



APPEL D'OFFRES OUVERT

Administrateur de Fonds chargé de la gestion d'un Fonds de Soutien au Lait local pour le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Mali

Nous avons le plaisir de vous inviter à soumissionner pour un appel d'offre d'Administrateur de fonds chargé de la gestion d'un Fonds de Soutien au Lait Local sur un de nos programmes (Meliteji WASU) sur une durée de 5 ans. Nous recherchons une entité, un cabinet ou un professionnel qualifié et expérimenté pour assumer la responsabilité de la gestion stratégique et opérationnelle de ce fonds crucial pour la réussite de ce programme. Le Fonds de Soutien au Lait Local a pour objectif de promouvoir et de soutenir la production locale de lait, en contribuant au développement durable de l'industrie laitière comme détaillé ci-dessous.

TERMES DE REFERENCE

A PROPOS DE LA FONDATION MASTERCARD

La Mastercard Foundation aspire à un monde où chacun a la possibilité d'apprendre et de prospérer. Grâce à sa stratégie Young Africa Works (Jeunesse Africaine au Travail) et au programme canadien EleV, la Fondation travaille avec des partenaires pour s'assurer que des millions de jeunes, en particulier des jeunes femmes, ont accès à une éducation de qualité, à des services financiers et à un travail digne. La Mastercard Foundation a été créée en 2006 grâce à la générosité de Mastercard lorsqu'elle est devenue une société publique. La Fondation est indépendante et dispose de son propre conseil d'administration et de son propre PDG.

Nous sommes entrés dans une période très intéressante à la Fondation avec l'intention d'intensifier nos opérations à travers l'Afrique pour réaliser notre stratégie Young Africa Works. Notre rôle à la Fondation Mastercard est d'être un catalyseur. Notre stratégie Young Africa Works se concentre sur la collaboration avec d'autres pour stimuler le changement systémique afin que les jeunes aient la possibilité de trouver un travail digne et épanouissant.

La Fondation a ouvert des bureaux au Rwanda, au Kenya, au Ghana, au Sénégal, en Éthiopie, au Nigéria et en Ouganda, créant ainsi une position de leadership plus étendue en Afrique en vue de mettre au point des stratégies spécifiques en faveur de l'emploi des jeunes. Au sein d'un pays, nous travaillons avec les gouvernements, le secteur privé, les éducateurs, les jeunes et d'autres bailleurs de fonds pour améliorer la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle, préparer les jeunes à la main-d'œuvre, élargir l'accès aux services financiers pour les entrepreneurs et les petites entreprises, et connecter les demandeurs d'emploi à un travail digne et épanouissant.

Nos valeurs d'humilité, d'écoute, de gentillesse et de respect, d'impact et de co-création transcendent tout le reste et s'élèvent par-dessus tout comme notre guide.

NOTRE TRAVAIL DANS L'UEMOA

Forte de ses réalisations au Sénégal, la Fondation a choisi d'étendre sa stratégie Young Africa Works à la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en mettant l'accent sur le secteur agricole selon une stratégie « de la fourche à la fourchette », entraînant le changement du discours sur l'agriculture ainsi que la construction d'une chaîne de valeur durable et résiliente.

L'objectif de la Fondation est de permettre à 6,2 millions de jeunes, dont 70 % de femmes, d'accéder à un travail digne et épanouissant au Sénégal et dans d'autres pays de l'UEMOA d'ici 2030.

Notre stratégie est ancrée au Sénégal, s'appuyant sur nos apprentissages et notre expérience dans la mise en œuvre de programmes dans le pays, et s'étendra aux autres pays de l'UEMOA. Cette dernière vise à :

- Mettre en place des champions régionaux de l'agro-industrialisation par le développement de clusters industriels autour de chaînes de valeur prioritaires
- Autonomiser les petits exploitants agricoles et les coopératives grâce à la modernisation, à la numérisation de la chaîne de valeur et aux liens avec le marché
- Renforcer les agro-industries et les agro-transformateurs grâce à l'accès au financement, à des capacités améliorées et à l'accès au marché
- Améliorer l'accès au marché grâce à l'intégration régionale.

En outre, nous concevons des programmes d'éducation pour renforcer le système éducatif en fournissant une éducation de qualité et pertinente ; et en explorant d'autres possibilités d'emploi pour les jeunes dans des secteurs émergents.

Notre population cible regroupe les petits exploitants agricoles et les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPMEs) opérant dans certaines cultures de la chaîne de valeur agricole, avec un accent particulier sur les entreprises appartenant à des femmes et dont la majorité des participants sont des femmes (70 %).

LE PROGRAMME MELITEJI WASU

La Fondation a sélectionné la filière laitière parmi les chaînes de valeur prioritaires à structurer et à développer dans l'espace UEMOA.

La Laiterie du Berger (LDB), principal agrégateur du programme, s'associe à des partenaires stratégiques et techniques pour concevoir et mettre en œuvre un programme de développement du secteur laitier sénégalais et ouest-africain (WASU - West African dairy sector development Scale-Up program).

WASU vise à développer une chaîne de valeur laitière durable et économiquement viable au Sénégal, au Mali, au Niger et en Côte d'Ivoire, en créant plus de 130 000 emplois décents et gratifiants pour les jeunes d'ici 2027, dont 78 000 (ou 60 %) destinés aux femmes.

Les résultats attendus du programme sont listés comme suit :

- La création d'un environnement propice à l'émergence d'une chaîne de valeur laitière contribuant au développement territorial, national et sous-régional.
- Une augmentation significative et inclusive de la production de lait de collecte et son incorporation dans la fabrication de produits laitiers (à hauteur de 20% à l'horizon 2030) par des industriels agissants en tant que agrégateurs ;
- La création de 130 000 emplois durables dont 60 % destinés aux femmes.

Contrairement aux approches traditionnelles de subsistance et d'expansion de la production, l'approche de WASU est axée sur la demande et s'appuie sur des systèmes de production renforcés et modernisés, avec des produits et services financiers adaptés et accessibles, ainsi que des chaînes d'approvisionnement organisées et attrayantes pour les jeunes femmes et hommes.

WASU met particulièrement l'accent sur la création d'un pôle industriel autour de la filière laitière grâce à un **Fonds de Soutien au Lait local**, le développement de l'entrepreneuriat en amont et en aval en faveur des jeunes (les femmes en particulier) avec un accompagnement adapté à tous les types d'entreprises (industriels, MPME, mini-fermes & laiteries, associations d'éleveurs, etc.).

Le programme s'articule autour des piliers suivants :

- **Pilier 0** : Mise en place d'un Fonds de Soutien au Lait local pour compenser la différence de coût entre le lait local et le lait en poudre importé pour les transformateurs de lait local.
- **Pilier 1** : Améliorer l'accès au marché en créant des systèmes de distribution diversifiés et en menant une campagne de génération de demande.
- **Pilier 2** : Soutenir les champions de l'agro-industrie pour stimuler le marché et améliorer l'accès au financement, aux marchés et aux opportunités.
- **Pilier 3** : Soutenir les petits producteurs de lait local (les jeunes femmes en particulier) par la création d'entreprises et les services d'appui aux PME.
- **Pilier 4** : Améliorer la gouvernance, les systèmes et les politiques laitiers dans la chaîne de valeur afin de libérer des opportunités pour les jeunes femmes.

Par ailleurs, le programme sera mis en œuvre pour une durée de cinq ans (2023-2028) :

À PROPOS DU FONDS DE SOUTIEN AU LAIT LOCAL

Mécanisme du Fonds

Le Fonds de Soutien au Lait local est conçu pour compenser la différence de coût entre le lait local et le lait importé en poudre pour les transformateurs de lait local ; il est destiné non seulement à encourager l'utilisation du lait local, mais également à atteindre l'incorporation ciblée de ce dernier dans les produits transformés.

Ce faisant, le lait local aura accès à un plus grand nombre de consommateurs en utilisant les installations industrielles et logistiques existantes et les marques existantes. Le fonds compensera la différence de prix entre le lait local et le lait reconstitué (avec de la poudre importée) sur une période de 5 ans pour permettre la mise en place de plusieurs réseaux efficaces de collecte de lait local et de systèmes de production de lait local. L'enregistrement des données du fonds et du Programme (Suivi Evaluation Apprentissage) permettra de suivre l'amélioration de la compétitivité du lait local, année après année, et de cibler les enjeux les plus pertinents dans cette trajectoire d'amélioration.

Des politiques et un contrôle fort permettront la fiabilité du mécanisme.

L'objectif de ce Fonds de Soutien au Lait local en deux phases est de faciliter et de dynamiser les débouchés du lait des éleveurs auprès des industriels de manière durable, sur la base d'une stratégie de substitution des importations, et de faciliter la collecte et la transformation de plus de 43 000 tonnes de lait sur cinq ans.

Pour assurer l'augmentation du lait d'une année à l'autre, chaque transformateur budgétisera un certain volume de lait à acheter par an. Ce budget sera analysé en fonction de la capacité de production du

transformateur, de la prévision de ses ventes et du potentiel de son réseau de collecte (interne ou externe). Après validation de ce budget, le Fonds organisera des contrôles réguliers de la réalisation des volumes de collecte de lait (contrôles sur le terrain/contrôle croisé entre le volume payé aux éleveurs et le volume déclaré en production, etc.), pour s'assurer que le transformateur est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et que les volumes de lait seront progressifs. Après chaque période définie, le Fonds remboursera l'incitation au transformateur pour la quantité de lait local qu'il a acheté et en fonction du seuil du budget validé. L'éligibilité du transformateur à une rémunération future sera examinée à ce moment-là en fonction des chiffres réels.

Le Gestionnaire du Fonds se réserve le droit de valider le budget proposé selon les critères mentionnés précédemment, afin de s'assurer que le fonds reste fidèle à l'objectif d'augmentation des volumes de lait à intégrer par les transformateurs.

La raison d'être de la création d'un Fonds de Soutien au Lait local est expliquée ci-dessous :

À ce jour, le lait en poudre est moins cher que le lait local et son approvisionnement est plus simple. C'est la raison pour laquelle les fabricants / transformateurs de l'UEMOA l'utilisent pour la plupart. Le lait local donne clairement la priorité à l'agriculteur, et son exploitation donne aux plus démunis un sentiment de dignité, utilise leur savoir-faire traditionnel et encourage l'esprit d'entreprise et le leadership dans les zones rurales tout en réduisant la pauvreté.

Par ailleurs, le mécanisme est prévu sur 5 ans, avec une phase initiale de 3 ans (pour le Sénégal et la Côte d'Ivoire), suivie d'une deuxième phase pour le Mali et le Niger. Tous les industriels qui souhaitent transformer du lait local seraient éligibles pour bénéficier du fonds qui sera géré par un Administrateur de fonds indépendant, équitable et transparent, et vérifié par un commissaire aux comptes fiable. Le rôle de ce dernier sera essentiellement de vérifier la conformité des activités du fonds. Il est également important de mentionner que le fonds (par litre) diminuera à long terme en raison de la différence de coût réduite entre le lait local et le lait importé et sera contextualisé à la réalité des pays (prix d'achat du lait importé et du lait local par litre). L'appui technique aux éleveurs et aux systèmes de collecte aura pour objectif d'atteindre un certain prix au litre à long terme, afin d'être compétitif par rapport au lait reconstitué en poudre.

Ce Fonds de Soutien au Lait local assurera également la dynamique de la consultation multipartite autour des partenariats public-privé, des modèles innovants d'organes de gouvernance du secteur laitier local et des orientations politiques stratégiques dans ce sous-secteur.

Ainsi, le succès de ce Fonds sera assuré par l'engagement des principales parties prenantes, à savoir les industriels et les éleveurs, pour inciter les pouvoirs publics à prendre une partie du relais pour la deuxième phase et atteindre ainsi un certain équilibre entre les prix du lait collecté et du lait reconstitué en poudre à l'horizon 2030.

En collaboration avec les autres partenaires, le Fund Manager aura la responsabilité de trouver des solutions pour assurer la pérennité du Fonds de soutien au lait local.

GOVERNANCE DU FONDS DE SOUTIEN AU LAIT LOCAL (FSLL)

Le FSLL est composé d'un Conseil d'Administration et d'un Comité d'Investissement décrits comme suit.

➤ **Conseil d'Administration**

Le Fonds de Soutien au Lait local est complètement indépendant de la gouvernance du programme et dispose de son propre conseil d'administration. Ce dernier sera responsable de ce qui suit :

- Valider la stratégie du fonds et la gestion des orientations à long terme

- Contrôler les résultats et assurer la conformité
- Rapports aux parties prenantes du Fonds sur les effets économiques et les impacts sociaux du mécanisme
- Préparer la pérennité du Fonds et son déploiement dans les pays de l'UEMOA.

➤ **Comité d'investissement**

La prise de décision incombe au Comité d'investissement car il représente l'organe exécutif responsable des opérations du Fonds. Le Comité est chargé de ce qui suit :

- Identifier des zones d'implantation des bassins de collecte (analyses croisées)
- Lancer un Appel d'offres pour la collecte et l'achat de lait auprès des industriels et transformateurs existants
- Vérifier l'exécution de la collecte et du paiement des montants d'équilibre
- Présenter un rapport sur l'activité et son impact en nombre d'emplois
- Assurer le suivi des gains de productivité laitière au niveau local
- Créer une infrastructure numérique pour la traçabilité des informations sur le secteur laitier (transparence/gestion macro).

GESTION DU FONDS DE SOUTIEN AU LAIT LOCAL

Objectif

Aujourd'hui, le lait importé est non seulement plus facile d'accès en raison de son approvisionnement et de sa disponibilité, mais aussi moins cher et plus sûr en termes de qualité, ce qui justifie pourquoi il est le seul choix pour la plupart des transformateurs.

Par conséquent, le but de la mise en place d'un Fonds de soutien au lait local est d'encourager fortement le fabricant à incorporer le maximum de lait local en remplacement du lait importé en poudre actuellement utilisé. Ce faisant, le lait local aura accès à de nombreux consommateurs en utilisant les installations industrielles et logistiques existantes ainsi que les marques existantes. Le fonds compensera la différence de prix entre le lait local et le lait reconstitué (avec de la poudre importée) sur une période de 5 ans pour permettre la mise en place de plusieurs réseaux efficaces de collecte de lait local et de systèmes de production de lait local.

Champ d'application

➤ **Vérification de l'éligibilité**

Vérifiez l'admissibilité du candidat transformateur de lait local et s'assurer qu'il accepte des conditions très spécifiques, notamment :

- Le fabricant doit avoir pour objectif ultime d'augmenter son utilisation de lait local et d'adhérer aux valeurs et à la vision de la Fondation et du projet Meliteji WASU,
- Ils doivent clairement comprendre l'objectif du Fonds de soutien au lait local et ne pas l'utiliser à d'autres fins que celles qui sont clairement stipulées dans les documents contraignants qui leur seraient communiqués,
- Le fabricant doit être en mesure de démontrer qu'il a la capacité d'influer sur les populations d'éleveurs.
- Les fabricants ne doivent pas répercuter de coûts supplémentaires sur les consommateurs (c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas vendre sur le marché le lait frais à un coût plus élevé que le lait en poudre) ; et,

- Les fabricants ne peuvent pas faire pression sur les éleveurs pour qu'ils leur vendent à des prix plus bas (la subvention ne doit pas être empêchée ; elle doit compenser les coûts réels).
- Autres conditions qui seront jugées nécessaires au moment de la création du Fonds sur la base de l'évaluation des risques qui sera effectuée par l'institution chargée de la gestion du fonds.

➤ **Vérification du budget**

Vérifier la proposition de budget des candidats éligibles et concilier ce budget avec les objectifs de volumes cibles de lait local par pays et pour le programme global.

➤ **Gérer le fonds uniquement aux fins prévues.**

Bien que le budget ne puisse être déterminé à l'heure actuelle en raison de facteurs externes à prendre en considération (tels que l'étalonnage, la budgétisation, la vérification, etc.), il sera directement lié à l'avantage caritatif spécifique pour les éleveurs, à l'amélioration des moyens de subsistance et à la réduction de la pauvreté, ainsi qu'à des opportunités concrètes et importantes pour les jeunes hommes et femmes dans la chaîne de valeur du lait, en particulier ceux situés dans les zones rurales.

Veiller à ce que le montant du financement et les critères de sélection soient tous liés aux objectifs caritatifs du programme afin que le fonds soit calibré, autant que possible, pour fournir uniquement ce qui est nécessaire pour catalyser la durabilité de l'industrie et de la chaîne de valeur, mais pas plus que cela.

➤ **Assurer le remboursement des achats de lait local**

Veiller à ce que le remboursement soit effectué selon une périodicité qui ne soit pas préjudiciable à la trésorerie du transformateur.

➤ **Assurer une vérification efficace de la consommation et de la traçabilité du lait.**

Le gestionnaire du Fonds contribuera à évaluer et à valider le fait que chaque candidat transformateur de lait local a mis en place un système solide de vérification efficace de la consommation de lait et de la traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les éleveurs jusqu'aux consommateurs.

Livrables

➤ **Visites sur le terrain**

Il est prévu que le gestionnaire du fonds effectue des visites régulières sur le terrain auprès des participants au programme et qu'il recueille souvent des informations précises et pertinentes et évalue l'exactitude des informations communiquées par le transformateur de lait local demandeur.

➤ **Rapport**

- Un rapprochement bancaire mensuel et un relevé bancaire seront transmis à la direction du programme afin de garantir l'efficacité du fonds et de contrôler ses activités.
- Un rapport trimestriel (comprenant des données financières et un texte explicatif) sera transmis à la direction du programme pour les raisons susmentionnées.
- Des rapports d'audit externe seront réalisés chaque année pour garantir la conformité des fonds.

➤ **Autres livrables**

- Le cabinet devra effectuer des visites sur site au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger pendant toute la durée du programme WASU afin de superviser les activités et d'acquérir une

meilleure connaissance de la chaîne de valeur du lait et des produits laitiers dans les différents contextes.

- Un rapport trimestriel sera transmis régulièrement à la Fondation à des fins de suivi.
- Les fabricants seront en mesure d'incorporer au moins 20 % de lait local dans leurs produits.
- Conformément à notre approche "de la fourche à la fourchette", le lait local sera accessible aux transformateurs qui, à leur tour, l'incorporeront dans leurs recettes, ce qui permettra à un plus grand nombre de consommateurs d'y avoir accès.

Évaluation de la réussite du gestionnaire de fonds

- Aucune quantité de lait non éligible ne doit être compensée.
- Aucune quantité de lait éligible ne doit être exclue du Fonds à moins que le fonds ne soit épuisé.

Critères de sélection de l'Administrateur du Fonds

- L'Administrateur du Fonds de Soutien au Lait local est un cabinet de comptabilité, de finance, d'investissement, de capital-investissement très bien cotée qui a fait ses preuves et possède une expérience précieuse dans le domaine des opérations des fonds.
- C'est un cabinet qui possède une bonne compréhension de la chaîne de valeur du lait, des produits laitiers dans les pays de mise en œuvre du programme tout en comprenant les objectifs de la Fondation Mastercard dans la mise en œuvre du programme.
- Capable d'évaluer le budget des transformateurs pour la consommation locale de lait
- Une organisation africaine ou dirigée par des Africains idéalement située dans l'un des pays ciblés par le programme WASU et une expérience dans la gestion d'actifs similaires en Afrique francophone sont préférables ; une formation en administration de fonds est un atout.
- L'Administrateur du Fonds sera responsable de la mise en œuvre de la stratégie du fonds et il contrôlera également la performance du fonds.
- L'Administrateur du Fonds a l'expérience de gérer un fonds de plus de 10 milliards de Franc CFA.
- L'Administrateur du Fonds est connu pour sa réputation exemplaire en termes d'intégrité et d'éthique professionnelle.
- Transparence sur les frais et les coûts associés à la gestion du fonds.
- Conformité aux réglementations en vigueur.

Documents de soumission :

- Une offre technique et une offre financière en anglais à l'adresse suivante :
 - owade@mastercardfdn.org
 - mseck@mastercardfdn.org
 - athioune@mastercardfdn.org
 - caicha@mastercardfdn.org

Calendrier de soumission:

- Les soumissions doivent être reçues avant la date limite du **31 Janvier 2024**