



AVIS D'APPEL A PROPOSITIONS DE PROJETS

PROJET DE PROMOTION DE LA BANQUE A DISTANCE A MADAGASCAR

Mai 2017

Contexte

Madagascar est marquée par un très faible taux de bancarisation; seulement 5,7% de la population possèdent un compte bancaire dans une institution financière formelle. Selon la Banque Mondiale, le pays compte 2,07 guichets automatiques par 100 000 adultes, ainsi que 1,8 terminaux de point de vente (TPV). La situation est encore plus marquée lorsqu'on considère les zones rurales qui affichent une moyenne d'une succursale bancaire pour 1,4 million de personnes¹, contre une succursale pour 50 000 habitants dans les zones urbaines. Cela représente un très faible taux de pénétration des services bancaires dans les zones rurales malgaches où vit 65% de la population. En effet, 90% des agences bancaires à Madagascar opèrent dans les zones urbaines où résident seulement 35% de la population. Ainsi la majorité de la population malgache vit en marge du système financier et de l'économie formelle.

C'est dans le but de renverser cette situation que le Gouvernement a initié le Projet de Promotion de la Banque à Distance à Madagascar (PPBDM) avec l'appui financier de l'Agence Française de Développement (AFD). Officiellement lancé en Novembre 2016, le PPBDM vise à promouvoir l'inclusion financière à Madagascar comme stratégie de lutte contre la pauvreté. Le but du PPBDM est de piloter des modèles innovateurs d'adoption de solutions de finance digitale et de banque à distance à travers des institutions financières, de démontrer leur opérationnalité, leur rentabilité et enfin d'en partager l'expérience avec les autres prestataires de services financiers intéressés dans le but d'inspirer ces derniers.

Le présent Appel à Propositions de Projets vise à identifier et à sélectionner un maximum de trois institutions financières (IF) de droit malgache désireuses de mettre en œuvre un projet de banque à distance en vue d'étendre leurs services financiers à des segments économiques ruraux en marge des services financiers formels. On entend par IF les Institutions de Microfinance (IMF) et les Banques territoriales conduisant des activités de microfinance en milieu rural ou souhaitant se développer en milieu rural. Les IF sélectionnées bénéficieront de l'appui du PPBDM pour concevoir et piloter leur modèle d'offre de services financiers.

Le PPBDM est mis en œuvre par le cabinet conseil Enclude pour le compte de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive (CNFI) à travers une Unité de Gestion de Projet (UGP) mise en place à cet effet.

¹ <http://data.worldbank.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5?end=2014&locations=MG&start=2010>

Le PPBDM a pour finalité de maximiser l'accès à des services financiers adaptés, notamment au profit des populations rurales défavorisées et exclues du système financier formel. Les objectifs spécifiques du projet sont :

- D'optimiser la stratégie d'inclusion financière de deux ou trois institutions financières malgaches intervenant en milieu rural ;
- De faciliter l'accès des clients des institutions financières en milieu rural à des services financiers formels, responsables et adaptés à leurs besoins grâce à la banque à distance;
- Outiller davantage la CNFI à mener son rôle de coordination dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière, notamment sur des enjeux liés à l'inclusion financière en milieu rural et le développement de solutions de banque à distance.

Le terme «banque à distance» est utilisé à dessein pour désigner l'offre de services financiers en dehors des agences ou caisses des institutions financières traditionnelles. Cette offre englobe le mobile banking, qui désigne exclusivement l'offre de services financiers à travers les technologies mobiles, mais elle pourra être également effectuée par l'intermédiaire de réseaux d'agents, appelés « cash point » à Madagascar, présentant des structures variées dépendant de l'institution financière qui les met en place.

Le projet PPBDM assurera l'assistance technique et le financement partiel des projets de banque à distance proposés par les IF sélectionnées. Le projet PPBDM ne prend en charge que les coûts relatifs à la mise en place de la solution de banque à distance.

L'assistance technique pourra inclure selon les institutions et les projets proposés les appuis suivants (liste non exhaustive):

- Diagnostic institutionnel de l'institution pour la conception du modèle d'offre de services ;
- Adaptation de solutions techniques de finance digitale aux besoins de la clientèle servie par l'institution ;
- Renforcement du Système d'Information et de Gestion pour assurer une communication effective avec la solution de finance digitale ;
- Développement de produits financiers adaptés à la clientèle rurale ;
- Développement et gestion de réseaux d'agents pour servir les clients de l'institution ;
- Développement de services non financiers (éducation financière) intégrés à l'offre de service financier ;
- Négociation et établissement de partenariats (avec Opérateurs Mobiles, ou autres fournisseurs de solutions technologiques) ;
- Suivi et gestion de la performance (avec un système de reporting approprié).

Critères de Sélection

Toute institution financière souhaitant bénéficier de l'appui technique et financier du PPBDM devra soumettre un dossier de candidature (dossier d'appel à projets) à l'UGP. Le dossier comportera deux parties: une première partie comportant des informations permettant d'établir l'éligibilité de l'institution financière candidate et une deuxième partie fournissant des informations sur sa proposition de projet. La sélection finale des 2 ou 3 institutions financières de droit malgache bénéficiant de l'appui du PPDM se fera sur la base des critères décrits ci-dessous.

Le détail concernant chacune des parties est comme suit :

A. Critères d'éligibilité

Pour être éligible, toute institution devra respecter les conditions et critères de performances exigés ci-dessous selon qu'elle est une IMF (de niveau 2 et 3) ou bien une banque territoriale conduisant des activités de microfinance et fournir l'intégralité de la documentation exigée. Les IMF de niveau 1 ne sont pas éligibles.

Critères		IMF	Banques Territoriales
Statut de l'institution et agrément de la CSBF (référence de l'agrément)		Catégories 2 et 3	Banques légalement constituées selon la réglementation en vigueur
Ratios prudentiels	Solvabilité INSTRUCTION N° 001/06-CSBF (Etablissement financier) INSTRUCTION N°002/08-CSBF (IMF)	Au moins 15 % pour les IMF de niveau 2 et 12 % pour les IMF de niveau 3.	Au moins 8%
	Division des risques INSTRUCTION N° 002/99-CSBF (Etablissement financier) INSTRUCTION N°002/08-CSBF (IMF)	Moins de 10%	Moins de 30%
	Crédit aux dirigeants INSTRUCTION N° 003/2000-CSBF (Etablissement financier)	Moins de 15%	Moins de 10%

	INSTRUCTION N°002/08-CSBF (IMF)		
Structure institutionnelle et Gouvernance	L'institution fournit: <ul style="list-style-type: none"> - un organigramme clair et détaillé figurant les instances de gestion et de gouvernance - Les Procès verbaux datés des deux dernières réunions du Conseil d'Administration ou bien à défaut l'ordre du jour et la liste des membres du CA avec leur signature attestant de leur présence à la réunion 	L'institution fournit: <ul style="list-style-type: none"> - un organigramme clair et détaillé figurant les instances de gestion et de gouvernance - Les Procès verbaux datés des deux dernières réunions du Conseil d'Administration ou bien à défaut l'ordre du jour et la liste des membres du CA avec leur signature attestant de leur présence à la réunion 	
Gestion financière et transparence dans la gestion	Transmission des états financiers audités et certifiés par un commissaire aux comptes agréé, des exercices 2014, 2015 et 2016	Transmission des états financiers audités et certifiés par un commissaire aux comptes agréé, des exercices 2014, 2015 et 2016	
Autosuffisance opérationnelle et financière	Moyenne du Taux d'autosuffisance financière sur les exercices 2014, 2015 et 2016 est au moins 100%	Moyenne du Taux d'autosuffisance financière sur les exercices 2014, 2015 et 2016 est au moins 105%	
Portefeuille à risque	Moyenne du PAR à 30 jours sur les exercices 2014, 2015 et 2016 inférieure à 10%	Moyenne du PAR à 30 jours sur les exercices 2014, 2015 et 2016 inférieure à 10%	
Système d'Information et de Gestion	L'institution dispose d'un système d'information et de gestion (SIG) automatisé au moins au niveau central par le moyen d'un logiciel spécialisé pouvant produire les rapports suivants (l'institution devra soumettre un exemplaire de chacun de ces types de rapports): <ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur la gestion du portefeuille: épargne, crédit, nombre de comptes, solde total sur les comptes, montant des arriérés, portefeuille 	L'institution dispose d'un système d'information et de gestion (SIG) automatisé pouvant produire les rapports suivants (l'institution devra soumettre un exemplaire de chacun de ces types de rapports): <ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur la gestion du portefeuille: épargne, crédit, nombre de comptes, solde total sur les comptes, montant des arriérés, portefeuille à risque; - Rapport sur les données 	

	à risque; - Rapport sur les données transactionnelles mensuelles sur les 12 derniers mois montrant le nombre et la valeur des transactions, ouverture de comptes - Rapport sur les opérations par agence montrant le nombre et la localisation des agences, nombre de comptes client par agence, nombre mensuel de transactions par agence.	transactionnelles mensuelles sur les 12 derniers mois montrant le nombre et la valeur des transactions, ouverture de comptes - Rapport sur les opérations par agence montrant le nombre et la localisation des agences, nombre de comptes client par agence, nombre mensuel de transactions par agence.
--	---	--

Important : Pour être éligible, toute institution candidate devra obtenir un oui à chacun des critères d'éligibilité comme décrits ci-dessus au point A.

Seules les institutions éligibles verront leur proposition de projet analysée selon les critères techniques comme décrits ci-dessus au point B.

B. Critères techniques : Pertinence et qualité du projet proposé par l'institution

Les critères techniques d'évaluation des propositions de projets sont les suivants:

Types d'information à Fournir par l'institution	Contenus
Titre du projet	A définir par l'institution
Description de l'institution (Maximum 1,5 pages)	Il s'agit de la présentation de l'institution en général et son positionnement dans le contexte du système financier à Madagascar. Spécifiquement l'institution fournira des informations concernant les aspects suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Statut de l'institution selon le cadre réglementaire en vigueur - Age de l'institution - Taille et croissance de la clientèle - Montant des dépôts et encours de crédit - Taille du personnel - Zones géographiques d'intervention - Infrastructures de services : nombre d'agences/guichets/points de service - Canaux alternatifs de distribution si l'institution a une expérience dans ce domaine (description de la structure et des modalités de fonctionnement)

<p>Problème d'inclusion financière à résoudre (1 page)</p>	<p>Décrire le problème spécifique d'inclusion financière que le projet vise à résoudre. Cette description devra préciser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le besoin identifié en services financiers - Les caractéristiques de la cible visée - En quoi le projet dans son ensemble répond aux objectifs spécifiques du PPBDM - Pourquoi l'institution s'intéresse à offrir un tel produit ou service. <p>Si l'institution dispose d'un rapport d'étude de marché ayant permis d'identifier le problème, prière de le mettre en annexe de la soumission.</p>
<p>Solution proposée par l'institution (Maximum 2 pages)</p>	<p>L'institution financière devra décrire en détail la stratégie proposée pour répondre au besoin identifié:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le produit ou le service (financier ou non financier) proposé - Le canal alternatif de distribution envisagé (stratégie de banque à distance et option de finance digitale) - La solution technologique envisagée - Capacité de la solution proposée à résoudre le problème d'exclusion financière identifié - Prise en compte par la solution des Principes de Protection des Clients tels que définis par la Smart Campaign - Capacité de la solution à répondre aux besoins d'éducation financière et digitale ou tout autre service non financier pertinent
<p>Partenariat (Maximum 2 pages)</p>	<p>Une institution financière ne peut à elle-seule mettre en œuvre tout le dispositif de banque à distance; cela nécessite des collaborations et des partenariats avec d'autres acteurs pour la mise en œuvre de la solution. Ces acteurs incluent typiquement des OTM, des fournisseurs de solutions technologiques, des réseaux d'agents etc. L'institution devra décrire ici clairement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs externes pertinents avec qui l'institution envisage de collaborer pour la conception et l'offre de son service - Le rôle de chacun de ces acteurs - Les relations spécifiques de ces acteurs avec l'institution financière soumissionnaire <p>L'institution mentionnera si des discussions ont été initiées avec les partenaires potentiels identifiés.</p> <p>Elle mentionnera également s'il existe déjà d'autres partenariats pour le même type de projet (banque à distance, finance digitale,...)</p>
<p>Portée et bénéfices attendus du projet (1 page)</p>	<p>L'intérêt et la valeur du projet proposé dépendent du nombre d'utilisateurs qui seront touchés par le service et de son impact qualitatif sur ces utilisateurs, c'est-à-dire la valeur ajoutée économique et sociale anticipée que le nouveau service leur apportera. L'institution devra donc fournir les informations suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimation du nombre de clients qui auront potentiellement accès au service au cours des trois ans après la réception de la solution ainsi que la proportion de clients ruraux concernés;

	<ul style="list-style-type: none"> - Description des bénéfices sociaux spécifiques anticipés pour les clients - Description de la durabilité des deux bénéfices ci-dessus (accès au service et bénéfices sociaux)
Rentabilité de la solution proposée par le projet <i>(Maximum 3 pages)</i>	<p>L'investissement du PPBDM vise à mettre en place des produits et services qui seront offerts de manière durable par l'institution initiatrice. Ceci n'est possible que lorsque l'institution en question rentabilise l'offre de ce service ainsi que les différentes parties prenantes impliquées. L'institution candidate doit décrire ici comment elle compte rentabiliser l'offre du produit et indiquer les facteurs de rentabilité pour les autres acteurs (revenus anticipés). A cet égard, un tableau sommaire de projections financières sera proposé indiquant les coûts et revenus anticipés pour la mise en œuvre du produit/service et l'horizon anticipé de rentabilité par l'institution financière. Les projections seront accompagnées d'une description claire des hypothèses d'évolution.</p>
Caractère innovateur de la solution proposée <i>(1 page)</i>	<p>Bien que le concept de banque à distance soit relativement nouveau à Madagascar, il existe dans le pays des expériences menées par un certain nombre d'institutions financières avec plus ou moins de succès. Cependant des défis persistent et concernent entre autres l'absence ou la faible connectivité, l'analphabétisme (notamment dans les zones rurales), la proximité des points de service, l'utilisation des services, l'incapacité des clients ruraux à utiliser les interfaces numériques (téléphones mobiles etc.). Le projet proposé devra innover en vue de résoudre des défis spécifiques qui persistent dans le domaine de l'offre de service financier dans les zones rurales.</p>
Solidité du Système d'Information et de Gestion <i>(Maximum 2 pages)</i>	<p>Le succès de la mise en œuvre d'une solution de finance digitale passe par une bonne compatibilité entre la solution technologique adoptée et le SIG en place au sein de l'institution. Cette compatibilité dépend de la qualité et de la modernité du SIG de l'institution.</p> <p>L'institution candidate devra montrer dans quelle mesure son SIG permettra la mise en œuvre de la solution proposée; et le cas échéant quelles mesures d'ajustement seraient nécessaires dans ce sens.</p> <p>A cet égard, l'institution candidate devra fournir des informations concernant les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de transmission de données entre les points de services et les agences et entre les agences et le siège - Dans quelle mesure le SIG fonctionne sur un système centralisé opérationnel au niveau de toutes les agences et du siège - Le degré d'interopérabilité du SIG avec d'autres systèmes (Mobile Money, DAB, etc.)
Budget Estimatif <i>(Maximum 2 pages)</i>	<p>L'institution candidate fournira une estimation sur le coût du projet dans la mesure de ses possibilités. Les coûts concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le temps du personnel de l'institution qui sera impliqué dans la mise en œuvre du projet (fournir la base de quantification) - Les prestations de service éventuelles de la part d'acteurs externes (OTM ou autres fournisseurs de technologie, consultants divers etc.) - L'implication des partenaires potentiels - L'acquisition éventuelle d'équipements nécessaires à la conception et à l'offre du produit/service

	NB : les coûts d'assistance technique assurés par le cabinet conseil Enclude ne sont pas pris en compte ici.
Contribution financière de l'institution sur fonds propre <i>(voir point précédent)</i>	L'institution candidate devra exprimer la part de ce budget qui consistera en sa propre contribution aux dépenses de réalisation du projet (pourcentage du co-financement du projet sur fonds propre).
Besoins d'assistance technique <i>(Maximum 1,5 pages)</i>	Les institutions sélectionnées bénéficieront de l'appui technique du PPBDM pour la conception et le test de leur solution (après validation de la solution dans le cadre d'une mission technique d'évaluation). Sur la base de sa propre analyse, l'institution formulera les domaines dans lesquels elle anticipe avoir besoin d'assistance technique pour la réalisation de son projet. Cette assistance technique concernera des domaines techniques s'inscrivant spécifiquement dans la mission du PPBDM (activités relatives à la banque à distance)

Les informations fournies dans cette deuxième partie de l'analyse seront analysées selon leur exhaustivité, leur clarté et leur pertinence par rapport aux objectifs du PPDM.

Modalités de Soumission

Une séance d'information publique sur le présent appel à proposition de projet sera organisée à Antananarivo le 09 Mai 2017; cette séance vise à fournir des informations sur le but du PPBDM, le contenu et les modalités de l'appel à proposition de projet. Cette séance marquera le lancement officiel de l'appel à proposition de projet et le démarrage de la période de préparation des soumissions.

L'annonce de l'Appel à Proposition de Projet sera publiée dans la presse locale à partir du 10 mai 2017, date officielle de lancement de l'appel à proposition de projets.

Le Dossier d'Appel à Proposition de projet (DAP) pourra être téléchargé sur les sites ci-après :

- Site de l'Agence Française du Développement : <http://www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-afr/madagascar>
- Site de la Direction Générale du Trésor : <http://www.tresorpublic.mg/>
- Site de la Coordination Nationale de la Finance Inclusive : <http://www.madamicrofinance.mg/>
- Site de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance : <http://www.apimfmada.mg/>

Les soumissionnaires potentiels disposent de 30 jours calendaires à partir de cette date pour préparer et soumettre leurs offres.

La date limite de dépôt des offres est le 09 Juin 2017 à 15 heures de Madagascar. Les soumissions devront être envoyées sous forme électronique à l'adresse de l'UGP du PPBDM à: UGP.PPBDM@gmail.com avec copie à la CNFI à: coordmicrofinance@moov.mg . Une version papier de la soumission sera déposée au bureau de la CNFI au 21-23, Rue Rainitovo Antsahavola au plus tard à la date et heure mentionnées ci-dessus.

Les institutions candidates pourront poser des questions de clarification par courrier électronique envoyé à UGP.PPBDM@gmail.com avec copie à : coordmicrofinance@moov.mg au plus tard le 26 mai 2017. Les réponses à ces questions seront partagées avec toutes les institutions intéressées au fur et à mesure que les réponses sont disponibles.

Si les institutions financières candidates ont téléchargé le DAP sur un site internet et souhaitent être destinataires des questions de clarification posées par les autres soumissionnaires potentiels, elles peuvent envoyer un courrier électronique à l'adresse UGP.PPBDM@gmail.com avec copie à : coordmicrofinance@moov.mg.

Grille de Notation et Pondération

Critères d'éligibilité

L'institution devra obtenir une réponse positive à chacun de ces critères pour voir sa proposition de projet analysée.

Critères techniques

Critères	Eléments d'évaluation	Grille de Notation	Pondération (Scores multipliés par)
Description de l'institution	Exhaustivité et clarté de l'information fournie	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant : 0 	1
Problème d'inclusion financière à résoudre	Exhaustivité et clarté de l'information fournie	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant : 0 	2
Solution proposée par l'institution	Capacité de la solution proposée à résoudre le problème d'exclusion financière identifié et incorporant les Principes de Protection des Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant : 0 	3
Partenariat à développer	Pertinence et solidité du partenariat proposé ou engagé	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	2
Portée et bénéfices Attendus du projet	<p>Etendue de la portée (accessibilité du service notamment dans les zones rurales)</p> <p>Profondeur de la portée (variété des bénéfices sociaux qualitatifs)</p>	<p>Etendue de la portée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 <p>Profondeur de la portée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	1
Rentabilité de la solution proposée par le projet	Réalité des hypothèses de projection dans le contexte de Madagascar	<p>Réalité des hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 	1

	Horizon de rentabilité (le plus tôt, le mieux)	<ul style="list-style-type: none"> - Pas satisfaisant: 0 Horizon de rentabilité: <ul style="list-style-type: none"> - Trois ans et moins : 2 - Entre trois et cinq ans : 1 - Plus de cinq ans : 0 	
Caractère innovateur de la solution proposée	Nouveauté/originalité de la solution dans le contexte de Madagascar	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	2
Solidité du Système d'Information et de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission des données des points de service vers les agences - Transmission de données des agences vers le siège - Centralisation du SIG, opérant au niveau de toutes les agences et du siège - Degré d'interopérabilité du SIG avec d'autres systèmes (Mobile Money, DAB etc... 	Transmission des données: <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 Centralisation du SIG <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 Degré d'interopérabilité : <ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	2
Budget Estimatif	L'exhaustivité et la clarté de l'information fournie	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	2
Contribution financière de l'institution	L'engagement de l'institution à contribuer à une portion du budget estimatif du projet (voir ci-dessus).	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 20% : 2 - Entre 10 et 20% : 1 - Moins de 10% : 0,5 - 0% : 0 	2
Besoins d'assistance technique	Clarté et articulation du besoin et lien clair entre la solution technique proposée et la demande d'appui	<ul style="list-style-type: none"> - Pleinement satisfaisant: 2 - Moyennement satisfaisant: 1 - Pas satisfaisant: 0 	1