

## SELECTION DE CONSULTANT

### DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

# MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE EVALUATION MISE EN ŒUVRE ET REVUE PLAN D’AFFAIRES GRAINE

BURKINA FASO

FEVRIER 2016

Avec l’appui financier de



**DDP N° : GRA/04/2016/BUR/FA**



# Lettre d'invitation

Dakar le 07 Février 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 des propositions en vue de la fourniture des services de consultants ci-après : Mission d'évaluation du niveau de mise en œuvre et de revue intermédiaire du Plan d'Affaires de GRAINE – Burkina Faso 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 :

- *Cabinet Lessokon (Burkina Faso)*
- *IPSO Conseil (Burkina Faso)*
- *Anne Hofer Camara (Mali)*
- *GBS Consult Burkina Faso*
- *Jules Yawo Adzoh(Togo)*

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 (« SFOC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : Mission d'évaluation du niveau de mise en œuvre et de revue du Plan d'affaires de GRAINE – Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'affaires 2015 – 2017, les rapports d'évaluation institutionnelle réalisés en 2012 et 2015, les rapports d'activité annuels 2013, 2014 et 2015 (si disponible), les documents de suivi budgétaire 2014 et 2015, les rapports d'inspection conjointe de la Cellule de Supervision du Ministère des Finance et de la BCEAO, le rapport de diagnostic RH et le Plan de Formation élaboré, les fiches de produits, les manuels opérationnels 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<sup>ème</sup> étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal BP 25 190  
Et de préférence par email: [ediop@devfi-performances.com](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr); [ami.facilité.africaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.facilité.africaine@credit-agricole-sa.fr)
- 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 stratégique et la conduite de missions similaires idéalement en Afrique de l'Ouest
- 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](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr);  
[ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr); [adminfacilite@devfi-performances.com](mailto:adminfacilite@devfi-performances.com) \_\_\_\_ au  
plus tard le 22 février 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<sup>ième</sup> étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal BP :  
Email: \_\_[ediop@devfi-performances.com](mailto:ediop@devfi-performances.com); [elhadji.diop@yahoo.fr](mailto:elhadji.diop@yahoo.fr); [ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr](mailto:ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr) \_\_\_\_
- 6.1 Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2<sup>ième</sup> étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal  
Egalement par mail, téléphone ou Skype \_\_\_\_\_
- 7.2 Le début de la mission est prévu pou Mars 2016 (date précise à définir) \_\_\_\_\_  
à : Ouagadougou – Burkina Faso \_\_\_\_\_

# Termes de référence

## A. Contexte

**Le GRoupe d'Accompagnement à l'INvestissement et à l'Epargne, GRAINE SARL**, est un partenaire historique de la GCAMF avec un premier financement octroyé en Juin 2012. Elle a été sélectionnée comme bénéficiaire du programme de la Facilité Africaine en Décembre 2014 afin de lui permettre de bénéficier d'un programme d'assistance technique nécessaire pour accompagner son développement institutionnel.

Les activités de l'institution ont initialement été menées sous la forme d'un projet de l'ONG Catholic Relief Services (CRS) lancé en 2000 dans la province de Gnagna (Est du Burkina Faso) à Bogandé, puis dès 2001 à Boromo dans la région des Bale, à l'Est du pays. Le CRS a assuré l'appui technique et financier durant toute la phase d'institutionnalisation avant qu'une Société à Responsabilité Limitée (SARL) ne soit créée en 2006 pour poursuivre les activités du projet. Les actionnaires de la société sont les partenaires historiques du projet, à savoir CRS pour 49% et OCADES (Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité – Burkina) pour 51%.

GRAINE a travaillé avec différents partenaires techniques, parmi lesquels Terrafina, UNCDF/PRESEM ou encore Oxfam Novib. Les premiers partenaires financiers ont été The Whole Planet Foundation, ONG américaine et la GCAMF. L'institution a bénéficié de l'assistance d'un consultant du Projet Régional Afrique de l'Ouest (PRAO mis en œuvre par Développement International Desjardins (DID)) pour élaborer le Plan d'actuel en cours de mise en œuvre qui couvre la période 2015-2017. L'institution s'était fixée comme objectif de devenir une institution pérenne avec une offre de produits et services diversifiée permettant de répondre efficacement au besoin des membres à travers un réseau de points de service densifié. Pour ce faire, en considérant les enjeux identifiés à cette période, GRAINE avait retenu un certain nombre d'orientations stratégiques suivantes pour atteindre ses objectifs. Il s'agissait de :

- Conforter les acquis de la performance sociale
- Consolider les bases de l'institution
- Adapter son offre de produits et services aux activités des clients ;
- Disposer d'un dispositif organisationnel performant et d'une stratégie de gestion des ressources humaines de qualité
- Améliorer sa situation financière pour la pérennité de l'institution

L'institution devait par ailleurs servir plus de 57 000 clients et atteindre un encours de crédit de 2,8 MMFCFA (4,3 MEUR).

Seulement, sur la période récente, l'institution a dû faire face à plusieurs défis qui ont remis en cause l'atteinte rapide des objectifs opérationnels et financiers retenus. En effet, les initiatives prises pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'institution et rationaliser son offre de produits et services ont rencontré plusieurs difficultés dans leur mise en œuvre. L'application des dispositions de la convention collective entrée en vigueur en 2014 au Burkina a engendré une situation délicate dans la gestion des ressources humaines. Le système d'information continue à présenter un certain nombre de faiblesses et l'organisation de la gestion des risques a été affectée par la démission du Responsable du département Audit qui n'a jusqu'à présent pas été remplacé. Par ailleurs, dans un contexte de retrait du partenaire historique de l'institution, le Catholic Relief

---

Services, l'institution a souhaité faire un point à mi-parcours sur le niveau de mise en œuvre du Plan d'affaires 2015-2017 et élaborer de nouveaux objectifs opérationnels et stratégiques sur les deux prochaines années à couvrir.

## **B. Objectifs généraux de la mission**

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

- **Mener un diagnostic du niveau de réalisation des activités prévues dans le Plan d'Affaires 2015-2017, à la date d'intervention.** Il s'agira d'analyser le pilotage interne de la mise en œuvre du PA, d'identifier les objectifs atteints et ceux non atteints, d'indiquer les causes, aussi bien internes qu'externes, qui ont affecté la bonne réalisation des activités prévues et en particulier les facteurs de blocage qu'il faudra traiter pour assurer une meilleure probabilité de réalisation des activités prévues sur la période 2016-2017.
- Sur la base d'une revue de la pertinence des objectifs stratégiques et opérationnels initialement retenus dans le Plan d'affaires, **formuler de nouvelles orientations stratégiques en référence aux nouveaux enjeux auxquels l'institution doit faire face.**
- **Mettre à jour les projections financières et opérationnelles de GRAINE** sur la période 2016-2017 en prenant en compte les caractéristiques de l'environnement actuel d'évolution de l'institution, les accompagner d'un chronogramme réaliste des activités ainsi qu'une responsabilisation claire des acteurs sur les tâches à mener pour les atteindre. Les nouvelles projections seront définies à un niveau acceptable de précision et des scénarios d'un environnement « défavorable », « normal » ou « favorable » seront considérés.

En résumé, la conduite de la mission devra permettre d'améliorer le pilotage stratégique de l'institution grâce à une revue à mi-parcours qui permet d'identifier les faiblesses institutionnelles et d'apporter des mesures correctrices adéquates pour atteindre les nouvelles projections qui seront élaborées.

## **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 la revue à mi-parcours 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 de GRAINE et des entretiens avec les acteurs locaux du secteur, le personnel de l'institution, les membres des organes de gouvernance, les clients actuels et précédemment bénéficiaires de ses services, les clients potentiels, etc.

L'animation d'un atelier d'identification et de validation des nouveaux axes stratégiques et des nouvelles 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**

- Un diagnostic du niveau de mise en œuvre des actions prévues dans le Plan d'Affaires 2015-2017 est réalisé.
- Les facteurs de blocage pour l'atteinte des résultats ciblés ont fait l'objet d'une identification pertinente et précise.



- 
- Les objectifs stratégiques et opérationnels ont fait l'objet d'une révision et, si nécessaire, de nouvelles orientations sont adoptées et accompagnées des projections opérationnelles et financières correspondantes.
  - GRAINE dispose d'un nouveau Plan d'affaires (2015-2017) revu qui intègre des objectifs réalistes et précis ainsi que des recommandations pertinentes pour guider le développement de l'institution avec une bonne appropriation de son contenu par les acteurs en charge de sa mise en œuvre.

#### **E. Livrables attendus**

- Un rapport de diagnostic du niveau de réalisation du Plan d'affaires 2015-2017 au premier trimestre 2016 est disponible. Il contient une identification pertinente des insuffisances à corriger pour optimiser la mise en œuvre des activités prévues sur la période subséquente du Plan d'Affaires.
- Un Plan d'affaires révisé contenant des orientations stratégiques revues et des projections opérationnelles et financières mises à jour est disponible.

#### **F. Indications supplémentaires**

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu 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 deux agences de l'institution
- La phase terrain devra être achevée le vendredi 21 mars 2016 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 15 avril 2016 au plus tard.