

## **Termes de Référence (TDR)**

**Mission : Recrutement d'un cabinet pour l'élaboration du plan d'affaire 2019-2024**



## I - CONTEXTE DE LA MISSION

### 1-1 Présentation de la Meck-Moroni

La Meck-Moroni a été créée en novembre 1998 dans le cadre du projet AIEB (Appui aux Initiatives Economiques de base), financé par le FIDA, et qui avait comme objectif de lutter contre la pauvreté et l'exclusion de la population la plus défavorisée du système financier en Union des Comores.

La MECK-Moroni est aujourd'hui une organisation mutualiste à but non lucratif dont l'objectif est la lutte contre la pauvreté en favorisant l'inclusion financière des plus modestes. Elle est parvenue à atteindre ces objectifs financiers au-delà des espérances, en permettant l'accès à des services financiers de base pour des populations traditionnellement exclues du circuit bancaire classique. Elle apparaît aujourd'hui comme le leader de la finance solidaire en Union des Comores, et ses performances financières sont saluées de tous.

La Meck-Moroni a connu au cours des dernières années une croissance soutenue, portée par une proximité culturelle et géographique, une gouvernance démocratique et transparente, et des produits simples et accessibles au plus grand nombre. Au 31/12/2017, la Meck-Moroni enregistre un encours de crédit et d'épargne respectivement d'environ 11 489 150 770 KMF et 11 008 049 608 KMF avec un total de 43 961 membres.

Sur le plan organisationnel, la Meck-Moroni est dirigée par une Direction Exécutive, composée de 80 salariées répartis dans 5 départements :

- Le pôle crédit
- Le pôle Epargne et Comptabilité
- Le pôle Communication, Service Client et Développement
- Le pôle Contrôle et Audit
- Et le pôle Administration et Ressources Humaine

Conformément aux principes mutualistes, la Meck-Moroni est supervisée par :

- Un Conseil d'Administration composé de 9 membres, élus par l'Assemblée Générale des membres, qui définit l'orientation stratégique de l'Institution, Supervise l'administration de la caisse et rend compte annuellement à l'Assemblée Générale ;
- Un comité de Crédit composé de 5 administrateurs gère l'octroi de crédit de l'Institution ;
- Un Conseil de Surveillance composé de 3 membres issus de l'Assemblée Générale, garantit la cohérence entre l'administration de l'Institution, les cadres statutaire, légale, et les intérêts des membres.

La Meck-Moroni est placée sous la double tutelle de :

- L'Union des Meck, l'organe faîtière, qui supervise les 14 caisses qui composent le réseau Meck.
- La Banque Centrale des Comores, qui est l'autorité monétaire et de régulation du secteur financier.

### 1-2 Présentation de la mission

La présente mission s'inscrit dans un triple contexte. Elle répond d'abord à un impératif de planification stratégique à moyen terme. En effet, dans sa stratégie de croissance, la direction de Meck-Moroni fonctionne sur la base d'orientations quinquennales définies dans son plan



d'affaires dont le dernier en date a expiré en 2016. A cet effet, il s'avère indispensable qu'une mission soit menée en vue de redéfinir des nouveaux objectifs quinquennaux et ainsi permettre à Meck-Moroni de se doter d'un outil de management couvrant la période 2019-2024.

Ensuite, avec la croissance des dernières qui a imposé une augmentation importante des effectifs, une réflexion sur l'organisation s'avère nécessaire afin de vérifier l'adéquation entre la structure organisationnelle et l'ambition et la mission de Meck-Moroni, et le cas échéants, proposer les réformes nécessaires.

Enfin, en dépit de son succès, des voix s'élèvent au sein de la communauté des membres, des autorités et des partenaires au développement pour réclamer une plus grande implication de la Meck-Moroni dans la lutte contre la pauvreté notamment en réformant le mode d'intervention et les outils de financement. L'institution souhaite saisir l'opportunité de cette mission pour faire un point sur l'état de la profession et évaluer l'opportunité et la faisabilité d'intégrer d'autres outils de financement dans son offre afin d'avoir une contribution plus importante dans le développement.

La Meck –Moroni souhaite confier cette mission à un cabinet de conseil, disposant d'une solide expérience en la matière tant au niveau national, qu'au niveau international.

## **II – OBJECTIF DE LA MISSION**

### **2-1 Objectif Général**

L'objectif de la mission est de mettre à la disposition de la Meck-Moroni,

- a) Un rapport d'audit organisationnel contenant les constats, les risques liés et les recommandations sur son organisation et son fonctionnement ;
- b) Un plan d'affaires qui donnera les orientations stratégiques, les planifications opérationnelles, les projections financières et les résultats attendus sur la période de 2019 à 2024.

### **2-2 Objectifs spécifiques**

Le rapport sur l'audit organisationnel doit permettre à la Meck-Moroni de :

- S'assurer à travers sa culture et son mode de management de l'optimalité de son organisation : Modèle de prise de décision, Pilotage de l'activité et du Changement, Rôle des différents acteurs ;
- S'assurer de l'utilisation optimale des ressources humaines (salariés et élus) : Adéquation des compétences, Répartition des tâches : niveau de conception et niveau d'exécution, Responsabilités et Motivation ;
- S'assurer de la performance des processus : Efficience des différents processus et la maîtrise des risques.

La mission permettra aussi à la Meck-Moroni de :



- Evaluer sa situation par rapport à l'environnement économique et concurrentiel ;
- Redéfinir la mission, la vision et les orientations stratégiques quinquennales ;
- Réviser la situation des objectifs sur la base du plan d'affaire existant ;
- Faire des projections financières, opérationnelles et les résultats prévisionnels, sur une base annuelle et quinquennale
- Etc.

### III – PRODUITS ATTENDUS

A la fin de la mission, le cabinet remettra :

- Le rapport d'audit organisationnel contenant les constats, les risques et les recommandations ;
- L'état de la situation contenant une évaluation du plan d'affaire 2012-2016, et des plans d'action 2017 et 2018 ;
- Le rapport sur l'environnement économique et concurrentiel et un diagnostic global de l'institution
- La note de planification stratégique, qui présente les axes de développement et les objectifs
- Le document du plan d'affaires couvrant la période 2019-2024.

### IV - PLAN D'EXECUTION

Le cabinet devra mettre en place les moyens en personnel et matériel qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le nombre de jours/hommes envisagé n'est pas précisé et sera laissé à l'appréciation du cabinet ; néanmoins, il sera discuté et arrêté en commun accord avec la Meck-Moroni.

La mission se déroulera de la façon suivante :

#### **Phase I : Recueil de l'information et diagnostic général**

Pour parvenir à l'élaboration du plan d'affaires, le cabinet devra avoir une connaissance précise de notre institution et de son environnement. Il devra notamment :

- Analyser le statut et règlement intérieur ;
- Analyser le cadre légal et réglementaire
- Analyser les différents rapports d'audit
- Analyser l'organigramme et les fiches de postes ;
- Analyser les politiques de gestion ;
- Analyser les rapports d'activités ;
- Analyser l'environnement économique, concurrentiel et le cadre réglementaire ;
- Mener des discussions avec les organes de gouvernance et les chefs de service ;
- Recenser les procédures et manuels existants ;
- Mener des discussions avec les responsables de la faîtière et de la BCC ;
- Etc.



A l'issue de cette phase, le cabinet devrait être en mesure de poser un diagnostic sur l'institution en présentant notamment les principales forces et faiblesses, de même qu'en recensant les opportunités et les menaces.

### **Phase 2 : Evaluation**

Cette deuxième phase correspond à l'étape d'évaluation, sur la base des planifications antérieures, (Plan d'affaire et plans d'action...), mais aussi par rapport à la concurrence et par rapport aux opportunités de l'environnement.

Le cabinet devra transmettre à la Meck-Moroni les éléments suivants pour validation à cette étape :

- L'évaluation de la Meck-Moroni par rapport à l'environnement économique et concurrentiel, mais aussi par rapport à l'exécution du plan d'affaire 2012-2016
- Le rapport d'audit organisationnel comprenant les conclusions et les recommandations

### **Phase 3 : Planification stratégique**

Le cabinet devra transmettre à la Meck-Moroni les éléments suivants pour validation à cette étape :

- Note de planification stratégique s'appuyant sur les conclusions et recommandations de la première phase : mission, axes stratégiques et objectifs à moyen terme

### **Phase 4 : Prévisions et annuelles et quinquennales**

Le cabinet devra transmettre à la Meck-Moroni les éléments suivants pour validation à cette étape : Le plan d'affaire complet 2019-2024.

Chaque étape devra être validée par la Meck-Moroni. Le cabinet retransmettra les livrables après observations et commentaires de la Meck-Moroni en deux (2) exemplaires originaux en français sous formes de copies physiques et électroniques.

## **V– DUREE DE LA MISSION**

La mission se déroulera sur une durée maximale de 60 jours (dont 20 jours de présence physique à Moroni) à partir de la date de signature du contrat entre le Cabinet et la Direction de la Meck-Moroni.

## **VI – PROFIL**

La présente mission s'adresse aux cabinets ayant une connaissance de Microfinance et une expertise reconnue dans les domaines de l'audit, du diagnostic organisationnel et de la planification stratégique

## **VII - QUALIFICATION DES CONSULTANTS**

La présente mission s'adresse aux cabinets nationaux ou internationaux. Ils doivent :



- Justifier d'une solide expérience dans le management des organisations, du diagnostic, de l'audit organisationnel dans le secteur de la finance, et de la Microfinance en particulier.
- Justifier d'une solide expérience en matière de rédaction de plan d'affaire, et de planification stratégique dans le secteur financier et dans la Microfinance en particulier.
- Avoir eu à mener des consultations pour des institutions financières (joindre au dossier les références) ;
- Avoir connaissance du fonctionnement des Institutions de Microfinance ;
- Etre un cabinet regroupant des expertises complémentaires.

## VIII – CRITERE DE SELECTION

### Evaluation technique

Sur le plan technique les Cabinets seront évalués de la façon suivante :

Critères	Points d'évaluations	Barème	
Compétences du cabinet	Diplômes et certifications	10	40
	Expériences dans le domaine	20	
	Ancienneté dans le domaine	10	
Note méthodologique	Présentation générale	10	60
	Compréhension de la problématique	20	
	Méthodologie proposée	20	
	Chronogramme d'exécution	10	

L'évaluation technique sera notée sur 100 points. Les soumissionnaires ayant obtenu une note technique inférieure à 70 points seront éliminés.

### Evaluation financière

Après classement des offres techniques, seules les offres financières des prestataires ayant obtenu au moins 70 points seront ouvertes et analysées en fonction du montant de l'offre financière. L'offre la moins-disante sera affectée d'une note de 100 points. Les autres offres seront affectées chacune d'une note correspondante par l'application de la formule suivante :

$$NF = (100 * MD) / M$$

- Où MD désigne le montant de l'offre la moins disante,
- M désigne le montant de l'offre considérée,
- NF : désigne la note qui sera attribuée à l'offre financière considérée.

### Evaluation globale et définitive des offres

La note globale de chaque soumissionnaire retenu sera calculée à partir de la somme des notes technique et financière, selon la formule suivante :

$$N \text{ globale} = (0.7) \times N \text{ Technique} + (0.3) \times N \text{ Financière}$$

La commission établira un état comparatif des offres tenant compte de la notation de chaque offre. Le soumissionnaire ayant obtenu la meilleure note globale sera déclaré attributaire.



Les consultants doivent placer la Proposition technique dans une enveloppe portant clairement la mention « Proposition technique », qu'ils cachettent ; et la Proposition financière, dans une enveloppe portant clairement la mention « Proposition financière » qu'ils cachettent également.

Les consultants placent ensuite ces deux enveloppes dans une même enveloppe cachetée, laquelle porte l'adresse de soumission et les renseignements indiqués dans les données particulières, ainsi que la mention « À ouvrir uniquement en séance d'ouverture des propositions

#### **IXI -Dossier de soumission**

- **Documents administratifs du cabinet**
- **CV des consultants**
- **Présentation des missions similaires au cours des 5 dernières années**
- **Une note méthodologie présentant l'approche du cabinet pour répondre à la mission**
- **Une proposition financière détaillée**

#### **X - Dépôt des candidatures**

Les dossiers de candidature doivent être déposés au secrétariat de la Meck-Moroni ou envoyée par mail au plus tard **le samedi 11 Août 2018** à l'adresse suivant :

Mutuelle d'Épargne et de Crédit ya Komor-Moroni

Service Administratif et Ressources Humaines

B.P : 877 Moroni, Route de la Corniche, Ngazidja- Union des Comores

Tél : 773 27 28. Email : [naila@u-meck.org](mailto:naila@u-meck.org) et copie à [samaernest01@gmail.com](mailto:samaernest01@gmail.com)

Seuls seront ouverts, les plis parvenus à la Meck-Moroni dans ce délai.

**N.B : le TDR est à télécharger sur le site web de la Meck-Moroni l'adresse suivante :**

**[www.meck-moroni.org](http://www.meck-moroni.org) ou sur facebook à l'adresse suivante : Meck Moroni Officiel**