

# DOSSIER DE DEMANDE DE PROPOSITION SELECTION DE CONSULTANT

## ACTUALISATION DU PLAN D’AFFAIRES

**ACFB**  
**BENIN**  
**AOUT 2023**

Avec l'appui financier de



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

## Table des matières

Section 1. Lettre d'invitation .....	3
Section 2. Note d'information aux Consultants .....	4
Section 3. Termes de référence .....	7

## Section 1. Lettre d'invitation

Montrouge, le 23/08/2023

Madame/Monsieur,

1. La Fondation Grameen Crédit Agricole a obtenu un financement (ci-après dénommé « les fonds ») du Fonds d'inclusion financière de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), initié et financé par le Gouvernement du Luxembourg " (ci-après dénommé « le Bailleur ») et géré par la Banque Européenne d'Investissement, en vue de financer en partie le coût d'activité d'assistance technique, et se propose d'utiliser une partie des fonds pour effectuer des paiements autorisés au titre du présent Marché.
2. La Fondation sollicite maintenant des propositions en vue de la fourniture des services de consultants ci-après : Mission Assistance Technique « Actualisation du Plan d'Affaires » pour ACFB au Bénin. Pour de plus amples renseignements sur les services en question, veuillez consulter les Termes de référence à la Section 3 du document.
3. Le Consultant sera choisi par la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (« SFQC ») et conformément aux procédures décrites dans la présente DP. Le budget relatif à cette mission ne pourra pas excéder 12 000 EUR HT (onze mille euros hors taxe).
4. La présente DP comprend les sections suivantes :
  - Section 1 - La présente Lettre d'invitation
  - Section 2 - Note d'information aux Consultants
  - Section 3 - Termes de référence

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Maria FRANCO  
Chargée de programme Assistance Technique

## Section 2. Note d'information aux Consultants

- 1.1 Nom du Maître d'Ouvrage : Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation représentée par Madame Maria FRANCO, Chargée de programme Assistance Technique  
Mode de sélection : Sélection fondée sur la qualité et le coût (« SFQC »)
- 1.2 Nom, objectifs et description de la mission : **Mission «Actualisation du Plan d'Affaires» pour ACFB au Bénin.**  
  
Le Maître d'Ouvrage fournit les intrants suivants : Tout document disponible qui pourrait être utile à la bonne conduite de la mission
- 1.3 Des éclaircissements peuvent être demandés jusqu'à 2 (deux) jours avant la date de soumission.  
Les demandes d'éclaircissement doivent être expédiées à l'adresse suivante : Fondation Grameen Crédit Agricole, 72/74 rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge, France  
Et de préférence par email :
  - [maria.franco@credit-agricole-sa.fr](mailto:maria.franco@credit-agricole-sa.fr)
  - [hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr](mailto:hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr)
- Les propositions seront soumises dans la langue suivante : Français
- 2.1 i) Le nombre de jours de travail de personnel spécialisé nécessaires à la mission est estimé à : **15-20 jours**  
ii) Le personnel clé doit posséder au minimum l'expérience suivante :
  - Forte expérience et connaissance du secteur de la microfinance et de ses opérations ;
  - Expérience significative en matière d'élaboration de plan d'affaires d'une entreprise et spécifiquement d'une institution de microfinance ;
  - Expérience avérée en finances, en étude prospective de marché et en élaboration de documents stratégiques ;
  - Bonne capacité de communication et de sens du management ;
  - Bonne capacité rédactionnelle ;
  - Réalisation de missions similaires en Afrique de l'Ouest et idéalement au Bénin.  
iii) Langue(s) de rédaction des rapports afférents à la mission : Français
- 2.2 i) La formation constitue un élément important de cette mission : non

- 2.3 La composante du prix correspondant à des dépenses locales doit être libellée en Euro et si nécessaire dans la monnaie nationale (FCFA).  
Le Consultant soumissionnaire qui compte engager des dépenses dans d'autres monnaies pour la réalisation des prestations, dénommées "monnaies étrangères" ci-après et dans le Marché, indiquera en Euro le montant de l'offre nécessaire pour couvrir les besoins en monnaies étrangères.
- 2.4 Les propositions doivent demeurer valides 60 jours après la date de soumission.
- 2.5 Les Consultants doivent soumettre une version électronique de chaque proposition (une version pour la proposition technique et une version pour la proposition financière).  
**Les CV envoyés par les Consultants ne devront pas excéder 5 pages et les expériences/précédentes missions en lien avec la présente proposition devront être indiquées clairement.**  
**La proposition financière des Consultants devra clairement distinguer les lignes budgétaires suivantes :**
- **Les honoraires/frais de consultance**
  - **Les frais de voyage.**
- 2.6 Le Consultant, pour que sa candidature soit valide, doit signer et annexer à son offre technique une déclaration d'intégrité sous la forme décrite en Annexe 1. Cette déclaration engage le Consultant pendant toute la durée de l'appel d'offres, et si son offre est retenue, pendant la durée du Marché.
- 2.7 Le Consultant prend bonne note que cette déclaration prévoit que GCAMF et la BEI se réservent le droit de faire inspecter et de copier les dossiers et archives du Consultant concernant le marché, par les auditeurs qu'ils nommeraient, ainsi que par toute autorité ou toute institution de l'Union Européenne ou tout organe compétent selon la législation de l'Union Européenne.
- 3.1 Les propositions doivent être soumises à l'adresse, la date et à l'heure suivantes :
- [maria.franco@credit-agricole-sa.fr](mailto:maria.franco@credit-agricole-sa.fr)
  - [hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr](mailto:hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr)
- au plus tard le 06/09/2023 à 18h (heure locale de Paris)**
- 3.2 Tout complément d'information au Maître d'Ouvrage doit être envoyé à l'adresse suivante :
- Fondation Grameen Crédit Agricole, 72/74 rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge, France  
Email:
- [maria.franco@credit-agricole-sa.fr](mailto:maria.franco@credit-agricole-sa.fr)
  - [hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr](mailto:hanadi.tutunji@credit-agricole-sa.fr)

4.1 Le nombre de points attribué pour chaque critère et sous critère d'évaluation est le suivant : (valeurs indicatives)

4.2 Points

i) Profil du/des Consultants Principaux :

- Connaissance et expérience (voir point 2.1 de la « Note d'information aux Consultants ») [0 – 20]
- Connaissance et expérience en renforcement des capacités techniques [0 – 10]
- Expériences similaires dans le pays de la mission et la région [0 – 10]

**Sous- total : [0 - 40]**

ii) Proposition technique :

- Compréhension globale des TDR [0 – 5]
- Degré d'analyse critique de la prestation demandée [0 – 5]
- Clarté de la proposition [0 – 10]
- Méthodologie proposée [0 – 35]

**Sous total : [0 - 55]**

iii) Niveau de participation locale [0 – 5]

**Total : [0 – 100]**

Le score technique minimum requis est de : 60 points

Monnaie utilisée pour la conversion des prix : Euro

4.3 Les poids respectifs attribués aux Propositions technique et financière sont :

Proposition technique = 0,8, et

Proposition financière = 0,2

4.4 Les négociations ont lieu par mail, téléphone ou plateforme digitale (Zoom, Skype, Webex, Teams, etc.).

5.1 Le début de la mission est prévu pour mi-septembre 2023, mais la date précise sera à définir avec ACFB au Bénin.

La mission aura lieu à Cotonou, au Bénin.

## Section 3. Termes de référence

### I. Contexte

La Fondation Grameen Crédit Agricole soutient des institutions de microfinance (IMF) qui opèrent dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine, en leur apportant des financements et un accès à des prestations d'assistance technique. Pour financer l'appui en assistance technique, la Fondation bénéficie de subventions du Fonds d'inclusion financière de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), initié et financé par le Gouvernement du Luxembourg et géré par la Banque Européenne d'Investissement, dans le cadre d'un accord de financement du Fonds d'inclusion financière, signé le 12 novembre 2019 entre la BEI et le Grand-Duché du Luxembourg. En 2022, ACFB a été sélectionnée comme l'une des institutions bénéficiaires de ce programme afin de mettre en place un ensemble de mission, dont celle de « Actualisation du plan d'affaires ».

L'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est un Système Financier Décentralisé (SFD) de type Association. Conformément à la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en République du Bénin, elle est agréée en Mai 2014 sous le N°1225/MEF/DC/CSSFD/CA/SRSSFD et inscrite sous le n°A.14.0058.L.

Avec une représentation physique de vingt et un (21) points de services (16 agences et 05 guichets), l'Association intervient dans onze (11) départements sur les douze (12) que compte le Bénin à savoir : Littoral, Atlantique, Mono, Couffo, Zou, Collines, Ouémé, Plateau, Donga, Atacora et le Borgou, en couvrant ainsi plus d'une cinquantaine de communes sur les 77. A fin juin 2023, ACFB compte 34 453 emprunteurs actifs dont 90,4% de femmes et 9,6% de clients en zone rurale pour un portefeuille d'encours de € 10,9 millions.

L'ACFB est constituée de groupements connus sous le nom de Caisse de Financement à la Base (CFB) et qui est composée en majorité de femmes. Elle développe des activités de micro finance notamment basées sur l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne.

Au plan de l'importance des activités de microfinance ainsi développées, l'ACFB a rejoint le rang des grands SFD au cours de l'année 2015, suite à la notification officielle de la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) et de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ANSSFD). Il s'agit des SFD dont l'encours de crédit et/ou l'encours des dépôts sont supérieurs ou égaux à deux milliards FCFA sur deux années consécutives et qui, de ce fait, sont placés sous le contrôle direct de la commission bancaire de l'UMOA. Elle est donc visée par l'article 44 de la loi N° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin.

Selon son plan quinquennal d'affaires en cours d'exécution pour la période 2020 - 2024, l'ACFB a pour vision « d'être une institution financière de référence avec une offre variée de services financiers et non financiers adaptés à sa clientèle ». En conséquence, elle s'est fixée comme mission « d'offrir en permanence des services financiers et non financiers de qualité aux populations actives, économiquement faibles, et majoritairement féminine en vue de leur promotion ».

La gouvernance de l'ACFB est basée sur plusieurs instances de prises de décisions dont les rôles sont clairement définis dans les statuts et le règlement intérieur de l'Association. Ainsi, l'organe suprême de décision de l'ACFB est l'Assemblée Générale Nationale (AGN) qui, entre deux sessions, délègue ses pouvoirs au Conseil d'Administration (CA). Le Conseil d'Administration assure le bon fonctionnement et la bonne gestion de l'ACFB. Il dispose en son sein, d'un Comité d'Audit et de Gestion des Risques

(CAGR) ainsi qu'un Comité des Finances (CF), et au niveau de chaque Agence de l'Association, des structures locales de facilitation dénommées Comité Local d'Appui (CLA).

Le CLA est chargé du suivi général des activités avec un accent particulier sur l'étude et la mise en place des crédits. La Direction de l'ACFB, par délégation de pouvoir du Conseil d'Administration assure la gestion courante globale de l'Association. Ce pouvoir est exercé par un Directeur qui dirige l'Association en étroite collaboration avec des cadres qu'il a nommés au niveau de différents services de la Direction.

Suite aux observations de plusieurs missions externes notamment les missions du Commissariat aux Comptes (CAC), de l'ANSSFD et de la CBU où il a été constaté la non articulation entre les projections du plan d'affaires 2020-2024 et les prévisions budgétaires ainsi que la situation réelle de l'institution, le Conseil d'Administration en sa session du 22 juin 2023, a décidé du recrutement d'un cabinet pour appuyer l'institution dans l'actualisation dudit document pour la période de 2024-2028.

Le nouveau plan d'affaires sera développé autour des axes stratégiques suivants :

- Transformation institutionnelle ;
- Développement des produits agricoles ;
- Interconnexion et digitalisation (mobile banking, opérations inter-agences, etc.).

## **II. Activités à mener et approche méthodologique**

Le consultant privilégiera une démarche participative et dynamique dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la mission afin de permettre aux cadres de s'approprier le processus.

Afin d'atteindre les objectifs de la mission, le consultant devra notamment réaliser les activités suivantes :

- Faire une évaluation du plan d'affaires en cours (2020-2024) et analyser le niveau de réalisation des activités prévues en tenant compte de l'évolution de l'environnement de l'ACFB ;
- Prendre connaissance de la situation financière de l'ACFB en se basant sur les états financiers de l'institution au titre des trois (03) dernières années ;
- Animer un atelier participatif d'identification et de validation des nouveaux axes stratégiques prioritaires ainsi que des objectifs financiers et opérationnels avec la participation des agents techniques et des membres de la Direction et des organes de gouvernance ;
- Elaborer un nouveau plan d'affaires (2024 -2028). Le plan d'affaires devra notamment intégrer :
  - Les nouveaux axes de développement et de renforcement institutionnel à privilégier au regard des nouvelles réalités contextuelles d'évolution d'ACFB ;
  - De nouvelles projections opérationnelles et financières, les besoins de financement (investissement et portefeuille) ainsi que leur répartition par source (emprunts, mobilisation de l'épargne, croissance des fonds propres, etc.) ;
  - Les scénarii extrêmes (pessimiste et optimiste) assortis de tests de vulnérabilité et de sensibilité de l'ACFB à des chocs internes et externes ;
- Établir un calendrier de mise en œuvre précis et détaillé des activités, intégrant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les délais de réalisation prévus et les responsables pour chaque tâche afin de faciliter la planification et le contrôle par les dirigeants d'ACFB de l'ensemble du processus ;



- Etablir un plan d'action détaillé accompagné de projections opérationnelles et financières, ainsi qu'un budget réaliste de mise en œuvre du plan d'affaires ;
- Formuler des recommandations claires et détaillées pour permettre l'atteinte des objectifs visés mais également leur appropriation par les acteurs concernés ;
- Elaborer un canevas d'évaluation annuelle de l'exécution du plan d'affaires 2024-2028 ;
- En relation avec le Directeur de l'institution, coordonner la restitution des nouvelles orientations et des nouveaux objectifs du Plan d'affaires ainsi que des adaptations opérationnelles qui en découleront à l'ensemble du personnel ;
- Former les 10 membres de la Direction sur les étapes et méthodes d'actualisation d'un plan d'affaires (définition d'axes stratégiques, d'objectifs, de KPI, de projections opérationnelles et financières, etc.).

### III. Résultats attendus

- Un rapport de diagnostic du niveau d'atteinte des objectifs du plan d'affaires 2020-2024 a été réalisé ;
- Un plan d'affaires couvrant la période 2024-2028 a été élaboré. Il comprend notamment : les nouveaux axes de développement et de renforcement institutionnel, les nouvelles projections financières, les besoins de financement et leur répartition par source ainsi que les scénarii extrêmes assortis de tests de vulnérabilité et de sensibilité de l'ACFB à des chocs internes et externes ;
- Un calendrier de mise en œuvre des activités, intégrant les personnes qui en ont la charge ainsi que des indicateurs d'atteinte des objectifs fixés ont été élaborés ;
- Un plan d'action détaillé accompagné de projections opérationnelles et financières, ainsi qu'un budget réaliste de mise en œuvre du plan d'affaires a été élaboré ;
- Un atelier d'identification et de validation des objectifs stratégiques et des projections opérationnelles et financières du nouveau plan d'affaires a été organisé et un document de synthèse a été élaboré ;
- Un canevas d'évaluation annuelle de l'exécution du plan d'affaires 2024-2028 a été élaboré et des recommandations claires et détaillées ont été formulées pour permettre l'atteinte des objectifs visés mais également leur appropriation par les acteurs concernés ;
- Les membres de la Direction générale, soit 10 personnes, ont été formés sur les étapes et méthodes d'actualisation d'un plan d'affaires au cours de 21h de formation. Les supports de formation sont disponibles ;

### IV. Livrables attendus

- Un rapport de diagnostic du niveau d'atteinte des objectifs du plan d'affaires 2020-2024.
- Un plan d'affaires couvrant la période 2024-2028, qui comprend les nouvelles orientations stratégiques d'ACFB, un calendrier de mise en œuvre des activités, les personnes qui en ont la charge et les indicateurs d'atteinte des objectifs fixés.
- Un plan d'action détaillé accompagné de projections opérationnelles et financières, ainsi qu'un budget réaliste de mise en œuvre du plan d'affaires.
- Un document de synthèse du déroulement de l'atelier d'identification et de validation des objectifs stratégiques et des projections opérationnelles et financières du nouveau plan d'affaires.
- Un canevas d'évaluation annuelle de l'exécution du plan d'affaires 2024-2028 et les recommandations pour l'atteinte des objectifs visés.

- Le rapport de formation des membres de la Direction générale (soit 10 personnes) sur les étapes et méthodes d'actualisation d'un plan d'affaires.
- Les supports de formation.
- Les listes de participations à la formation émargées par les participants ;
- Un rapport de mission, synthétisant les principales activités menées, les difficultés rencontrées, les formations réalisées ainsi qu'une évaluation de ces dernières par les participants, les recommandations du prestataire pour la bonne mise en œuvre du plan d'affaires et les listes de présence à la formation émargées.
- Un reporting sur l'atteinte des indicateurs suivants :
  - Formation dispensée : nombre de personnes ayant participé (dont nombre de personnes ayant participé sur le terrain – Bénin)
  - Formation dispensée : nombre d'heures de formation
  - Nombre de livrables produits
  - Réalisation de l'objectif global sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé)
  - % de personnes ayant participé à la formation et ayant déclaré que la formation serait utile dans le cadre de leur travail quotidien sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé)
  - Capacité de mise en pratique des compétences acquises sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé)
  - Niveau d'accroissement de la base de connaissances locale des experts nationaux sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé)
  - L'AT renforce l'impact social sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé)
  - La dimension hommes-femmes est intégrée dans l'AT sur une échelle de 1 à 4 (1 - faible ; 2 - modéré ; 3 - satisfaisant ; 4 - élevé).

## V. Indications supplémentaires

- La phase terrain de la mission devra avoir lieu au Bénin.
- L'ensemble de la mission devra être réalisée et les livrables finalisés dans un délai de 3 mois après la signature du contrat.

## Annexe 1 – Déclaration d'intégrité

« Nous déclarons et nous nous engageons à ce que ni nous ni aucune autre personne, y compris parmi nos dirigeants, employés, représentants, partenaires en coentreprise ou sous-traitants agissant en notre nom sur la base de nos instructions en bonne et due forme ou avec notre connaissance et accord, ou avec notre consentement, n'ayons/n'ait commis ou ne commettons/commette une quelconque manœuvre interdite (telle que définie ci-dessous) en rapport avec la procédure d'appel d'offres ou dans le cadre de l'exécution ou de la fourniture de travaux, biens ou services concernant la mission « Développement d'une stratégie de mobilisation de l'épargne » (le « marché »), et à vous informer au cas où une telle manœuvre interdite serait portée à l'attention de toute personne chargée, au sein de notre société, de veiller à l'application de la présente déclaration.

Pendant la durée de la procédure d'appel d'offres et, si notre offre est retenue, pendant la durée du marché, nous désignerons et maintiendrons dans ses fonctions une personne – qui sera soumise à votre agrément, et auprès de qui vous aurez un accès illimité et immédiat – et qui sera chargée de veiller, en disposant des pouvoirs nécessaires à cet effet, à l'application de la présente déclaration.

Nous déclarons et nous nous engageons à ce que ni nous-mêmes ni aucun autre individu, y compris parmi nos dirigeants, employés, représentants, partenaires en coentreprise ou sous-traitants agissant en notre nom sur la base de nos instructions en bonne et due forme ou avec notre connaissance et accord, ou avec notre consentement, (i) ne soyons visés/ne soit visé par ou autrement soumis à des sanctions de l'UE ou de l'ONU et, (ii) en lien avec l'exécution de travaux ou la fourniture de biens ou de services au titre du marché, n'agissions/n'agisse en violation de sanctions de l'UE ou de l'ONU. Au cas où une telle situation serait portée à l'attention de toute personne de notre société chargée de veiller à l'application de la présente déclaration, nous nous engageons à vous en informer.

Si (i) nous-mêmes ou un dirigeant, employé, représentant ou partenaire en coentreprise, le cas échéant, agissant comme indiqué ci-dessus, avons été condamnés/a été condamné par un tribunal, quel qu'il soit, ou sanctionné(s) par une autorité, quelle qu'elle soit, pour un délit quelconque impliquant une manœuvre interdite en rapport avec une procédure d'appel d'offres ou un marché de fourniture de travaux, de biens ou de services au cours des cinq années précédant immédiatement la date de la présente déclaration, ou (ii) un quelconque de ces dirigeants, employés, représentants ou encore le représentant d'un partenaire en coentreprise, le cas échéant, a été renvoyé ou a démissionné d'un emploi quel qu'il soit pour avoir été impliqué dans une manœuvre interdite, ou (iii) nous-mêmes ou un dirigeant, employé, représentant ou partenaire en coentreprise, le cas échéant, agissant comme indiqué ci-dessus avons été exclus/a été exclu ou autrement sanctionnés/sanctionné par les institutions européennes ou par une grande banque multilatérale de développement (Groupe Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque européenne d'investissement ou Banque interaméricaine de développement, notamment) de la participation à une procédure d'appel d'offres pour cause de manœuvre interdite, vous trouverez ci-après des précisions au sujet de cette condamnation, ce renvoi ou démission ou cette exclusion, ainsi que le détail des mesures que nous avons prises, ou prendrons, pour garantir que ni nous ni aucun de nos employés ne commettrons/commettra aucune manœuvre interdite en rapport avec le marché [donner les détails si nécessaire].

Nous prenons acte du fait que si nous faisons l'objet d'une décision d'exclusion par la Banque européenne d'investissement (BEI), nous ne serons pas éligibles à l'attribution d'un marché financé par la BEI.

Nous accordons à la Fondation Grameen Crédit Agricole, à la Banque européenne d'investissement et aux auditeurs nommés par le premier ou la seconde, ainsi qu'à toute autorité, institution européenne ou organe compétent selon la législation de l'Union européenne, le droit d'inspecter et de copier nos dossiers et archives et ceux de tous nos sous-traitants dans le cadre du marché. Nous acceptons de conserver lesdits dossiers et archives durant la période généralement prévue par la législation en vigueur mais, quoi qu'il en soit, pendant au moins six ans à compter de la date de soumission des offres et, si le marché nous est attribué, au moins six ans à compter de la date de réception provisoire du marché. »

Aux fins de la présente déclaration, il faut entendre l'expression « manœuvre interdite » au sens qui lui est donné dans la Politique antifraude de la BEI<sup>1</sup>.

**Signature du consultant,**  
**précédée de la mention « Lu et approuvé » :**

Nom

Fonction :

Signature :

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur les définitions, se référer à la Politique antifraude de la BEI (<http://www.eib.org/fr/infocentre/publications/all/anti-fraud-policy.htm>).