

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE D'APPUI A LA GESTION DE L'OFFRE ET AU RENFORCEMENT DU POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL SUR LE MARCHE

COOPEC SIFA

TOGO

JUILLET 2015

Avec l'appui financier de



DDP N°: SIF/10/2015/TOG/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 13/07/2015

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'Assistance Technique d'appui à la gestion de l'offre et au renforcement du positionnement concurrentiel de la COOPEC SIFA au Togo. 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 lancée sur une base ouverte à tout prestataire de services qualifié.

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 (« SFOC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission d'Assistance Technique d'appui à la gestion de l'offre et au renforcement du positionnement concurrentiel de la COOPEC SIFA au Togo
- 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 données financières et d'activité récentes, les manuels de gestion opérationnelle, les rapports d'intervention des consultants des missions d'Assistance technique préalablement réalisées, les procédures de gestion administrative, comptable et financière, les données de reporting aux autorités de tutelle 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 : 30 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 opérations, Développement de produits financiers et non-financiers, Gestion des risques, etc. ainsi que des capacités de 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 notamment les indications du Plan 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 31 Juillet 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 Août 2015 (date précise à définir) _____
à : _____ Dapaong, Togo _____

Termes de référence

A. Contexte

La COOPEC SIFA (Soutien aux Initiatives de Femmes pour l'Autopromotion) est née de l'institutionnalisation des activités de microfinance du mouvement des Jeunes et Adultes Ruraux et Catholiques (JARC) initiées en mars 1997. Elle a fonctionné sous la forme d'une association bénéficiant d'une convention cadre signée avec le gouvernement togolais jusqu'en mai 2011, date à laquelle elle a reçu l'agrément du Ministère de l'Economie et des Finances pour exercer ses activités comme coopérative d'épargne et de crédit. L'institution propose ses services, par la méthodologie de banque villageoise, à une clientèle majoritairement composée de femmes (98%) vivant dans les zones rurales de la région des Savanes (située à l'extrême Nord du Togo, à 650 km de la capitale Lomé et considérée comme la plus pauvre du pays).

Les activités de l'institution ont connu une forte croissance sur les quatre dernières années (hausse du portefeuille de crédit de +368% entre décembre 2010 et Mars 2015 avec une augmentation du nombre d'emprunteurs de plus de 302% sur la même période) qui lui ont permis d'atteindre un encours de crédit de 1 066 MFCFA (€ 1,6 mln) et 20 983 emprunteurs actifs au 31 Mars 2015. Cette croissance a connu une relative accélération à partir de juin 2014 avec la participation de l'institution au programme du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) mis en place par le gouvernement togolais (décret d'application adopté en Conseil des Ministres en décembre 2013) pendant le premier semestre 2014 pour favoriser l'accès à des financements à taux faibles aux populations les plus défavorisées du pays.

Dans cette dynamique de forte croissance, la COOPEC SIFA continue à faire preuve d'une bonne maîtrise de l'encadrement de ses activités de crédit avec un PAR₃₀ inférieur à 3% au 31 Mars 2015. Cette performance est largement due à l'application d'une méthodologie de crédit appropriée et efficace des crédits de groupe dénommés GVM (Groupement Villageois de Microcrédit) développée avec l'appui du Catholic Relief Services (CRS). Toutefois, plusieurs difficultés sont enregistrées dans la gestion du portefeuille de l'institution et requièrent une prise en charge rapide pour améliorer la gestion du portefeuille de l'institution, renforcer sa compétitivité sur son marché et anticiper des risques de détérioration de la qualité du portefeuille.

Du fait des volumes importants de données traitées sur les crédits GVM, la parfaite conformité entre les données enregistrées sur les documents des groupements, les données de suivi opérationnel par les agents de crédit et les enregistrements effectués sur le logiciel de gestion Microfina n'est pas assurée. Des écarts peuvent subsister et limiter la qualité des décisions de gestion prises sur une base erronée. Egalement, l'institution enregistre un certain nombre d'abandon de membres de crédits GVM mais n'en connaît pas précisément le volume et les raisons pour être en mesure de prendre les mesures appropriées et limiter cette évolution défavorable. Par ailleurs, après plusieurs cycles de crédits correctement remboursés et une croissance importante de leurs activités et de leurs besoins de financement, nombre de membres de GVM souhaitent évoluer vers les crédits individuels dit « classiques » proposés par l'institution. Toutefois, elles ne disposent pas des compétences et connaissances requises pour gérer cette échelle d'activité et connaissent quelques fois des difficultés de remboursement de leurs crédits. D'ailleurs c'est sur ce segment que l'institution connaît ses défauts de remboursement les plus importants.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- 1) **Assister l'institution dans la fiabilisation des données de portefeuille** par la comparaison, sur l'échantillon le plus large possible des données enregistrées au niveau des groupements (livrets de gestion de compte), au niveau des agents de suivi opérationnel (rapport de suivi de portefeuille) et au niveau de la comptabilité de l'institution (logiciel Microfina) ;
- 2) **Conduire une étude sur le taux d'abandon des membres de GVM** pour estimer l'échelle, les motivations et les améliorations à apporter pour circonscrire le phénomène ;
- 3) **Proposer le développement d'une offre de services non-financiers** (tenue de comptabilité de base, l'identification d'opportunités d'affaires, la gestion de trésorerie, etc.) pour assurer une meilleure transition des bénéficiaires des crédits de groupement vers l'emprunt individuel ;
- 4) **Réaliser un diagnostic de la méthodologie actuelle de gestion des crédits classiques.** Il s'agit d'étudier le processus dans son ensemble à savoir l'identification des prospects, l'analyse des besoins, le processus de mise en place du prêt, le suivi, le recouvrement et la fidélisation de la clientèle.
- 5) **Améliorer la méthodologie d'octroi et de gestion des crédits classiques ainsi que la capacité des agents de l'institution** à analyser ce type de crédit et à mesurer le risque concerné. Au-delà du renforcement de compétence des agents, cette mission devra permettre à l'institution de disposer des outils de gestion de ce type de crédit et d'avoir une meilleure identification des profils d'emprunteurs et des activités qu'elle est en mesure de financer.

A l'issue de l'intervention, la COOPEC SIFA devrait avoir plus généralement une meilleure maîtrise de la gestion de son offre de produits et services et disposer des outils pour renforcer sa compétitivité dans un marché de plus en plus concurrentiel.

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 la COOPEC SIFA. Une approche participative devra être privilégiée tant avec les membres de la coopérative que les agents techniques afin de favoriser l'appropriation des solutions envisagées et de permettre une rapide maîtrise du risque sur les crédits classiques.

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, de la gestion des risques et de la conception de produits financiers en Microfinance, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront une étude du positionnement de la COOPEC SIFA sur le marché ainsi qu'un diagnostic de la méthodologie actuelle et des propositions de solutions adaptées pour améliorer l'offre, la gestion opérationnelle et renforcer le positionnement concurrentiel de l'institution sur le marché. Il s'agira également d'assurer le renforcement des capacités des agents opérationnels concernés.

L'ensemble de ces activités menées pour l'élaboration des différents outils, plans et procédures qui seront proposés impliqueront les équipes de l'institution. 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

- La COOPEC SIFA a une meilleure maîtrise de son positionnement sur son marché. Des recommandations utiles au renforcement de sa compétitivité ont été formulées en relations avec les objectifs retenus ci-dessus.
- La comparaison entre les différents supports d'information (les documents des groupements, les données de suivi opérationnel et données comptables contenues sur Microfina) est réalisée. Elle porte sur un échantillon significatif du portefeuille ainsi qu'une distribution géographique pertinente.
- Une étude a été menée sur un échantillon pertinent de la clientèle (au moins 10%¹). Elle a permis de connaître le nombre de membres concernés, les raisons des départs, les conditions de retour, etc. des membres des GVM qui ont quitté leurs groupements. Un Plan d'action avec des recommandations claires sur les initiatives à prendre pour limiter les sorties est élaboré.
- A l'intention des membres de GVM dont l'activité a connu une croissance importante et dont les besoins de crédit sont au-dessus de ce qui est proposé dans le cadre des prêts aux groupements, des propositions de services non-financiers de qualité sont élaborés pour les accompagner vers le financement autonome au moyen du crédit individuel.
- Les produits et services permettant aux clientes bénéficiaires d'avoir les connaissances et outils de base pour maîtriser leurs activités et éviter la défaillance dans le remboursement de leurs futurs crédits individuels sont identifiés. L'institution est en mesure de les développer. Ils porteront par exemple sur la tenue d'une comptabilité de base, la gestion de la trésorerie, l'identification d'opportunités d'affaires, l'anticipation de certains risques, etc.
- Une revue du document de politique et une analyse approfondie des points d'inefficience de la méthodologie de gestion des crédits classiques ont été réalisées et les axes d'amélioration sont connus.
- Des produits non financiers à destination des GVM et des solutions pour limiter leur niveau d'abandon sont identifiés et leurs caractéristiques définies.
- Le manuel de crédit et les outils de gestion du crédit classique sont mis à jour pour intégrer les améliorations jugées nécessaires.
- Les agents de crédit en charge de l'analyse et du suivi de ces dossiers ont reçu les renforcements de compétences nécessaires.

¹ L'échantillon considéré pourra être revu à la hausse ou à la baisse selon les conditions logistiques, le coût, etc. de réalisation de l'étude.

E. Livrables attendus

- Une étude sur le positionnement de l'institution est réalisée et des recommandations pour renforcer sa compétitivité sont clairement définies et détaillées dans un plan d'actions.
- Les résultats de l'analyse comparative sont disponibles dans un rapport commenté. Des recommandations sont formulées pour corriger les écarts constatés.
- Le rapport d'étude sur le taux d'abandon des membres des GVM est disponible. Il est accompagné d'un plan d'action pour guider l'institution dans la limitation de cette évolution défavorable.
- Les produits et services non-financiers pertinents et adaptés sont identifiés pour être proposés aux membres de GVM qui souhaitent solliciter un crédit individuel afin de financer la croissance de leurs activités génératrices de revenus.
- Un rapport de diagnostic décrivant les points d'inefficience de la méthodologie des crédits classiques actuelle est disponible. Les recommandations sont récapitulées dans un plan d'action détaillé et défini dans le temps.
- Le manuel de crédit actualisé pour la gestion des crédits classiques est disponible. Il intègre des propositions d'amélioration. Des fiches techniques et outils de gestion sont également développés.
- Les procès-verbaux des sessions de renforcement de compétences réalisées sont disponibles et émargés par les différents participants. Un calendrier de duplication est formalisé si jugé nécessaire.

A. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu dans la région de Dapaong et ne peut en aucun cas être inférieure à 15 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également l'agence de Dapaong et la nouvelle agence de Mango.
- La phase terrain devra être achevée le 31 Août 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 30 Septembre 2015 au plus tard.