



Termes De Référence

| | |
|-------------------------|--|
| TITRE DU POSTE : | Recrutement d'un Cabinet de consultants national |
| OBJET : | Réaliser le diagnostic de l'offre, élaborer une note de synthèse et élaborer la feuille de route de l'inclusion financière |
| NOM DU PROJET : | <i>Making Access to financial services Possible (MAP)</i> |
| PAYS | Madagascar |

CONTEXTE GÉNÉRAL DU MAP

L'initiative *Making Access to financial services Possible* (Rendre l'Accès aux services financiers Possible- en abrégé MAP) est un cadre de diagnostic et de programmation destiné à soutenir l'expansion de l'accès aux services financiers à tous, aussi bien pour les personnes que pour les micro et les petites entreprises. Il s'agit d'une initiative multi-pays initiée par UNCDF (*United Nations Capital Development Fund*) encore appelé Fond d'Équipement des Nations Unies (FENU), et visant à promouvoir l'inclusion financière dans les Pays les Moins Avancés.

A travers le dialogue avec les parties prenantes et un processus basés sur des données probantes, le MAP regroupe autour d'un même cadre un grand nombre de parties prenantes au nombre desquelles les décideurs politiques, le secteur privé et la communauté des donateurs pour créer une série de mesures concrètes adaptées visant à étendre l'inclusion financière dans chaque pays. Plus important encore, l'inclusion financière est perçue non pas comme un objectif en soi, mais pour son rôle dans la réalisation de l'objectif de politique publique pour améliorer le bien-être des ménages, les moyens de subsistance et contribuer à la croissance économique inclusive et à la création d'emploi et, ce faisant, contribuer à l'économie réelle.

La méthodologie de MAP a été conjointement élaborée par UNCDF, FinMark Trust et le Centre pour la Régulation et l'Inclusion Financière (Cenfri). Cette méthodologie couvre le contexte du pays en offrant une vue intégrée de la demande, de l'offre et du cadre réglementaire des services financiers et porte sur quatre produits: le crédit, les paiements, l'épargne et l'assurance. La méthodologie a été ajustée et peaufinée à la suite de la phase pilote du MAP pour s'adapter en tenant compte des expériences de la première série des pays ayant adopté l'approche MAP.

Les détails de la méthodologie sont énoncés dans une boîte à outils contenant une série de huit composantes du MAP, qui constituent la base des termes de référence de la firme de consultants et doivent guider, dans tous les cas la firme de consultants en ce qui concerne le type d'information et le niveau de détail à se procurer, ainsi que des perspectives à développer dans le cadre du processus de synthèse. La firme de consultants pour la réalisation du diagnostic sera informée sur la méthodologie par le partenaire technique du MAP, Cenfri, qui jouera un rôle d'assurance -qualité et de soutien technique tel qu'énoncé dans l'annexe A.

Les présents termes de référence indiquent le contexte du MAP, les objectifs du MAP à Madagascar, la portée du travail que la firme de consultants devra fournir, les résultats qui sont attendus en vertu de ce contrat et le calendrier prévu pour la mise en œuvre. Ils définissent également comment la firme de consultants devra collaborer avec les partenaires du MAP dans le cadre de cette étude.

En quoi consiste le MAP ?

Le MAP est une approche globale qui comprend trois niveaux d'engagement :

- **Le diagnostic pays** : Au cœur de la méthodologie s'inscrit un diagnostic complet de l'inclusion financière au niveau des pays permettant d'identifier les actions et les stratégies qui amélioreront le bien-être des ménages à faible revenu grâce à l'accroissement de l'inclusion financière.

Un diagnostic est une étude analytique qui analyse la demande et l'offre de services financiers dans un pays et l'impact que le contexte du pays, les politiques, la réglementation et la supervision ont sur une telle demande et une telle offre. Le but de cette analyse est d'acquérir une compréhension à la fois statique (décrivant la situation actuelle) ainsi qu'une dynamique (illustrant comment le marché a évolué au fil du temps) de l'inclusion financière dans un pays. Ceci est fait dans le but de comprendre et de s'attaquer aux forces motrices sous-jacentes du marché.

Le diagnostic MAP est unique en son genre en ce qu'il cherche à :

- Adopter une *vue intégrée* du secteur financier - couvrant l'offre, la demande et la réglementation dans les pays – qui place les divers produits et acteurs en contexte et explore la capacité et la volonté du secteur formel à servir les marchés non et mal desservis.
 - Construire une *vision holistique* des leviers de l'inclusion financière et de l'écosystème dans lequel le secteur des services financiers doit être évalué, fournissant ainsi un langage et un cadre au débat national concernant la manière de faciliter l'inclusion financière.
 - Placer la *perspective de la demande* au cœur de l'analyse et utiliser la méthodologie d'enquête FinScope ainsi que la recherche qualitative sur la demande afin d'alimenter la perspective de la demande qui soutient l'ensemble de l'analyse MAP.
 - Démontrer *les opportunités* et identifier les obstacles liés au contexte, au marché et à la réglementation qui empêchent l'expansion de l'inclusion financière.
 - Étendre non seulement la portée des produits et services financiers, mais *améliorer le bien-être* par le biais de services financiers qui offrent de la valeur pour les consommateurs.
 - Utiliser la recherche pour générer une *base de données probantes pour un processus* participatif afin de susciter l'adhésion et de catalyser une série d'actions concrètes (voir ci-dessous).
- **Le processus des parties prenantes au niveau national et la feuille de route de l'inclusion financière** : Le diagnostic est un moyen pour atteindre une fin, plutôt qu'une fin en soi. Il identifie les principaux leviers de l'inclusion financière et fournit la base de données probantes pour l'élaboration et la mise en œuvre de la **feuille de route** d'une inclusion financière détaillée qui rassemble les parties prenantes et ressources autour des priorités clés convenues. Le processus a pour but de susciter l'adhésion et l'appropriation des diverses parties prenantes des secteurs public et privé et de faciliter la mise en œuvre de la feuille de route de l'inclusion financière et le plan d'actions fondé sur les recommandations émanant du diagnostic.

La feuille de route est un document de stratégie qui détaille les domaines d'intervention et les responsabilités pour faire avancer la stratégie. C'est la fondation pour l'élaboration d'un plan d'actions. Il fournit plus de détails et des échéanciers pour créer un plan d'actions durable et réalisable pour améliorer l'inclusion financière. Il informe UNCDF et les autres donateurs dans le pays sur les domaines de programmation.

- **Le processus global des parties prenantes.** Le contenu et les leçons des diagnostics et des processus des parties prenantes constituent une base de connaissances sur l'inclusion financière au

niveau global. À l'aide des données probantes recueillies dans les différents pays, le projet MAP contribue aux diverses plateformes internationales et entités ayant un impact sur l'inclusion financière.

2) OBJECTIFS DE LA MISSION

En suivant la boîte à outils du MAP et sous la supervision de Cenfri, le cabinet de consultants fournira un diagnostic complet de l'état de l'inclusion financière à Madagascar. Il est pleinement responsable du contexte, de l'offre et des aspects réglementaires, et devra incorporer les résultats de l'analyse de la demande de FinMark Trust ainsi que toutes les recherches et études ponctuelles récentes déjà réalisées ayant trait à l'inclusion financière à Madagascar. Il prendra spécialement en compte la stratégie nationale de la finance inclusive 2013-2017 en cours de mise en œuvre à Madagascar. L'activité portera également sur l'élaboration de la feuille de route de l'inclusion financière à Madagascar.

PORTÉE DES TRAVAUX

Le cabinet de consultants nationaux pour le diagnostic sera responsable de l'élaboration des principaux résultats sous la forme d'un document de diagnostic du MAP (voir les détails ci-dessous). En outre, le cabinet est tenu de participer et de faire des présentations lors de trois ateliers à l'intention des parties prenantes, travailler en étroite collaboration avec le Comité de pilotage du MAP à Madagascar, UNCDF, l'équipe du FinMark Trust ainsi qu'avec Cenfri en charge de l'assurance qualité du diagnostic MAP. Cenfri sera également responsable de l'élaboration de la note de synthèse et fournir un appui technique dans l'élaboration de la feuille de route pour les travaux des intervenants sur la base des conclusions du diagnostic. Une description complète du rôle assigné à Cenfri est fournie dans l'annexe A.

Ci-après le détail de chacun des principaux produits livrables de l'étude.

1. Diagnostic

La firme de consultants nationaux pour le diagnostic est responsable de la rédaction d'un rapport de diagnostic complet conforme aux normes d'assurance de la qualité énoncées en annexe A, à la boîte à outils du MAP et en prenant en considération les rapports existants sur l'inclusion financière et le rapport de diagnostic de la demande. Ce rapport nécessitera une analyse détaillée et intégrée, fondée sur la preuve, du contexte du pays, de l'offre, de la demande et des informations réglementaires portant sur les marchés de paiements, de crédit, d'épargne et d'assurance. L'Annexe B présente un modèle indicatif des rapports de diagnostic du MAP et d'un bref résumé de l'analyse requise pour chaque section. La firme de consultants nationaux devrait consulter la boîte à outils du MAP pour plus de détails.

Comme indiqué ci-dessus, une caractéristique de base du MAP est qu'il adopte une vue intégrée du secteur financier. Ainsi, l'approche diagnostique du MAP s'articule autour de cinq éléments clés :

Contexte : Le contexte du pays est le contexte dans lequel le marché des services financiers se développe. L'analyse du contexte comprend le contexte macro, socio-économique et démographique, l'économie politique ainsi que l'infrastructure générale et sociale qui sous-tend la prestation et l'utilisation de services financiers. La justification et les aspects à couvrir dans le cadre de l'analyse du contexte sont examinés plus en détail dans la Boîte à outils III.

Demande : Ce qui rend le MAP unique vis-à-vis des autres initiatives de diagnostic est le rôle central assigné à l'analyse de la demande - l'objet de la boîte à outils V. L'analyse de la demande intègre les composantes de recherche qualitative et quantitative de la demande afin de déterminer les caractéristiques de la demande dans le contexte particulier et comment il diffère selon les marchés de produit :

La recherche qualitative implique des groupes de discussion, des entrevues avec les clients ou d'autres méthodologies pour évaluer les réalités du marché cible, les perceptions, les besoins et les comportements financiers à un niveau qualitatif. Ainsi, la firme de consultants de diagnostic n'est pas censée intégrer les résultats de la demande qualitative primaire dans l'analyse. Toutefois, lorsque les informations qualitatives secondaires pertinentes sont disponibles, celles-ci devront y être incluses.

La recherche quantitative implique la mise en œuvre et l'analyse d'une enquête du FinScope. FinScope est une enquête nationale représentative portant sur les perceptions qu'ont les consommateurs des services financiers, de même que l'utilisation de ces services, et qui cherche à comprendre les niveaux actuels d'accès aux services financiers et leur utilisation. Elle présente également les principaux facteurs expliquant l'utilisation pour comprendre les obstacles à l'adoption des services financiers. Veuillez consulter le site www.finmark.org.za pour plus d'informations sur FinScope. L'enquête est basée sur un questionnaire exhaustif qui donne un aperçu de ces informations d'une manière comparable. Le cabinet de consultants nationaux de diagnostic doit intégrer les résultats de l'enquête FinScope qui ont déjà été réalisés, et comprennent les éléments de preuve et aperçus dans l'analyse globale du MAP.

La méthodologie du MAP utilise la recherche axée sur la demande pour segmenter la population adulte en marchés cibles discrets en utilisant la principale source de revenu comme base pour la segmentation. Les perspectives de la demande concernant les besoins, le profil et l'utilisation des services financiers des divers marchés cibles sont importantes pour informer l'analyse de l'offre, ainsi que les conclusions générales et recommandations. La Boîte à outils V explique la méthode de segmentation, décrit les divers éléments de diagnostic du MAP qui tirent parti de la recherche sur la demande et donne des orientations sur la façon d'intégrer les éléments probants et les perspectives de la demande dans l'analyse globale du MAP.

Offre : L'analyse de l'offre s'étend aux fournisseurs, aux produits et aux canaux de distribution à travers les quatre marchés de produits: les paiements, l'épargne, le crédit et l'assurance. Les preuves doivent être recueillies par le biais d'une revue de littérature approfondie, l'analyse des rapports annuels, de réglementation et d'autres ensembles de données disponibles, ainsi que des brochures de produits, des entrevues auprès des parties prenantes (y compris les agents de transfert d'argent par téléphone mobile et les agents similaires et les prestataires de services informels) et de l'évaluation mystère. L'offre formelle et informelle devront être évaluées. L'analyse devra porter sur la nature, les opérations et le rendement financier des différents fournisseurs, la nature, les caractéristiques, les modèles d'entreprise et la portée des divers canaux de distribution utilisés (actuels et éventuels), ainsi que les principales caractéristiques (y compris la fonctionnalité, l'entrée ou les exigences d'admissibilité et les frais) d'un éventail représentatif de produits d'entrée de gamme dans chacun des marchés de produits. Les divers aspects à couvrir dans le cadre de l'analyse de l'offre sont présentés dans la Boîte à outils VI. La Boîte à outils VIII fournit un certain nombre de listes de contrôle, des modèles et des sources suggérées pour s'en servir.

Réglementation : L'élément réglementaire de l'analyse est couvert dans la Boîte à outils IV. Comme la réglementation représente les " règles du jeu " pour tous les fournisseurs de services financiers, il est important de comprendre le cadre de la politique du secteur financier (y compris les principaux objectifs politiques et, le cas échéant, le rôle de l'inclusion financière) et toute réforme des processus, pour décrire les dispositions réglementaires pertinentes à l'inclusion financière entre les différents marchés de produits et présenter les problèmes et contraintes réglementaires liés au marché. Le cas échéant, les politiques existantes et les initiatives publiques en faveur de l'inclusion financière devront également être décrites. À cette fin, le cabinet de consultants nationaux chargé du diagnostic doit analyser toutes les lois pertinentes et d'autres documents réglementaires, et utiliser les entrevues auprès des intervenants pour bâtir une compréhension du cadre réglementaire et de ses implications pour le développement des marchés.

Conclusions transversales : Le rapport de diagnostic rassemble les principales conclusions de plusieurs éléments pour conclure sur l'état actuel de l'inclusion financière, les écarts et les obstacles, ainsi que les opportunités à l'atteinte de l'objectif principal qui peuvent alors constituer la base de recommandations de la feuille de route. De manière significative, il devrait adopter une optique de marché cible afin de conclure sur les principales lacunes et les possibilités dans les segments de marché cible. Le processus

pour synthétiser les résultats à l'échelle des différents composants de l'outil de diagnostic est important pour l'élaboration des domaines prioritaires afin de faire progresser l'inclusion financière, qui formera la conclusion du rapport de diagnostic. La Boîte à outils VII décrit le processus de synthèse et les éléments et fournit une structure indicative pour le rapport de diagnostic. Les conclusions élaborées au cours de ce processus seront présentées à Cenfri et à UNCDF au cours de l'atelier de synthèse d'affinement et ensuite au Comité de pilotage du MAP une fois finalisé.

En résumé: comme contribution à la rédaction du rapport de diagnostic, les activités de cabinet de consultants nationaux en charge du diagnostic s'articuleront autour de :

- La collecte et l'analyse des données primaires et secondaires et des rapports sur toutes les composantes du diagnostic comme indiqué ci-dessus, y compris la collecte et l'analyse des produits, des fournisseurs, les filiales et les données d'infrastructure;
- L'analyse de tous les aspects pertinents du cadre réglementaire en collaboration avec Cenfri;
- Les entrevues au niveau national avec les parties prenantes des secteurs public et privé (y compris la visite de pays par Cenfri, voir l'annexe A)¹;
- L'intégration des données probantes de la demande dans l'analyse en collaboration avec Cenfri qui rédigera la section relative au marché cible (voir l'annexe A);
- L'identification et la documentation des conclusions clés et recommandations prioritaires pour améliorer l'inclusion financière à Madagascar.
- La participation à des séances de formation avec Cenfri sur l'approche de diagnostic, la portée et la méthodologie;
- Des appels téléphoniques réguliers pour renseigner sur l'état d'avancement et des sessions de travail avec Cenfri pour intégrer le diagnostic de la demande et peaufiner l'analyse (voir ci-dessous au point 3);
- L'incorporation des commentaires de Cenfri dans l'analyse et le rapport du diagnostic ;
- Une session de travail de synthèse avec Cenfri et UNCDF pour affiner les domaines prioritaires l'inclusion financière (voir annexe A);
- La présentation des résultats de la recherche aux parties prenantes.

2. Élaboration de la feuille de route

Le cabinet de consultants nationaux en charge du diagnostic élaborera la feuille de route sur la base des résultats du diagnostic. La feuille de route énoncera les principales actions requises pour la mise en œuvre des domaines prioritaires de l'inclusion financière identifiés et indiquera les Champions au niveau national de même que les délais indicatifs. La feuille de route sera présentée aux parties prenantes pour ajouts et commentaires éventuels avant sa finalisation. Le processus requiert également l'engagement des parties prenantes en collaboration avec le Ministère des finances et du budget, UNCDF et FinMark Trust.

3. La participation aux ateliers et présentations

Le cabinet de consultants nationaux en charge du diagnostic sera tenu de participer aux séances suivantes :

- Une session de formation sur le MAP, au cours de laquelle le cabinet de consultants recevra une explication détaillée de la méthodologie du MAP et de ses relations de travail avec Cenfri;
- Deux séances de travail à Cape Town pour discuter des progrès de la recherche et peaufiner l'analyse;
- Une séance de travail de synthèse à présenter et discuter les conclusions avec Cenfri et UNCDF à Johannesburg;
- Ateliers des parties prenantes afin de présenter les résultats de la recherche : (i) un atelier initial pour présenter les résultats du diagnostic, suivi par (ii) un /des atelier(s) dédié(s) à informer sur

¹ Entrevues seraient menées avec les principaux acteurs des secteurs public et privé dans le domaine des services financiers, des télécommunications, de l'agriculture et les ministères responsables de la planification générale. Les prestataires de services informels et les importants agrégateurs ou distributeurs tels que les coopératives ou de l'agro concessionnaires auraient également besoin d'être interviewé.

l'élaboration de la feuille de route d'inclusion financière qui découlera des résultats de diagnostic et de ses recommandations.

Les contributions apportées par les partenaires du MAP dans le processus de diagnostic :

- **FinScope** : FinMark Trust supervise la conception et la mise en œuvre de l'enquête FinScope. En outre, une brève analyse de l'enquête FinScope sera faite par FinMark Trust. Une analyse plus complète du FinScope sera requise pour le document de diagnostic. Ce sera fait par Cenfri².
- **Le contrôle de la qualité, analyse de la demande et appui technique**: Cenfri, dans son rôle de partenaire technique du MAP, fournira l'orientation générale et le contrôle de la qualité au cabinet de consultants nationaux mettant en œuvre le diagnostic, y compris une séance d'information détaillée. Le cabinet de consultants nationaux devra travailler en étroite collaboration avec Cenfri, tel qu'énoncé à l'annexe A, qui contient les normes du contrôle de qualité et une brève description du rôle du Cenfri. Cenfri se joindra aux consultations pour l'analyse de l'offre pour une à une semaine et demi dans le pays. Cenfri prendra également les conclusions de diagnostic et les traduira en une courte note de synthèse, et fournira des orientations sur l'élaboration de la feuille de route.
- **Le comité de pilotage du MAP à Madagascar**: Pour coordonner le processus MAP, un comité de pilotage a été mis en place. Il est composé des représentants des principaux acteurs du secteur de l'inclusion financière à Madagascar dont les autorités de tutelle, de régulation et de supervision, les représentants de tous les fournisseurs de services financiers ainsi que les partenaires techniques et financiers. Le Comité de pilotage du MAP convoquera les réunions, les séances de travail des parties prenantes et soutiendra le processus jusqu'à l'élaboration de la feuille de route.

Les principaux rôles et responsabilités sont résumés dans l'annexe C, la matrice de responsabilités, et l'annexe A, l'approche de l'Assurance qualité.

4) DURÉE D'AFFECTATION, LIEU D'AFFECTATION ET PRÉVISION DES DESTINATIONS DE VOYAGE

- Durée du contrat : 30 mai 2016 - 31 décembre 2016
- Lieu d'affectation/Siège : Le cabinet de consultants doit être basé à Madagascar pour la durée du contrat.

Détails du paiement total :

- Jours de consultants totaux allant jusqu'à 210 jours de temps de catégorie senior à proposer par la firme de consultants dans leur document de candidature, plus le temps de catégorie junior pour la collecte de données et d'appui.
- Toutes les propositions comprennent une méthodologie détaillée et un plan de travail pour mettre en œuvre les activités assignées, ainsi qu'une liste initiale des parties prenantes à interviewer et les villes à visiter durant la visite du pays effectué par Cenfri.
- L'ensemble des prix, y compris le nombre de jours de voyage prévu pour les formations, les séances de travail et de synthèse et des coûts connexes.

5) PRODUITS FINAUX

Les principaux résultats attendus

- Un plan de mise en œuvre initiale de l'activité est proposé y compris l'approche, la composition de l'équipe pour élaborer le rapport de diagnostic (lié aux sections du document) et une liste initiale des parties prenantes prioritaires à interviewer.
- Un calendrier des réunions est proposé pour les consultations dans le cadre du diagnostic de l'offre, y compris la visite du pays par Cenfri .

² Cenfri fournira des données sur l'analyse du côté de la demande par le biais de la mise à disposition d'une analyse pertinente de FinScope pour informer le diagnostic.

- Matrice des prestataires, matrice des produits, documentation clé L'évaluation mystère pour la collecte d'information sur les produits et interviews des agents.
- Le rapport de diagnostic complet en conformité avec l'annexe A est disponible.
- Le rapport de la feuille de route est disponible.
- Les résultats sont présentés au Comité de pilotage, aux parties prenantes et à une séance de travail de la feuille de route respectivement.
- Des mises à jour mensuelles sur les progrès sont présentées à Cenfri/FMT et au Comité de pilotage.
- Le cabinet de consultants participe à une séance de formation, aux séances de travail, à une séance de synthèse et des appels bimensuelle portant sur le projet avec les partenaires du MAP.

Tous les produits livrables doivent être fournis sous forme imprimée et électronique à Cenfri et UNCDF. Tous les documents de source secondaire doivent reconnaître clairement la paternité et droit d'auteur original.

Le calendrier des paiements liés à cette activité doit être fait en tranches à l'achèvement des biens livrables suivants :

| | Dates attendues |
|---|-----------------|
| • 20%: Sur présentation du plan de mise en route | À confirmer |
| • 10%: Réalisation des entrevues sur l'offre et la réglementation, y compris la visite de Cenfri dans le pays | À confirmer |
| • 30%: Présentation de la première ébauche du rapport de diagnostic (voir l'annexe B) | À confirmer |
| • 10%: Présentation des résultats du diagnostic aux parties prenantes | À confirmer |
| • 20%: Acceptation du Rapport final de Diagnostic complet | À confirmer |
| • 10%: Acceptation de la feuille route définitive et présentation de la feuille de route pour la contribution des parties prenantes | À confirmer |

Le rendement du cabinet des consultants et les contributions seront examinés par les partenaires du MAP et évalués en fonction des exigences de l'approche d'assurance de la qualité (annexe A) avant d'autoriser les paiements.

6) MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DES CONTRÔLES DE PROGRÈS

Le cabinet de consultants nationaux fera un rapport à Cenfri.

Le cabinet de consultants nationaux travaillera en étroite collaboration avec Cenfri pour un contrôle technique comme indiqué dans l'annexe A. Cenfri fournira des modifications et des commentaires sur les produits livrables à incorporer pour assurer la conformité avec l'annexe A.

Une matrice de responsabilité établit les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées conformément à l'annexe C.

7) DEGRÉ D'EXPERTISE ET DE QUALIFICATION

- Le cabinet de consultants nationaux devra démontrer ses compétences et son expérience de travail dans de grands projets de recherche liés au secteur privé, investissements et activités d'inclusion financière à Madagascar ou de diagnostic MAP dans d'autres pays;
- Les propositions doivent fournir une ventilation détaillée de la répartition du temps de travail entre le cabinet de consultants national et les consultants internationaux (si applicable);
- Le cabinet de consultants doit comporter deux membres seniors et devrait avoir recours à un personnel junior pour réduire les coûts, notamment de la collecte de données, la rédaction des procès-verbaux, les prises de notes, les courses administratives pour organiser les réunions, entrevues et groupes de discussions.

- Les membres seniors de l'équipe doivent avoir les qualifications clés suivantes :
 - Chef d'équipe
 - Être titulaire au moins d'une maîtrise en économie, en finances, en administration des affaires ou en administration publique ou dans un domaine connexe.
 - Avoir un minimum de 7 années d'expérience de travail pratique, dans le cadre de l'évaluation des questions macro-économiques de Madagascar, l'investissement et ou la promotion du secteur privé, le secteur financier et/ou le secteur bancaire, de préférence dans les pays les moins avancés (PMA).
 - Disposer de solides connaissances techniques et de l'expérience dans le secteur financier et ou bancaire.
 - Expérience en économétrie est préférable.
 - Disposer de solides connaissances et expérience du secteur financier malgache.
 - Une expérience similaire à Madagascar ou dans d'autres pays en développement seront un atout.
 - Avoir de l'expérience dans la conduite des travaux de recherche et de diagnostic;
 - Avoir des capacités rédactionnelles et analytiques.
 - Avoir un excellent sens de l'organisation, des relations interpersonnelles, et des compétences en communication et en administration.
 - Excellente maîtrise de la langue anglaise, avec de remarquables aptitudes de communication orale et écrite.
 - Coordonnateur de la Recherche
 - Être au moins titulaire d'une licence en statistique, en économie, en sciences sociales, ou dans un domaine connexe.
 - Avoir un minimum de 5 années d'expérience de travail pratique, dans le cadre de l'évaluation des questions macro-économiques à Madagascar, l'investissement et la promotion du secteur privé ou du secteur financier secteur bancaire et/ou, de préférence dans les pays les moins avancés (PMA);
 - Détenir de solides connaissances techniques et expérience en analyse de données et de rapports, en particulier sur le secteur financier.
 - L'expérience en économétrie dans l'analyse des données et divers travaux de recherche.
 - Les expériences avec une attribution similaire à Madagascar ou dans d'autres pays en développement seront un atout.
 - Avoir de l'expérience dans la conduite des travaux de recherche.
 - Avoir une excellente maîtrise de la langue anglaise, avec de remarquables aptitudes de communication orale et écrite.

8) EVALUATION DES OFFRES

Les offres seront évaluées selon les présentations techniques et financières (les candidats sont priés de soumettre les offres technique et financière séparément dans des enveloppes scellées). Le contrat sera octroyé au cabinet dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- a) réactif/conforme / acceptable (toutes les candidatures doivent présenter les pièces d'enregistrement de l'entreprise, certificat d'enregistrement de TVA et récent certificat d'attestation de paiement de la taxe comme faisant partie du dossier).
- b) ayant reçu le score le plus élevé sur un ensemble prédéterminé de critères spécifiques techniques et financiers pondérés ; la proposition jugée la meilleure à l'aide de la méthode de notation combinée, qui affecte la répartition des scores entre les propositions techniques et financières énoncées dans l'appel d'offres. La distribution de la pondération sera de 70 % pour l'offre technique et de 30 % pour l'offre financière.

| <u>Critères</u> | <u>Score</u> | <u>Max de points à obtenir</u> |
|-----------------|--------------|--------------------------------|
| | | |

| Critères techniques | 0.70 | 70 |
|---|---|------------|
| a. Contexte, profil et compétences du cabinet | .15.10 | |
| b. Compréhension des TDR, | .10 | 35 |
| c. Méthodologie et plan de travail | | |
| d. Membres clés du personnel - Compétences et expérience : | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <ul style="list-style-type: none"> ○ Chef d'équipe être titulaire au moins une maîtrise en économie, en finances, en administration des affaires ou en administration publique ou dans un domaine connexe. ○ Avoir un minimum de 7 années d'expérience de travail pratique, dans le cadre de l'évaluation des questions macro-économiques à Madagascar, l'investissement et la promotion du secteur privé ou du secteur financier secteur bancaire et/ou, de préférence dans les pays les moins avancés (PMA); ○ Solides connaissances techniques et de l'expérience dans le secteur financier; ○ L'expérience en l'économétrie dans l'analyse de divers travaux de recherche et données préférable; ○ Des connaissances et une expérience avérée du secteur financier à Madagascar ○ Expériences avec une attribution similaire à Madagascar et/ou dans d'autres pays en développement seront un atout; ○ Expérience dans la conduite des travaux de recherche et de diagnostic; ○ Compétences rédactionnelles et analytiques ; | 0. 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 | 20 |
| Coordinateur de la Recherche <ul style="list-style-type: none"> ○ Être au moins titulaire d'une licence en statistique, en économie, en sciences sociales, ou dans un domaine connexe. ○ Avoir un minimum de 5 années d'expérience de travail pratique, en évaluation des questions macro-économiques de Madagascar, l'investissement et la promotion du secteur privé ou du secteur financier secteur bancaire et/ou, de préférence dans les pays les moins avancés (PMA). ○ De solides connaissances techniques et de données d'expérience sur l'analyse des ensembles de données et des rapports, en particulier en ce qui concerne le secteur financier. ○ L'expérience en économétrie dans l'analyse des divers travaux de recherche. ○ Expériences avec une attribution similaire à Madagascar ou dans d'autres pays en développement seront un atout. ○ L'expérience dans la conduite des travaux de recherche ; | 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 0.025 | 15 |
| | | |
| Proposition Financière | 0.30 | 30 |
| Total des points à obtenir | 1.0 | 100 |

Le cabinet de consultants sélectionné recevra un briefing de la part de Cenfri portant sur une présentation plus détaillée de la méthodologie du MAP.

Seules les firmes qui ont réussi le score minimal technique de 50 points seront considérées pour l'évaluation financière.

Toutes les candidatures doivent comprendre les informations suivantes:

- (i) Une lettre de motivation avec un résumé de compétences en relation avec les TDR
- (ii) Une date de disponibilité le plus tôt possible et un calendrier proposé
- (iii) Une proposition technique détaillée n'excédant pas un maximum de huit pages qui comprend le contexte, la motivation, la compréhension des TDR, l'objectif, la méthodologie et le plan de travail détaillé.
- (iv) Un Curriculum vitæ signé par le chef d'équipe et le Coordonnateur de la Recherche, y compris les noms et les désignations des membres de l'équipe. La proposition concernant la répartition des rôles pour l'élaboration du rapport de diagnostic du MAP doit être clairement indiquée.
- (v) Une proposition financière indiquant les honoraires professionnels portant sur 120 jours de travail pour les membres sénior de l'équipe, le temps et les coûts des consultants juniors, la logistique et les frais de voyage pour les réunions. La proposition devra répartir les coûts entre les livrables portant sur le diagnostic et la feuille de route et ceux portant sur les activités y relatifs.

Les offres doivent être envoyées au plus tard **le 27 mai 2016** à l'adresse suivante : Brendan Pearce, brendanp@finmark.org.za

Annexe A : L'approche d'assurance qualité du MAP

Contexte

L'assurance qualité est une composante clé du MAP pour assurer une approche cohérente et pertinente à l'amélioration de l'inclusion financière à travers les différents pays dans lesquels le MAP est mis en œuvre. La méthodologie du MAP a été développée conjointement par UNCDF, FinMark Trust et Cenfri. Cette méthodologie comprend l'analyse du contexte du pays, l'offre, le cadre réglementaire et la demande de services financiers de quatre marchés de produits à savoir le crédit, les paiements, l'épargne et l'assurance. Le MAP est mis en œuvre dans plusieurs pays et régions du monde.

Les détails de la méthodologie sont énoncés dans une série de huit Boîtes à outils du MAP, qui constituent la base des termes de référence du cabinet de consultants et qui doivent en toute circonstance guider le cabinet de consultants en termes de type d'information et de niveau de détail qui doivent être obtenu, ainsi que les connaissances à développer dans le cadre du processus de synthèse.

UNCDF est le partenaire de mise en œuvre du MAP à Madagascar. FinMark Trust est responsable de l'enquête quantitative sur la demande, le FinScope. FinMark est également responsable du diagnostic et de l'élaboration de la feuille de route. De ce fait, il supervisera aussi l'engagement des parties prenantes à Madagascar. Cenfri dans son rôle de partenaire technique fournira des orientations générales et le contrôle de qualité au cabinet de consultants chargé de l'analyse, se chargera de l'analyse des données primaires de FinScope, procédera à l'analyse des données primaires de FinScope, rédigera l'analyse du marché cible, rédigera la note de synthèse et fournira un appui aux consultants chargés du diagnostic pour l'élaboration de la feuille de route découlant de l'analyse.

Cette annexe présente les normes d'assurance qualité qui orienteront la collaboration de Cenfri avec le cabinet de consultants dans la conduite de la recherche, les composantes analytiques et synthétiques ou les étapes du diagnostic pour s'assurer que les investissements substantiels réalisés par les partenaires du MAP produisent les résultats et l'impact attendus. Ainsi, le but est de réaliser le maximum d'économie d'effort aussi bien pour le cabinet de consultants que pour Cenfri.

Ces normes d'assurance qualité concernent à la fois le processus et le contenu. Les normes du processus de qualité sont censées se focaliser sur les travaux de recherche ou d'analyse qui sont essentiels aux résultats du MAP. Par définition, elles ne sont pas destinées à couvrir tout le spectre des activités de recherche et d'analyse. Ces activités sont couvertes dans les boîtes à outils du MAP. De même, les normes de qualité du contenu sont conçues pour indiquer des éléments spécifiques du contenu sans lesquelles les recommandations crédibles et l'élaboration de la feuille de route seraient difficiles sinon impossibles. Encore une fois, ces normes ne sont pas exhaustives de la gamme complète de contenu à inclure dans la liste des réalisations. Ces sujets sont couverts dans les boîtes à outils.

Normes d'assurance qualité relatives au processus de recherche

La collecte d'informations (les détails et exemples sont disponibles dans la boîte à outils) :

1. Des informations suffisantes doivent être recueillies sur les produits financiers disponibles pour les marchés cibles à faible revenu, y compris les caractéristiques du produit, les frais

d'utilisation, les taux d'intérêt et les éléments de service qui ont un impact sur la perception des clients.

2. Les produits et marchés informels sont un domaine d'intérêt pour le MAP. Des informations suffisantes doivent être recueillies et analysées pour avoir un aperçu de ce marché.
3. L'offre et les recherches sur la réglementation doivent couvrir tout l'éventail des fournisseurs pour les cibles à faible revenu, sans omettre les catégories de fournisseurs importants.

Normes de contrôle qualité relatives au cadre d'analyse et au processus

La démarche analytique doit être intégrée afin d'inclure la demande, l'offre et la réglementation des différents marchés de produits. Ce processus doit comprendre les éléments suivants (se référer à la boîte à outils pour plus de détails) :

1. Une segmentation globale du marché cible basée sur les données FinScope sera menée par Cenfri et doit être considérée par le cabinet d'études réalisant le diagnostic comme élément essentiel de l'analyse. Cela doit prendre en compte les quatre (04) axes d'accès pour chaque marché cible ainsi qu'une description des principales caractéristiques de chaque marché cible. Ces descriptions doivent être suffisamment élaborées pour expliquer l'utilisation actuelle des services financiers par les groupes cibles, leurs besoins de services financiers et comment ils peuvent être servis à l'avenir pour améliorer la qualité et la quantité de l'utilisation des services financiers.
2. Quatre analyses distinctes des marchés de paiements, de l'épargne, du crédit et de l'assurance; lesquels doivent comprendre chacun les éléments suivants tels qu'indiqués dans la boîte à outils du MAP:
 - Les principales utilisations/principaux besoins pour chaque marché de produits tels que fournis par les données de FinScope (voir la boîte à outils pour une explication);
 - Le paysage de l'offre, y compris les différents types de fournisseurs, leurs principales activités, incitations pour une expansion de l'inclusion financière et performance financière;
 - L'éventail des canaux de distribution et leurs caractéristiques;
 - La gamme, les principales caractéristiques et les structure des frais / des taux d'intérêt des produits existants sur le marché, ainsi que les plans de portefeuille de produits;
 - L'utilisation des produits et les principaux obstacles à l'adoption (incluant les barrières à l'accès comme le caractère abordable, la proximité, les caractères d'éligibilité et de pertinence, la proximité, l'éligibilité et l'adaptabilité aux besoins, ainsi que les obstacles entravant *leur utilisation*, tels que le niveau d'études, la sensibilisation, la perception et la confiance en ce qui concerne la demande, tel qu'énoncé dans la boîte à outils);
 - La pertinence des caractéristiques du cadre réglementaire d'inclusion financière de chacun des quatre marchés de produits et du cadre global de réglementation, ainsi que les contraintes réglementaires;
 - Et pour conclure, les écarts et les opportunités afin d'étendre et approfondir la portée des produits adaptés aux besoins du marché cible et offrir de la valeur (ajoutée) dans chaque marché de produit en spécifiant les principaux besoins du marché cible et les priorités pour chaque marché cible à la lumière du secteur financier, du contexte national, des points pertinents sur la réglementation et sur la demande pour le marché de produits. Pour tous les quatre marchés de produits, la priorité doit être la croissance de l'accès aux services financiers.

Les normes de contrôle-qualité relatives au processus de synthèse

La synthèse se réfère à l'affinement des conclusions de diagnostic et à la formulation de recommandations. Puisque l'un des objectifs clés du processus du MAP est de parvenir à une feuille de route pratique et réaliste des activités qui peuvent améliorer l'accès aux services financiers, les conclusions et les recommandations ne peuvent pas être vagues et doivent avoir assez de rigueur et de crédibilité pour déclencher l'action du gouvernement étant donné les énormes investissements réalisés dans le processus du MAP.

Au minimum, l'analyse MAP doit conclure sur :

1. Les principaux facteurs qui détermineront le succès ou l'échec de l'inclusion financière au cours des trois à cinq prochaines années. L'impact de ces facteurs doit être décrit. Ces facteurs sont susceptibles d'être observés non seulement dans le secteur financier, mais aussi au-delà, dans un contexte plus large : politique, économique et social. Les décideurs politiques doivent être en mesure de juger de l'impact probable de ces facteurs sur les différentes stratégies d'inclusion financière qu'ils pourraient adopter.
2. Quels segments du marché cible, et pour quels services financiers, auront le plus grand impact en termes d'amélioration du bien-être des ménages et de résultats pour l'économie réelle du pays?
3. Quels fournisseurs, et pour quels canaux de distribution, sont les mieux indiqués à apporter les services financiers visés au point 2 ci-dessus mentionné ? En quoi sont-ils bien placés pour réussir ces services?
4. Les obstacles systémiques relatifs au marché, à la réglementation et à d'autres domaines qui empêchent l'offre et l'utilisation de ces services.

Le rapport de diagnostic doit contenir tous les éléments de preuve matériels nécessaires pour s'assurer que ces conclusions sont crédibles. La boîte à outils fournit une multitude d'orientations pour aider à la compilation de la base des preuves.

Les conclusions doivent constituer la base d'un ensemble de recommandations pratiques pour le gouvernement et les catégories de fournisseurs de services financiers les mieux placés pour faire progresser l'inclusion financière. Les recommandations ne doivent pas être vagues, mais exploitables et aptes à être incluses dans une feuille de route. Le cabinet de consultants ne doit pas énoncer un vaste menu de recommandations, mais doit se concentrer sur quelques actions de base qui sont susceptibles d'avoir le plus d'impact.

Fonction de contrôle qualité à jouer par Cenfri

Les partenaires MAP réalisent que le domaine d'actions et la nature unique de la méthodologie MAP peuvent être difficiles à conduire. Le partenaire technique de MAP, Cenfri, comme un gardien de la méthodologie, jouera alors un rôle de supervision et d'appui pour s'assurer que les standards de qualité sont atteints. Il appuiera le cabinet de consultants à travers l'apport méthodologique et d'analyse, l'analyse quantitative de la demande et servira comme un partenaire d'échanges dans le développement de la synthèse des résultats. En tant que partenaire de MAP, Cenfri aura également la responsabilité d'éclairer sur le MAP et rédigera une note de synthèse basée sur les principaux résultats de l'analyse. Ce rôle requiert une implication active lors des consultations avec les parties prenantes pour s'assurer d'un bon niveau de compréhension. Une présence dans le pays sera également favorable pour tisser une bonne relation de travail avec le cabinet de consultants.

Alors que la firme de consultants demeure responsable de la livraison de tous les produits (resultats) de diagnostic, tel qu'énoncé dans les termes de référence, Cenfri sera en charge de l'exécution des tâches suivantes en plus de son rôle de supervision. ::

- Mener une séance d'information du MAP avant le début du diagnostic :
 - Le but sera d'informer le cabinet de consultants chargé du diagnostic sur les éléments de base de la méthodologie du MAP, notamment :
 - Les parties prenantes importantes à rencontrer dans le pays
 - La conception de la recherche qualitative
 - L'identification du marché cible
 - L'intégration de l'analyse sur la demande dans le diagnostic et dans les résultats
 - L'intégration de facteurs contextuels dans le diagnostic et dans les résultats
 - Les aspects de l'offre à couvrir et les leçons des expériences sur les probables sources de données, les éléments à surveiller en permanence et comment anticiper les challenges anticipés.
 - L'approche de collecte de données sur les prestataires de services et les produits, évaluation mystère et des interviews des agents ;
 - L'expérience d'autres programmes MAP et les thèmes principaux sur l'inclusion financière actuellement en cours d'exploration dans des études diagnostiques MAP
 - La structure du document de diagnostic.
- Processus de diagnostic et de synthèse :
 - Cenfri fera une mission d'une semaine pour s'assurer qu'il (Cenfri) a les connaissances essentielles sur le pays pour véritablement s'engager dans l'analyse MAP et intégrer les leçons apprises dans le processus global de synthèse.
 - Rédiger les sections du document portant sur les marchés cibles et faire des apports dans l'analyse de la demande à travers la fourniture d'une analyse pertinente FinScope pour informer l'étude diagnostique. L'analyse complète du marché cible basée sur les données de FinScope sera faite et mise à disposition sous forme de PowerPoint pour servir d'input à l'étude diagnostic.
 - Fournir des feedback écrits et oraux sur la version provisoire de l'analyse au fur et à mesure qu'elle est développée. Des appels périodiques doivent se révéler utiles pour appuyer le processus d'élaboration en ligne avec la méthodologie.
 - Conduire 2 sessions de travail intérimaire à Cape Town
 - Faciliter 2 ateliers de synthèse avec le cabinet de consultants chargé du diagnostic et les principaux partenaires de MAP pour décortiquer et discuter les principaux résultats à Johannesburg.
 - Réviser et donner des feedback écrits sur le rapport diagnostic pour s'assurer qu'il est en ligne avec l'approche MAP et que les résultats sont appropriés.
 - Rédiger un brève note synthétique à partir du rapport diagnostic (20 à 30 pages).
- Soutien à la feuille de route :
 - Fournir une structure pour le document de la feuille de route sur la base des discussions avec le cabinet de consultants chargé de l'étude diagnostique.
 - Fournir 2 séries d'observations/commentaires et de l'assistance technique sur les actions recommandées pour réaliser les domaines d'intervention prioritaires.

UNCDF et le Comité de pilotage du MAP prendront le relais pour affiner le document en vue d'assigner les responsabilités et les délais d'exécution.

Annexe B: La structure de rapport de diagnostic

Cette annexe est un extrait de l'un des référentiels d'outils et donne une structure indicative du document de rapport diagnostic, qui devra servir comme un guide à cet effet. La table des matières générique dans l'encadré 1 ci-dessous indique la structure type que peut avoir le rapport diagnostic. Ceci n'est qu'une structure indicative et doit être adaptée aux caractéristiques et contexte du pays.

Cenfri rédigera la note synthétique et la section (3) portant sur le marché cible. Les sections 7 et 8 doivent être développées en tenant compte des apports (inputs) des sessions de travail et de synthèse avec Cenfri. La session 8 formera la base de la feuille de route.

Encadré1: Structure du rapport diagnostic

Résumé Exécutif/ Note de Synthèse (à Rédiger par Cenfri)

- 1. Introduction**
 - a. Objectifs de l'étude
 - b. Domaine d'actions
 - c. Structure
- 2. Contexte**
 - a. Contexte des facteurs de développement du marché
- 3. Aperçu sur le marché cible (à Rédiger par Cenfri)**
 - a. Contexte du marché cible
 - b. Utilisation Générale des services financiers
 - c. segmentation du marché
- 4. Aperçu réglementaire**
 - a. Cadre réglementaire pour promouvoir l'accès aux services financiers
 - b. Objectives des politiques pour l'inclusion financière
 - c. Cadre réglementaire
- 5. Offre des services financiers**
 - a. Aperçu des prestataires de services
 - b. Infrastructure des secteurs de la distribution et financier
- 6. Les marchés de produits**
 - a. Le marché de l'épargne
 - b. Le marché des paiements
 - c. Le marché du crédit
 - d. Le marché de l'assurance
- 7. Opportunités et défis pour l'inclusion financière**
- 8. Vers les recommandations de la feuille de route**

Le reste de cette annexe se focalise sur la structure du rapport ci-dessus présentée. Le but et le raisonnement derrière chaque section y sont décrits et une orientation rigoureuse est donnée en termes de contenu à inclure lorsque cela est applicable.

Sommaire/ Note de synthèse

Le résumé exécutif donne un bref aperçu du document diagnostique en résumant les points clés pour les lecteurs. Le résumé exécutif est d'une importance capitale puisqu'il peut être la seule partie du document que plusieurs lecteurs lisent dans sa totalité et par conséquent il doit résumer les points clés, exprimer succinctement les constats majeurs et mettre en exergue les principales conclusions et recommandations.

1. Introduction

Le but de l'introduction est de fournir le contexte de l'étude et d'expliquer sa portée et sa structure. Bien que la structure exacte de la section introductive dépende du contexte spécifique de chaque pays, les éléments suivants doivent y figurer :

Objectifs de l'étude : Cette section devra fournir le contexte de l'étude ainsi que ses objectifs et son articulation avec la politique nationale de développement du pays. Il peut inclure une section sur l'engagement au projet qui déclinera l'historique et le contexte de mise en œuvre du MAP dans le pays.

Portée de l'étude : La portée de l'étude comprend les produits et les fournisseurs à couvrir (les raisons pour lesquelles certains produits ou fournisseurs ne sont pas couverts devront être données) et les divers éléments de l'analyse tels que le contexte, la réglementation, la demande et l'offre.

Structure : Conclure l'introduction avec une discussion sur la façon dont le document est structuré de façon à refléter la portée et intégrer les résultats.

2. Le contexte

La section sur le contexte inclut un certain nombre de sous-sections qui ensemble devraient fournir une compréhension du contexte économique, physique et démographique global du pays, au sein desquels les services financiers sont fournis. Ce contexte intègre entre autres, l'emploi, les revenus, le sexe, l'étendue de la zone rurale et urbaine, l'éducation... Selon la nature du contexte du pays, il serait également important de souligner le contexte relatif à l'économie politique du pays, les infrastructures physiques, la nature de la société, les secteurs économiques clés comme l'agriculture ou les petites et moyennes entreprises (PME). Le but de la section sur le contexte n'est pas de fournir un aperçu complet de chaque élément, mais plutôt d'identifier et de décrire les facteurs sous-jacents importants qui peuvent avoir un impact sur l'accès aux services financiers dans le pays.

3. Aperçu du marché cible

Cette section répartit la population cible dans des marchés cibles spécifiques qui présentent des caractéristiques similaires afin d'identifier les écarts et les opportunités liées à chaque groupe cible.

Contexte du marché cible

Cette section du rapport de synthèse incorporera à la fois les résultats qualitatifs et quantitatifs de la recherche sur la demande (Enquête consommateur FinScope), dans le but d'examiner les caractéristiques d'une grande partie de la population comme une introduction à l'analyse des marchés cibles spécifiques. Les aspects spécifiques à couvrir en décrivant le marché cible comprennent la manière dont la société fonctionne, les structures de soutien social, les revenus, les principales dépenses, les activités génératrices de revenus, la structure du ménage

et les responsabilités financières individuelles. La section traitera également les comportements financiers des populations du marché cible en termes de capacité financière, de niveau de confiance et de satisfaction vis-à-vis des services financiers, de perceptions des services financiers et des prestataires de services, ainsi que de préférences sur le type des prestataires (formels ou informels). Cette section doit traiter uniquement des facteurs de comportements les plus importants, puisque l'utilisation des produits et services selon la catégorie de prestataires est couverte dans la sous-section ci-dessous.

Utilisation des services financiers

Cette section présente un aperçu de l'utilisation de services financiers par la population adulte dans son ensemble, en tenant compte de la manière dont l'utilisation varie selon les marchés de produits, entre les services financiers formels, informels et sans intermédiaires et selon le genre et l'emplacement géographique urbaine ou rurale. Les services financiers « sans intermédiaires » sont ceux offerts à travers la famille, les amis ou par un individu qui ne fait pas l'intermédiaire d'un groupe ou d'institution.

Segmentation du marché

Cette section présente les différents segments de marché cibles qui ont été identifiés en se basant sur l'analyse quantitative et qualitative de la demande (voir Boîte à outils 5). Elle explique comment le processus de segmentation a été conduit, puis introduit les caractéristiques et l'utilisation des produits et services. Chaque segment de marché cible doit être décrit en termes de taille, de caractéristiques spécifiques, de réalités et d'utilisation actuelle des services financiers afin de conclure sur les principaux besoins en services financiers.

4. Cadre légal et réglementaire

La section sur le cadre réglementaire devra décrire les aspects de politiques et de réglementation visant à promouvoir l'accès aux services financiers pour les marchés cibles, ainsi que les mesures réglementaires qui ont un impact sur l'inclusion financière, par exemple en influant sur le coût de la fourniture des services financiers. Cette section peut être placée avant ou après la section sur le marché cible.

La section commence par l'articulation des objectifs des politiques publiques en rapport avec l'inclusion financière non pas seulement en termes d'accès aux services financiers mais aussi en termes de soutien aux politiques économiques et sociales du pays. Il donne un aperçu du cadre légal et réglementaire régissant le secteur financier.

Il présente ensuite les détails des instruments constituant le dispositif législatif et réglementaire applicables et la législation sous-jacente ayant un impact sur l'inclusion financière. En outre, il devra décrire le cadre de supervision des entités qui fournissent les services financiers dans le pays de même que celles qui exercent en dehors de la sphère traditionnelle des organismes de réglementation du secteur financier.

Enfin, l'efficacité et les insuffisances du cadre légal et réglementaire devront également être discutées dans cette section.

5. Prestation de services financiers

Une fois le contexte de l'étude, le contexte du pays, le marché cible, le contexte de l'inclusion financière présentés, il sera question de se tourner vers la fourniture des services financiers.

Présentation des prestataires de services financiers

Cette section donne un aperçu des divers types de prestataires (État ou secteur privé, commercial et communautaire, formel ou informel) qui composent le paysage des prestataires des services financiers d'une part et d'autre part évalue les caractéristiques des principaux fournisseurs tels que la structure de la propriété, la structure du marché, la viabilité institutionnelle qui ressortent à travers les marchés de produits. La section devrait inclure une discussion sur l'importance relative des différents types de fournisseurs dans la prestation de services financiers sur le marché cible.

La distribution et l'infrastructure du secteur financier

Cette section décrit l'infrastructure de distribution et le paysage du secteur financier ; c'est-à-dire des réseaux d'agences et les succursales, les guichets automatiques de banque, le réseau postal, les réseaux d'agents en opérations de monnaie électronique, des courtiers, etc. Elle traite également des canaux de distribution non traditionnels tels que les détaillants, les opérateurs de réseau mobile, les agro- concessionnaires et les réseaux de bureaux de poste. La section devrait en outre évaluer l'état de l'infrastructure financière telle que les centrales de risque, les registres de garanties immobilières, les systèmes de paiements, le marché de change.

6. Marchés de produits

Cette section traite une sous-section pour chacun des quatre principaux marchés de produits couverts par le MAP, à savoir :

- Marché des paiements
- Marché de l'épargne
- Marché du crédit
- Marché de l'assurance

L'offre, la demande et la réglementation des quatre marchés de produits sont présentées dans cette section. Chacune des quatre catégories de marchés suit une structure similaire et s'articule autour de :

- **L'utilisation actuelle:** Utilisation totale /nombre de clients pour le marché de produit, en notant toute tendance particulière d'utilisation et le niveau d'utilisation transversal (les clients qui utilisent plus d'un service d'un type particulier). Cette section doit également faire une étude approfondie de l'utilisation par les groupes cibles spécifiques exposés dans la section portant sur les marchés cibles.
- **Cas d'utilisation :** cette sous- section doit mettre en relief les principales raisons pour lesquelles les personnes utilisent le produit (se référer aux boîtes à outils 5 et 6 pour un aperçu).
- **Prestataires de services et catégories de prestataires de services:** la sous-section se focalise sur le nombre et le type de prestataires de services, par catégorie, forme de propriété, caractère formel ou informel... pour chaque marché de produits offerts aux groupes cibles. Cette section commence avec un listing des prestataires de services financiers pour les différents types de produits et services. Il devra également inclure les difficultés liées à l'offre formelle et informelle, de même que les tendances et les défis clés identifiés lors des consultations et à travers l'analyse du cadre légal et réglementaire et des documents existants.

- **Produits:** comme dans la section des prestataires de services, cette section peut commencer avec un aperçu des produits actuellement offerts sur le marché (formel et informel) spécifique des produits, avec leurs principales caractéristiques. Il doit aussi prendre en compte les principales questions, tendances et défis concernant ces produits.
- **Accessibilité:** cette section devra évaluer les barrières d'accès en termes de coût, d'accessibilité physique, de proximité, de pertinence et des conditions d'éligibilité aux produits, comme présenté dans la boîte à outils 6.
- **Les questions réglementaires:** cette section décrit les questions et contraintes réglementaires qui impactent l'offre de services financiers aux consommateurs à faible revenu dans le marché spécifique de produit.
- **Écarts et opportunités:** Pour chaque marché de produit, la section doit conclure avec les écarts et les opportunités qui découlent de l'analyse, en tenant compte de l'objectif général d'inclusion financière pour le marché spécifique. Comme point de départ, elle prend en compte les besoins du marché cible considéré découlant de l'exercice de segmentation.

L'analyse traite séparément les quatre marchés de produits spécifiques, mais des conclusions doivent être tirées sur l'interrelation entre les différents marchés de produits. Ainsi, une cinquième sous-section peut être requise, et portera sur :

- **Les relations croisées entre les différents marchés de produits:** Cette section prend en compte tous les quatre marchés de produits dans le but de démontrer les interrelations importantes dans l'offre de ces quatre types de services financiers et toute implication particulière de cette interdépendance. En exemple, comment les contraintes sur le marché des paiements impacte le marché de l'assurance ou celui du crédit, ou comment les populations utilisent l'épargne ou le crédit comme instrument de contingence en substitution de l'assurance. Elle devra également explorer comment ces relations peuvent être utilisées pour améliorer les services financiers dans le pays.

7. Opportunités et défis pour l'inclusion financière

A la lumière des analyses ci-dessus, cette section rassemble les principaux résultats pour conclure sur les opportunités et les défis pour l'accroissement de l'inclusion financière dans le pays. Elle doit s'appliquer aux principaux besoins du marché cible identifiés à travers l'exercice de segmentation comme point de départ, en concluant sur les principaux écarts et les opportunités à travers les marchés de produits et les prestataires pour répondre à ces besoins. Elle doit identifier les facteurs sous-jacents à l'inclusion financière dans le contexte national, les caractéristiques de la demande, du cadre légal et réglementaire et de l'offre comme mis en exergue dans le diagnostic.

8. Recommandations

Sur la base des principales opportunités et défis identifiés, le document peut faire des recommandations stratégiques vers la réalisation de l'objectif global et prioriser les domaines d'intervention spécifiques de l'inclusion financière. Les parties prenantes peuvent ensuite utiliser ces recommandations dans l'élaboration de la feuille de route, qui est le constitutif un point central du processus MAP. Les recommandations devront naturellement découler des conclusions et constats discutés ci-dessus et la feuille de route devra accorder la priorité aux activités qui répondent aux besoins spécifiques et les plus importants des marchés cibles, plutôt que d'indiquer un menu des moyens réglementaires et des actions du côté de l'offre. Il doit clairement préciser quel marché cible bénéficiera de quelle recommandation, pourquoi et comment.

Rôles et responsabilités clés

| Rôle | Brève description | Responsable |
|----------------------------------|---|---|
| Engagement des parties prenantes | Stratégique - création, adhésion, établir les relations, plaider des conclusions du MAP | Ministère des finances et du budget/UNCDF |
| | Logistique - Planification de réunions, identification des parties prenantes appropriées, réunion des parties prenantes, traduction ad hoc | Ministère des finances et du budget /UNCDF/ Consultants nationaux |
| Diagnostic de la demande | Principales conclusions FinScope | FMT |
| | Données additionnelles de FinScope | Cenfri |
| | Recherche qualitative sur la demande | FMT/ Cenfri |
| Rapport de diagnostic | Collecte des données, analyse et intégration de la demande, l'offre, la réglementation et détermination des actions prioritaires pour améliorer l'inclusion financière, en ligne avec la boîte à outils et les normes de qualité. | Consultants nationaux |
| | Section sur les marchés cible | Cenfri |
| | Rapport du contrôle de qualité du diagnostic | Cenfri |
| Note de synthèse | Note de synthèse basée sur le rapport de diagnostic | Cenfri |
| Feuille de route | Rédaction des recommandations à partir de la note de synthèse | Consultants nationaux |
| | Identification des parties responsables et de mise en œuvre, calendrier avec les parties prenantes | Ministère des finances et du budget/Comité de pilotage du MAP |

Annexe D : Contexte du processus MAP à Madagascar

En décembre 2014, le Gouvernement malagasy à travers le Ministère des Finances et du Budget (MFB) a confirmé son intérêt pour la mise en œuvre du diagnostic MAP à Madagascar dont sa coordination est assurée par la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI) au sein de la Direction Générale du Trésor/Direction des Opérations Financières (DGT/DOF). Le processus MAP est régi par un Comité de Pilotage composé des représentants des principaux acteurs du secteur de l'inclusion financière à Madagascar dont les autorités de tutelle, de régulation et de supervision, les représentants de tous les fournisseurs de services financiers ainsi que les partenaires techniques et financiers.

Les étapes franchies à ce jour

| Date | Activités |
|-----------------------------|--|
| 18/12/2014 | Approbation par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) de la mise en œuvre du MAP à Madagascar |
| 07/04/2015 | Requête du Ministère des Finances et du Budget à FinMark Trust pour la mise en œuvre du FinScope Consommateur à Madagascar |
| 01/07/2015 | Lancement officiel du MAP et première réunion du Comité de Pilotage du MAP |
| 22/09/2015 au 15/10/2015 | 1ère Phase de collecte de données sur terrain |
| 15/10/2015 | Suspension de la collecte de données |
| 19 au 28/10/2015 | Audit de la qualité des données collectées par le Comité de Supervision indépendant |
| 22/02/2016 au 06/04/2016 | 2ème phase de collecte de données sur terrain |
| 22/03/2016 | Deuxième réunion du Comité de Pilotage du MAP et présentation du cadre d'analyse des données |