

**SELECTION DE CONSULTANT**

**DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS**

**MISSION ASSISTANCE TECHNIQUE  
ELABORATION PLAN D'ACTION  
EXTENSION RESEAU**

**COOPEC SIFA**

**TOGO**

**AVRIL 2014**

Avec l'appui financier de



**DDP N°: SIF/02/2014/TOG/FA**

---

## TABLE DES MATIÈRES

Section 1. Lettre d'invitation .....	3
Section 2. Termes de référence .....	4

---

## Section 1. Lettre d'invitation

Dakar le 10 avril 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'Elaboration d'un plan d'Action pour l'extension du réseau de la COOPEC SIFA - Togo 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 à une sélection de consultants non mentionnée ici.
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.

El Hadji DIOP

Senior Expert for Western Africa

---

## Section 2. Termes de référence

### A. Contexte

La COOPEC SIFA (Soutien aux Initiatives de Femmes pour l'Autopromotion) est née de l'institutionnalisation des activités de microfinance du mouvement des Jeunes et Adultes Ruraux et Catholiques (JARC) initiées en mars 1997. Elle a fonctionné sous la forme d'une association bénéficiant d'une convention cadre signée avec le gouvernement togolais jusqu'en mai 2011, date à laquelle elle a reçu l'agrément du Ministère de l'Economie et des Finances pour exercer ses activités comme coopérative d'épargne et de crédit.

L'institution propose ses services, par la méthodologie de banque villageoise, à une clientèle majoritairement composée de femmes (93%) vivant dans les zones rurales de la région des Savanes (située à l'extrême Nord du Togo, à 650 km de la capitale Lomé et considérée comme la plus pauvre du pays). Ses activités ont connu une forte croissance sur les quatre dernières années (hausse du portefeuille de crédit de 133% entre 2010 et 2013, hausse du nombre d'emprunteurs de plus de 90% sur la même période) qui lui ont permis d'atteindre un encours de crédit de 675 MFCFA (€ 1,02 mln) et 13 200 emprunteurs actifs au 31 décembre 2013.

La COOPEC SIFA 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.

Afin d'améliorer sa viabilité institutionnelle et améliorer sa couverture géographique dans sa région d'intervention (où elle ne compte aujourd'hui qu'une seule agence située dans la ville de Dapaong), la COOPEC SIFA a retenu comme objectif stratégique majeur de son Plan d'affaires 2014-2018 le lancement d'un processus de déploiement (ouverture d'une nouvelle agence) vers les localités à fort potentiel de développement mais encore peu servies par les autres fournisseurs de services de microfinance. Elle a émis le souhait d'être accompagné dans ce projet par l'élaboration d'un Plan d'action qui lui permettra de guider sa démarche et d'optimiser ses chances de succès dans l'atteinte de cet objectif.

### B. Objectifs généraux de la mission

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

- **Conduire une étude socio-économique de la localité ciblée ainsi que les avantages comparatifs proposés par la COOPEC SIFA** : les principales activités économiques menées dans la zone, la taille, la répartition (âge, sexe, etc.) et la densité de la population, l'évaluation de la demande potentielle de services de microcrédit, l'analyse de l'offre existante, l'analyse du positionnement concurrentiel de la COOPEC SIFA et de la compétitivité de son offre, l'analyse de la distance et des moyens de communication par rapport à la ville de Dapaong, l'analyse de l'opportunité de loger l'agence dans la maison

paroissiale de la localité, l'analyse des risques opérationnels, financiers et sociaux à prendre en considération, etc.

- **Elaborer un Plan d'action qui doit couvrir les phases suivantes:**
  - L'animation et la sensibilisation à l'endroit des populations cibles de la localité sur les valeurs et l'offre de la COOPEC SIFA ;
  - L'installation de l'agence (aménagement et équipement) et la mise à disposition du personnel technique de qualité (sélection interne, recrutement externe, formation, etc.) avec un budget prévisionnel de mise en œuvre.
  - La supervision et l'appui aux activités de l'agence à partir du siège situé à Dapaong: mise à disposition des outils de gestion, reporting et suivi des activités par la direction, missions de contrôle et d'audit, etc.
  - La capitalisation de l'expérience menée, par exemple à l'occasion d'un atelier et sur la base d'un rapport de mise en œuvre du Plan d'action (au bout d'une période à définir) afin de permettre à l'institution d'optimiser le processus d'ouverture de nouvelles agences sur d'autres localités.
  
- **Formuler des recommandations** pour maximiser l'efficacité de la mise en œuvre du Plan d'action et limiter les risques de nature opérationnelle, juridique, financière, organisationnelle ou sociale. Des objectifs pourraient être définis en référence aux projections contenues dans le Plan d'affaires et sur la base des résultats de l'étude socio-économique de la localité ainsi que du potentiel d'activités identifié pour la COOPEC SIFA.

L'étude devra être fondée sur une bonne compréhension de l'identité sociale et rurale de la COOPEC SIFA ainsi que sa volonté de servir en priorité les femmes pauvres par la méthodologie de la banque villageoise<sup>1</sup>. Dans la mesure du possible, les recommandations formulées doivent privilégier des solutions internes qui ne requièrent pas un appui financier extérieur.

## 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.
- Prendre connaissance de l'ensemble des documents fournis (Plan d'affaires 2014-2018, les rapports annuels d'activité, les manuels de procédures opérationnelles, les fiches de présentation des produits d'épargne et de crédit proposés par l'institution, etc.) pour cerner la stratégie d'extension adoptée et les outils opérationnels et méthodologiques actuellement à la disposition de l'institution.
- 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 et des agents opérationnels localisés au siège à Dapaong), sur la localité identifiée pour l'extension, etc.

### C.2 Pendant la mission terrain

- Compléter la documentation envoyée avant la mission et recueillir des précisions sur les orientations stratégiques adoptées, le processus opérationnel de gestion des crédits et de l'épargne, l'identité sociale de l'institution, la relation avec l'Evêché de Dapaong et le cadrage de la zone d'implantation à travers l'implantation de l'Eglise, etc.

<sup>1</sup> Les bénéficiaires sont regroupés en Groupements Villageois de Microcrédit (GVM).

- Mener des entretiens avec les membres des organes de gouvernance, le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (le Directeur, le Responsable de l'Exploitation, le Comptable et l'Auditeur Interne), les agents de crédit, les agents caissiers pour avoir une bonne compréhension de la gestion opérationnelle de l'institution.
- Assister à au moins deux réunions de GVM sur des localités distantes au moins de 15km pour compléter la compréhension de la gestion des activités de l'institution et échanger avec les bénéficiaires sur les motivations de leur choix de la COOPEC SIFA comme prestataire de services de microfinance.
- Mener une visite d'au moins deux jours ouvrés sur la localité ciblée pour échanger avec les acteurs locaux (concurrence, clients potentiels, autorités religieuses catholiques, membres du JARC, etc.).
- Faire une revue critique des forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet d'implantation de la COOPEC SIFA dans la localité.
- Animer, le dernier jour de la mission, une session de restitution pour présenter les principaux constats réalisés lors de la mission terrain, les orientations préliminaires du Plan d'action et recueillir les précisions ou corrections à prendre en compte.
- Si le Consultant le juge nécessaire, il/elle peut prévoir une rencontre avec l'Association Professionnelle des institutions de Microfinance (APIM-Togo), la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et/ou de Crédit (CAS-IMEC), une ou deux institutions concurrentes potentielles de la COOPEC SIFA afin d'affiner sa compréhension de l'environnement du secteur et les spécificités de la localité ciblée.

### C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport sur les résultats de l'étude socio-économique menée sur la localité cible, les avantages comparatifs de l'offre proposée par la COOPEC SIFA et les mesures de mitigation des risques identifiés.
- Proposer un Plan d'action réaliste avec une indication de calendrier de mise en œuvre des activités, les personnes responsables de la mise en œuvre et les indicateurs d'atteinte des objectifs fixés.
- 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 recommandations formulées.

### D. Résultats attendus

- La COOPEC SIFA dispose d'une analyse détaillée et articulée des caractéristiques sociologiques et économiques de la localité ciblée pour l'ouverture d'une nouvelle agence.
- L'institution a une présentation claire de la demande potentielle existant dans la zone, l'offre des autres prestataires de services financiers et les leviers sur lesquels elle doit appuyer son offre pour bénéficier d'avantages compétitifs lors de son implantation dans la localité.
- Un Plan d'action pertinent et réaliste propose les actions à mener, les responsables en charge de leur réalisation et leur supervision ainsi que les indicateurs d'atteinte des résultats visés.
- Des recommandations pertinentes ont été formulées pour guider l'institution dans la mise en œuvre du Plan d'action afin d'optimiser ses modalités de mise en œuvre et de limiter les risques qui peuvent entraver celle-ci.

### E. Livrables attendus

- 
- Un rapport d'étude approfondie sur l'environnement socio-économique de la localité ciblée, la demande potentielle et l'offre existante de produits et services de microcrédit ainsi que les avantages compétitifs de l'offre de la COOPEC SIFA.
  - Un Plan d'action détaillé à mettre en œuvre pour atteindre les résultats visés avec des recommandations pertinentes sur ses modalités et les risques à considérer.

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

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Togo et ne peut en aucun cas être inférieur à 5 jours.
- Le Consultant devra visiter le siège de l'institution mais également la localité pressentie pour l'ouverture de la nouvelle agence et participer à au moins deux réunions de GVM.
- La phase terrain devra être achevée le 26 mai 2014 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 18 juin 2014 au plus tard.