



Confédération des  
Institutions Financières  
Afrique de l'Ouest



**TERMES DE REFERENCE**  
**RECRUTEMENT DE CONSULTANTS POUR UNE ETUDE**  
**DIAGNOSTIQUE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE**  
**ET FINANCIERE, ASSORTIE DU PLAN D'AFFAIRES 2021-2023**  
**DE LA CONFEDERATION DES INSTITUTIONS FINANCIERES DE**  
**L'AFRIQUE DE L'OUEST (CIF-AO)**

**Financement : Budget CIF**

© Mars 2020

## SOMMAIRE

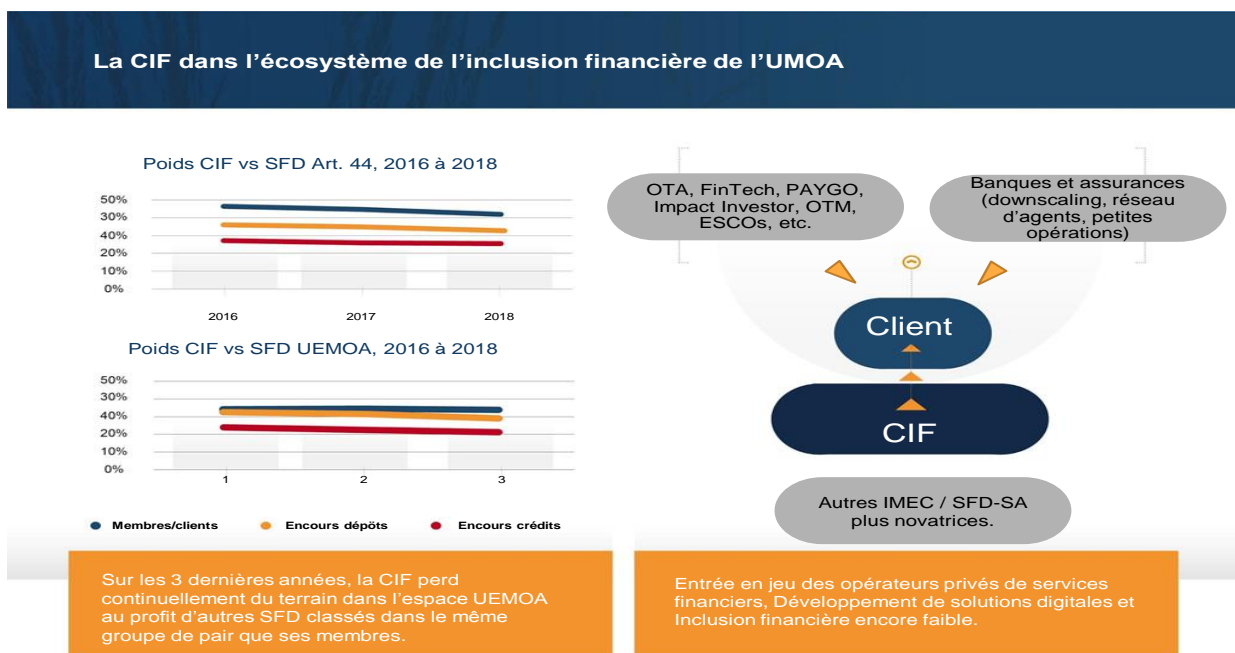
I.	CONTEXTE / JUSTIFICATION-----	3
II.	OBJECTIF GLOBAL-----	4
A.	Diagnostic Institutionnel, organisationnel et financier de la CIF. -----	4
B.	Elaboration du Plan d'affaires 2021-2023-----	5
III.	LES RESULTATS ATTENDUS-----	5
IV.	APPROCHE METHODOLOGIQUE -----	5
V.	DOCUMENTS DE REFERENCE -----	5
VI.	LES LIVRABLES A PRODUIRE ET PROCESSUS DE VALIDATION-----	6
VII.	DUREE DE LA MISSION -----	7
VIII.	PROFIL ET COMPETENCES REQUIS DU CONSULTANT-----	7
IX.	COMPOSITION DES DOSSIERS DE CANDIDATURES -----	8
X.	SELECTION DU PRESTATAIRE -----	8
XI.	DELAI DE VALIDITE ET DEPOTS DES DOSSIERS DES OFFRES -----	9

## I. CONTEXTE / JUSTIFICATION

La Confédération des Institutions Financières d'Afrique de l'Ouest (CIF) est un regroupement de six (6) réseaux de coopératives d'épargne et de crédit à savoir : FECECAM-BENIN (Bénin), FCPB (Burkina Faso), KAFO JIGINEW et NYESIGISO (Mali), UM-PAMECAS (Sénégal) et FUCEC-TOGO (Togo). Elle a obtenu son agrément le 17 décembre 2007 sous le numéro A-13070367. Il s'agit d'une entité régionale intégrée regroupant six(6) faîtières disposant de 794 points de services dont 171 caisses de base. La mission de la CIF est de « Contribuer fortement à l'inclusion financière et au développement socio-économique des populations de la zone UEMOA, à travers des réseaux de coopératives financières viables et responsables offrant des services adaptés et accessibles ».

Faisant partie des premières institutions coopératives d'épargne et de crédit du continent (création entre 1969 et 1972 des premières caisses au TOGO, Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire), longtemps leaders de la finance de proximité dans leurs pays d'implantation, les faîtières ayant créée la CIF sont des acteurs majeurs de l'inclusion financière en Afrique de l'Ouest. Cette position a fait de la CIF et de ses réseaux membres, des interlocuteurs de référence privilégiés aux niveaux national, sous-régional voire international.

A l'horizon 2025, et sans une option de transformation qualitative, cette situation privilégiée peut être compromise. Malgré la diversification de ses opérations avec la création d'unités d'affaires dédiées, la CIF et ses membres enregistrent des performances en retrait par rapport aux évolutions générales du marché. Le secteur de la finance inclusive dans l'espace UEMOA se caractérise par l'arrivée ces dernières années de nouveaux acteurs notamment les sociétés anonymes filiales des groupes internationaux, les sociétés de téléphonie mobile et les établissements de crédit. Sur les trois (3) dernières années, la CIF perd continuellement du terrain dans l'espace UEMOA au profit d'autres Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) classés dans le même groupe de pair (SFD Art. 44) que ses membres.



Source : Direction Générale CIF

Parmi les facteurs explicatifs de cette évolution, on peut relever la baisse de la qualité des prestations, leur coût relativement élevé et l'effritement, voire la dissipation du principe de solidarité. Le recul de ce principe, l'une des pierres angulaires de la coopération, constaté tant sur le plan institutionnel que financier, est perceptible dans les différents paliers de la CIF et affecte le fonctionnement efficient du regroupement sous-régional. A cela, s'ajoute l'absence d'un cadre de coopération entre la CIF et les unités d'affaires censées contribuer à sa solidité financière.

Au regard de tout ce qui précède, une étude diagnostique institutionnelle, organisationnelle et financière de la CIF est nécessaire.

## **II. OBJECTIF GLOBAL**

L'objectif général de cette mission est de faire le diagnostic institutionnel, organisationnel et financier de la CIF, puis proposer un plan d'affaires 2021-2023 pour un positionnement plus stratégique de la CIF permettant de préserver sa viabilité tant financière qu'institutionnelle.

De façon spécifique, l'étude vise et couvre les deux (02) composantes essentielles suivantes :

### **A. Diagnostic Institutionnel, organisationnel et financier de la CIF.**

A ce niveau, le Consultant devra :

1. procéder à une analyse stratégique PESTEL de la CIF ;
2. procéder à une évaluation du plan stratégique 2018 – 2020 ;
3. faire spécifiquement l'état des lieux des forces, des faiblesses, des menaces puis des opportunités de la CIF, tout en indiquant clairement les risques majeurs auxquels l'institution est exposé et les stratégies possibles de leur atténuation;
4. analyser les points forts et les points d'amélioration de l'offre de la Confédération auprès des faîtières membres et des unités d'affaires et, partant, donner des orientations claires pour la diversification et l'innovation ;
5. analyser spécifiquement l'efficacité du schéma organisationnel, du modèle de gouvernance et de financement actuel de la CIF et ressortir clairement les goulots d'étranglement y afférents et les poches d'inefficience financière ;
6. analyser le niveau de connaissance et de perception de la marque de la CIF par ses membres, unités d'affaires, prospects, sa population cible, les partenaires, les employés et les dirigeants et, partant, proposer le modèle de repositionnement institutionnel et stratégique adéquat de la CIF, et de renforcement de la culture d'entreprise au sein de l'Organisation.

## **B. Elaboration du Plan d'affaires 2021-2023**

Il s'agira pour le Consultant de :

1. actualiser et hiérarchiser les besoins des réseaux membres, des Unités d'affaires ainsi que de leurs clients finaux, des autorités et des partenaires de la CIF ;
2. dégager les besoins prioritaires communs et spécifiques pour chaque composante de la CIF (réseaux membres et unités d'affaires) ;
3. actualiser/élaborer une vision partagée permettant d'exprimer clairement les aspirations actuelles des entités rattachées à la CIF ;
4. structurer, la vision, les valeurs, la mission, les objectifs stratégiques et spécifiques, les axes prioritaires d'intervention de CIF ainsi que les résultats globaux et spécifiques attendus ;
5. proposer le plan d'affaires suivant les différentes hypothèses (hypothèse de base, pessimiste et optimiste)
6. proposer et faire valider un plan d'actions SMART et chiffré sur la période 2021-2023 ;
7. suggérer les pistes pour la mobilisation de ressources permettant l'exécution du plan d'actions.
8. proposer la structure organisationnelle et de gouvernance agile capable de prendre en charge convenablement l'exécution du plan d'affaires et la mobilisation de ressources.

## **III. LES RESULTATS ATTENDUS**

Les résultats attendus de la mission sont les suivants :

- un document portant diagnostic Institutionnel, organisationnel et financier de la CIF couvrant au minimum les éléments spécifiques listés au niveau du point A (1 à 6).
- un document de plan d'affaires couvrant au minimum les éléments spécifiques mentionnés au niveau du point B (1 à 8).

## **IV. APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La méthodologie assortie de planning échoit aux consultants. Toutefois, elle doit au minimum inclure l'étude documentaire, les entretiens individuels et/ou collectifs par vidéo-conférence avec les dirigeants et cadres des faîtières membres y compris les unités d'affaires afin de recueillir leurs avis, préoccupations et suggestions ; et ceci à travers des techniques et outils pertinents de collecte et d'analyse des données. L'approche HCD (Human Centered Designed) pourrait être privilégiée auprès des clients et usagers des services du Réseau CIF (Confédération, membres et unités d'affaires).

L'équipe de consultants pourrait être invité à participer à la retraite stratégique du Réseau CIF.

## **V. DOCUMENTS DE REFERENCE**

Pour la réalisation du mandat, les sources d'information suivantes seront utiles :

- Le plan stratégique CIF 2018-2020 ;
- Les plans stratégiques des réseaux membres ;
- La note d'orientation 2020 ;

- les rapports d'enquêtes de satisfactions réalisées au sein des réseaux ;
- les rapports annuels et procès-verbaux (PV) des Assemblées Générales (AG) des réseaux membres ;
- les textes régissant la CIF et ses réseaux membres (Statuts, Règlement Intérieur, Convention d'affiliation, Règlement Financier, Code de déontologie, Résolutions prises en Conseil d'Administration (CA) ou en AG, etc.) ;
- les rapports disponibles relatifs aux orientations du Réseau et à la planification d'activités;
- les données statistiques et financières collectées auprès des réseaux et de la CIF.

## VI. LES LIVRABLES A PRODUIRE ET PROCESSUS DE VALIDATION

Le prestataire doit fournir en version électronique sous format word et Power Point (PPT) les livrables suivants :

<b>Livrables</b>	<b>Délais</b>	<b>Observations</b>
La note méthodologique y compris le planning pour réaliser l'ensemble de la mission.	2 jours ouvrables après la signature du contrat	
Le rapport de la retraite d'orientation stratégique du Réseau CIF	1 jour ouvrable après l'atelier	
Un rapport portant diagnostic institutionnel, organisationnel et financier de la CIF couvrant les éléments spécifiques indiqués au point II-A	Version provisoire : 15 jours ouvrables après l'atelier d'orientation stratégique	Le consultant restituera la version provisoire au Comité d'Elaboration du Plan d'Affaires 2021-2023
	Version définitive : 5 jours ouvrables après l'atelier de validation de la version provisoire	La version définitive fera l'objet de validation par le Comité d'Elaboration du Plan d'affaires 2021-2023
Un rapport portant Plan d'affaires 2021-2023 de la CIF couvrant les éléments spécifiques indiqués au point II-B	Version provisoire : 10 jours ouvrables après la version définitive du Diagnostic	Le consultant restituera la version provisoire au Comité d'Elaboration du Plan d'Affaires 2021-2023
	Version définitive : 5 jours ouvrables après l'atelier de validation de la version provisoire	La version définitive fera l'objet de validation par le Comité d'Elaboration du Plan d'affaires 2021-2023
Une note spéciale sur la trame de développement de partenariats et de mobilisation des ressources, de solidarité financière, du plan de communication et la réorganisation institutionnelle de la Confédération.	Version provisoire : 10 jours ouvrables après la version définitive du Diagnostic	Le consultant restituera la version provisoire au Comité d'Elaboration du Plan d'Affaires 2021-2023
	Version définitive : 5 jours ouvrables après l'atelier de validation de la version provisoire	La version définitive fera l'objet de validation par le Comité d'Elaboration du Plan d'affaires 2021-2023

NB : La propriété intellectuelle des livrables (versions provisoires et définitives) appartient à la CIF et ceci de façon exclusive. Tout document ou toute publication en lien avec ce diagnostic, ne pourra être exploité ou communiqué par le prestataire à une tierce partie qu'avec l'autorisation préalable et explicite de la CIF.

## VII. DUREE DE LA MISSION

La durée maximale de la mission est de quarante huit (48) jours (H/J) pour le binôme de consultants. Elle pourra être étalée sur soixante (60) jours calendaires, à compter de la date de signature du contrat de prestation de services avec la CIF, y compris la soumission du rapport final, exception faite du délais de validation au niveau de la CIF.

## VIII. PROFIL ET COMPETENCES REQUIS DU CONSULTANT

La mission sera réalisée par un binôme de consultants : 1 consultant sénior et un consultant junior.

### **Profil du consultant sénior :**

Diplôme : Minimum BAC + 5 en planification, économie ou gestion.

Expériences minimum :

- avoir quinze (15) années d'expériences professionnelles dont au moins 10 ans dans le développement international ;
- avoir conduit cinq (05) missions de diagnostic institutionnel ou organisationnel ;
- avoir conduit cinq (05) missions de planification stratégique ;
- avoir modéré trois (03) ateliers de haut niveau dans un milieu interculturel et impliquant plusieurs nationalités ;
- avoir cinq (05) années d'expériences de la gouvernance et du fonctionnement des coopératives ou mutuelles financières ;
- expérience pratique de dix (10) ans dans le secteur de la microfinance avec une connaissance de la réglementation afférente ainsi que des questions liées à la gouvernance et à la viabilité des institutions de microfinance de la zone UEMOA ;

Atouts :

- audit/diagnostic institutionnel et organisationnel des groupes de sociétés ;
- connaissances et expériences de la finance digitale ;
- connaissances et expériences sur des questions liées au changement climatique ;
- connaissances et expériences dans le secteur des assurances ;
- connaissances et expériences en finance rurale, agricole, financement des PME ou de l'habitat rural ;
- connaissances ou expériences de l'approche HCD ;
- connaissances et expériences pratiques dans la mobilisation de ressources et dans le développement de partenariats.

### **Profil du consultant junior :**

Diplôme : Minimum BAC + 4 en planification, économie ou gestion.

Expériences minimum :

- avoir sept (07) années d'expériences professionnelles dont au moins cinq (05) dans le secteur de la microfinance ou la finance inclusive ;
- avoir conduit ou participé à deux (02) missions de diagnostic institutionnel ou organisationnel ;
- avoir conduit ou participé à deux (02) missions de planification stratégique ;
- avoir cinq (05) années d'expériences en finance rurale, agricole, financement des PME ou de l'habitat rural.

Atouts :

- audit/diagnostic institutionnel et organisationnel des groupes de sociétés ;
- connaissances et expériences de la finance digitale ;
- connaissances et expériences sur des questions liées au changement climatique ;
- connaissances et expériences dans le secteur des assurances ;
- connaissances ou expériences de l'approche HCD
- connaissances ou expériences de la gouvernance et du fonctionnement des coopératives ou mutuelles financières.

## **IX. COMPOSITION DES DOSSIERS DE CANDIDATURES**

Le binôme de consultants intéressés par la présente offre est prié de faire parvenir en deux (2) parties distinctes, leurs propositions **TECHNIQUE ET FINANCIERE** :

### **1. L'offre technique comprenant :**

- La compréhension et l'interprétation des termes de référence ;
- Une présentation de la méthodologie proposée ;
- Un tableau détaillé des étapes et des livrables ;
- La constitution de l'équipe et la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés ;
- Les références et expériences de chaque consultant ;
- Le calendrier prévisionnel des phases de réalisation, avec une estimation des charges en hommes/jours par intervenant ;
- Les coordonnées de l'interlocuteur de l'offre : nom, fonction, téléphone, adresse postale, adresse email.

2. **L'offre financière comportant le budget global (HT et TTC)** avec le détail des postes (honoraires, indemnités journalières, transports, autres). L'offre devra clairement indiquer le taux d'intervention par intervenant proposé. Les soumissionnaires doivent impérativement préciser les modalités de paiement du coût de la prestation.

## **X. SELECTION DU PRESTATAIRE**

L'offre sera attribuée au prestataire suivant les conditions de passation des marchés de la CIF.

Sur la base des dossiers fournis, la Direction Générale de la CIF procédera sous sa propre responsabilité et sans obligation de la présence des soumissionnaires ou leurs représentants, à une classification des candidatures suivant leurs offres technique et financière. Le prestataire



choisi sera contacté pour les formalités de conclusion du contrat du marché. Le contrat de marché rappellera entre autres les obligations contractuelles des parties. La CIF se réserve le droit de ne donner aucune suite au présent appel d'offres.

#### **XI. DELAI DE VALIDITE ET DEPOTS DES DOSSIERS DES OFFRES**

Le délai de validité des propositions des prestataires est de **deux (02) mois** à compter de la date limite de réception des offres par la CIF.

Les propositions, rédigées en langue française, doivent être envoyées au plus tard, le **dimanche 26 avril 2020 à minuit GMT**, avec la mention « **CIF - RECRUTEMENT D'UN PRESTATAIRE POUR L'ETUDE DIAGNOSTIQUE INSTITUTIONNELLE, ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE DE LA CIF** » à l'adresse suivante : Email : [cifburkina@fasonet.bf](mailto:cifburkina@fasonet.bf)

**Chaque soumissionnaire à travers son offre s'engage à démarrer les travaux dès que son choix lui sera notifié.**

**Le Directeur Général,**

A blue circular stamp of the CIF (Institut National de la Statistique) is visible. The stamp contains the text "Le Directeur Général" in the center. A handwritten signature in blue ink is written over the stamp.

**Mathieu SOGLONOU**