par la Direction de Cofina Mali.
- Former une équipe de formateurs internes sur l'animation de ces formations et sur les techniques d'animation pédagogiques, la posture et les bonnes pratiques à adopter en tant que formateur.
- Accompagner l'équipe de formateurs lors d'une première formation à destination de 30 chargés d'affaires afin de mettre en pratique les compétences transmises.
- Emettre des recommandations concrètes, à l'équipe de formateurs internes, afin d'assurer le bon déroulé des formations à l'issue de la mission.

IV. Résultats attendus

- Un cursus de formation sur la gestion des risques liés au crédit a été développés et validés par la Direction de Cofina Mali.

- Pour chaque module de formation, un guide du formateur a été élaboré.
- Une équipe de 5 à 6 formateurs interne a été créée et formée sur l'animation de ces modules. L'équipe est autonome pour délivrer ces formations aux agents opérationnels de Cofina Mali.
- Une première formation a été animée à destination de 30 chargés d'affaires par l'équipe de formateurs interne.
- Des recommandations concrètes ont été émises et synthétisées dans un document, afin d'assurer le bon déroulé des formations à l'issue de la mission.

V. Livrables

- Rapport de mission intégrant une synthèse des activités menées pendant la mission, les résultats de l'étude des besoins, une synthèse des sessions de formation réalisées, incluant une synthèse des évaluations de la formation par les participants.
- Les feuilles de participation aux formations émargées par les participants.
- Le cursus de formation sur la gestion des risques liés au crédit, incluant tous les modules développés, le matériel de formation associé et le guide du formateur.
- Un *reporting* sur l'atteinte des indicateurs suivants :
 - Nombre de personnes formées pour chaque session de formation et leur fonction ;
 - Nombre d'heures de formation dispensés ;
 - % de femmes parmi les formés ;
 - % de participants déclarant, à l'issue de la formation, que celle-ci leur serait utile dans leur travail quotidien ;
 - En cas de recrutement d'un consultant local, niveau d'accroissement de ses connaissances suite à la mission sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 – élevé).

VI. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Mali.
- L'ensemble de la mission devra être réalisée et les livrables finalisés dans un délai de trois mois après la signature du contrat.