

## **TERMES DE REFERENCE**

### **AVIS DE RECRUTEMENT DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS**

Pour le recrutement d'une Société de Gestion et d'intermédiation qui appuiera UNCDF dans le lancement d'une facilité d'investissement à destination de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaise :

- la structuration financière et légale de la facilité,
- l'identification d'épargnants de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaise,
- la récolte de l'épargne,
- le placement sur les marchés financiers,
- le lancement de la facilité,
- la communication pour le lancement de la facilité,
- L'éducation à l'épargne et à l'investissement des potentiels bénéficiaires.
- Campagne de communication sur l'initiative

<b>Programme :</b>	Business Returns and Investments for Diaspora Groups (BRIDGE)
<b>Mission :</b>	Création d'une facilité d'investissement à destination de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaise au profit du développement local
<b>Lieu :</b>	Dakar, Sénégal
<b>Date limite de candidature :</b>	<b>22 Mars 2019</b>
<b>Type de contrat :</b>	Contrat Institutionnel
<b>Langues requises :</b>	Français
<b>Date de commencement :</b>	<b>Avril 2019 (date estimée)</b>
<b>Durée du contrat :</b>	10 mois

## I. Contexte et justification

La mise en œuvre des ODD est confrontée à un grave déficit de financement qui oblige les pays et agences à rechercher de nouvelles sources de financement du développement. Le secteur privé apparaît comme un nouveau partenaire dans le financement des ODD. Malheureusement, les investisseurs étrangers semblent réticents à investir en Afrique en invoquant le manque d'informations, la forte perception du risque et la petite taille du marché.

Le Sénégal compte 15,4 millions d'habitants et affiche un taux de croissance moyen de 6,7% en 2017 (Banque mondiale, 2018). Bien que de nombreux projets de réduction de la pauvreté aient été mis en œuvre au fil des années, près de la moitié de la population vit encore sous le seuil de pauvreté, principalement dans les zones rurales et les villes secondaires, et le pays manque de ressources pour financer une croissance durable et résiliente.

Par ailleurs, avec un taux d'épargne de seulement 8% du PIB en moyenne entre 2010 et 2017, soit une baisse considérable par rapport au taux d'épargne de 16% des années 60, le Sénégal figure parmi les pays ayant le taux d'épargne le plus bas au monde. De plus, la pauvreté pousse de nombreux sénégalais à migrer vers les pays de la Région, vers l'Europe ou vers les Etats-Unis. Les envois de fonds de la diaspora reçus par les familles au Sénégal sont souvent investis dans des secteurs non productifs et représentent une part importante du PIB sénégalais.

**Le programme BRIDGE**, lancé par UNCDF en novembre 2017 avec la ville de Malaga, a pour objectif d'amplifier la contribution de la diaspora africaine au développement local de leur pays d'origine en s'appuyant sur des réseaux de coopération décentralisée et en développant les instruments financiers appropriés.

Dans le cadre du programme BRIDGE, **le projet de facilité d'investissement à destination des classes moyennes et de la diaspora sénégalaise** vise à diversifier les sources de financement du développement local. Ainsi, le projet de facilité d'investissement porte sur la création d'un véhicule d'investissement qui permettra de mobiliser l'épargne de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaises pour l'investir dans des projets à fort impact local. A terme, la facilité identifiera, développera et investira dans au moins un projet viable financièrement et à fort impact local.

En entraînant des changements d'habitudes sur la manière dont la classe moyenne et la diaspora sénégalaise épargnent et investissent, UNCDF vise à créer un exemple démonstratif de la possibilité de mobiliser l'épargne nationale et l'envoi de fonds de la diaspora pour les réinjecter dans des projets soutenant le développement local. L'objectif est de développer de nouveaux outils financiers qui permettront d'impulser un développement plus inclusif, créant ainsi un cercle vertueux entre l'émergence d'une classe moyenne et ses capacités d'investissement ainsi qu'une diaspora tournée vers son pays d'origine, pour créer des opportunités économiques dans les pôles de développement en dehors de la capitale.

La proposition est alignée sur la réponse du système des Nations Unies au PSE (Plan Sénégal Emergent, «Un Sénégal émergent et une société solide dans un État de droit») telle que présentée dans l'UNDAF 2019-2023. En particulier, cette initiative est conforme au premier objectif stratégique de l'UNDAF (croissance inclusive et durable). La proposition est également alignée sur l'agenda de décentralisation du gouvernement sénégalais, qui vise à créer des pôles de développement pour concentrer et mutualiser les infrastructures et promouvoir les opportunités économiques dans les villes secondaires du pays (Acte III de la décentralisation).

## II. Objectifs et résultats attendus

Afin d'accélérer la mise en œuvre de son projet, UNCDF envisage de recruter une SGI pour l'accompagner dans la création d'une facilité d'investissement, les objectifs étant de :

- Créer une structure financière et légale incitative et fonctionnelle permettant de récolter les fonds envoyés par la diaspora sénégalaise, ainsi que l'épargne de classe moyenne sénégalaise, au profit du développement local sénégalais, soit une facilité d'investissement,
- Identifier, contacter et convaincre des membres de la diaspora et de la classe moyenne disposés à épargner et investir au sein de la facilité,
- Mobiliser l'épargne d'au moins 30 personnes issues de la diaspora sénégalaise et de la classe moyenne sénégalaise au sein de la facilité,
- Développer un agenda éducatif permettant de développer la compréhension et la propension de la diaspora et de la classe moyenne à épargner et investir en faveur du développement local,
- Proposer des stratégies pour, ultérieurement, investir les fonds dans des projets à fort impact local, en privilégiant les projets ayant une dimension genre et digital.

## III. Mise en œuvre

L'unique SGI retenue devra proposer à UNCDF une structuration financière et légale incitative et fonctionnelle pour permettre à la facilité d'investissement de récolter l'épargne de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaise, tout en maintenant un dialogue soutenu avec les équipes d'UNCDF en charge du projet lors de la conception de la structure financière et légale. La SGI doit également être prête à contribuer à la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'éducation financière et de communication pour renforcer l'aspect démonstratif du projet.

En particulier, la SGI devra proposer :

- Une structuration financière et légale de la facilité d'investissement, permettant de récolter au moins 150 000 dollars américains, au travers d'un Plan d'épargne et du placement dans un Fonds Commun de Placement (FCP). Cette structuration comprendra les éléments suivants :
  - o Le nombre de membres de la facilité,
  - o Le montant du « ticket d'entrée » pour chaque membre de la facilité,
  - o Le montant et la récurrence de la cotisation périodique de chaque membre, si elle a lieu d'être,
  - o Le placement sur les marchés financiers au travers d'une FCP (Quel profil ? Quel niveau de risque ? Quel rendement ? ...)
  - o Le statut légal de la facilité d'investissement, étant donné l'absence de cadre légal existant au niveau national,
  - o Le mode de gouvernance de la facilité par ses membres,
  - o Les délais de mise en œuvre,
  - o Les modalités déblocage des fonds,
  - o *Toutes autres informations utiles.*
- Une méthodologie pour identifier, contacter et convaincre des membres de la diaspora et de la classe moyenne disposés à épargner et investir au sein de la facilité,
  - o Il serait apprécié qu'une région sénégalaise particulière soit identifiée pour qu'il y ait un ancrage local de la facilité d'investissement et du projet qui sera financé par son intermédiaire,
- Un agenda éducatif permettant de développer la compréhension et la propension de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise à épargner et à investir, en distinguant les publics (membres/futurs membres de la facilité d'investissement, plus largement les groupes de la diaspora et classe moyenne pour une sensibilisation).

Sera joint à la proposition :

- Les CV des membres de l'équipe de la SGI qui participeront au projet,
- Si disponible, des références de réalisation de projets de lancement d'une facilité d'investissement
- Un programme de travail accompagné d'indicateurs de suivi de l'avancée du projet,
- Un budget détaillé avec les provisions de dotation pour le partenaire SGI.

#### IV. Profil de la SGI

Les conditions d'éligibilité de la SGI sont les suivantes :

- Avoir été en activité pendant au moins trois ans,
- Disposer d'états financiers audités pour les trois dernières années<sup>1</sup>,
- Etre autorisé à mobiliser l'épargne,
- Etre rentable (rendement des actifs positifs),
- Présenter une bonne qualité de portefeuille (portefeuille à risque à 30 jours inférieur à 7,5 %) ;
- Avoir un montant de prêt moyen/emprunteur/RNB/habitant et le montant de dépôt moyen/déposant actif/RNB/habitant reflètent l'engagement vis-à-vis des populations à faible revenu<sup>2</sup>,
- Avoir une expérience en matière de produits d'épargne, de placement au travers d'une FCP, de conseil en investissement et de lancement de facilités d'investissement au Sénégal, et en particulier de « Club d'Investissement ».

#### V. Livrables

Les documents attendus de la part de la SGI seront les suivants :

- Création d'une facilité d'investissement permettant de mobiliser l'épargne de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise, développer leur compréhension et propension à l'épargne et à l'investissement productif et local,
- Rapports trimestriels de mise en œuvre des activités, et les indicateurs et le planning du mois suivant,
- Etablissement et mise en œuvre d'un plan de communication pour l'initiative,
- Etablissement et mise en œuvre d'un plan d'éducation financière autour de l'épargne et de l'investissement productif et local.

#### VI. Organisations concernées

Toute Institution de Société de Gestion et d'Intermédiation étant basée au Sénégal (avec représentation à Dakar).

#### VII. Durée

La durée de la mission est fixée à 10 mois.

#### VIII. Candidatures

- **Offre Technique**

Toutes les candidatures doivent être soumises par écrit en français conformément au format présenté en détail ci-dessous. Les candidats doivent utiliser le modèle fourni en annexes avec une lettre d'accompagnement d'une (1) page. Veuillez soumettre votre candidature par fichier électronique de

---

<sup>1</sup> Les états financiers seront examinés afin de comprendre les qualifications, le cas échéant, et les mesures prises par le PSF.

<sup>2</sup> Des comparaisons seront effectuées avec d'autres PSF dans le pays concerné afin de déterminer les populations à faible revenu ciblées.

format Word, ou PDF, avec une police de caractères Times New Roman de 11 points et une marge de 2,5 cm de chaque côté. La demande de manifestation d'intérêt ne doit pas dépasser 15 pages (hors annexes). Veuillez à ce que votre candidature remplisse tous les critères de Sélection et d'éligibilité.

## 1) Format

Toute candidature doit comporter les éléments suivants :

- a. La date de la candidature ;
- b. La dénomination légale de l'organisation candidate ;
- c. La date de création ;
- d. Le nom, le numéro de téléphone et l'adresse électronique du PDG/directeur exécutif ;
- e. Le nom, la fonction, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de deux contacts pour la candidature ;
- f. L'adresse, le site Internet et l'adresse électronique du candidat ;
- g. La date à laquelle les activités bénéficiant de la subvention pourraient commencer ;
- h. L'explication de la façon dont le candidat remplit les conditions d'éligibilité ;
- i. Les réponses aux questions suivantes :
  - Votre institution dispose-t-elle de la structure légale et financière adéquate pour récolter de l'épargne de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise ? Si oui, justifiez et développez.
  - Votre institution dispose-t-elle des moyens nécessaires pour identifier des membres de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise qui pourraient participer au projet ? Si oui, justifiez et développez.
  - Votre institution dispose-t-elle des ressources nécessaires pour intégrer une dimension genre et digital à la mise en place d'une facilité d'investissement ? Si oui, justifiez et développez.
  - Votre institution dispose-t-elle d'une expérience en matière de dispense d'une éducation financière auprès des populations au Sénégal ? Si oui, développez vos expériences et les outils dont vous disposez.
  - Votre institution dispose-t-elle d'une expérience en matière de financement de projets à impact local ? Si oui, développez vos expériences et les outils dont vous disposez.
  - Votre institution dispose-t-elle des ressources nécessaires pour proposer des dispositifs de fonctionnement et de gouvernance qui permettront à la facilité de continuer à être opérationnelle et fonctionnelle après son lancement, en incluant UNCDF au processus. Si oui, quels sont ces dispositifs ?
  - Votre institution dispose-t-elle d'un accès à des ressources informatiques, humaines et financières, qualifiées et suffisantes, pour couvrir toutes les activités programmées et mener à bien l'ensemble des activités nécessaires ? Veuillez préciser.
  - Votre institution dispose-t-elle d'un accès suffisant et fiable à Internet et aux technologies associées pour participer à des discussions en ligne et développer des produits d'apprentissage en ligne ? Veuillez préciser.

## 2) Résumé le plan de mise en place d'une facilité d'investissement (cf. partie III – Proposition de plan en Annexe 3a)

- Veuillez envoyer un plan de mise en place du Club d'Investissement, par voie électronique au format Word, RTF ou PDF en police 11, Times New Roman avec 2,5 cm de marge de chaque côté. Cf. format proposé en annexe 1.

- 3) **Tableau des indicateurs** (jointe en Annexe 2)
- 4) **Les références de précédentes expériences de lancement d'une facilité d'investissement, si disponibles**
- 5) **Le CV de tous les membres du personnel amenés à fournir une assistance ou étant impliqués de façon stratégique dans le projet.**
- 6) **États financiers audités des trois dernières années y compris les lettres/correspondances de l'auditeur à la Direction Générale.**
- 7) **Description des avantages spécifiques du projet proposé** (pas plus de deux pages, police 11, Times New Roman)
- 8) **Assurez-vous que votre candidature répond à l'ensemble des conditions d'éligibilité et des critères de sélection en remplissant le tableau ci-dessous.**

	Indiquer « O » (Oui) si la SGI remplit les critères
Avoir été en activité pendant au moins trois ans	
Disposer d'états financiers audités pour les trois dernières années <sup>3</sup>	
Etre autorisé à mobiliser l'épargne	
Etre rentable (rendement des actifs positifs)	
Présenter une bonne qualité de portefeuille (portefeuille à risque à 30 jours inférieur à 7,5 %)	
Avoir un montant de prêt moyen/emprunteur/RNB/habitant et le montant de dépôt moyen/déposant actif/RNB/habitant reflètent l'engagement vis-à-vis des populations à faible revenu <sup>4</sup>	
Avoir une expérience en matière de produits d'épargne, de placement au travers d'une FCP, de conseil en investissement ou en lancement de facilité d'investissement au Sénégal	

## Offre Financière

### ▪ Utilisation des fonds

Les fonds disponibles font partie intégrante d'un programme d'appui d'UNCDF au financement du développement local, et à ce titre, complémentaires à d'autres actions. Les fonds ne peuvent pas être alloués à des instruments de capitaux propres quelle que soit l'organisation ou l'entité juridique.

### ▪ Montant de l'attribution

La subvention sera accordée pour une période n'allant pas au-delà des périodes décrites au point 8. L'offre financière détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous).

<sup>3</sup> Les états financiers seront examinés afin de comprendre les qualifications, le cas échéant, et les mesures prises par le PSF.

<sup>4</sup> Des comparaisons seront effectuées avec d'autres PSF dans le pays concerné afin de déterminer les populations à faible revenu ciblées.

RUBLRIQUE	PU/J	NOMBRE DE JOURS	TOTAL
<b>HONORAIRE</b>			
<b>Agents de Prestation de services financiers</b>		<b>10 mois</b>	
<b>DSA/Per diems (S'il y a lieu)</b>			
<b>COMMUNICATION</b>			
<b>RAPORTAGE</b>			
<b>DEPLACEMENTS</b>			
<b>RENFORCEMENT DES CAPACITES DES BENEFICIAIRES</b>			
<b>AUTRES FRAIS (A préciser)</b>			
<b>TOTAL</b>			

#### *IX. Cadre de coopération*

Les offres resteront valables pour un délai de 90 jours.

Les offres sont soumises aux conditions générales de UNCDF applicable aux contrats de services institutionnels ou professionnels.

#### *X. Evaluation*

L'évaluation des offres se déroule en trois temps :

- Analyse les dossiers de candidatures soumis en lien avec les conditions d'éligibilités (établies en partie IV),
- Analyse la demande de manifestation d'intérêt pour s'assurer de son adéquation avec les préoccupations et sollicitations,
- Travail de validation pour s'assurer que le partenaire est financièrement stable, motivé, expérimenté et engagé pour ce type de partenariat.

La procédure de sélection sera rigoureuse et pondérera les critères de sélection du projet (capacité de l'institution à conduire le projet et faisabilité de la proposition) comme indiqué dans le tableau suivant.

#### *▪ Evaluation de l'offre technique*

Pondération	Critères	Indicateurs
30%	Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une expérience en matière de produits d'épargne, de placement au travers d'une FCP, de conseil en investissement ou en lancement de facilité d'investissement, et en particulier de « Clubs d'Investissements » au Sénégal,</li> <li>- Avoir une expérience en matière de dispense d'une éducation financière auprès des populations au Sénégal</li> <li>- Connaissance et compréhension prouvées du marché</li> <li>- Expérience avec une agence des Nations unies</li> </ul>
15%	Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement manifeste vis-à-vis de la gestion et du partage des connaissances</li> <li>- Souci de comprendre l'impact sur les clients dans la durée et d'ajuster les activités en conséquence</li> </ul>
25%	Personnel et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil de l'encadrement supérieur et niveau d'expertise</li> <li>- Ressources humaines : toutes les activités (par ex. nombre de nouvelles initiatives dans le pays) doivent être prises en compte afin d'appréhender la capacité à assumer de nouveaux programmes</li> <li>- Membres du conseil d'administration qualifiés et impliqués, ratio par sexe dans le conseil d'administration et le personnel</li> </ul>

		- Expériences des membres de l'équipe proposée, sur la base de la consultation des CV
30 %	Proposition de mise en œuvre du CI	- Méthodologie de mise en œuvre et plan de travail - Capacité à fournir l'ensemble des livrables demandés

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

- **Evaluation Financière**

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$$\mathbf{Sf=100 \times Fm / F,}$$

Sf : score financier,

Fm : proposition la moins distante,

F : prix de la proposition considérée.

- **Evaluation finale**

La méthode combinée sera utilisée pour l'évaluation finale.

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%) ;

La note totale (T) sera donc :

$$\mathbf{T= St \times 0,70 + Sf \times 0,30}$$

La SGI retenue sera celle qui totalisera le maximum de points combinés (cumul des notes technique et financière).

**Annexe 3a : Format proposé pour la proposition de mise en place d'une facilité d'investissement**

1. **Résumé** (une demi-page maximum)
2. **Missions et objectifs de la société** (une page)
  - a. Présentation de la société
  - b. Missions et objectifs de la société
  - c. Expériences / références en matière de lancement de facilité d'investissement
3. **Contexte national/analyse de l'environnement** (4 pages)
  - a. Contexte politique/économique (une demi-page)
  - b. Facilité d'investissement au Sénégal (une page)
    - i. Focus sur l'aspect légal et financier – y compris les contraintes de mobilisation de l'épargne (1 demi-page)
    - ii. Facilités d'investissements, en particulier « Clubs d'Investissement » existantes et personnes ressources (1 demi-page)
  - c. Outils existants et best-practices de récolte de l'épargne de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise (une page)
  - d. Sociologie de l'épargne et de l'investissement local de la diaspora et de la classe moyenne sénégalaise, par pays, par régions d'origine (une page)
  - e. Autre éléments externes (une demi-page)
4. **Activités/méthodologie** (8 pages maximum)
  - a. Proposition de pays de destination de la diaspora / région d'origine, pour identifier une région du Sénégal dans laquelle mener le projet (1 page)
  - b. Identification et prise de contact des membres de la facilité d'investissement, issus de la classe moyenne et de la diaspora sénégalaise (1 demi-page)
  - c. Produits et services dans la facilité d'investissement (5 pages maximum)
    - i. Structuration légale (1 demi-page)
    - ii. Structuration de récolte de l'épargne (1 demi-page)
    - iii. Structuration financière (1 page)
    - iv. Structuration organisationnelle/leadership de la facilité d'investissement (1 demi page) – avec un schéma
    - v. Education financière et communication/sensibilisation auprès de bénéficiaires potentiels (1 demi-page)
    - vi. Analyse SWOT pour les bénéficiaires de la structuration proposée pour la facilité d'investissement (1 demi-page)
    - vii. Développement à court-moyen-long terme de la facilité d'investissement – dont les délais de mise en place (1 demi-page)
      - ➔ En particulier, proposer des dispositifs de fonctionnement et de gouvernance qui permettront à la facilité d'investissement de continuer à être opérationnelle et fonctionnelle après son lancement, en incluant UNCDF au processus.
  - d. Projection financière et plan de financement (1 page)
    - i. Au niveau de la facilité d'investissement (1 demi-page)
    - ii. Au niveau d'un individu membre de la facilité d'investissement (1 demi-page)

**Annexe 3b : Modèle de cadre logique**

Objectif du projet	Résultats (objectifs spécifiques)					
	1. xxxx					
	2. xxxxx					
	3. xxxxx					
	4. xxxx					
Résultats (objectifs spécifiques)	Activités	Indicateurs	Dates clés	Hypothèses	Rôle du PSF	Rôle du PST (le cas échéant)
Préparation pré-opérationnelle	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Résultat 1 :</b> xxxx	1.1. xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	1.2. xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	1.3. xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Résultat 2 :</b> xxxxxxx	2.1 .xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	2.2 .xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	2.3. xxxx	<i>Indicateur : yyy</i> * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx