

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE RENFORCEMENT DISPOSITIF CONTROLE INTERNE ASIENA

BURKINA FASO

DECEMBRE 2014

Avec l'appui financier de



DDP N° : ASI/09/2014 /BUR/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 29 Décembre 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'assistance technique pour le Renforcement du dispositif de contrôle interne d'ASIENA – 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) est lancée sur une base ouverte à tout prestataire de services qualifié.

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

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 d'assistance technique pour le
renforcement du dispositif de contrôle interne d'ASIENA – Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : _____ Les statuts de l'association, le Plan
d'Affaires 2011-2015, le rapport de mission de la revue du Plan d'affaires, les rapports
d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, le rapport de rating réalisé en 2012, la version revue de
la présentation ASIENA-ECRI, les états financiers des années 2011, 2012 et 2013, les budgets
annuels 2011, 2012 et 2013, les rapports disponibles d'inspection de la Direction de la
Microfinance, les rapports de formation des agents, les rapports des rencontres de
capitalisation des activités du portefeuille de prêts, les manuels de existants 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.
- 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-](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr)
adminfacilite@devfi-performances.com; au plus tard le 15 Janvier 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 BP 2
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 Janvier- Février 2015 (date précise à
définir) _____
à : _____ Ouagadougou – Burkina Faso

Termes de référence

A. Contexte

L'Association Inter-instituts « Ensemble et Avec » ASIEnA a été créée en 2002 à l'initiative d'instituts religieux féminins (l'Union des Supérieures Majeures du Burkina Faso et du Niger) et de l'ONG française CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement). Elle conduit ses activités à travers trois entités:

- Entraide Santé Inter-Instituts (ESI) qui joue le rôle de mutuelle de santé pour les membres des congrégations religieuses ;
- Activités Communautaires Génératrices de Revenus (ACGR) qui centralise les activités de formation destinées aux membres des communautés servies afin de leur permettre de lancer et de gérer des activités économiques rémunératrices ;
- Epargne et Crédit Inter-Instituts (ECRI), accréditée en 2006 par le Ministère des Finance du Burkina Faso, qui permet de mener des activités de microfinance.

La comptabilité de chacune des entités est tenue de manière autonome mais leurs activités sont toutes placées sous la supervision de la Secrétaire Exécutive de l'association et du Conseil d'Administration, composé de religieuses élues par les membres de congrégations. Toutefois, les activités de microfinance (ECRI) représentent la part prépondérante (près de 95%) du volume total d'activité de l'association.

Le siège de l'association est situé à Ouagadougou et l'institution intervient essentiellement dans les localités rurales du Centre-Ouest, Centre-Sud et dans la région du Boucle du Mouhoun. L'institution accorde en majorité des crédits d'après la méthodologie des crédits de groupe (Mutuelle de Solidarité or MUSO) développée par la SIDI, une organisation française de développement; et visant à promouvoir les activités d'épargne et de crédit dans des groupes de 15 à 50 femmes vivant dans des zones rurales reculées ou dans les quartiers pauvres attenants aux villes.

Les premières étapes de développement de l'association furent gérées par les sœurs religieuses et les animateurs (individus proches des églises locales). Cependant, les instances de gouvernance et la position de la Secrétaire Exécutive sont toujours sous la responsabilité des sœurs. La principale source de financement de l'institution est d'ailleurs constituée par les dépôts des congrégations religieuses mais ASIENA a reçu des financements du CCFD jusqu'en 2009, elle a bénéficié de l'appui technique et financier d'EdM (Entrepreneurs du Monde) sur la période de 2008 à 2011 et continue de bénéficier de l'accompagnement de la SIDI initié en 2008. Au 30 Septembre 2014, l'institution comptait 16 756 emprunteurs actifs dont 97% de femmes pour un encours de crédit de 744 MFCFA (1,1 MEUR) et un encours d'épargne de 598 MFCFA (0,912 MEUR).

ASIENA 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.

L'institution fonctionne depuis sa création avec une équipe technique managériale très restreinte composée d'un Responsable des Opérations et du Développement (ROD) et d'un Responsable administratif et Financier (RAF). Le dispositif de contrôle actuel repose sur une intervention combinée du ROD, qui saisit l'occasion de ses visites terrain pour mener certains contrôles sur les opérations réalisés par les animateurs et les agents de crédit avec les groupements, et du RAF, qui réalise un contrôle des documents comptables transmis par les agents de terrain avant leur saisie dans le processus d'élaboration des états financiers trimestriels. Aujourd'hui, en l'absence de Contrôleur Interne, le RAF assume ce rôle par intérim ce qui constitue un cumul de fonctions incompatibles. Un Conseil de Surveillance a été mis en place conformément aux exigences des autorités de supervision mais cet organe est composé de membres (sœurs religieuses) qui ne présentent pas les compétences et le profil requis pour jouer correctement leur rôle.

Ainsi, dans un contexte de fort développement des activités de l'institution (les projections opérationnelles et financières de l'institution ont été revues en Mai 2014 du fait d'un dépassement significatif des objectifs initialement fixés dans le Plan d'affaires 2011-2015) et d'insuffisances régulièrement relevées sur la chaîne de traitement de l'information (ASIENA a initié un projet de migration du logiciel Loan Performer + Ciel Compta vers PERFECT mais celui-ci connaît un retard important par rapport à son calendrier d'exécution) le dispositif de gestion des risques doit faire l'objet d'un renforcement urgent afin d'anticiper l'occurrence de risques identifiés par les différents consultants et partenaires de l'institution.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Etablir un diagnostic approfondi de la situation actuelle du contrôle interne d'ASIENA.** Il s'agira d'analyser les différents documents de procédure existant notamment ceux concernant les procédures de contrôle interne, et, par le biais d'entretien avec les équipes terrain et du siège ainsi que les instances de gouvernance, d'établir un état des lieux de l'efficacité du dispositif de contrôle interne au sein de l'institution en vue de proposer des corrections adaptées.
- **Proposer une nouvelle architecture du dispositif de contrôle interne** en mettant à jour le manuel de contrôle interne et en redéfinissant le rôle et les tâches de contrôle des différents agents notamment ceux de l'équipe de direction.
- **Accompagner l'institution dans le recrutement d'un Contrôleur Interne qualifié et spécialisé** tel que recommandé par la mission de mise à jour du Plan d'affaires de l'institution menée en Mai 2014.

L'atteinte de ce dernier objectif doit s'inscrire dans le cadre du processus de transformation institutionnelle récemment initié par l'institution avec l'appui de la Fondation GCAMF.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

C.1 Avant la mission terrain

- Prendre connaissance des documents juridiques de l'association (statuts, règlement intérieur, décision d'agrément, modalités de fonctionnement et nominations aux organes de gouvernance, procès-verbaux d'Assemblée générale et de Conseil d'Administration, etc.).

-
- S'informer sur l'historique de l'institution, son organisation, son offre de produits et services et sa couverture géographique.
 - Faire une analyse des documents et procédures existants en matière de contrôle et audit interne de l'institution et de leur conformité avec les meilleures pratiques en la matière.
 - Se renseigner sur le rapport de la mission d'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'affaires et de revue des objectifs et sur le rapport de transformation institutionnelle d'ASIENA. Une attention particulière sera portée sur les recommandations formulées dans les Plans d'action concernant l'amélioration du dispositif de contrôle interne et la mise en place d'une fonction de Contrôleur Interne indépendant.
 - Prendre connaissance des documents produits sur le fonctionnement et les performances de l'institution (rapports annuels d'activité, rapports d'inspection des autorités de tutelle, rapport de rating, rapports de mission des partenaires techniques, etc.)
 - Prendre connaissance de tous les documents complémentaires utiles à la bonne compréhension de la mission de l'institution, son environnement d'intervention et les risques de gestion auxquels elle doit faire face notamment sur le transport de liquidités des zones d'opérations vers les points de services bancaires.
 - Proposer un planning d'intervention avec un agenda des entretiens et des visites à réaliser une fois sur le terrain en référence aux informations fournies sur le personnel actuel de l'institution (une équipe de Direction localisée au siège à Ouagadougou, 3 antennes localisées à Diébougou, Koudougou et Dédougou).

C.2 Pendant la mission terrain

- Le Consultant devra compléter la documentation envoyée par l'institution avant la mission et recueillir les précisions nécessaires à la bonne compréhension des documents reçus.
- Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (la Responsable des Opérations et du Développement et le Responsable Administratif et Financier également en charge du Contrôle/Audit interne), des agents de crédit et des animateurs d'au moins deux antennes ainsi qu'un échantillon représentatif de clients. L'objectif sera d'avoir une bonne évaluation des risques auxquels fait face ASIENA et d'analyser dans quelle mesure leur éventuelle occurrence est limitée par le dispositif de contrôle interne existant et les procédures de gestion disponibles.
- Le Consultant devra également analyser la fonctionnalité actuelle du système d'information et de gestion (Loan Performer + Ciel Compta) et des mesures de mitigation à prendre pour limiter les risques sur ce sujet en attendant la finalisation du processus de migration complète vers le logiciel PERFECT.
- Mener des entretiens avec les membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance ainsi que la Secrétaire Exécutive de l'association pour s'informer sur leurs préoccupations sociales et préciser sa connaissance de leur profil et de leur capacité à jouer les rôles qui leur sont confiés. Le dispositif de contrôle interne qui sera proposé devra non seulement intégrer la nécessité de créer un poste de Contrôleur Interne et être en adéquation avec le projet de transformation institutionnelle mais il doit également permettre aux représentantes des religieuses membres de l'association de s'informer sur les constats fait lors des opérations de contrôle et en particulier au sujet de l'ancrage par rapport à la mission sociale assignée au département ECRI.
- Le système de traitement des liquidités notamment leur transport des localités d'opérations vers les points de services bancaires ou le siège de l'institution doivent faire l'objet d'une attention particulière au regard de la vulnérabilité de l'institution sur ce sujet. Le consultant devra formuler des recommandations spécifiques dans ce domaine à l'issue de la mission terrain.

-
- Les contraintes légales auxquelles fait face ASIENA ainsi que le respect de ses obligations réglementaires devront également être analysés pendant la phase terrain pour orienter l'intervention du futur Contrôleur Interne par rapport aux exigences en la matière non satisfaites par l'institution à l'heure actuelle.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport détaillé sur le fonctionnement du dispositif de contrôle des risques au sein d'ASIENA ainsi que sa vulnérabilité aux risques liés à son activité. La pertinence des procédures de contrôle interne, les cumuls de fonctions incompatibles relevés ainsi que la capacité des agents en charge d'activités de contrôle à réaliser leur tâche de manière satisfaisante seront notamment présentés.
- Proposer des mesures correctrices pour améliorer la qualité globale de la gestion des risques notamment pendant la période de transition vers l'installation complète du système d'information automatisé prévu.
- Le Consultant fera des recommandations sur les améliorations à apporter aux procédures opérationnelles et aux outils de gestion actuellement utilisés au sein de l'institution.
- En concertation avec la direction de l'institution et les membres des organes de gouvernance concernés, redéfinir la nouvelle architecture de contrôle avec une indication des tâches de contrôle des différents membres de l'équipe de direction et des membres du Conseil de Surveillance. Cet exercice devra prendre en compte deux temps, une période transitoire en attendant la création d'un poste de Contrôleur Interne et le recrutement d'un professionnel qualifié pour occuper le poste et une période à laquelle le poste est pourvu.
- Préparer la fiche de fonction du Contrôleur interne et élaborer les termes de référence pour le recrutement d'un professionnel expérimenté et qualifié pour prendre en charge la création et la gestion d'un département Contrôle interne 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

- ASIENA 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 précisément pour améliorer la gestion des risques au sein de l'institution et leur mise en place est planifiée. Cette planification prend en compte la période avant le recrutement du Contrôleur Interne et la période qui suit son recrutement.
- Les procédures et outils nécessaires à une gestion satisfaisante des risques sont disponibles.
- Le département de Contrôle interne est créé et 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 des mesures à prendre pour corriger la situation constatée.
- Les documents de procédures et les outils de gestion des risques mis à jour ou créés 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 au Burkina Faso et ne peut en aucun cas être inférieure à 5 jours ouvrés.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également au moins deux antennes.
- La phase terrain devra être achevée le 15 février 2015 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 16 Mars 2015 au plus tard.