

TERMES DE REFERENCE

AVIS DE RECRUTEMENT DES PRESTATAIRES DE SERVICES FINANCIERS APPROCHE GROUPE D'EPARGNE ET DE CREDIT

Sélection des Prestataires de Services Financiers (PSF) pour l'exécution des activités du Partenariat pour accélérer l'autonomisation économique par l'inclusion financière numérique des femmes membres des organisations professionnelles dans 5 Communes du Borgou et la Commune de Bonou (modèle MicroLead et GEC)

Lieu :	Cotonou, Bénin
Date limite de candidature :	23 Mars 2019
Type de contrat :	Contrat Institutionnel
Langues requises :	Français
Date de commencement :	11 Avril 2019 (date estimée)
Durée du contrat :	4 mois pour la zone Nord (Pèrèrè, N'Dali, Nikki, Kalalé et Bembèrèkè) / 18 mois pour la zone Sud (Bonou)

I. Contexte et justification

L'inclusion financière est un instrument inscrit en priorité dans les agendas des questions de développement au niveau des gouvernements et de leurs partenaires techniques et financiers. Il est aujourd'hui reconnu comme un outil capable d'accélérer la transformation des économies, notamment celles des pays les moins avancés par l'inclusion des personnes exclues du système bancaire, comme en témoigne la Déclaration de Maya. En contribuant à améliorer la productivité du travail et à réduire la vulnérabilité des ménages à faible revenu, l'inclusion financière participe largement à la réduction de la pauvreté¹.

Malheureusement, les efforts considérables réalisés au cours des 30 dernières années, la majorité de la population des pays en développement demeure encore exclue du système financier. En 2014, selon la base de données de la Banque mondiale sur l'intégration foncière mondiale² (Findex), près de 64 % de la population adulte des pays en développement est exclue du système bancaire. Seul 16 % des adultes appartenant aux deux quintiles les plus pauvres (les 40 % les plus pauvres) des pays à faible revenu disposent d'un compte dans une institution financière officielle, contre 86 % des adultes appartenant aux deux quintiles les plus pauvres des pays à revenu élevé.

¹ New opportunities to tackle the challenge of financial inclusion; Ignacio Mas, 2010, Fondation Bill et Melinda Gates.

² Global Financial Development Report 2014, Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale.

Selon Beck (2016), la finance inclusive, que certains auteurs désignent par l'inclusion financière, fait référence à l'accès des entreprises et des ménages à des services financiers formels appropriés, offerts à des prix raisonnables et répondant aux besoins des entreprises et des ménages

En Afrique subsaharienne, la finance rurale formelle a fait des progrès grâce à la mise en place de services financiers innovants. Selon l'une des principales recommandations du rapport Findex, l'inclusion financière n'aura des effets positifs que si elle est mise en œuvre de manière responsable et que son objectif n'est pas de faire de chacun un emprunteur. C'est ainsi que l'éducation financière et les produits d'épargne représentent des éléments essentiels à la réponse visant à favoriser l'inclusion financière et plus spécifiquement de l'accès des petits exploitants au financement formel. Les produits d'épargne ont une valeur intrinsèque pour les consommateurs, les institutions financières et les décideurs³. L'accès aux services d'épargne permet aux consommateurs de mettre leur argent à l'abri des demandes des proches, de garder une réserve pour lisser la consommation, de surveiller leurs finances pour assurer leur sécurité et d'investir dans de nouvelles activités une fois qu'ils ont économisé suffisamment. Egalement, les institutions financières tirent profit de la mobilisation de l'épargne dans la mesure où les dépôts peuvent constituer une ressource financière importante et relativement peu coûteuse pour financer les prêts et autres services financiers. En outre, les services d'épargne peuvent les soutenir dans la construction des relations avec leurs clients, conduisant éventuellement à une demande accrue de crédits et d'autres produits, tels que les assurances et les services de paiement. Le développement des services d'épargne bénéficie également aux gouvernements, car la promotion de l'épargne fait progresser les objectifs politiques visant à améliorer les conditions de vie des citoyens pauvres.

Au Bénin en 2015, une analyse de l'évolution de la pauvreté et des inégalités entre 2011 et 2015 révèle leurs accentuations au niveau national. A cet égard, on note que l'incidence de pauvreté monétaire est passée de 33,3% en 2007 à 36,2% en 2011 puis à 40,1% en 2015. Pour l'inégalité, l'indice de Gini, il est passé de 0,472 en 2007 à 0,463 en 2009 et à 0,464 en 2011 avec plus d'homogénéité dans les dépenses de consommation en milieu urbain qu'en milieu rural, une accentuation des inégalités au niveau des femmes et des niveaux d'inégalités très différenciés selon les départements⁴. La pauvreté monétaire est plus prépondérante en milieu rural. En effet, bien que l'aggravation de la pauvreté soit plus marquée en milieu urbain (4,5% contre 3,9% pour le milieu rural), elle reste importante en milieu rural où près de 43,6% des individus sont touchés⁵. Du point de vue des flux financiers dégagés, les SFD représentent des proportions relativement faibles, comparativement aux banques classiques.

MicroLead est une initiative de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF) qui adopte une approche de marché en favorisant les innovations qui peuvent être portées à l'échelle et en apportant des solutions au niveau de la réglementation /politique, méso, micro/institutionnel et client. Cette approche encourage les prestataires de services financiers (PSF) à développer, piloter et mettre en place des services d'épargnes pour les populations à faibles revenus en particulier les femmes. Les produits sont accompagnés d'éducation financière, afin que les clients aient non seulement accès, mais aussi utilisent des services de qualité. MicroLead se trouve aujourd'hui dans plusieurs pays Africains dont le Bénin et travaille avec les groupements organisés (des femmes) pour les accompagner vers les prestataires de services financiers. Le Programme MicroLead vise l'autonomisation des groupes vulnérables, particulièrement les jeunes et les femmes avec des méthodologies axées sur l'épargne, afin qu'ils puissent développer leurs activités/services sur de nouveaux marchés. (Veuillez consulter le document du programme à l'adresse www.uncdf.org).

Du point de vue de la demande, en associant des modèles de groupe d'épargne et de crédit avec l'accès à des services financiers formels, les prestataires de services financiers formels (banques, institutions de microfinance, etc.) estiment qu'il est non seulement viable, mais rentable, d'atteindre ce marché inexploité.

³ *Savings as a Cornerstone Laying the Foundation for Financial Inclusion*; Josh Martin, David Myhre, Nisha Singh, 2013, *The SEEP Network*.

⁴ Institut National de Statistiques et d'Analyse Economique (INSAE) avec le Programme de Développement des Nations Unies (PNUD) « Les tendances de la pauvreté au Bénin 2007-2015 »

⁵ INSAE EMICoV-Suivi 2015 « Note sur la pauvreté au Bénin en 2015 »

L'utilisation de la méthodologie des Groupes d'Épargne et de Crédit comme instrument de développement couplé à l'utilisation de la technologie peut favoriser l'accélération de l'accès aux services financiers et stimuler le développement économique des populations non bancarisées. C'est pourquoi UNCDF à travers son programme MicroLead a développé une expertise pour accompagner les gouvernements et les acteurs du secteur privé dans le déploiement de la méthodologie de mise en relation des Groupements d'Épargne et de Crédit (GEC) avec les PSF en s'appuyant sur les instruments de la finance numérique dans plusieurs pays dont le Bénin.

Selon Amavi⁶ « En 2014, le taux de pénétration du mobile était de 92% au Bénin, faisant quasiment du Mobile Banking une alternative à la bancarisation pour des populations déconnectées du système financier traditionnel ». Pour contribuer à l'amélioration de l'inclusion financière des groupes vulnérables, UNCDF a opté de mutualiser ses efforts avec d'autres partenaires techniques et financiers pour soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de ses priorités notamment à travers des projets déjà en cours.

UNCDF accompagne Swisscontact et le Gouvernement du Bénin (à travers CePED) dans la mise en œuvre de MicroLead, un Partenariat pour accélérer l'autonomisation économique par l'inclusion financière numérique des femmes membres des organisations professionnelles dans les communes d'intervention de la DDC et du CePED. Ainsi, dans le cadre du partenariat, UNCDF lance un appel à candidatures afin de les accompagner dans la mise en œuvre de MicroLead, dans cinq (5) communes de la DDC dans le Borgou et dans la Commune de Bonou à travers une assistance des prestataires de services financiers (PSF).

Ces partenariats visent à contribuer au développement de secteurs financiers solides et inclusifs dans le but d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD), notamment l'objectif 1 relatif à la lutte contre la pauvreté.

À terme (Juillet 2019) pour le Borgou et (Octobre 2020) pour Bonou, ces partenariats entre UNCDF et Swisscontact d'une part et le Gouvernement d'autre part visent à contribuer à l'amélioration de l'inclusion financière des bénéficiaires cibles de ses partenaires par un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables, adaptés et basés sur la demande. Ils sont particulièrement axés sur la mobilisation de l'épargne par des innovations et le renforcement de capacité.

II. Objectif

Afin d'accélérer la mise en œuvre des actions à mener avec ses partenaires, UNCDF envisage recruter 1 à deux PSF/IMF maîtrisant l'approche MicroLead pour

- Favoriser l'accès financier des populations rurales et des femmes membres des OP ou non,
- Adopter des produits financiers aux besoins de ces femmes
- Appuyer les GEC dans l'élaboration des modèles d'affaires et des technologies innovantes pour accroître l'inclusion financière (groupe d'épargne, modèle linkage, financement des chaînes de valeur, crédits d'investissements, crédits combinés, épargne, finance numérique, etc.).

⁶ Amayi Badji « Bénin: Le mobile pour booster l'inclusion financière »

III. Résultat attendu

A la fin de la période, l'UNCDF accélérera la mise en œuvre des actions à mener avec une/des IMF/PSF partenaires qui vont :

- Favoriser l'accès financier des populations rurales et des femmes membres des OP ou non
- Adapter des produits financiers aux besoins de ces femmes
- Appuyer les groupements dans l'élaboration des modèles d'affaires et des technologies innovantes pour accroître leur inclusion financière.

IV. Méthodologie

Mise en œuvre Les PSF qui seront retenus devraient s'engager dans la formation et le renforcement des capacités des bénéficiaires en partenariat avec les organisations socio professionnelles déjà en place. Les PSF doivent également être prêts à contribuer au processus d'apprentissage qui est au cœur de la démarche de UNCDF.

Les projets dignes d'intérêt devront contribuer à améliorer l'accès financier dans les zones rurales et comporter des innovations permettant la mise à disposition d'une large gamme de services financiers, notamment (mais non exclusivement) des services d'épargne ciblant les populations rurales au bas de l'échelle et les ménages ruraux exclus, et plus spécifiquement les femmes.

Sera joint à la proposition, un programme de travail ainsi qu'un budget détaillé avec les provisions de dotation pour le partenaire PSF.

Ces innovations peuvent inclure :

- L'utilisation de services bancaires mobiles pour améliorer l'accès au financement, aux services d'assistance, à la mise en relation et aux réseaux de distribution ;
- L'expansion des services financiers ruraux et l'amélioration de l'accès en zone rurale grâce au développement de services bancaires sans agence ;
- Un développement reposant sur des observations factuelles (par ex. conception de produits centrés sur les personnes) et un renforcement des services financiers adaptés aux besoins des ménages ruraux ;
- Le développement de services financiers en ayant recours à des mécanismes innovants d'éducation financière offrant un bon potentiel de réussite et d'autoreproduction ;
- Des activités de gestion des connaissances susceptibles d'induire un changement de comportement au niveau du secteur d'activité, par effet d'émulation et démontrant la viabilité financière des innovations proposées ;
- La mise en relation des PSF avec d'autres organisations (opérateurs de réseaux mobiles, organisations socio professionnelles, entités privées, etc.).

V. Profil de l'IMF/PSF

Il est demandé aux Prestataires de proposer une offre conformément aux livrables. Dans le cadre de la mise en œuvre de la mission, le PSF est responsable des principales tâches suivantes :

- Avant le démarrage de la mission, notifier clairement les membres des équipes en partageant clairement, leurs CV, et en faisant valider les outils pour l'éducation financière ;
- Partager le planning des quatre (4) mois de missions pour le Nord et des dix-huit (18) mois pour le Sud
- Informer le mandataire des plannings de formations des bénéficiaires ;
- Partager des rapports mensuels de mise en œuvre des activités, et les indicateurs et le planning du mois suivant ;
- Partager les plannings des descentes de suivi des responsables ;
- Atteindre les résultats fixés par les partenariats.

Les conditions d'éligibilité pour tout IMF/PSF sont les suivantes :

- Avoir l'expérience de MicroLead et des GEC au Bénin ;
- Avoir été en activité pendant au moins trois ans ;
- Etre autorisé à mobiliser l'épargne ;
- Gérer plus de 15 000 déposants volontaires actifs⁷ chez un PSF réglementé ;
- Bénéficier de la notation « 4 ou 5 diamants » pour les institutions rendant compte de leurs activités au MIX Market ;
- 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 revenu⁸ ;
- Avoir une expérience en matière de produits d'épargne destinés aux femmes et/ou aux marchés ruraux (de préférence clientèle active comprenant au minimum 50 % de femmes et/ou 50 % de clients vivant en zone rurale pour les opérations courantes),
- Disposer d'états financiers audités pour les trois dernières années⁹.

VI. Organisations concernées

Toute Institution de Microfinance agréée et maîtrisant l'Approche MicroLead.

VII. Durée

La durée de la mission est fixée à

- Quatre mois (4) mois couvrant la période de Avril à Juillet 2019 pour le Nord ;
- Dix- huit (18) mois couvrant la période de Avril 2019 à Octobre 2020 pour le Sud.

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 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 10 pages (hors annexes). Veuillez à ce que votre candidature remplisse tous les critères de Sélection et d'éligibilité.

⁷ Un compte de dépôt actif est un compte sur lequel le client a effectué des transactions dans les 90 jours.

⁸ Des comparaisons seront effectuées avec d'autres PSF dans le pays concerné afin de déterminer les populations à faible revenu ciblées.

⁹ Les états financiers seront examinés afin de comprendre les qualifications, le cas échéant, et les mesures prises par le PSF.

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, est-elle capable de ventiler les données par classe d'âge (moins de 18 ans, de 18 à 24 ans et plus de 24 ans) ?
 - Votre institution est-elle capable de ventiler les données par sexe (femmes et hommes) ?
 - Votre institution rend-elle compte au MIX Market de ses performances sociales ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
 - 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 du Plan d'affaires - maximum 5 pages (format proposé en Annexe 1)

- Veuillez envoyer un plan d'affaires par PSF, par voie électronique au format Word, RTF ou PDF en police 11, Times New Roman avec 2,5 cm de marge de chaque côté.
- Les projections financières détaillées (y compris les historiques 2017, 2016 et 2015) et les budgets doivent être fournis. Joindre également le rapport d'étude de marché sur le nouveau marché à cibler, le cas échéant.

3) Tableau des indicateurs (jointe en Annexe 2).

4) Le CV de tous les membres du personnel amenés à fournir une assistance ou étant impliqués de façon stratégique dans le projet.

5) États financiers audités des trois dernières années y compris les lettres/correspondances de l'auditeur à la Direction Générale.

6) Description des avantages spécifiques du projet (pas plus de deux pages, police 11, Times New Roman)

- i. Nature innovante du projet (une demi-page maximum)
- ii. Potentiel d'émulation du projet au niveau sectoriel/méso-économique (une demi-page maximum)
- iii. Valeur ajoutée du projet pour le PSF, le secteur d'activité, l'UNCDF, la communauté plus large des parties prenantes (une demi-page maximum)
- iv. Plan de gestion des connaissances et engagement en matière de protection des clients (une demi-page maximum)

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 le PSF remplit les critères
Avoir été en activité pendant au moins trois ans	
Être autorisé à mobiliser l'épargne	
Être rentable (rendement des actifs positif)	
Présenter une bonne qualité de portefeuille (portefeuille à risque à 30 jours inférieur à 7,5 %)	
Expérience en matière de produits d'épargne destinés aux femmes et/ou aux marchés ruraux (de préférence clientèle active comprenant au minimum 50 % de femmes et/ou 50 % de clients vivant en zone rurale pour les opérations courantes)	
Disposer d'états financiers audités pour les trois dernières années	

- **Offre Financière**

Montant de l'attribution

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

RUBLRIQUE	PU/J	NOMBRE DE JOURS	TOTAL
HONORAIRE			
Agents de Prestation de services financiers		- 4 mois pour le Nord - 18 mois pour le Sud	
DSA/Perdiens (S'il y a lieu)			
COMMUNICATION			
RAPORTAGE			
DEPLACEMENTS			
RENFORCEMENT DES CAPACITES DES BENEFICIAIRES			
AUTRES FRAIS (A préciser)			
TOTAL			

IX. Cadre de coopération

Les offres resteront valables pour un délai de 90 jours.

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

X. Evaluation

L'évaluation des offres se déroule en trois temps.

- Analyser les dossiers de candidatures soumis en lien avec les conditions d'éligibilités
- Analyser la demande de manifestation d'intérêt pour s'assurer de son adéquation avec les préoccupations et sollicitations ;
- Effectuer un travail de validation rapide 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 (potentiel d'apprentissage et effet catalytique) comme indiqué dans le tableau suivant.

Evaluation Technique

Pondération	Critères	Indicateurs
20%	Expérience	- Avoir l'expérience de MicroLead au Bénin - avoir une expérience dans la mise en œuvre des groupes d'épargne et le développement de produits financiers adaptés aux femmes agricultrices notamment les femmes membres des organisations professionnelles. - Avoir une expérience d'accompagnement sur les chaînes de valeurs agricoles, en matière d'autonomisation des femmes et en formation en éducation financière.
30 %	Méthodologie, adéquation aux calendriers et au plan d'exécution (avec accents sur Gestion des connaissances et Marché cible et protection des clients)	- Services proposés aux marchés ruraux et autres segments de marché mal desservis tels que les femmes. - Profondeur de la portée des services : engagement à toucher les populations à faible revenu dans la zone d'intervention (critère indicatif évalué selon (i) le solde de prêt moyen par emprunteur/RNB/habitant et le solde d'épargne moyen par épargnant/RNB/habitant et (ii) expérience du PSF/PST dans les opérations concernées). - Connaissance et compréhension prouvées du marché cible. - Engagement en faveur de la protection du client et de la transparence des prix (manifesté par l'adhésion aux Principes de protection des clients de Smart Campaign, http://smartcampaign.org). - Et tout autre point lié à la méthodologie
20%	Personnel et gouvernance	- Profil de l'encadrement supérieur et niveau d'expertise. - 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. - Membres du conseil d'administration qualifiés et impliqués, ratio par sexe dans le conseil d'administration et le personnel.

Seuls les candidats ayant obtenu au moins 50% des points à l'issue de l'évaluation technique seront pris en compte pour l'évaluation financière

La note minimale pour la qualification technique est de 50 points sur 70.

La note de l'offre financière est 30% et la somme des notes des deux offres est retenue pour la sélection finale.

Evaluation Financière

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

$S_f = 100 \times F_m / F$, où S_f est le score financier, F_m est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée.

Evaluation finale

La méthode combinée sera utilisée pour l'évaluation finale.

La notation finale sera la somme de la note technique et de la note financière : score technique (70%) et score financier (30%) ;

La note totale (T) sera donc : $T = S_t \times 0,70 + S_f \times 0,30$

Le consultant retenu par profil sera celui qui totalisera le maximum de points combinés (cumul des notes technique et financière)

Modalités de paiement

Les paiements se feront deux tranches les modalités suivantes :

- 40% après avoir donné de crédit à 20 groupements sur 80 par zone
- 30% après avoir donné de crédit à 40 groupements sur 80 par zone
- 30% après avoir donné de crédit à 60 groupements sur 80 par zone

Annexes

Annexe 1 : Format proposé pour le plan d'affaires (pas plus de 5 pages)

(Police Times New Roman, 11 points, marge de 2,5 cm de chaque côté)

1. Résumé (une demi-page maximum)
2. Missions et objectifs (une demi-page maximum)
 - Informations sur l'organisation mère et sur la manière dont l'expansion proposée s'inscrit dans la mission et les objectifs de l'institution ; comprend les informations et les statistiques sur chaque PSF du réseau de l'organisation mère
 - Mission et objectifs de l'expansion proposée
3. Contexte national/analyse de l'environnement (2 pages maximum)
 - A. Contexte politique et socio-économique (une demi-page maximum)
 - B. Secteur financier/microfinance (une demi-page maximum)
 - C. Cadre réglementaire, y compris les contraintes de mobilisation de l'épargne (une demi-page maximum), emploi d'agents, services bancaires mobiles
 - D. Autres éléments externes (une demi-page maximum)
4. Étude de marché (2 pages maximum)
 - A. Évaluation de la demande de services financiers (une demi-page maximum)
 - B. Concurrence (une demi-page maximum)
 - C. Taille et segmentation du marché (une demi-page maximum)
 - E. Partenaires principaux (une demi-page maximum)
 - Partenaires indispensables à la mise en œuvre de votre plan
5. Activités (4 pages et demi maximum)
 - A. Clientèle et marchés cibles (une demi-page maximum)
 - B. Méthodologie (une demi-page maximum)
 - C. Produits et services (une demi-page maximum)
 - Épargnes
 - Prêts
 - Autres produits financiers
 - Produits non financiers
 - D. Prestation de services/circuits de commercialisation (une demi-page maximum)
 - E. Localisation des marchés (une demi-page maximum)
 - F. Stratégie d'expansion des succursales (une demi-page maximum)
 - G. Structure organisationnelle/leadership (une demi-page maximum)
 - Propriété et gouvernance
 - Forme juridique/type d'institution
 - Conseil d'administration et direction
 - Équipe dirigeante
 - H. Politiques et procédures (une demi-page maximum)
 - Gestion des ressources humaines
 - Administration
 - Système interne de contrôle et d'audit
 - Audit externe
 - I. Technologie/SIG (une demi-page maximum)
6. Projections financières et plan de financement (3 pages et demi maximum)
 - A. Portefeuille d'épargnes et de prêts (1 page)
 - B. Dotation en personnel (une demi-page maximum)
 - C. Immobilisations (une demi-page maximum)

- D. Autres dépenses (une demi-page maximum)
- E. Projections financières (une demi-page maximum)
 - Comprend les indicateurs annuels clés des comptes de résultats et des bilans indiquant la viabilité
- F. Plan de financement (une demi-page maximum)

Remarque : toutes les subventions reçues ou attendues doivent être incluses dans les projections financières. Les subventions peuvent apparaître dans une section subventions (hors bilan), mais elles doivent être incluses et non séparées des projections financières. Si le système « Microfin » a été utilisé pour préparer le plan, veuillez joindre à votre dossier une copie des projections.

7. Analyse SWOT (une page maximum)

Annexe 2 - Feuille Excel de candidature au programme d'expansion de MicroLead

Portefeuille et indicateurs financiers pour les prestataires de services financiers	Historique		Prévision	
	2017	2018	2019	2020
Données de portefeuille				
Portée du programme (nombre de nouveaux clients particuliers touchés)				
Nombre de femmes				
Nombre de jeunes				
Nombre de clients ruraux				
Nombre de déposants actifs (volontaires)				
Déposantes actives (femmes)				
Déposants ruraux				
Nombre de prêts				
Portefeuille de prêts bruts et encours actuel				
Solde de l'épargne - totale, obligatoire et volontaire				
Solde d'épargne volontaire totale				
Solde de prêt moyen par emprunteur				
Solde de prêt moyen par emprunteur/RNB par habitant				
Solde d'épargne moyen par déposant				
Solde d'épargne moyen par déposant/RNB par habitant				
Solde d'épargne volontaire moyen par déposant				
Solde d'épargne volontaire moyen par déposant/RNB par habitant				
Données institutionnelles				
Nombre d'agences				
Effectifs				
Nombre de responsables des prêts				
Performance financière				
Risque et liquidité				
Portefeuille à risque (30 jours)				
Taux de radiation				
Ratio de couverture des pertes sur prêts (provision pour pertes/PAR 30 jours)				
Rentabilité et durabilité				
Rendement des actifs				
Rendement des capitaux propres				
Autosuffisance opérationnelle (produits financiers/charges financières + dépenses liées aux pertes sur prêts + charges d'exploitation)				
Dépenses				
Taux de dépenses liées aux pertes sur prêts (dépenses liées aux pertes sur prêts/actif total moyen ajusté)				
Charges financières/actif				
Ratio de charges d'exploitation (charges d'exploitation ajustées/actif total moyen ajusté)				
Coût par client				
Charges d'exploitation/portefeuille de prêts (%)				

Structure du capital				
Ratio capital/actif				
Ratio dettes/fonds propres				
Localisation				
Effectif total				
Effectif local				
Effectif les cadres de Direction (niveau hiérarchique supérieur au directeur d'agence)				
Pourcentage de l'effectif local dans les cadres de Direction (niveau hiérarchique supérieur au directeur d'agence)				
Nombre de femmes membres du conseil d'administration				
Autres				
Épargnants volontaires/membres du personnel				
Emprunteurs actifs/membres du personnel				
Ratio déposants/emprunteurs				
Ratio dépôt/prêt				
Financement (CFA)				
Fonds propres				
Engagements externes obtenus en matière de subventions (CFA)				
Engagements externes obtenus en matière de prêts (CFA)				
Engagements de subventions externes en attente (CFA)				
Engagements de prêts externes en attente (CFA)				
Engagements de capitaux externes en attente (CFA)				
Subventions demandées à l'UNCDF				
Financement total du projet				
Réseaux propriétaires				
Agences bancaires				
Mini-agences/bureaux locaux				
Caissiers mobiles (membres du personnel)				
Distributeur automatique de billets - à l'intérieur d'une agence				
Distributeur automatique de billets - à l'extérieur d'une agence				
Autre - services bancaires mobiles				
Données sur les clients des agents tiers				
Nombre total d'agents				
Nombre total de clients ayant un compte actif				
Pourcentage de clientes femmes (%)				
Pourcentage de clients ruraux (%)				
Solde total des comptes clients (CFA)				
Solde moyen des comptes clients (CFA)				
Nombre total de transactions				
Nombre moyen de transactions par client				
Type de comptes accessibles via les agents				

Annexe 3 : 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)
<u>Préparation pré-opérationnelle</u>	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Résultat 1 : xxxx	1.1. xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	1.2. xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	1.3. xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Résultat 2 : xxxxxx	2.1 .xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	2.2 .xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	2.3. xxxx	Indicateur : yyy * Situation initiale : xxxx * A mi-parcours : xxxx * En fin de projet : xxxx	xxxx xxxx xxxx	xxxx	xxxx	xxxx