

SELECTION DE CONSULTANT

DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITIONS

**MISSION ASSISTANCE
TECHNIQUE ELABORATION
PROCESSUS DE GESTION DE LA
PERFORMANCE DU PERSONNEL**

BENIN

NOVEMBRE 2014

Avec l'appui financier de



DDP N° : REN/07/2014/BEN/FA

Lettre d'invitation

Dakar le 07 novembre 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 Elaboration d'un Processus de gestion de la performance des agents du réseau RENACA - Benin 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 ouverte à tout consultant qualifié pour fournir les services demandés

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 Elaboration d'un Processus de
gestion de la Performance des agents du réseau RENACA - Benin
- 1.3 Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Les Plans d'affaires 2010-2013 et 2014-
2016, les outils et procédures existants de gestion des ressources humaines et de gestion de la
performance des agents (les documents de formalisation des objectifs à atteindre par les
agents, les fiches d'évaluation des agents, la politique de rémunération, etc.), les rapports
d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, les rapports d'évaluation institutionnelle déjà réalisés,
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
Et de préférence par email: ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr
- 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-agricole-sa.fr; adminfacilite@devfi-performances.com au
plus tard le 26 Novembre 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^{ième} étage – Résidence Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal
Email: ediop@devfi-performances.com; elhadji.diop@yahoo.fr;
ami.faciliteafricaine@credit-agricole-sa.fr; adminfacilite@devfi-performances.com
- 6.1 Les négociations ont lieu à l'adresse suivante : DevFi Performances – 2^{ième} étage – Résidence
Arame Siga – Sacré Cœur II – Dakar Sénégal
Egalement par mail, téléphone ou Skype _____
- 7.2 Le début de la mission est prévu pour fin Novembre – début Décembre 2014 (date précise à
définir) _____
à : _____ Bohicon - Benin _____

Termes de référence

A. Contexte

Le RENACA (Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées) fut créée en 2005 afin d'institutionnaliser les activités de microfinance rurale du CBDIBA (Centre Béninois pour le Développement des Initiatives à la Base), ONG locale créée en 1990. Depuis 2006, le CEPAM (Centre de Promotion et d'Appui à la Microfinance) est en charge de la professionnalisation et du renforcement institutionnel du réseau. L'ONG a bénéficié d'accompagnement de différentes organisations parmi lesquelles Action Carême Suisse, CISV, CAFiR/PADSA et SOS Faim Luxembourg, partenaire historique de l'institution qui l'accompagne surtout dans la création de RENACA et l'a aidé à obtenir des fonds de l'UE.

Au 30 juin 2014, le réseau comptait 18 871 emprunteurs actifs pour un portefeuille de crédit atteignant € 6,3 mln. Suite au processus de reconfiguration conduit en 2013, le réseau compte maintenant 8 CAVECA et 24 Guichets installés dans 6 des 12 départements du pays (dont 2 guichets dans les centres urbains de Bohicon et Parakou depuis fin 2012).

RENACA a été sélectionné 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.

Lors de l'élaboration de son Plan d'autonomisation 2010-2013, l'institution avait identifié un certain nombre de faiblesses relatives à la gestion de ses ressources humaines notamment sur la politique de recrutement et de promotion du personnel, la politique de formation et de renforcement des compétences des agents ainsi que la politique de rémunération et d'incitation appliquée. Il était relevé que les risques de faible motivation et de faible productivité des agents pouvaient avoir un effet négatif sur les performances globales du réseau. Des dispositions ont été prises pour limiter ces risques comme par exemple la revue du système d'évaluation des agents en 2013 mais celui-ci était limité au personnel en charge de la gestion du crédit et ne concernait pas l'ensemble des agents techniques de l'institution, de même, la mise en œuvre a connu un retard important.

Ainsi, suite à la finalisation du processus de reconfiguration du réseau initié en 2013, l'institution souhaite aujourd'hui travailler à la mise en place d'un processus de gestion de la performance de son personnel afin d'optimiser son potentiel et s'assurer d'un niveau élevé de motivation et de performance de l'ensemble de ses agents. C'est dans cette perspective qu'elle sollicite l'appui d'un Consultant pour la réalisation d'une mission de mise en place d'un processus adapté et fonctionnel de gestion de la performance du personnel du réseau qui compte au 30 juin 2014, 141 agents.

B. Objectifs généraux de la mission

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

-
- **Evaluer le dispositif actuel de gestion de la performance au sein du réseau** sur la base des politiques de recrutement, de détermination d'objectifs institutionnels et individuels, de suivi de la performance des agents et de prise de dispositions pour maximiser leur potentiel, etc.
 - **Elaborer un processus adapté et pertinent de gestion de la performance des agents du réseau** par :
 - L'établissement de normes de performance et de connaissance ainsi que les compétences requises pour chaque poste existant au sein de l'institution ;
 - La mise en place d'un système fonctionnel de mesure de la performance des agents et de mesures d'ajustement pour améliorer, de manière continue, la performance des agents du réseau. Le système comprendra une composante de retour (éventuellement de tutorat) de la part des superviseurs pour instituer un mécanisme cyclique plutôt que linéaire (hiérarchie verticale) ;
 - Le renforcement des liens entre les salariés et le réseau afin d'augmenter leur degré d'engagement envers l'institution et l'attachement à ses valeurs pour une satisfaction et une motivation maximales.
 - **Donner au Directeur Général et aux agents des départements du Suivi des performances et des Ressources Humaines les compétences et outils nécessaires pour assurer une animation permanente du processus afin d'assurer son amélioration continue et sa pérennisation.**

A l'issue de la mission, le réseau RENACA doit disposer d'un système institutionnel structuré de gestion de la performance qui repose sur une indication claire des objectifs collectifs et individuels des agents, un mécanisme d'évaluation des performances et des outils et politiques adaptés d'aide à l'animation du processus de gestion de la performance.

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 : les Plans d'affaires 2010-2013 et 2014-2016, les rapports d'activité annuels 2011, 2012 et 2013, , les outils et procédures existants de gestion des ressources humaines et de gestion de la performance des agents (les documents de formalisation des objectifs à atteindre par les agents, les fiches d'évaluation des agents, la politique de rémunération, etc.), le système de rémunération fixe et variable, etc. ;
- Faire une première analyse de la pertinence des procédures et des outils existants, des insuffisances à combler pour la mise en place d'un processus adapté et fonctionnel de gestion des performances des agents du réseau ;
- Proposer un planning d'intervention notamment un agenda des entretiens et des visites terrain 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 Bohicon, 8 CAVECA, dont celles de Bohicon et Parakou).

C.2 Pendant la mission terrain

-
- Compléter la documentation envoyée avant la mission et recueillir les explications et précisions nécessaires pour une analyse approfondie des documents de référence de la gestion des ressources humaines et du suivi de la performance des agents et du réseau.
 - Mener des entretiens avec le personnel clé de l'institution notamment les membres de l'équipe de direction (en particulier, le Directeur, le Responsable du service des Ressources Humaines et le Responsable du service de Suivi et d'Évaluation des Performances, etc.), les agents du siège (comptables, agent en charge de la gestion de la trésorerie, agents du département SIG, gestion des risques, etc.), les agents des caisses de base sur la base d'un échantillonnage pertinent, si nécessaire les élus des caisses et des clients.
 - Analyser la politique de recrutement et de sélection des agents à plusieurs fonctions. Si possible, sur la base du panel de candidats, voir dans quelle mesure la recherche de la performance a été le facteur déterminant de la prise de décision de recrutement de la personne sélectionnée.
 - Évaluer le niveau d'intégration de la culture de la performance dans les prestations des agents ainsi que leur supervision par leurs supérieurs hiérarchiques. Analyser comment le suivi de la performance des agents est formalisée et les types de décisions qu'il a permis de prendre (encouragements, promotion, changement de poste, licenciement, octroi de récompenses financières ou non-financière, etc.). Voir dans quelle mesure cette culture est homogénéisée à l'échelle du réseau et s'il n'existe pas des disparités de fonctions, géographiques, de classes d'âge, etc.
 - Évaluer le degré d'efficacité des outils de gestion de la performance existant au sein de l'institution (descriptif de poste, fixation d'objectifs individuels, évaluations périodiques formalisée, rémunération variable basée sur la performance, etc.) et identifier les points de correction ou d'amélioration à mettre en œuvre pour l'améliorer.
 - Travailler, sous la supervision du Directeur, avec le département de gestion des Ressources Humaines, et éventuellement le département Suivi et Évaluation des performances, pour définir les fondements du processus de gestion de la performance des agents à mettre en place et s'assurer de leur acquisition des compétences pour en assurer l'animation et l'amélioration ultérieures.
 - Un travail particulier sera mené sur la situation de la qualité du portefeuille actuelle de l'institution afin d'en identifier les déterminants et les mesures correctives à apporter pour l'améliorer et la maintenir à des niveaux convenables en référence aux meilleures pratiques en la matière.

C.3 Après la mission terrain

- Rédiger un rapport qui présente les faiblesses constatées dans l'établissement d'un processus fonctionnel et adapté de gestion de la performance au sein du réseau RENACA.
- Elaborer les procédures et outils nécessaires à la mise en place de ce processus au sein de l'institution et désigner les personnes ressources en charge de leur vulgarisation et utilisation au sein du réseau.
- Si nécessaire, élaborer un Plan d'action pour corriger les faiblesses identifiées et guider les agents de l'institution dans la mise en place et l'animation de qualité du processus de gestion de la performance des agents. Le maintien d'une bonne qualité de portefeuille à l'échelle du réseau sera un sujet qui fera l'objet d'une attention particulière.
- 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

-
- RENACA dispose d'une situation précise sur le niveau d'efficacité de la politique de gestion de la performance de ses agents.
 - Les éléments nécessaires à l'animation et la gestion d'un processus fonctionnel et adapté de gestion de la performance des agents du réseau ont été élaborés et mis à la disposition des acteurs concernés.
 - Ces derniers, en particulier le Directeur, le personnel des services de gestion des Ressources Humaines et de Suivi et Evaluation des performances du réseau ont reçu les renforcements de compétences nécessaires à l'animation du processus.
 - RENACA dispose d'un Plan d'action réaliste contenant des recommandations claires pour corriger les insuffisances relevées dans la gestion de la performance de ses agents et l'amélioration continue du processus mis en place.

E. Livrables attendus

- Un rapport sur le niveau d'adaptation et d'efficacité de la gestion de la performance au sein du réseau avec une identification claire des insuffisances relevées.
- Les procédures et outils formalisés d'animation et de gestion du processus de gestion de la performance des agents du réseau ainsi qu'une situation des actions de renforcement de compétences menées au cours de la mission.
- Un Plan d'action détaillé à mettre en œuvre pour assurer une animation de qualité du processus ainsi que son amélioration continue.

F. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Bénin 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 CAVECA et le point de service de Bohicon.
- La phase terrain devra être achevée le vendredi 23 décembre 2014 au plus tard.
- L'ensemble des livrables devra être envoyé le 31 janvier 2015 au plus tard.