

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
ELABORATION PLAN D’AFFAIRES
2016-2020

ACFIME

BURKINA FASO

FEVRIER 2016

Avec l'appui financier de



DDP N°: ACF/05/2016/BUR/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 05/02/2016

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'Appui à l'élaboration du Plan d'affaires 2016-2020 d'ACFIME – Burkina Faso. 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. 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 Assistance Technique Appui à l'élaboration du Plan d'Affaires (2016-2020) d'ACFIME – Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'affaires 2011-2015, les rapports d'activités annuels 2013, 2014 et 2015 (si disponible), les manuels de gestion opérationnelle, les fiches de présentation des produits d'épargne et de crédit proposés par l'institution, les rapports de contrôle et d'audit interne, les rapports d'audit externe, les rapports d'inspection des autorités de supervision, les procédures de gestion administrative, comptable et financière les livres et documents comptables, les données de reporting aux autorités de tutelle, les derniers rapports de mission d'Assistance Technique notamment la mission sur le diagnostic de la Gestion des Ressources Humaines et l'élaboration d'un Plan de Formation 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 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 : 20 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 élaboration de plan d'affaires et une familiarité avec l'environnement de la microfinance dans la région UEMOA et plus particulièrement au Burkina Faso
- 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 participé à l'élaboration du document stratégique et se sont approprié les nouvelles orientations stratégiques qui seront retenues.

- 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 12 mars 2016 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 Mars 2016 mais la date précise sera à définir _____
à : _____ Ouagadougou – Burkina Faso _____

Termes de référence

A. Contexte

L'association **ACFIME Credo** a été créée sous l'impulsion de l'ONG américaine World Relief en 1992. Ses activités ont été transférées à l'ONG Burkinabé Credo en 1995, qui a par la suite créé une entité indépendante pour les activités de Microfinance dénommée ACFIME Credo. L'association a obtenu son agrément en 2010.

L'institution reçoit depuis la phase projet l'appui technique et financier de l'ONG néerlandaise Woord and Daad et son fond d'investissement Incluvest, la GCAMF étant le second partenaire technique et financier de la structure. ACFIME a son siège à Ouagadougou mais ses activités s'adressent en priorité à une population vivant en zones rurales, notamment dans la région du Sud-Ouest avec deux agences (Ouagadougou et Bobo Dioulasso) et un guichet (Léo). Elle a mis en place différents partenariats avec des acteurs du secteur agricole et programme l'ouverture de nouvelles agences (Banfora et Orodara) pour poursuivre son déploiement en zone rurale.

Elle propose des produits de crédit et d'épargne individuels et en groupe à une clientèle essentiellement féminine (94% des bénéficiaires), mais finance également des PME, des salariés et plus récemment diverses filières agricoles (noix de cajou, oignon, karité, manioc, etc.). Au 31 Décembre 2015, l'institution avait un encours de crédit de 724 MFCFA (1,1 MEUR) avec 12 903 emprunteurs actifs) et un encours d'épargne de 438 MFCFA (0,66 MEUR).

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.

Faisant suite à la séparation de l'institution par rapport à l'ONG mère (CREDO), la mise en œuvre du premier plan d'affaires de l'institution couvrant la période 2007-2010 avait permis à ACFIME d'asseoir sa base organisationnelle, d'élever d'avantage le niveau de professionnalisation de ses ressources humaines et d'affirmer sa personnalité morale. Le plan d'affaires 2011-2015 avait pour objectif de parfaire le renforcement institutionnel d'ACFIME autour des axes stratégiques suivants :

- ✓ **L'amélioration de la politique de crédit** avec une revue des formules de garantie pour les rendre plus conformes à la réglementation de l'OHADA (cautionnement, gage, nantissement sans dépossession, hypothèques, garantie à première demande, etc.) ainsi que les procédures de recouvrement. Par ailleurs, une relative autonomie devait être accordée aux agences pour l'octroi de crédit d'un certain montant ;
- ✓ **Le renforcement de l'offre de produits et services** : la gamme de produit étant relativement large, il s'agissait de renforcer les couples produits-marchés en diversifiant autant que possible la clientèle (par exemple vers les microentreprises de femmes, les fonctionnaires, les PME, etc.) avec une amélioration du réseau de distribution par le renforcement de la proximité géographique avec la clientèle ;

-
- ✓ **L'implémentation d'une politique offensive de marketing et de plaidoyer** s'agissant pour l'institution de passer d'une attitude passive à une attitude plus proactive dans l'approche de la clientèle et des partenaires (recueil d'information sur la clientèle, réalisation d'études de marché et d'enquêtes de satisfaction, mise en œuvre de plan de communication institutionnelle, etc.)
 - ✓ **La mise en place d'une politique rationnelle et incitative de développement des ressources humaines** avec un relèvement du niveau de qualification des ressources humaines d'ACFIME pour améliorer la compétitivité et la viabilité organisationnelle et financière de l'institution ;
 - ✓ **Le renforcement des capacités organisationnelles et financières de l'institution** avec la recherche de fonds commerciaux pour diversifier les sources de financement et être en mesure de réaliser un programme d'investissement réaliste pour soutenir la croissance des activités de l'institution et la mise en œuvre du Plan d'affaires.

Le document stratégique avait été élaboré de manière participative mais les objectifs financiers et opérationnels définis avaient été affectés par la culture de prudence caractéristique de la démarche d'ACFIME. Par exemple, l'institution prévoyait seulement une croissance de 60% de son volume d'activité sur la durée de mise œuvre du Plan d'affaires avec une politique d'endettement très conservatrice malgré le volontarisme affiché sur ce sujet. Le plan d'affaires à élaborer doit améliorer cette situation par la définition de projections plus ambitieuses d'activités pour atteindre les objectifs de couverture nationale et d'autonomisation financière poursuivis par l'institution. La mise en œuvre du Plan d'affaires devra également prendre en compte le changement intervenu dans la direction de l'institution avec le remplacement de l'ancienne directrice par son adjoint au second semestre de l'année 2015.

Ainsi, le programme de la Facilité Africaine propose d'assister l'institution dans l'élaboration d'un nouveau Plan d'affaires qui va couvrir la période 2016-2020 afin de guider son développement sur les années à venir et lui donner les moyens de relever les nouveaux défis qui l'interpellent.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Conduire un diagnostic de l'environnement d'intervention et de l'évolution institutionnelle d'ACFIME.** Dans cet exercice, tous les facteurs contextuels pertinents seront pris en compte mais un accent particulier sera mis les spécificités économiques et sociales des zones actuelles d'implantation d'ACFIME (Ougadougou, Bobo Djoulasso, Léo, etc.), la relation avec l'ONG mère CREDO qui désigne encore les membres du Comité de Direction, les formules de partenariat avec des sociétés agricoles comme GENESIS/ANATRANS (anacarde), SIATOL (soja), etc. en cours de négociation, etc.
- **Analyser le niveau de réalisation des activités prévues dans le Plan d'affaires 2011-2015,** afin d'identifier les objectifs atteints et ceux non atteints. Il s'agira d'identifier les causes des insuffisances qui ont empêché l'atteinte des objectifs fixés qu'elles soient internes ou externes à l'institution.
- **Elaborer le nouveau Plan d'affaires couvrant la période 2016-2020 en tenant compte des résultats des diagnostics réalisés et notamment :**
 - ✓ Définir les nouveaux axes de développement et de renforcement institutionnel à privilégier au regard des insuffisances institutionnelles actuelles et des nouvelles réalités contextuelles d'évolution d'ACFIME.

-
- ✓ Elaborer de nouvelles projections opérationnelles et financières, les besoins de financement (investissement et portefeuille) ainsi que la répartition par source (emprunts, mobilisation de l'épargne, croissance des fonds propres, etc.) souhaitée. Les projections intégreront plusieurs scénarios d'évolution (défavorable, normal et favorable).
 - ✓ Etablir un calendrier de mise en œuvre précis et détaillé des activités, intégrant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les délais de réalisation prévus et les responsables pour chaque tâche afin de faciliter la planification et le contrôle par les dirigeants d'ACFIME de l'ensemble du processus.
 - ✓ Animer un atelier participatif d'identification et de validation des nouveaux axes stratégiques prioritaires et des objectifs financiers et opérationnels avec la participation des agents techniques et des membres des organes de gouvernance.
 - ✓ Formuler des recommandations claires et détaillées pour permettre l'atteinte des objectifs visés mais également leur appropriation par les acteurs concernés.
 - ✓ En relation avec le Directeur de l'institution, coordonner la restitution des nouvelles orientations et des nouveaux objectifs du Plan d'affaires ainsi que des adaptations opérationnelles qui en découleront à l'ensemble du personnel.

La démarche devra être fondée sur une bonne compréhension de l'identité institutionnelle d'ACFIME, ses capacités institutionnelles et son contexte d'évolution. Elle pourra intégrer les chantiers en cours de mise en œuvre avec l'appui du programme de la Facilité Africaine de GCAMF. Elle devra surtout s'orienter dans la mesure du possible vers la perspective de transformation en société par actions en cours d'analyse au sein de l'institution et privilégier des solutions internes qui ne requièrent pas un appui financier extérieur important.

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 Planification stratégique et l'élaboration de Plan d'affaires, le consultant proposera les activités utiles à l'atteinte des objectifs indiqués et des résultats attendus. Ces activités comprendront un diagnostic de l'environnement et de la situation institutionnelle présente d'ACFIME et des entretiens avec les acteurs locaux du secteur, le personnel de l'institution, les membres du Comité Directeur, les clients actuels et précédemment bénéficiaires de ses services, les clients potentiels, etc. L'animation d'un atelier d'identification et de validation des axes stratégiques et des projections opérationnelles et financières constitue une activité indispensable dans le cadre de cette mission. Le consultant privilégiera une démarche participative et dynamique dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la mission. Il 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

- Les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'affaires 2011-2015 sont correctement formalisés et ont fait l'objet d'échange avec les agents techniques de l'institution.
- Le rapport de diagnostic est disponible de même que les supports de partage de l'information avec les agents techniques.

-
- Une fiche de participation aux activités de formulation du nouveau Plan d'affaires est élargée par les membres du personnel et, éventuellement les membres du Comité de Direction, qui y ont pris part.
 - Un nouveau Plan d'affaires couvrant la période 2016-2020 est disponible et aborde de manière pertinente les défis auxquels ACFIME fait face ainsi que ses risques de gestion.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic détaillé et complet de l'évolution de l'environnement d'intervention et du niveau d'atteinte des objectifs du Plan d'affaires 2011-2015
- Un Plan d'affaires couvrant la période 2016-2020 qui comprend les nouvelles orientations stratégiques d'ACFIME ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre des activités retenues, les personnes qui en ont la charge et les indicateurs d'atteinte des objectifs visés. Il s'agira de formuler des recommandations claires pour faciliter l'atteinte des résultats attendus. Le document comprendra également un budget prévisionnel et des scénarios contextuels (défavorable, normal, favorable, etc.).
- Un document de synthèse du déroulement de l'atelier d'identification et de validation des objectifs stratégiques et des projections opérationnelles et financières du nouveau Plan d'affaires.

F. Indications supplémentaires

- La durée globale de la mission ne devrait pas dépasser 20 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, 7 à 10 jours ouvrés d'intervention sur le terrain et 5 à 7 jours ouvrés de rédaction des documents à livrer et d'animation d'un atelier sur l'identification des nouveaux objectifs stratégiques.
- La phase terrain de la mission devra avoir lieu dans au Burkina Faso et ne peut en aucun cas être inférieur à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins les agences de Bobo et Ouagadougou ainsi que le point de services de Léo.
- La phase terrain devra être achevée le vendredi 15 avril 2016 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 16 mai 2016 au plus tard.