



Termes de Référence

2021/FPM/B1/lot n° 2 : Développement de la stratégie de transformation numérique

Appel à candidature d'un consultant dans le cadre de la transformation numérique d'une institution de microfinance

17 novembre 2021

FPM ASBL

17, Avenue Kauka Q/Batetela, Commune de la Gombe

Kinshasa, RDC

Tel. +243 (0) 992 006 139

www.fpm.cd

Table des matières

1. Présentation du FPM Asbl	3
2. Contexte général et rationalité du projet	4
2.1. Contexte général	4
2.2. Rationalité du projet global	4
3. Termes de références	5
3.1. Activités spécifiques à mettre en œuvre	5
3.2. Livrables	5
4. Profil du (de la) consultant(e)/ (firme)	6
5. Organisation et mise en œuvre	6
6. Calendrier prévisionnel des activités	6
7. Présentation du plan de travail	6
8. Critères d'évaluation	7
8.1. Evaluation de l'offre technique	7
8.2. Evaluation de l'offre financière	8
8.3. Evaluation finale	8
9. Composition du dossier de candidature	8
10. Délais de soumission et autres	9

1. Présentation du FPM Asbl

Le FPM ASBL, Fonds pour l'inclusion financière en RD Congo, a été créé en Novembre 2010 à l'initiative du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de l'United Nations Capital Development Fund (UNCDF), de la coopération financière allemande (KfW), de la Banque Mondiale, en étroite collaboration avec le gouvernement de la RDC.

Le FPM a pour vision la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population en RDC. Sa mission vise à soutenir la construction et le développement d'un secteur financier inclusif et responsable, en offrant des services d'assistance technique adaptés aux institutions financières qui servent les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) et les populations actives à faibles revenus présentant un réel potentiel de développement.

Pour y arriver, le FPM s'appuie sur les Institutions Financières Partenaires (IFP) qui s'adressent aux MPME, en leur accordant des services d'assistance technique et financière. Le FPM vise la viabilité à long terme de ses institutions financières partenaires tout en sauvegardant sa propre pérennité financière et en maximisant l'impact social de ses actions. Le FPM reconnaît que l'accès permanent aux services financiers de qualité par les MPME n'est réalisable que si les institutions financières qui les servent opèrent suivant les principes commerciaux qui assurent leur propre rentabilité.

- Les interventions du FPM ASBL en assistance technique direct portent sur les principaux domaines d'activités suivants :
 - ✓ **Renforcement institutionnel** : Il s'agit d'interventions qui visent le renforcement des capacités des IFP. Elles doivent permettre de réduire leurs risques institutionnels et opérationnels et, partant d'accroître leur capacité dans l'offre de services aux MPME :
 - Gouvernance/stratégie/organisation/transformation institutionnelle ;
 - Downscaling/upscaling ;
 - Contrôle, audit interne et gestion des risques ;
 - Ressources humaines ;
 - Gestion financière et comptabilité ;
 - Système d'information et de gestion (SIG).
 - ✓ **Développement de produits spécialisés** : Il s'agit de produits actuellement peu ou pas développés dans le secteur. Leur développement et leur commercialisation exigent des connaissances spécifiques, avec probablement une implication de plusieurs partenaires techniques. Ces produits ont pour finalité d'élargir la frontière de la croissance du secteur (offrir de nouvelles niches de marché). Il s'agit notamment du développement de produits spécialisés tel que : le financement agricole, le crédit habitat, le financement de l'éducation, le financement des énergies renouvelables, la finance rurale autre que le financement agricole, les assurances/la micro-assurance, le crédit-bail, etc...
 - ✓ **Accélération des innovations technologiques** : dont l'objectif est de mettre en place des solutions automatisées pour accompagner et faciliter la commercialisation de produits (sous forme de services bancaires), ou bien des solutions informatiques permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation, et par conséquent de réduire les coûts des produits et services. Il s'agit notamment le développement des innovations technologiques telles que : agents bancaires, mobile money, solution de paiement mobile, solution d'efficacité opérationnelle, paperless office, cardless solution, etc. Seules les institutions qui ont des bases suffisamment solides bénéficient d'appuis en matière de produits spécialisés et d'innovations technologiques.
- Les interventions du FPM en assistance technique transversale (ATT) portent sur des thématiques d'un intérêt particulier visant la progression du secteur. Elles comprennent :
 - ✓ Les études de marchés,
 - ✓ Les forums,
 - ✓ Les formations.

2. Contexte général et rationalité du projet

2.1. Contexte général

Racheté en 2017 par un groupe, l'institution avait connu des débuts difficiles suite aux désaccords des actionnaires sur le pacte d'actionnaires et l'instabilité du management. Et ensuite après le démarrage effectif des activités en juillet 2013, l'institution avait eu des sérieuses difficultés à se positionner sur le marché congolais car n'ayant aucune stratégie claire et l'approche n'était ni adaptée au marché, ni à la demande. La mauvaise gestion du portefeuille et l'insuffisance de contrôle de qualité avaient aggravé la situation de l'institution qui peinait déjà à couvrir les coûts opérationnels malgré les appuis techniques et financiers du groupe. Les pertes cumulées avaient sensiblement érodé les fonds propres et l'institution s'était retrouvée dans un cercle vicieux alimenté par un faible volume d'activités et une mauvaise qualité du portefeuille. L'IMF a donc été racheté en mars 2017 par un groupe, qui devint l'actionnaire majoritaire avec 99,73% du capital social pour un apport de 3 MUSD.

L'institution est perçue actuellement comme une institution qui n'offre que le crédit. Elle désire conquérir le marché congolais suivant une approche commerciale qui a porté ces preuves dans les autres filiales du groupe. Elle prévoit de développer sa stratégie autour du repositionnement sur le crédit individuel aux PME grâce à des solutions digitales : la diversification des produits et services et le développement des canaux de distribution. Ces développements visent à transformer le business model qui permettra à l'IMF de ne plus dépendre des seuls revenus issus du portefeuille crédit.

En 2020, bien que le portefeuille crédit ait cru de 6% par rapport à 2019, la qualité s'est davantage dégradée à cause des effets de la pandémie de la Covid-19. Malgré que l'IMF ait restructuré 20% de son portefeuille en 2020, le PAR30+restructurés à fin décembre se situait à 19,8% (PAR30 de 9,8% et 10% de restructurés) après une radiation de 15,3%. Le portefeuille à risque (PAR 30) s'est établi à 9,84% en décembre 2020. Le risque est surtout concentré dans les tranches de crédits inférieurs à 10 000 USD qui représentent 83% du PAR30, étant donné qu'il s'agit de la catégorie des clients la plus vulnérable face aux chocs socio-économiques. Cet environnement de risque crédit est amplifié par l'absence du contrôle permanent dans l'organisation de l'institution, une politique du groupe qui a démontré ses limites dans le contexte de la RDC où la maîtrise des risques opérationnels devient indispensable.

En termes de performance en décembre 2020, l'institution comptait un portefeuille crédit de près de 14 MUSD pour environ 7 000 emprunteurs et les dépôts atteignent 3 MUSD. Ce faible niveau de développement résulte de l'absence d'une véritable stratégie de mobilisation de l'épargne. Les dépôts mobilisés sont composés à 57% de dépôts de garantie associés aux crédits. Cette situation engendre une forte dépendance aux emprunts.

2.2. Rationalité du projet global

En vue d'appuyer l'institution dans son programme de transformation numérique, le FPM ASBL a proposé un appui visant à accompagner l'institution dans la mise en œuvre de ces projets digitaux.

En dehors de la transition numérique, l'appui du FPM ASBL porte également sur les domaines :

1. **Renforcement institutionnel** : l'appui du FPM ASBL portera sur trois piliers : (i) le renforcement du cadre de gestion des risques, (ii) la mobilisation de l'épargne et (iii) le développement de nouveaux marchés.
2. **Conception d'un produit spécialisé**, à travers l'analyse risque du lancement d'un produit spécialisé et la définition d'une stratégie de lancement du produit.
3. **Actions urgentes dans le cadre de la finance responsable** : Il est prévu également des activités d'urgence dans le cadre de la mise en place des normes environnementales et sociales (E&S) pour permettre à l'institution de mieux gérer les effets de la crise actuelle et ce, par le renforcement de certaines dispositions visant la protection des clients, la protection des employés, ainsi que la continuité des activités.

3. Termes de références

L'intervention du FPM ASBL consiste à accompagner l'institution dans son processus de transformation numérique, avec une stratégie adaptée au marché congolais. En effet, l'institution envisage de lancer des produits digitaux déjà développés dans d'autres filiales du groupe. L'appui du FPM ASBL vise également à accompagner l'institution dans le déploiement technique et commercial des produits et services financiers numériques.

Avec le concours du FPM ASBL, l'institution est en train de développer son réseau d'agents bancaires par lequel elle compte commercialiser ses produits actuels et des produits digitaux. La présente phase du projet porte sur une analyse critique de la documentation et des orientations stratégiques définies par l'institution dans le cadre de son programme de transformation numérique, et du déploiement technique et commercial des deux produits digitaux (nano-prêts & épargne numérique et crédit numérique) et deux canaux de distribution (le réseau d'agents bancaires & push and pull).

3.1. Activités spécifiques à mettre en œuvre

Dans le cadre de cette intervention, il s'agira de réaliser ce qui suit :

- **Stratégie commerciale** : Il s'agira d'élaborer une stratégie commerciale et le business model adapté pour les produits financiers digitaux à déployer sur tous les canaux de distribution de l'institution.
- **Mise en place du département et élaboration des outils de gestion** : Il s'agira de mettre en place une structure organisationnelle avec des procédures et outils de gestion et de suivi d'activités adaptés à l'offre des produits et services financiers numériques dans le but d'assurer la sécurité de ce service ainsi qu'une bonne croissance des activités.
- **Accompagnement à l'obtention de l'agrément auprès de la BCC** : il sera question d'appuyer l'institution dans la constitution du dossier d'agrément pour le développement de produits numériques.
- **Appui à la sélection des POS** : Dans le cas où il sera nécessaire d'évaluer et si nécessaires électionner de nouveaux POS, il s'agira de déterminer le modèle de POS à mettre en place par l'institution afin d'opérationnaliser le déploiement des produits numériques sur les réseaux d'agents bancaires (réseau interne et push & pull).
- **Plan et mise en œuvre de la phase pilote** :
 - Supervision et définition du périmètre de la phase pilote ;
 - Formation des agents dédiés et agents bancaires sélectionnés pour le pilote ;
 - Evaluation (technique et commercial) de la phase pilote ;
 - Suivi des recommandations pilote ;
 - Plan de lancement à grande échelle.
- **Accompagnement et suivi post-implémentation**

3.2. Livrables

A l'issue de cette intervention, il est attendu du (de la) consultant (e) comme livrables :

1. Diagnostic de la stratégie numérique de l'institution ;
2. Stratégie commerciale ;
3. Politique et les procédures du département en charges des produits numériques et outils de gestion et de suivi de l'activité ;
4. Rapport d'accompagnement à l'obtention de l'agrément BCC et partenariat ;
5. Plan d'actions marketing ;

6. Plan d'implémentation technique et commercial du crédit numérique ;
7. Proposition d'un business model pour la commercialisation via le réseau d'agents bancaires ;
8. Plan d'affaires de crédits numériques et réseau d'agents bancaires ;
9. Politiques et les procédures de l'unité commerciale ;
10. Rapport de supervision de l'installation et des tests techniques ;
11. Rapport de stress test de sécurité ;
12. Plan de mise en œuvre de la phase pilote ;
13. Rapport d'évaluation de la phase pilote ;
14. Rapport de suivi post-pilote ;

4. Profil du (de la) consultant(e)/ (firme)

Le cabinet ou le (la) consultant(e) **doit prouver/justifier** un minimum de 10 ans dans la mise en place de produits digitaux, notamment les réseaux d'agents bancaires avec une bonne maîtrise de la technologie USSD, gestion de projet de conseil dans ce domaine. Il doit posséder les qualités suivantes :

- Une expérience pratique dans la mise en place de produits digitaux dont les agents bancaires avec une bonne maîtrise de la technologie USSD ;
- Une connaissance pratique dans le montage financier et commercial de ces types des transactions ;
- Une expérience avérée dans la mise en place d'un département de gestion du réseau d'agents bancaires ;
- Une expérience pratique en formation sur des questions commerciales et de marketing ;
- Une connaissance du marché et de l'environnement financier de la RDC ;
- Une bonne capacité rédactionnelle ;
- Une connaissance du marché et de l'environnement financier des pays en développement ;
- Une connaissance du marché et de l'environnement financier de la RDC est souhaitable ;

5. Organisation et mise en œuvre

L'ensemble des tâches sera confié à un (e) consultant (e)/ personne physique/ firme/cabinet. Toutefois dans le cas d'un consultant indépendant, celui-ci pourra travailler en sous-traitance avec des sous-contractants locaux ou internationaux dans le but d'offrir des compétences supports dans le domaine visé par cette offre, sous réserve de confidentialité des informations. Le consultant sera le seul responsable pour l'ensemble des travaux demandés et le seul point de contact vis-à-vis du FPM ASBL et de l'institution financière partenaire. Tous les frais liés aux sous-contractants seront à la charge du consultant.

6. Calendrier prévisionnel des activités

- Date prévisionnelle du début des activités : **Janvier 2022**
- Période estimative pour la mise en œuvre des tâches : **100 jours**

7. Présentation du plan de travail

Dans sa proposition, le (la) consultant(e) devra montrer dans un plan de travail détaillé :

- Les activités à effectuer, avec le nombre de jours y afférant et la période de temps,
- Comment sera assurée l'articulation des différentes composantes des activités sur les tâches et les sous-tâches prioritaires via une colonne « commentaires »,
- Le détail des livrables qui seront élaborés,
- Les résultats attendus à la fin de chaque activité/sous-tâches en précisant les sous-objectifs et comment sera mesuré l'atteinte de ces objectifs,
- Et enfin les ressources humaines impliquées à chaque étape ainsi que la nature de leur collaboration/responsabilité.

Toutes les données et informations auxquelles le (la) consultant(e) aura accès dans la réalisation de cette mission seront traitées confidentiellement et ne devront en aucun cas être utilisés pour autre chose.

Tous droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution de ces termes de référence seront affectés au FPM ASBL. Le contenu de documents écrits obtenus et utilisés au cours de cette mission ne peut être communiqué aux tiers sans l'autorisation préalable et écrite du FPM ASBL.

Le (la) consultant(e) devra respecter la charte graphique pour tout document et utilisera le layout du FPM ASBL pour les présentations.

Le (la) consultant(e) communiquera avec le partenaire qu'à travers le FPM ASBL pour toutes décisions pertinentes à prendre dans le cadre du projet ou pour la validation des outils et livrables. Toute communication en dehors de ce schéma n'engagera pas le FPM ASBL.

8. Critères d'évaluation

L'évaluation des offres techniques et financières est effectuée sur une base comparative des candidats invités à participer au processus d'appel d'offre tandis que les critères d'attribution sont déterminés par le meilleur rapport qualité et prix.

8.1. Evaluation de l'offre technique

- L'offre technique doit répondre aux exigences des termes de référence. Le fait de ne pas soumettre l'offre selon la démarche susmentionnée et le modèle fourni, ou le fait d'omettre certaines réponses aux points listés ci-dessus, conduira au rejet de l'offre.

1) Critères éliminatoires		
1	Respect du processus et des deadlines	
2	Conformité de la soumission à l'appel d'offre	
3	Vérification d'intégrité	
2) Critères techniques		
1.	COMPREHENSION DES TdR	
1.1.	Analyse Critiques aux TdRs et aux objectifs de la mission	12.5%
1.2.	Pertinence de la prestation des services	12.5%
	Sous-Total (1)	25%
2.	CONCEPT ET METHODOLOGIE PROPOSEE	
2.1.	Pertinence de la méthode proposée (investigation, analyse, évaluation, etc.)	12.5%
2.2.	Efficacité et cohérence de l'organisation proposée (Exhaustivités des activités et livrables, y compris le Plan de travail).	12.5%
	Sous-Total (2)	25%
3.	PROFIL, QUALIFICATIONS, EXPERIENCES ET COHERENCE DE L'EQUIPE PROPOSEE PAR RAPPORT AUX TDR	
3.1.	Qualification professionnelle du personnel proposé (Les qualifications requises dans les domaines indiquées dans les Termes de Référence) Il est possible de le faire en tant que spécialiste individuel/le ainsi qu'en équipe.)	50.0%
	Sous-Total (3)	50%
	TOTAL notation technique	100%

8.2. Evaluation de l'offre financière

- Les offres techniques des candidats ayant dépassés le seuil des 75% sont comparées en fonction de l'OF la plus basse et selon la formule suivante :

$$N_c = 20 * OF_o / OF_p \text{ et où}$$

- 1) N_c représentant le nombre de points obtenu par le candidat ;
 - 2) OF_o représentant l'offre financière la moins signifiante des candidats retenus dans la seconde étape ;
 - 3) OF_p représentant l'offre financière proposée par un des candidats.
- L'offre financière doit être établie en USD – le dollar américain étant la devise dans laquelle seront effectués tous les paiements.
 - L'offre financière **doit inclure l'intégralité des coûts estimatifs** à savoir : transport international, visa et taxes aéroportuaires si applicables, per diem et frais d'hébergement.

Le FPM ASBL applique une grille standard pour les coûts d'hébergement et per diem et selon la convenance telle que reprise ci-dessous :

- Kinshasa et Lubumbashi : 75 USD/ jour pour les per diem et maximum 200 USD/ nuitée sur base de factures et reçus en bonne et due forme pour les non-résidents.
- Dans les autres provinces : 60 USD/ par jour et maximum 120 USD / nuitée sur base de factures et reçus en bonne et due forme pour les non-résidents.
- Le FPM ASBL étant basé à Kinshasa, la mission démarre automatiquement par un briefing dans ses locaux avant le déplacement sur le site de la mission.
- Le FPM fait appel au service d'une navette aéroportuaire pour le trajet aéroport/hôtel-domicile à Kinshasa (80 USD/aller).
- Les transports et autres frais relatifs au déplacement nationaux/sur site seront soit pris en charge par le FPM ASBL soit par l'institution partenaire et ne sont donc pas à inclure dans l'offre financière. Cependant, le Consultant devra déterminer la nécessité de se rendre sur place (à inclure dans la colonne « Commentaires » de l'offre financière) en le reflétant dans son offre financière : au moins deux visites, au début du projet et à la présentation des résultats seront nécessaires.
- Aucun coût supporté par le soumissionnaire pour la préparation et la soumission de l'offre ne sera remboursé. L'ensemble de ces coûts sont à charge du soumissionnaire (Par exemple, en cas d'audition des experts proposés, les coûts sont supportés par le soumissionnaire).

Ne sont requises ni de garantie de soumission, ni de garantie de bonne exécution.

8.3. Evaluation finale

Les scores techniques et financiers seront combinés selon la pondération suivante : 80% pour l'offre technique, et 20% pour l'offre financière.

Un entretien oral sera réalisé avec le(s) soumissionnaire(s) retenu(es) après évaluation de l'offre technique : une renégociation de l'offre financière pourra être débattue à cette occasion.

9. Composition du dossier de candidature

Le dossier de candidature devra inclure les **pièces listées ci-dessous, et dans le format fournis dans la lettre d'invitation, (cfr. Email) :**

- Une offre technique et une offre financière, **en format PDF, datée et signée** ;
- Un plan de travail, **en format Excel + une version PDF, daté et signé** ;
- **Les CV détaillés** des experts impliqués dans l'offre de prestation, en spécifiant, leurs rôles et position respectives ;
- Une lettre d'engagement de disponibilité reprenant l'objet des Termes de Référence et précisant les dates de disponibilité et l'exclusivité de sa prestation sur terrain pour sur les périodes incluses du plan de travail en vue de la réalisation de la mission, **en format PDF, datée et signée** ;

- Un engagement de confidentialité signé par les experts impliqués, **en format PDF, datée et signée.**

PS : Le format standard de tous ces documents sont disponibles dans la lettre d'invitation (voir email).

10. Délais de soumission et autres

- **Le dossier d'offre est à soumettre en français, par voie électronique à fpm-asbl@int.fs.de en mettant en copie offres@fpm.cd au plus tard le 12 décembre 2021 à 23h59' (heure de Kinshasa). L'objet du mail devra inclure les références de l'appel d'offre comme suit : **2021/FPM/B1/lot n°2 Développement de la stratégie de transformation numérique.****
- Toute offre reçue après la date limite sera automatiquement rejetée sans être évaluée.
- La période de validité pour les offres est de 90 jours à partir de la date limite de remise des offres.
- Le soumissionnaire est tenu au secret professionnel pendant toute la procédure d'appel d'offre et après son achèvement. Toutes les informations reçues par le soumissionnaire dans le cadre du présent appel d'offre sont confidentielles.