Programme des Nations Unies pour le Développement

TERMES DE REFERENCE (TDRs)
RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INTERNATIONAL POUR APPUYER L'APEMF-T DANS L'ELABORATION DE SON PLAN D'AFFAIRES 2019-2021
Réf. N° 020/TCD10/10/2018

Pays : Tchad

Lieu d'affectation : N'Djamena

Titre : Consultant international pour l'appui à l'APEMF-T dans l'élaboration de son plan d'affaires 2019 - 2021

Projet : Programme d'appui au développement local et à la finance inclusive au Tchad (PADLFIT)

Date de début de la mission : 26 /11/2018

Durée de la mission : 15 jours

Les Termes de Références (TDRs) complets sont à télécharger sur le site http://procurement-notices.undp.org/search.cfm (cliquer pour accéder à la fenêtre « *Country Office* » y écrire « *Chad*) puis cliquer sur « *search* » ; sélectionner l'avis sollicité) ou à retirer au bureau du PNUD à N'Djaména/Tchad.

Les consultants intéressés sont invités à soumettre leurs offres (technique & financière) séparément par courriel à l'adresse procurement.td@undp.org au plus tard le vendredi 14 novembre 2018 à 12h00, heure de N'Djaména, en indiquant la référence **N° 020/TCD10/10/2018** (si cette référence n'est pas indiquée en objet de votre mail, votre offre ne peut être considérée**).**

Toute demande d'éclaircissements doit être envoyée à l'adresse e-mail faq.td@undp.org. Les réponses seront postées sur le site de publication http://procurement-notices.undp.org accessible à tous les candidats/soumissionnaires.

I- Contexte et justification

L'Association Professionnelle des Établissements de Microfinance du Tchad (APEMF-TCHAD), est une association à but non lucratif régie par les dispositions de la Loi N°027/INT/SUR du 20 juillet 1962 portant réglementation des associations en République du Tchad et du Règlement N° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 Avril 2002 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale. Elle est créée le 23 Novembre 2002, date de la tenue de son Assemblée Générale Constitutive (AGC). Elle sera enregistrée et reconnue comme unique association des EMF au Tchad le 20 juin 2011 par le Ministère de l'Administration du Territoire sous le folio

3714 respectant ainsi la Règlementation N° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 Avril 2002 institutionnalisant une et une seule association par pays de la sous-région CEMAC.
Son organisation et son fonctionnement reposent sur des statuts, règlement intérieur et un Code d'éthique et de déontologie. Elle est constituée de 108 Établissements de microfinance (EMF) agréés établis sur le territoire national parmi lesquels on dénombre : cinq (5) réseaux d'EMF de la première catégorie et six (6) EMF de la deuxième catégorie. Elle a pour missions de :

- défendre les intérêts collectifs de ses membres ;
- promouvoir le développement du secteur de la Microfinance au Tchad ;
- promouvoir l'offre de services financiers et techniques de qualité et qui soit adaptée aux besoins des populations dans une perspective d'inclusion financière ;
- professionnaliser les acteurs à travers les actions de formation et de renforcement des capacités, et
- représenter le secteur, notamment ses membres partout où besoin sera.

L'adoption de la Stratégie Nationale de la Finance Inclusive au Tchad (SNFIT) en 2016, suivi de la validation du document de projet du PADLFIT en juillet 2017 ont permis de définir les différents axes stratégiques permettant d'assurer l'accès d'un plus grand nombre de populations pauvres sans accès aux produits et services financiers adaptés à leurs besoins grâce à la professionnalisation, aux produits innovants et à la viabilisation du secteur de la Microfinance où l'APEMF-T occupe une place importante.

L'APEMF-Tchad, faut-il le rappeler est l'unique interlocutrice de toutes les institutions qui pratiquent la Microfinance au Tchad. Elle a bénéficié d'un appui substantiel du PNUD pour mettre en place son secrétariat permanent à travers le Projet Entreprenariat Coopératif (PEC) en 2010 puis le Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PAFIT) cofinancé par le PNUD, l'UNCDF et le Gouvernement tchadien en 2012 dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Microfinance. Le PAFIT a ainsi accompagné l'APEMF-Tchad à jeter les bases de sa professionnalisation grâce à l'élaboration de son premier Plan d'Affaire (2014-2018) suivie d'une restructuration interne profonde et courageuse ayant conduit à la transformation de son Secrétariat permanent en une Direction Exécutive depuis décembre 2015. . Ces différents appuis ont permis à l'APEMF-Tchad de jouer convenablement son rôle de représentation et de défense des intérêts de ses membres tout en contribuant à la promotion du secteur de la microfinance dans une optique de pérennisation de l'offre de services financiers de proximité.

Il apparaît donc clairement que pour réussir cette mission, l'APEMF-Tchad doit se donner les moyens d'asseoir sa viabilité organisationnelle et financière lui permettant d'anticiper sur les risques liés à l'évolution du secteur. La conjoncture économique que traverse le Tchad et la fragilité du secteur sont en même temps une faiblesse et une opportunité que l'APEMF-T doit saisir pour relever les défis qui se dressent contre le secteur grâce à l'appui des partenaires techniques et financiers notamment le PADLFIT à travers sa composante 3.
Le premier plan d'affaire élaboré en 2014 avec l'appui financier du PAFIT arrive à son terme en 2018. Une évaluation de ce premier plan est nécessaire en vue d'en tirer les leçons qui enrichiront le prochain plan d'affaire dans un contexte de mise en œuvre du Plan National de Développement 2017 – 2021 dont le PADLFIT est le programme phare.

C'est dans cette optique que la présente consultation trouve son sens. Il s'agit de recruter un consultant capable de poser un diagnostic approfondi de la mise en œuvre du plan d'affaire 2014-2018 afin d'en ressortir les forces et les faiblesses dans une perspective de capitalisation de bonnes pratiques et des leçons à tirer. L'établissement d'une telle situation de référence facilitera l'élaboration du nouveau plan de développement 2019-2021 intervenant dans un contexte de redynamisation du secteur où les parties

prenantes agiront davantage en synergie pour plus d'efficacité et d'efficience et en conformité avec la nouvelle Règlementation COBAC. Elle devrait garantir à l'APEMF-Tchad une viabilité organisationnelle, opérationnelle et financière certaines pouvant la rendre capable d'accomplir avec responsabilité et professionnalisme la tâche qui lui a été confiée par ses membres conformément aux orientations de son plan d'actions 2018, portées vers l'émergence d'un secteur de Microfinance inclusif et professionnel.

En effet, pour faciliter le développement de nouveaux produits et l'offre de services financiers décentralisés adaptés aux besoins des populations de manière durable, en qualité et en quantité, le PADLFIT mise sur la professionnalisation du secteur de la microfinance à travers sa composante 3 dédiée exclusivement à l'inclusion financière et sociale des populations.
Cependant cette professionnalisation ne peut être possible que si l'APEMF-T joue convenablement son rôle de défenseur des intérêts des EMF et de promoteur du secteur de la microfinance. Ce qui suppose qu'elle soit capable d'assurer son autonomie opérationnelle et financière. C'est dans cette perspective que le PADLFIT prend le relais du PAFIT pour la consolidation des acquis et la capitalisation des leçons tirées du fonctionnement et de la mise en œuvre des activités de l'APEMF-T depuis 2014, dans une perspective de sa professionnalisation et son adaptation à l'évolution de son environnement au cours des trois prochaines années

II- Objectif de la mission

Objectif Global
L'objectif global de la mission est d'accompagner l'APEMF-T à poser un diagnostic approfondi sur son fonctionnement et surtout de la mise en œuvre de son plan d'affaire 2014-2018 afin d'élaborer un nouveau plan d'affaire triennal à l'horizon 2019-2021.

Objectifs Spécifiques
De manière spécifique, il s'agira de :

- évaluer le plan d'affaire de 2014-2018 ;
- élaborer un plan de développement 2019-2021 (assorti des budgets prévisionnels) de l'APEMF-Tchad;
- proposer un plan de travail annuel pour l'année 2019 ;
- proposer les stratégies de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du nouveau plan d'affaire ;
- identifier en fonction du plan de formation du secteur, les activités de formation à réaliser au profit du personnel et des dirigeants de l'APEMF-Tchad dans le but de renforcer les capacités des acteurs mais également d'améliorer la situation financière de l'institution ;
- développer un outil de suivi, de collecte et de compilations périodiques des indicateurs du secteur

III- Résultats attendus

- Le plan stratégique 2014-2018 de l'APEMF-T est évalué ;
- Le plan de développement 2019-2021 (assorti des budgets prévisionnels) est élaboré et validé par les principaux acteurs ;
- Le plan d'action 2019 est élaboré et validé ;
- Les stratégies de mobilisation de ressources pour la mise en œuvre du nouveau plan sont élaborées ;
- Le plan de formation des membres, dirigeants et personnel de l'APEMF-TCHAD est élaboré et validé par les principaux acteurs ;

- Un outil de suivi, de collecte et de compilations périodique des indicateurs du secteur est élaboré.

IV- Approche méthodologique

La méthodologie proposée par le consultant devra s'inscrire dans le cadre d'une démarche participative et prospective, à travers le diagnostic de l'APEMF-T et l'analyse des besoins en renforcement des capacités de ses membres (offres et demande de formation) et la planification stratégique sur la base des documents déjà élaborés (validés ou non) et disponibles auprès des acteurs.
Il sera organisé un atelier stratégique et un atelier de validation.

V. Tâches

Le Consultant devra, aux fins de la réalisation des objectifs global et spécifiques ci-dessus précisés, de façon non limitative :

- Mener une évaluation du plan 2014-2018 et en tirer les leçons à apprendre ;
- Analyser les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) de l'APEMF-T et en déduire les enjeux et défis de son développement ;
- Identifier les actions/activités (SMART) en cohérence avec les orientations stratégiques ;
- En déduire un plan d'actions assorti d'un budget approprié ;
- Évaluer la mesure dans laquelle le système actuel de gouvernance peut être amélioré ;
- Proposer un schéma de couverture financière et de pérennisation de l'APEMF-Tchad ;
- Évaluer les besoins actuels et futurs de formation des dirigeants et du personnel, en lien avec les orientations stratégiques et le plan d'actions de l'APEMF-Tchad pour en établir le plan de formation.

VI. Livrables attendus

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le consultant doit fournir les livrables suivants à l'APEMF-T sous la supervision de l'Unité de Gestion du Programme PADLFIT.

Livrables	**Délai**
Note méthodologique actualisée avec un chronogramme de travail détaillé	2 jours après la signature du contrat
Un rapport d'atelier stratégique au cours duquel il sera présenté : - Les résultats de l'évaluation du plan 2014-2018 ; - les orientations stratégiques (Vision, Mission et Axes Stratégiques) et des principales réformes institutionnelles ; - les orientations opérationnelles (Plan de travail 2019 et plan de formation 2019-2021 des membres, dirigeants et personnel de l'APEMF-T)	05 jours après dépôt de la note méthodologique actualisée
Un rapport provisoire en document hard et en fichier électronique Word contenant : - Le Plan de développement 2019 - 2021 de l'APEMF-T avec les budgets prévisionnels ; - Le Plan de travail 2019 de l'APEMF-T - Le Plan de formation des membres, des dirigeants et personnel de l'APEMF-Tchad - Un outil de suivi, de collecte et de compilations périodiques des	05 jours après l'atelier de restitution

indicateurs du secteur	
Un rapport final intégrant les observations formulées par des structures concernées en fichier électronique	3 jours après Atelier de validation

Le consultant devra avoir les qualifications et expériences minimales suivantes :

VII. Durée de la mission

La durée de la mission est de 15 jours ouvrables à compter de la date de signature du contrat par le consultant et elle se déroulera à N'Djaména comme à l'intérieur du Tchad.

VIII. Documents constitutifs de l'offre :

Pour démontrer ses qualifications, les candidats devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

Les personnes intéressées doivent envoyer les documents suivants:

1. Une proposition technique expliquant pourquoi elles sont le/la meilleur(e) candidat(e) et proposer une méthodologie succincte expliquant l'approche ainsi que la façon dont la consultance sera réalisée
2. Curriculum Vitae prouvant une expérience dans des domaines similaires ainsi qu'un minimum de trois (3) références (adresses courriel, postale et téléphone),
3. Une proposition financière

IX. PROPOSION FINANCIERE

L'offre financière devra spécifier le montant forfaitaire total ainsi que l'échéancier de paiement en fonction des délivrables mesurables (qualitatifs et quantitatifs) – paiement en tranches ou après accomplissement du travail. Les paiements sont basés sur les produits spécifiés dans les TDR.

Pour faciliter la comparaison des offres financières, l'offre devra mentionner le détail du montant forfaitaire global (frais de voyage, per-diem, jours de travail, etc.)

Exemple de présentation de l'offre Financière

Désignations	taux	Nombre/qté	montants
Honoraire			
Perdiem s'il y a			
Frais de déplacement en ville			
Frais de communication			
Autre frais s'il y a (à préciser)			

X. Critères de Sélection

Les consultants seront évalués ainsi qu'il suit :

Le contrat sera attribué au consultant :

1. Dont l'offre est jugée valable (répond aux TDR) et
2. ayant obtenu le nombre de points le plus élevé (cumul des notes technique et financière)
   - Note technique : 70%
   - Note financière : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu au moins 70 points à l'issue de l'évaluation technique seront pris en compte pour l'évaluation financière

XI. Grille d'évaluation

N°	Critères	Points
1	**Qualifications et expériences pertinentes du soumissionnaire (50 points)**	**50**
1.1	Être titulaire d'un diplôme de niveau supérieur (au moins Bac+4) en Microfinance, économie, gestion, finances, sciences sociales, statistiques, économétrie ou discipline similaire (5 points)	**5**
1.2	Avoir 10 années d'expériences professionnelles en microfinance dont au moins 5 en qualité de dirigeants (membres d'organes ou Directeur) d'un EMF (5 points)	**5**
1.3	Avoir au moins sept (7) ans d'expérience dans le domaine de la microfinance notamment au sein d'une association professionnelle des EMF (5 points)	**5**
1.4	Avoir une bonne expérience dans l'élaboration de plan d'affaires ou de développement des associations professionnelles (avoir réalisé au moins 2 missions de ce genre au profit de deux Associations Professionnelles distinctes) (1points)	**15**
1.5	Avoir des expériences pertinentes de cinq (5) en technique de plaidoyer, de mobilisation des ressources et des partenaires dans le cadre de la mise en œuvre d'une Stratégie de Mobilisation de ressources pour le compte d'une APEMF (5 points)	**5**
1.6	Avoir une bonne expérience dans l'élaboration de plan de formation pour les dirigeants (Conseil d'Administration, Comité de surveillance, Comité de déontologie) et personnel d'une Association professionnelle d'institution de micro finance (avoir réalisé au moins 2 missions de ce genre) (10 pts)	**10**
1.7	Une connaissance et expertise du secteur de la Microfinance dans la zone COBAC (Une mission similaire au Tchad serait un atout) (2,5 points)	**2,5**
1.8	Expérience de travail avec le Système des Nations Unies ou tout autre organisme international, serait un atout (2,5 points)	**2,5**
2	○ **Compréhension de la mission:**	50
2.1	Compréhension des objectifs et des résultats attendus de la mission (7 points)	**7**
2.2	Approche méthodologique (30 points)	**30**
2.3	Plan de travail conforme à la méthodologie (8 points)	**8**
2.4	Précision et cohérence du chronogramme avec les termes de référence (5 points)	**5**
Total des points		**100**