

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE
REVUE DU PLAN D’AFFAIRES ASIENA

BURKINA FASO

FEVRIER 2014

Avec l’appui financier de



DDP N° : ASI/01/2014 /BUR/FA

TABLE DES MATIÈRES

Section 1. Lettre d'invitation	5
Section 2. Note d'information aux Consultants.....	7
Section 3. Proposition technique - Tableaux types.....	19
Section 4. Proposition financière - Tableaux types.....	27
Section 5. Termes de référence.....	33

Section 1. Lettre d'invitation

Dakar le 26 février 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 de revue du Plan d'Affaires 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) a été adressée aux consultants inscrits sur la liste restreinte:

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

Section 2. Note d'information aux Consultants

- 1. Introduction**
- 1.1 Le Maître d'Ouvrage nommé dans les Données particulières procède à la sélection d'un Consultant parmi ceux dont les noms figurent sur la Lettre d'invitation, conformément à la méthode de sélection spécifiée dans les Données particulières.
- 1.2 Les consultants sont invités à soumettre une proposition technique et une proposition financière pour la mission désignée dans les Données particulières. La proposition servira de base aux négociations du Marché et, à terme, au Marché signé avec le Consultant retenu.
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants spécifiés dans les Données particulières, aide le Consultant à obtenir les licences et permis nécessaires à la prestation des services, et fournit les données et rapports afférents aux projets pertinents.
- 1.4 Veuillez noter que i) les coûts de l'établissement de la proposition et de la négociation du Marché ne sont pas considérés comme des coûts directs de la mission et ne sont donc pas remboursables; et que ii) le Maître d'Ouvrage n'est nullement tenu d'accepter l'une quelconque des propositions qui auront été soumises.
- 1.5 L'Agence ne finance les projets qu'à ses propres conditions qui sont déterminées par sa convention de financement. Il ne peut exister de lien de droit entre l'Agence et toute personne autre que le bénéficiaire de son financement. L'Agence pourra être conduite à suspendre ou arrêter définitivement les versements dans le cadre d'un projet sans que les prestataires en soient préalablement informés et qu'ils puissent lui opposer un droit direct sur les sommes devant, le cas échéant, provenir de ce financement. Les prestataires assument seuls les conséquences éventuelles des impayés et des litiges pouvant survenir dans le cadre de leurs relations avec le bénéficiaire du financement. Les échanges pouvant survenir entre toute personne autre que le bénéficiaire du financement et l'Agence dans le cadre d'un projet, ne constituent pas et ne doivent pas être interprétés comme pouvant constituer un engagement ou une stipulation de l'Agence en faveur de cette personne ou envers tout tiers.
- Conflit d'intérêts**
- 1.6 L'Agence exige des consultants qu'ils fournissent des conseils professionnels objectifs et impartiaux, qu'en toutes circonstances ils défendent avant tout les intérêts du Maître d'Ouvrage, sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure, et qu'ils évitent scrupuleusement toute possibilité de conflit avec d'autres activités ou avec les intérêts de leur société. Les consultants ne doivent pas être engagés pour des missions qui seraient incompatibles avec leurs obligations présentes ou passées envers d'autres Maîtres d'Ouvrage, ou qui risqueraient de les mettre dans l'impossibilité d'exécuter leur tâche au mieux des intérêts du Maître d'Ouvrage.
- 1.6.1 Sans préjudice du caractère général de cette règle, les consultants ne sont pas engagés dans les circonstances stipulées ci-après :
- a) Un bureau d'études engagé pour fournir des services de conseil en

vue de la préparation ou de l'exécution d'un projet, ainsi que toute entreprise qui lui est affiliée, ne sont admis ultérieurement à fournir des biens, réaliser des travaux, ou assurer des services autres que des services de conseil en continuation de la mission de conseil initiale.

- b) Les consultants, ainsi que toute entreprise qui leur est affiliée, ne peuvent être engagés pour une mission qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec une autre de leurs missions.
- c) Un Consultant (y compris son personnel et ses Sous-traitants) qui a des relations d'affaires ou personnelles avec un membre des services du Maître d'ouvrage participant, directement ou indirectement, à (i) l'élaboration des Termes de référence de la mission, (ii) la sélection en vue de cette mission, ou (iii) la surveillance du Marché, ne peut se voir attribuer le Marché à moins que le conflit découlant de cette relation n'ait été résolu à la satisfaction de l'Agence au cours du processus de sélection et de l'exécution du Contrat.

1.6.2 Les Consultants ont l'obligation d'informer le Maître d'ouvrage de toute situation présente ou possible de conflit d'intérêt qui risquerait de les mettre dans l'impossibilité de servir au mieux l'intérêt du Maître d'ouvrage ou qui pourrait raisonnablement être interprétée comme ayant cet effet. Faute d'informer le Maître d'ouvrage sur l'existence de telles situations, le Consultant pourra être disqualifié ou son contrat résilié.

Fraude et corruption

1.7 L'Agence, dans le cadre des Marchés qu'elle finance, a pour principe d'exiger des Maîtres d'Ouvrage (et des bénéficiaires de ses financements), comme des consultants, le respect des normes d'éthique les plus strictes lors de la sélection des consultants et de l'exécution desdits Marchés.

1.8 En application de ce principe, l'Agence définit les expressions ci-dessous de la façon suivante :

- (i) est coupable de "corruption" quiconque promet, offre, donne, sollicite ou accepte directement ou indirectement un quelconque avantage en vue d'influencer l'action d'un agent public au cours de l'attribution ou de l'exécution d'un marché,
- (ii) se livre à des "manœuvres frauduleuses" quiconque déforme ou dénature des faits afin d'influencer l'attribution ou l'exécution d'un marché ;
- (iii) « pratiques collusoires » désignent toute forme d'entente entre deux ou plusieurs soumissionnaires (que le Maître d'Ouvrage en ait connaissance ou non) visant à maintenir artificiellement les prix des offres à des niveaux ne correspondant pas à ceux qui résulteraient du jeu de la concurrence ;
- (iv) « pratiques coercitives » désignent toute forme d'atteinte aux personnes ou à leurs biens ou de menaces à leur encontre afin d'influencer leur action au cours de l'attribution ou de l'exécution d'un marché.

1.9 L'Agence, à la suite de ses propres investigations et conclusions, menées conformément à ses procédures :

- a) rejettera une proposition d'attribution s'il est établi que le

Consultant proposé est, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, coupable de corruption ou s'est livré à des manœuvres frauduleuses, des pratiques collusoires ou coercitives pour l'attribution de ce marché ;

- b) annulera la fraction du financement affectée au marché de prestations du Consultant s'il est établi qu'à un moment donné, les représentants du Maître d'Ouvrage ou d'un bénéficiaire du financement, lors de la procédure de sélection ou de l'exécution du Marché, se sont livrés à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, des pratiques collusoires ou coercitives sans que le Maître d'Ouvrage n'ait entrepris les actions appropriées pour y remédier, à la satisfaction de l'Agence ;
- c) déclarera le Consultant inéligible, soit indéfiniment soit pour une période déterminée, aux marchés financés par l'Agence si, à un moment donné, le Consultant s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, des pratiques collusoires ou coercitives, lors de la procédure de passation ou de l'exécution du Marché. Dans ce cas, le Consultant se voit frappé d'interdiction de participer aux marchés financés par l'Agence pour une période déterminée par l'Agence.

1.10 L'Agence se réserve le droit, lorsqu'il a été établi par un organisme national ou international qu'une firme s'est livrée à la corruption ou à la fraude, de déclarer cette firme inéligible, pour une période donnée, aux marchés financés par l'Agence.

1.11 L'Agence aura le droit de faire inclure dans les Marchés financés par l'Agence une disposition par laquelle les consultants autorisent l'Agence à inspecter leurs comptes et registres relatifs à l'exécution du Marché et à les faire vérifier par des commissaires aux comptes désignés par l'Agence.

**Normes
environnementales
et sociales**

1.12 Les consultants s'engagent à :

- i. respecter et faire respecter par l'ensemble de leurs sous-traitants, en cohérence avec les lois et règlements applicables dans le pays où est réalisé le projet, les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement ;
- ii. appliquer, le cas échéant, les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux telles que définies dans le plan de gestion environnemental et social ou dans la notice d'impact environnemental et social fourni(e) par le Maître d'Ouvrage.

Proposition unique

1.13 Les Consultants figurant sur la liste restreinte ne peuvent soumettre qu'une seule proposition. Si un Consultant soumet ou participe à plusieurs propositions, celles-ci seront éliminées. Toutefois, ceci n'exclut pas la participation d'un même Sous-traitant, y compris les experts individuels, à plus d'une proposition.

**2. Éclaircissements et
modifications
apportés aux**

2.1 Les consultants peuvent, jusqu'à une date limite précédant du nombre de jours stipulé dans les Données particulières la date de soumission des propositions, demander des éclaircissements sur l'un quelconque des

documents de la DP		documents de la Demande de propositions. Toute demande d'éclaircissement doit être formulée par écrit, et expédiée par courrier, télécopie, ou courrier électronique à l'adresse du Maître d'Ouvrage figurant sur les Données particulières. Le Maître d'Ouvrage donne sa réponse par télécopie, ou courrier électronique à tous les consultants destinataires de la lettre d'invitation et envoie des copies de la réponse (en y joignant une explication de la demande d'éclaircissement, sans en identifier l'origine) à tous ceux d'entre eux qui entendent soumettre des propositions.
	2.2	A tout moment avant la soumission des propositions, le Maître d'Ouvrage peut, pour n'importe quelle raison, soit de sa propre initiative, soit en réponse à une demande d'éclaircissement d'un consultant invité à soumissionner, modifier les documents de la Demande de propositions au moyen d'un avenant. Toute modification est émise par écrit sous la forme d'un addendum. Les addenda sont communiqués par courrier, télécopie ou courrier électronique à tous les consultants sollicités, et ont force obligatoire pour eux. Le Maître d'Ouvrage peut, à sa convenance, reporter la date limite de dépôt des propositions.
3. Établissement des propositions	3.1	Les consultants sont tenus de soumettre leur proposition (par. 1.2), ainsi que toute correspondance, rédigées dans la langue précisée dans les Données particulières.
	3.2	Lors de l'établissement de la Proposition, les consultants sont censés examiner les documents constituant la présente DP en détail. L'insuffisance patente des renseignements fournis peut entraîner le rejet d'une proposition.
Proposition technique	3.3	En établissant la Proposition technique, les consultants doivent prêter particulièrement attention aux considérations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> i) Une estimation du temps de travail du personnel ou une estimation du coût prévisionnel est fournie dans les Données particulières. Cependant, la proposition doit se fonder sur l'estimation du temps de travail du personnel qui est faite par le consultant. ii) Il est souhaitable que le personnel spécialisé proposé soit composé en majorité de salariés permanents du consultant ou entretienne avec lui de longue date une relation de travail stable. iii) Le personnel spécialisé proposé doit posséder au minimum l'expérience indiquée dans les Données particulières, qu'il aura de préférence acquise dans des conditions de travail analogues à celles du pays où doit se dérouler la mission. iv) Il ne peut être proposé au Maître d'Ouvrage un choix de personnel spécialisé, et il n'est possible de soumettre qu'un curriculum vitae (CV) par poste. v) Les rapports que doivent produire les consultants dans le cadre de la présente mission doivent être rédigés dans la (les) langue(s) stipulée(s) dans les Données particulières. Il est souhaitable que le personnel du consultant ait une bonne connaissance pratique de la langue nationale du Maître d'Ouvrage.
	3.4	La Proposition technique fournit les informations suivantes à l'aide des

Tableaux joints (Section 3) :

- i) un descriptif de la conception, de la méthodologie et du plan de travail proposés pour exécuter la mission sur les sujets suivants : l'approche technique et la méthodologie, le plan de travail, l'organisation et les affectations du personnel. Le Tableau 3B indique le contenu de cette section. Le plan de travail doit être conforme au calendrier de travail (Tableau 3F) qui indiquera sous forme de graphique à barre le calendrier de chacune des activités. Ce descriptif ne doit normalement pas dépasser 10 pages, y compris les graphiques, diagrammes, commentaires et suggestions sur les Termes de référence, le cas échéant.
- ii) La composition de l'équipe proposée, par spécialité, ainsi que les tâches qui sont confiées à chacun de ses membres et leur calendrier (Tableau 3C).
- iii) Des curriculum vitae récemment signés par le personnel spécialisé proposé et le représentant du consultant habilité à soumettre la proposition (Tableau 3D). Parmi les informations clés doivent figurer, pour chacun, le nombre d'années d'expérience du consultant et l'étendue des responsabilités exercées dans le cadre de diverses missions au cours des dix (10) dernières années.
- iv) Les estimations des apports de personnel nécessaires à l'accomplissement de la mission, justifiées par des diagrammes à barres indiquant le temps de travail prévu pour chaque cadre de l'équipe (Tableaux 3E).
- v) Une description détaillée de la méthode, de la dotation en personnel et du suivi envisagés pour la formation, si les Données particulières spécifient que celle-ci constitue un élément important de la mission.
- (vi) Le calendrier des activités (Tableau 3F)

- 3.5 La Proposition technique ne doit comporter aucune information financière.
- Proposition financière**
- 3.6 La Proposition financière doit être établie au moyen des Tableaux types (Section 4). Elle énumère tous les coûts afférents à la mission de manière forfaitaire.
- 3.7 La Proposition financière doit présenter séparément les impôts, droits (y compris cotisations de sécurité sociale), taxes et autres charges fiscales applicables dans le pays du Maître d'Ouvrage en vertu de la législation en vigueur sur les consultants, les sous-traitants et leur personnel (autre que les ressortissants ou résidents permanents du pays du Maître d'Ouvrage).
- 3.8 Les consultants peuvent libeller le prix de leurs services dans la (ou les) monnaie(s) indiquée(s) dans les Données particulières.
- 3.9 Les commissions et primes, éventuellement réglées ou devant être réglées par les consultants en rapport avec la mission, sont précisées dans la lettre de soumission de la Proposition financière (Section 4A).

- 3.10 Les Données particulières indiquent combien de temps les propositions doivent demeurer valides à compter de la date limite de soumission. Pendant cette période, les consultants doivent garder à disposition le personnel spécialisé proposé pour la mission. Le Maître d'Ouvrage fait tout son possible pour mener à bien les négociations dans ces délais (par. 6). S'il souhaite prolonger la durée de validité des propositions, les consultants qui n'y consentent pas sont en droit de refuser une telle prolongation.
- 4. Soumission, réception et ouverture des propositions**
- 4.1 L'original de la proposition (Proposition technique et Proposition financière) doit être rédigé à l'encre indélébile. Il ne doit comporter aucun ajout entre les lignes ou surcharge sur le texte même, si ce n'est pour corriger les éventuelles erreurs du consultant lui-même, toute correction de ce type devant alors être paraphée par le (les) signataire(s) des propositions.
- 4.2 Un représentant habilité du consultant doit parapher toutes les pages de la proposition. Son habilitation est confirmée par une procuration écrite jointe à la proposition.
- 4.3 Pour chaque proposition, les consultants doivent préparer le nombre d'exemplaires indiqué dans les Données particulières.
- 4.4 La Proposition technique et la Proposition financière dûment établies doivent être envoyées à l'adresse électronique indiquée au plus tard à la date et à l'heure figurant dans les Données particulières. Toute proposition reçue après l'heure limite de soumission des propositions ne sera pas pris en compte.
- 4.5 Dès qu'est passée l'heure limite de remise des propositions, la Proposition technique est ouverte par le comité d'évaluation. La Proposition financière reste non-ouverte.
- 5. Évaluation des propositions**
- Généralités**
- 5.1 Pendant la période allant de l'ouverture des propositions à l'attribution du Marché, tout consultant souhaitant prendre contact avec le Maître d'Ouvrage à propos d'une question en rapport avec sa proposition doit le faire par écrit à l'adresse indiquée dans les Données particulières. Toute tentative faite par le consultant pour influencer le Maître d'Ouvrage lors de l'évaluation de la proposition, de la comparaison des propositions ou de l'attribution du Marché peut entraîner le rejet de sa proposition.
- 5.2 Les personnes chargées d'évaluer les Propositions techniques n'ont accès aux Propositions financières qu'à l'issue de l'évaluation technique, examen et « avis de non-objection » éventuels de l'Agence compris.
- Évaluation des Propositions techniques**
- 5.3 Le comité d'évaluation, nommé par le Maître d'Ouvrage en tant que tel, et chacun de ses membres à titre individuel, évaluent les propositions sur la base de leur conformité aux Termes de référence, à l'aide des critères d'évaluation, des sous-critères (en règle générale, pas plus de trois par critère) et du système de points spécifiés dans les Données particulières. Chaque proposition conforme se voit attribuer un score technique (St). Une proposition est rejetée à ce stade si elle ne satisfait pas à des aspects importants des Termes de référence, ou n'atteint pas le score technique minimum spécifié dans les Données particulières.
- Ouverture et**
- 5.4 A l'issue de l'évaluation de la qualité technique, le Maître d'Ouvrage

évaluation des Propositions financières		procède à l'ouverture et l'évaluation des offres financières.
	5.5	Le comité d'évaluation convertit les prix exprimés en diverses monnaies dans la monnaie spécifiée dans les Données particulières. Les taux de change officiels utilisés à cet effet, fournis par la source indiquée dans les Données particulières, sont ceux de la date spécifiée dans les Données particulières. L'évaluation est faite sans tenir compte des impôts, droits, taxes et autres charges fiscales dus au titre de la législation du pays; et applicables aux consultants étrangers et non résidents (et dus au titre du Marché, sauf exonération), et estimés conformément au paragraphe 3.7.
	5.7	S'agissant de la Sélection qualité-coût, la Proposition financière la moins disante (F_m) reçoit un score financier (S_f) de 100 points. Les scores financiers (S_f) des autres Propositions financières sont calculés comme indiqué dans les Données particulières. Les propositions sont classées en fonction de leurs scores technique (S_t) et financier (S_f) combinés après introduction de pondérations (T étant le poids attribué à la Proposition technique et P le poids accordé à la Proposition financière ; $T + P$ étant égal à 1), comme indiqué dans les Données particulières : $S = S_t \times T + S_f \times P$. Le Consultant ayant obtenu le score technique et financier combiné le plus élevé est invité à des négociations.
6. Négociations	6.1	Les négociations ont lieu à l'adresse indiquée dans les Données particulières, par téléphone ou Skype, l'objectif étant de parvenir à un accord sur tous les points et de signer un Marché.
Négociations techniques	6.2	Les négociations comportent une discussion de la Proposition technique, de la méthodologie proposée (plan de travail), et de toute suggestion faite par le consultant pour améliorer les Termes de référence. Le Maître d'Ouvrage et le Consultant mettent ensuite au point les Termes de référence finaux, et les diagrammes à barres indiquant les activités, le personnel utilisé, et le temps passé sur le terrain et au siège, le temps de travail en mois, les aspects logistiques et les conditions d'établissement des rapports. Le plan de travail et les Termes de référence finaux qui ont été convenus sont ensuite intégrés à la « Description des services », qui fait partie du Marché.
Négociations financières	6.3	Le cas échéant, les négociations financières visent à préciser les obligations fiscales du Consultant dans le pays du Maître d'Ouvrage, et la manière dont elles sont prises en compte dans le Marché.
Disponibilité du personnel clé	6.4	Ayant fondé son choix du Consultant, entre autres, sur une évaluation du personnel spécialisé proposé, le Maître d'Ouvrage entend négocier le Marché sur la base des experts dont le nom figure dans la proposition. Préalablement à la négociation du Marché, le Maître d'Ouvrage exige l'assurance que ces experts sont effectivement disponibles. Il ne prend en considération aucun remplacement de ce personnel durant les négociations, à moins que les deux parties ne conviennent que ce remplacement a été rendu inévitable par un trop grand retard du processus de sélection, ou que ces remplacements sont indispensables à la réalisation des objectifs de la mission. Si tel n'est pas le cas, et s'il est établi que le Consultant a proposé une personne clé sans s'être assuré de sa disponibilité, le Consultant peut être disqualifié.

- Conclusions des négociations** 6.5 Les négociations s'achèvent par un examen du projet de Marché. En conclusion des négociations, le Maître d'Ouvrage et le Consultant paraphent le Marché convenu. Si les négociations échouent, le Maître d'Ouvrage invite le Consultant dont la proposition a été classée en deuxième position à des négociations.
- 7. Attribution du Marché**
- 7.1 Le Marché est attribué une fois les négociations menées à bien. Le Maître d'Ouvrage avise alors dans les meilleurs délais les autres consultants figurant sur la liste restreinte que leur proposition n'a pas été retenue.
- 7.2 Le Consultant est censé commencer sa mission à la date et au lieu spécifiés dans les Données particulières.
- 8. Confidentialité** 8.1 Aucun renseignement concernant l'évaluation des propositions et les recommandations d'attribution ne doit être communiqué aux consultants ayant soumis une proposition ou à toute autre personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection, tant que l'attribution du Marché n'a pas été notifiée au Consultant gagnant.

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 de revue du Plan d'affaires
d'ASIENA – Burkina Faso
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Le Plan d'Affaires 2011-2015, les rapports
d'activité annuels 2011, 2012 et les données de 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, le contrat signé avec le développeur du logiciel
PERFECT, les rapports disponibles d'inspection de la Direction de la Mirofinance, les rapports
de formation des agents, les rapports des rencontres de capitalisation des activités du
portefeuille de prêts 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.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 : 10 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 et revue de Plan d'Affaires stratégique
- 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 les outils et
concepts utilisés pour la revue et serait en mesure de refaire l'exercice de manière
autonome à la fin de la période de mise en œuvre du Plan d'Affaires en 2015.

- 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.facilité africaine@credit-agricole-sa.fr__ au plus tard le 12 mars 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^{ème} étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal BP 2
Email: __ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr; ami.facilité africaine@credit-agricole-sa.fr__
- 5.3 Le nombre de points attribué pour chaque critère et sous critère d'évaluation est le suivant : (valeurs indicatives)

	<u>Points</u>
i) Expérience des consultants pertinente pour la mission	[5 - 10]
ii) Conformité aux Termes de référence, du plan de travail et de la méthode proposés	[20 - 50]
iii) Qualifications et compétence du personnel clé pour la mission	[30 - 60]
iv) Qualité du programme de transfert de connaissances (formation) ; optionnel	[0 - 10]
v) Participation locale (en termes de représentation des nationaux parmi le personnel clé proposé par les sociétés étrangères et locales ; maximum 10 points) ; optionnel	[0 - 10]
Total :	100

Le nombre de points attribué pour chaque sous-critère d'évaluation des qualifications du personnel est le suivant :

	<u>Points</u>
i) Qualifications d'ordre général	[20 - 30]
ii) Pertinence pour le projet	[50 - 60]
iii) Expérience de la région et connaissance de la langue	[10 - 20]
Total :	100

Le score technique minimum requis est de : 70 points_____

- 5.7 Monnaie utilisée pour la conversion des prix : Euro _____
Date utilisée pour les taux de change : 26 février 2014 _____
Source des taux de change officiels : Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) _____

La formule utilisée pour établir les scores financiers est la suivante : $Sf = 100 \times Fm/F$, Sf étant le score financier, Fm la proposition la moins disante et F le montant de la proposition considérée, ou toute autre formule linéaire

- 5.8 Les poids respectifs attribués aux Propositions technique et financière sont :
T = ___0,8_____, et
P = ___0,2_____
- 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 2014 (date précise à définir) _____
à : _____ Ouagadougou – Burkina Faso _____

Section 3. Proposition technique - Tableaux types

- 3A. Lettre de soumission de la Proposition technique
- 3B. Description de la conception, de la méthodologie et du plan de travail proposés pour accomplir la mission
- 3C. Composition de l'équipe et responsabilités de ses membres
- 3D. Modèle de Curriculum vitae (CV) pour le personnel spécialisé proposé
- 3E. Calendrier du personnel spécialisé
- 3F. Calendrier des activités (programme de travail)

3A. LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION TECHNIQUE

[Lieu, date]

À : El Hadji DIOP
Expert Senior Afrique de l'Ouest
2^{ième} étage – Résidence Arame SIGA
Sacré Cœur II - Dakar
Sénégal

Monsieur,

Nous, soussignés, avons l'honneur de vous proposer nos services, à titre de consultant, pour la mission de revue du Plan d'Affaires d'ASIENA – Burkina Faso conformément à votre Demande de propositions en date du [date] et à notre Proposition. Nous vous soumettons par les présentes notre Proposition, qui comprend cette Proposition technique et une Proposition financière séparée.

Si les négociations ont lieu pendant la période de validité de la Proposition, c'est-à-dire avant le [date], nous nous engageons à négocier sur la base du personnel proposé ici. Notre Proposition a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant de la négociation du Marché.

Nous savons que vous n'êtes tenu d'accepter aucune des propositions reçues.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité :

Nom et titre du signataire :

Nom du Consultant :

Adresse :

3B. DESCRIPTION DE LA CONCEPTION, DE LA METHODOLOGIE ET DU PLAN DE TRAVAIL PROPOSES POUR ACCOMPLIR LA MISSION

La conception technique, la méthodologie et le plan de travail sont les éléments essentiels de la Proposition technique. Il est suggéré de présenter la Proposition technique (10 pages maximum, y compris les tableaux et graphiques) divisée en trois chapitres :

- a) *Conception technique et méthodologie,*
- b) *Plan de travail, et*
- c) *Organisation et personnel*

a) Conception technique et méthodologie. *Dans ce chapitre, il vous est suggéré d'expliquer la manière dont vous envisagez les objectifs de la mission, la conception des services, la méthodologie pour exécuter les activités et obtenir les résultats attendus et le détail de ceux-ci. Vous devrez mettre en relief les problèmes à résoudre et leur importance et expliquer la conception technique que vous adopterez pour ce faire. Vous devrez en outre expliquer la méthodologie que vous avez l'intention d'adopter et sa compatibilité avec la conception proposée.*

b) Plan de travail. *Dans ce chapitre, vous proposerez les principales activités que comprend la mission, leur nature et durée, échelonnement et interrelations, les jalons (y compris les approbations intermédiaires de l'Autorité contractante) et les dates de présentation des rapports. Le plan de travail proposé doit être compatible avec la conception technique et la méthodologie, montrer que les Termes de référence ont été compris et peuvent être traduits en un plan de travail pratique. Une liste des documents finaux, y compris les rapports, croquis et tableaux qui constituent le produit final doivent être inclus dans ce chapitre. Le Calendrier du Personnel (Section 3 E) doit être compatible avec le Programme de Travail (Section 3 F)*

c) Organisation et personnel. *Dans ce chapitre, vous proposerez la structure et la composition de votre équipe. Vous donnerez la liste des principales disciplines représentées, le nom de l'expert responsable et une liste du personnel technique et d'appui proposé.*

3C. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE ET RESPONSABILITES DE SES MEMBRES**1. Personnel technique**

Nom	Poste	Attributions

2. Personnel d'appui

Nom	Poste	Attributions

3D. MODELE DE CURRICULUM VITAE (CV) DU PERSONNEL SPECIALISE PROPOSE

Poste : _____

Nom du consultant : _____

Nom de l'employé : _____

Profession : _____

Date de naissance : _____

Nombre d'années d'emploi par le Consultant : ____ Nationalité : _____

Affiliation à des associations/groupements professionnels : _____

Attributions spécifiques : _____

Principales qualifications :

[En une demi-page environ, donner un aperçu des aspects de la formation et de l'expérience de l'employé les plus utiles à ses attributions dans le cadre de la mission. Indiquer le niveau des responsabilités exercées par lui/elle lors de missions antérieures, en en précisant la date et le lieu.]

Formation :

[En un quart de page environ, résumer les études universitaires et autres études spécialisées de l'employé, en indiquant les noms et adresses des écoles ou universités fréquentées, avec les dates de fréquentation, ainsi que les diplômes obtenus.]

Expérience professionnelle :

[En deux pages environ, dresser la liste des emplois exercés par l'employé depuis la fin de ses études par ordre chronologique inverse, en commençant par son poste actuel. Pour chacun, indiquer les dates, nom de l'employeur, titre du poste occupé et lieu de travail. Pour les dix dernières années, préciser en outre le type d'activité exercée et, le cas échéant, le nom de Maîtres d'Ouvrage susceptibles de fournir des références.]

Langues :

[Indiquer, pour chacune, le niveau de connaissance : médiocre/moyen/ bon/excellent, en ce qui concerne la langue lue/écrite/parlée.]

Attestation :

Je, soussigné, certifie, en toute conscience, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma situation, de mes qualifications et de mon expérience.

_____ Date : _____
[Signature de l'employé et du représentant habilité du consultant] Jour/mois/année

Nom de l'employé : _____

Nom du représentant habilité : _____

3E. CALENDRIER DU PERSONNEL SPECIALISE

Nom	Poste	Rapports à fournir/activités	Jours (sous forme de diagramme à barres)												Nombre de jours		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
																	Sous-total (1)
																	Sous-total (2)
																	Sous-total (3)
																	Sous-total (4)

Temps plein : _____

Rapports à fournir : _____

Durée des activités : _____

Temps partiel : _____

Signature : _____
(Représentant habilité)

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

3F. CALENDRIER DES ACTIVITES (PROGRAMME DE TRAVAIL)

A. Enquête sur le terrain et éléments à étudier

	<i>[Semaines à compter du début de la mission]</i>											
	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	5 ^e	6 ^e	7 ^e	8 ^e	9 ^e	10 ^e	11 ^e	12 ^e
Activité (tâche)												

B. Achèvement et soumission des rapports

Rapports	Date
1. Rapport initial	
2. Rapports d'avancement a) Premier rapport d'avancement b) Deuxième rapport d'avancement	
3. Projet de rapport final	
4. Rapport final	

Section 4. Proposition financière - Tableaux types

- 4A. Lettre de soumission de la Proposition financière
- 4B. État récapitulatif des coûts
- 4C. Ventilation des coûts par activité
- 4D. Ventilation de la rémunération

4A. LETTRE DE SOUMISSION DE LA PROPOSITION FINANCIERE

[Lieu, date]

À : El Hadji DIOP
Expert Senior Afrique de l'Ouest
2^{ième} étage – Résidence Arame SIGA
Sacré Cœur II - Dakar
Sénégal

Monsieur,

Nous, soussignés, avons l'honneur de vous proposer nos services, à titre de consultant, pour la mission de revue du Plan d'Affaires d'ASIENA – Burkina Faso conformément à votre Demande de propositions en date du [date] et à notre Proposition (nos Propositions technique et financière). Vous trouverez ci-joint notre Proposition financière qui s'élève à [montant en lettres et en chiffres]. Ce montant est un montant net d'impôts, de droits et de taxes, que nous avons estimés par ailleurs à [montant(s) en lettres et en chiffres].

Notre Proposition financière a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant de la négociation du Marché, jusqu'à l'expiration du délai de validité de la Proposition, c'est-à-dire jusqu'au [date].

Nous savons que vous n'êtes tenue/tenu d'accepter aucune des propositions reçues.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Signature du représentant habilité :
Nom et titre du signataire :
Nom du Consultant :
Adresse :

4B. ÉTAT RECAPITULATIF DES COÛTS

Coûts	Monnaie(s)	Montant(s)
Proposition financière hors taxes		
Impôts, droits, taxes, et autres charges fiscales		
Montant total de la Proposition financière		<hr/>

4C. VENTILATION DES COUTS PAR ACTIVITE

Activité n° : _____	Activité n° : _____	Description : _____
Composantes du prix	Monnaie(s)	Montant(s)
Rémunération		
Autres frais		
Sous-total		_____

TABLEAU 4 D VENTILATION DE LA REMUNERATION¹

(Les informations présentées sur ce tableau seront uniquement utilisées pour définir les montants des paiements au Consultant au titre de services supplémentaires demandés par le Maître d’Ouvrage)

Nom ²	Poste ³	Taux personnel/mois
Personnel expatrié		
		[Siège] [Terrain]
Personnel local		
		[Siège] [Terrain]

1. Le Tableau 4 D doit être rempli pour le même personnel professionnel et d'appui figurant sur le Tableau 3 C.
2. Le Personnel doit être indiqué individuellement
3. Les postes du Personnel doivent correspondre à ceux indiqués sur le Tableau 3 C

Section 5. 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 31 décembre 2013, l'institution comptait 15 993 emprunteurs actifs dont 92% de femmes pour un encours de crédit de 929 MFCFA (1,4 MEUR) et un encours d'épargne de 574 MFCFA (0,87 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.

En 2011, l'institution s'était dotée d'un Plan d'Affaires qui couvrait une période de 5 années. Seulement, au bout de 3 années de mise en œuvre, il a été constaté que l'institution parvient en permanence à dépasser plusieurs objectifs opérationnels et financiers initialement fixés grâce à la conjonction d'une disponibilité plus importante que prévue de ressources financières et l'existence d'un potentiel de marché largement supérieur à ce qui avait été pressenti. Cependant, elle a connu des difficultés dans la mise en œuvre de certaines activités (par exemple le renforcement du système de contrôle interne et dans l'installation du système d'information et de gestion PERFECT) qui se sont traduites en des retards par rapport au calendrier précédemment adopté. Par ailleurs, de nouvelles options stratégiques (par exemple, la baisse du taux d'intérêt appliqué sur les produits de crédit) ont été décidées sans une analyse formelle des effets pouvant en découler notamment sur la rentabilité des activités de prêts. Ainsi, l'objectif de la présente mission est de procéder à une revue du Plan d'Affaires à la lumière du contexte actuel d'évolution de l'institution et de ses capacités institutionnelles présentes. L'analyse couvrira les domaines de faiblesses institutionnelles identifiées (besoin de renforcement des compétences des agents notamment les animateurs, lenteurs dans la mise en œuvre du projet d'installation de PERFECT, détérioration de la qualité de portefeuille au sein de certains groupements, capacités limitées de gestion du crédit individuel, etc.), les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Plan d'Affaires mais également les atouts à renforcer pour atteindre les objectifs d'extension de la couverture et de consolidation institutionnelle fixés dans le document stratégique.

B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Faire une analyse actualisée de l'environnement d'intervention d'ASIENA et de la concurrence à laquelle elle doit faire face** dans l'objectif d'identifier les facteurs politiques, économiques et sociaux qui peuvent avoir un impact sur les perspectives de réalisation du Plan d'Affaires ainsi que l'évolution du secteur financier en général et de la microfinance en particulier au Burkina Faso. Un accent particulier sera mis sur l'analyse des activités des institutions en compétition directe avec ASIENA sur ses zones d'intervention.
- **Réaliser un diagnostic institutionnel d'ASIENA** couvrant :
 - *les niveaux d'atteinte des objectifs opérationnels* précédemment identifiés dans le cadre logique de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan d'Affaires 2011 – 2015: Axe 1 – Renforcement de la couverture géographique, amélioration et diversification de l'offre de produits et de services ; Axe 2 – Mise en œuvre d'une politique de développement des ressources humaines et de renforcement de l'organisation d'ASIENA ; Axe 3 – Mise en œuvre d'une bonne politique de mobilisation des ressources financières et de veille stratégique et Axe 4 – Renforcement du contrôle interne et du système d'information et de gestion.
 - *l'évolution du portefeuille de crédit* en volume, la répartition par type de produit (MUSO, crédit direct, crédit aux congrégations religieuses, etc.), la qualité du portefeuille, la répartition géographique ainsi que *l'évolution du portefeuille d'épargne*.
 - *l'évolution de la rentabilité et la gestion financière* réalisée par l'institution: autosuffisance opérationnelle et financière, comparaison entre le rendement théorique et le rendement effectif, le coût effectif des crédits, le taux d'optimisation des actifs, la productivité des agents, le rendement des actifs et des fonds propres, le suivi budgétaire réalisé et sa qualité, le niveau de mise en œuvre du plan de financement des activités, la revue des projections financières.

Sur la base du diagnostic institutionnel qui identifiera les difficultés (organisationnelles, financières, politiques, etc.) qui ont pu entraver la mise en œuvre optimale des activités prévues et l'atteinte des objectifs fixés dans le Plan d'Affaires, procéder à

- **Une mise à jour réaliste des objectifs opérationnels et financiers du plan d'Affaires et formuler des recommandations pertinentes afin d'améliorer les capacités de l'institution à atteindre les objectifs actualisés.**

La finalité de l'exercice est de permettre à ASIENA de disposer d'un Plan d'affaire actualisé mais également d'avoir une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre du document stratégique.

C. Activités à mener dans le cadre de la mission

C.1 Avant la mission terrain

- S'informer sur l'historique de l'institution, son organisation, son offre de produits et services et sa couverture géographique.
- Faire une première analyse du contenu du Plan d'Affaires ainsi que des documents d'évaluation du niveau de mise en œuvre produit en interne (rapport d'activité, reporting aux partenaires financiers, procès-verbaux d'Assemblée Générale et/ou de Conseil d'Administration, etc.) ou par des prestataires externes (rapports d'audit, rapports d'inspection des autorités de tutelle, rapport de rating, rapports de mission de partenaires techniques, etc.).
- Prendre connaissance de tous les documents complémentaires utiles à la bonne compréhension des réalisations du Plan d'Affaires (calendrier d'installation du logiciel PERFECT, plan de formation des agents, études sur la concurrence et le secteur national de la microfinance, etc.).
- Proposer un planning d'intervention notamment 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

- Compléter la documentation envoyée par l'institution avant la mission et recueillir les explications et précisions nécessaires pour une bonne compréhension des performances réalisées et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Plan d'Affaires.
- Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (en particulier, la Secrétaire Exécutive de l'association, la Responsable des Opérations et du Développement et le Responsable Administratif et Financier également en charge du Contrôle/Audit interne), des membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance, des agents de crédit et des animateurs d'au moins deux agences ainsi qu'un échantillon représentatif de clients.
- En particulier, au cours des entretiens menés avec les membres de l'équipe de direction et du Conseil d'Administration, échanger afin d'identifier les causes objectives mais aussi les facteurs subjectifs qui ont pu affecter l'optimisation de la mise en œuvre du Plan d'Affaires.
- Faire une revue critique des objectifs du Plan d'Affaires et analyser sur la base des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de l'institution, les objectifs à confirmer, corriger ou abandonner.
- Animer, le dernier jour de la mission terrain, une session de restitution pour présenter les principaux constats réalisés lors de la mission terrain ainsi que les recommandations

préliminaires qui seront repris dans les recommandations pour la mise en œuvre du Plan d’Affaires sur les années 2014 et 2015.

- Le Consultant prévoira si possible une rencontre avec des acteurs du secteur national de la microfinance pour affiner sa compréhension de l’environnement d’intervention et les challenges du secteur.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport sur le niveau d’atteinte des objectifs fixés dans le Plan d’Affaires, notamment ceux listés dans le cadre logique de mise en œuvre et de suivi-évaluation, des difficultés rencontrées et des facteurs qui ont concourus aux résultats obtenus ;
- Proposer un Plan d’Affaires révisé avec des recommandations pertinentes sur les corrections et les réaménagements stratégiques à prévoir pour les deux années qui restent à courir sur la période de mise en œuvre (2014-2015)
- Se rendre disponible après l’envoi des documents provisoires 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 des documents et échanger sur les constats réalisés et les recommandations formulées.

D. Résultats attendus

- ASIENA dispose d’un diagnostic institutionnel pertinent qui analyse son environnement d’intervention, la concurrence à laquelle elle fait face et le niveau d’atteinte des objectifs opérationnels et financiers contenus dans son Plan d’Affaires.
- Une analyse pertinente des difficultés rencontrées par l’institution dans la mise en œuvre du Plan d’Affaires sur la période 2011-2013 est réalisée, accompagnée de recommandations claires et réalistes pour les solutionner.
- L’institution dispose d’un Plan d’Affaires actualisé et révisé pour guider son évolution stratégique sur les deux prochaines années.

E. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic sur le niveau de mise en œuvre du Plan d’Affaires sur la période 2011-2013 identifiant les difficultés rencontrées et les recommandations à mettre en œuvre pour les corriger.
- Un Plan d’Affaires mis à jour sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de l’institution pour les deux prochaines années.

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.
- La phase terrain devra être achevée le 04 avril 2014 au plus tard.
- L’ensemble des livrables devra être envoyé le 18 avril 2014 au plus tard.