

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE AMELIORATION GESTION DES RISQUES ET RENFORCEMENT CONTROLE INTERNE MEC FADEC NJAMBUR

AOUT 2014

Avec l'appui financier de



DDP N° : MECF/03/2014/SEN/FA

Section 1. Lettre d'invitation

Dakar le 07 Août 2014

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'amélioration de la Gestion des risques et de renforcement du Contrôle Interne de la MEC FADEC NJAMBUR. 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) a été adressée aux consultants inscrits sur la liste restreinte, dont les noms figurent ci-après : **CONFIDENTIEL**
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

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
Risques et de de renforcement du Contrôle Interne de la MEC FADEC NJAMBUR
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : _____ Les manuels de politique et de
procédures, les outils de gestion actuellement utilisés par le département Audit Interne de la
MEC FADEC ainsi que des exemples de rapports sur les contrôles réalisés, les rapports
d'évaluation et d'appui technique pour le renforcement du Contrôle Interne de l'institution,
les rapports d'inspection de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des
Systèmes Financiers Décentralisés (DRS/SFD), les rapports annuels 2011, 2012 et 2013 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^{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
- 3.1 Les propositions seront soumises dans la langue suivante : _____ Français _____.
- 4.1 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 _____ au plus tard le 25 août 2014 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@redit-agricole-sa.fr
- 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 pendant le mois de Septembre 2014 (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 30 mars 2014, l'institution comptait 1 336 emprunteurs actifs pour un encours de crédit de 626 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 présente des besoins importants de renforcement institutionnel dans la gestion des risques. Le département en charge de ces questions ne dispose en effet pas encore du personnel et des outils adéquats pour assurer une maîtrise satisfaisante des risques opérationnels, financiers et stratégiques auxquels l'institution fait face. Plusieurs faiblesses ont été relevées dans le niveau de qualification du personnel en gestion des risques, dans l'application des procédures opérationnelles et de contrôle, dans la fréquence et la couverture des missions de vérification, dans la disponibilité et l'utilisation des outils standards de gestion des risques, etc. La conduite de la présente mission devrait permettre à l'institution d'améliorer de manière substantielle l'efficacité globale de sa gestion des risques.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire une évaluation de l'efficacité du dispositif actuel de gestion des risques et d'identifier les domaines d'inefficacité qui requièrent des corrections:**
 - Evaluer le niveau de compétence et de maîtrise des principes et méthodes de gestion et d'animation d'un dispositif de gestion des risques efficace et fonctionnel du personnel actuellement en charge de ces questions au sein de l'institution ;
 - Faire une revue des procédures opérationnelles disponibles afin d'évaluer leur niveau d'adaptation aux spécificités opérationnelles de la MEC FADEC ainsi que leur niveau d'application par le personnel et les élus de l'institution ;
 - Faire une revue critique des outils de gestion des risques actuellement utilisés au sein de l'institution (méthodologie de contrôle, plan d'audit, modèle de rapport, etc.) pour analyser l'efficacité de leur utilisation comme moyen de limitation de la probabilité d'occurrence des risques couverts ;
 - Analyser les résultats des contrôles effectués par le département Audit Interne et exprimer une opinion sur la qualité des vérifications effectuées, la pertinence des recommandations formulées et leur application ultérieure ;

-
- Faire une revue de l'organisation, de la composition et du fonctionnement du Comité de Surveillance pour évaluer sa capacité à jouer le rôle dévolu à cet organe.
 - **Sur la base des constatations faites :**
 - Mettre à jour la fiche du poste d'Auditeur Interne et élaborer le contenu d'une annonce pour le recrutement d'un Auditeur interne qualifié et expérimenté pour prendre en charge la gestion du département.
 - Faire une mise à jour des procédures opérationnelles utilisées au sein de l'institution et faire animer une session de présentation des modifications apportées et d'amélioration de la culture de gestion des risques.
 - Proposer les corrections nécessaires pour une meilleure efficacité des outils de gestion des risques et élaborer les outils complémentaires jugés nécessaires pour une meilleure maîtrise de la gestion des risques au sein de la MEC FADEC.
 - Identifier les lacunes dans la conduite des missions de vérification du département d'audit interne et proposer des corrections pour améliorer leur pertinence.
 - Renforcer les capacités et améliorer l'efficacité des interventions du Comité de Surveillance.

Ainsi, la démarche devrait permettre la mise en place d'un dispositif fonctionnel et efficace de gestion des risques au sein de la MEC FADEC avec la mise à disposition des outils nécessaires pour ce faire. Elle devra se conclure par le recrutement d'un Auditeur Interne qualifié et expérimenté pour prendre la responsabilité de la gestion du département d'Audit Interne.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

C.1 Avant la mission terrain

- S'informer sur le fonctionnement opérationnel de la MEC FADEC (offre de services, caractéristiques du crédit individuel notamment aux salariés et du crédit de groupe, positionnement, couverture géographique, etc.) ainsi que les différentes initiatives prises pour améliorer la gestion des risques au sein de l'institution: analyse des procédures opérationnelles et des appuis techniques reçus dans la gestion des risques, analyse des outils et procédures de contrôle interne et d'audit interne, analyse du profil du personnel actuellement en charge de l'application de ces procédures et de réalisation des missions de contrôle, etc.
- Faire une analyse approfondie des rapports de contrôle et d'audit interne, d'audit externe, d'inspection des autorités de supervision et de tout autre document pouvant informer le Consultant sur le niveau de maîtrise des risques auxquels l'institution fait face.
- 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 le personnel actuel de l'institution (une Directrice Générale, un Responsable Financier et Comptable, un Auditeur Interne, cinq agents de crédit couvrant les localités de Sagatta, Géoul, Louga, Thieppe et Kébémér, des caissières, etc.).

C.2 Pendant la mission terrain

- Mener des entretiens avec l'équipe de direction de l'institution et le personnel du département d'Audit interne pour évaluer leur maîtrise des concepts et pratiques de gestion des risques au sein des institutions de microfinance. Sur les pratiques en la matière, le Consultant pourra se référer aux recommandations contenues dans le guide

méthodologique du Contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA publié dans le cadre du programme AFR/o17.

- Faire une revue du niveau d'adéquation des procédures utilisées au sein de l'institution avec les besoins en termes de maîtrise de ses risques opérationnels et financiers. Cet exercice sera complété par l'analyse du niveau d'application des procédures au sein de l'institution et la capacité du service d'Audit interne à détecter les erreurs, omissions ou irrégularités lors de ses interventions.
- Analyser avec le personnel en charge de l'audit interne les rapports de vérification et de contrôle produits afin de juger leur pertinence et leur utilité pour informer les décideurs de l'institution sur les risques existants et le degré d'exposition de l'institution.
- Faire une revue des données opérationnelles et financières produites au sein de l'institution afin de donner un avis sur leur degré de fiabilité et d'intégrité. Une attention particulière sera portée sur la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière produite.
- Mener des entretiens avec les membres du Comité de Surveillance de l'institution pour évaluer leur capacité à apporter une contribution qualitative dans la gestion des risques au sein de l'institution.
- Identifier les domaines de faiblesses dans la maîtrise des risques inhérents aux activités d'exploitation de l'institution et la sécurisation de son patrimoine afin des proposer les mesures correctrices nécessaires.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport clair et précis sur le niveau actuel d'efficacité du dispositif de contrôle des risques au sein de la MEC FADEC ainsi que sa vulnérabilité aux risques classiques (risque de crédit, risque de liquidité, risques de détournement et de malversation, risques de pertes de données, etc.) auxquels font face les institutions de microfinance de profil comparable et intervenant dans un environnement similaire.
- Proposer des mesures correctrices pour améliorer la qualité globale de la gestion des risques et, lorsque nécessaire, faire une mise à jour ou élaborer les procédures opérationnelles et des outils de gestion des risques pour améliorer la maîtrise des risques au sein de l'institution. Un atelier d'une journée pourra être organisé pour présenter les modifications proposées et s'assurer de leur bonne compréhension et appropriation par le personnel de l'institution.
- En concertation avec la direction de l'institution, mettre à jour la fiche de poste de l'Auditeur interne et élaborer les termes de référence pour le recrutement d'un professionnel expérimenté et qualifié pour prendre en charge la gestion de ce département au sein de l'institution. Dans cette perspective, le Consultant se rendra disponible pour assister l'institution dans la conduite du processus de recrutement et la sélection du meilleur profil candidat pour occuper ce poste.
- 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 modalités de mise en œuvre des recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- La MEC FADEC dispose d'une situation claire et précise sur l'efficacité de son dispositif de gestion des risques et sur son niveau de vulnérabilité aux risques classiques identifiés en microfinance.

-
- Des mesures correctrices pertinentes sont formulées pour améliorer la gestion des risques au sein de l'institution et les procédures et outils nécessaires à une gestion satisfaisante des risques sont disponibles.
 - Le département d'Audit interne est doté d'un personnel qualifié et expérimenté pour prendre en charge l'animation et la supervision du dispositif de gestion des risques.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet du système de gestion des risques de l'institution et les mesures à prendre pour corriger la situation constatée.
- Les documents de procédures et des outils de gestion des risques mis à jour pour améliorer la maîtrise des risques au sein de l'institution
- Les termes de l'annonce d'un appel à candidature pour le recrutement d'un Auditeur Interne qualifié et expérimenté ainsi qu'une fiche de dépouillement et de sélection d'un candidat apte à prendre en charge ces questions au sein de l'institution.

F. Indications supplémentaires

- La durée globale de la mission ne devrait pas dépasser 15 jours ouvrés qui pourraient être répartis à la discrétion du Consultant et idéalement : 2 à 3 jours ouvrés de préparation avant le déplacement sur le terrain, 5 à 7 jours ouvrés d'intervention sur le terrain et 3 à 5 jours ouvrés de rédaction des documents à livrer et d'animation d'un atelier sur l'amélioration de la gestion des risques au sein de l'institution.
- La phase terrain de la mission devra avoir lieu dans la région de Louga et ne peut en aucun cas être inférieure 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 vendredi 30 septembre 2014 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 15 novembre 2014 au plus tard.