

TERMES DE RÉFÉRENCE

Étude de faisabilité de la mise en place d'une entité dédiée à la gestion autonome des services marchands de l'APIM-Bénin (Consortium Alafia) et élaboration de son plan d'action triennal

1. Contexte et justification

L'Association professionnelle des institutions de microfinance du Bénin (APIM-Bénin), connue sous l'appellation Consortium Alafia, assure la défense des intérêts de ses membres et la professionnalisation du secteur. Elle propose notamment des formations, des dispositifs d'apprentissage à distance, des ateliers et des prestations d'appui technique.

L'Association souhaite examiner l'opportunité d'une gestion autonome de ses services marchands afin de structurer l'offre, améliorer la qualité et la maîtrise des coûts, développer ses revenus propres et clarifier les responsabilités, tout en préservant sa vocation professionnelle et collective.

L'étude distinguera les missions de représentation et d'animation professionnelle, l'accompagnement institutionnel des membres, les prestations commercialisables et les activités mixtes nécessitant des règles de financement, de tarification et d'affectation des charges. Elle précisera les relations avec l'Association, le contrôle et l'utilisation des ressources communes.

La création d'une structure juridiquement distincte n'est pas imposée : elle sera comparée aux autres modalités d'organisation. Le projet ne sera recommandé que si sa faisabilité et sa valeur ajoutée sont démontrées.

2. Objectifs et résultats attendus

La mission vise à évaluer la faisabilité d'une entité de gestion autonome des services marchands, définir son modèle économique et sa gouvernance, puis établir son plan d'action opérationnel et financier pour les trois premières années.

La mission devra produire :

- Un diagnostic documenté des services existants, de leurs performances et des capacités internes ; une analyse de la demande solvable, des clientèles, de la concurrence et des partenariats.
- Un portefeuille priorisé de prestations à maintenir, améliorer, créer ou abandonner, avec un positionnement et une proposition de valeur explicites.
- Une comparaison motivée des options stratégiques, juridiques, fiscales, organisationnelles et financières ; des modalités de gouvernance, de contrôle et d'articulation avec l'Association.
- Un modèle financier triennal modifiable, des besoins de démarrage et de financement chiffrés, ainsi qu'un plan d'action assorti de responsabilités, d'indicateurs et d'un suivi-évaluation.
- Une analyse des risques, une feuille de route de transition et des critères de décision permettant de lancer, reporter ou abandonner le projet.

3. Questions déterminantes

Quels services et marchés sont accessibles et rentables ? Quelle autonomie apporte une valeur ajoutée par rapport à l'existant ? Quels coûts complets, financements et conditions d'équilibre retenir ? Quels droits, obligations et risques l'Association conservera-t-elle ? Comment préserver l'accès des membres aux services ? Quels moyens et indicateurs conditionneront le lancement, la poursuite ou la révision du projet ?

4. Approche méthodologique

La démarche sera participative, documentée et orientée vers la décision. Elle comprendra les étapes suivantes :

- Cadrage : préciser les attentes, le périmètre, les interlocuteurs, les données disponibles, les outils, l'échantillonnage et le calendrier.
- Revue documentaire : examiner les statuts, règlements, plans, rapports d'activité, états financiers et données analytiques, catalogues, ventes, contrats, évaluations, conventions, ressources humaines et actifs mobilisés.
- Collecte : conduire des entretiens et enquêtes auprès de la gouvernance, de la direction, du personnel, des membres, des clients actuels, anciens et potentiels, des formateurs, experts et partenaires. Justifier un échantillon diversifié selon les tailles, profils, besoins et implantations.
- Analyse comparative : étudier des structures comparables, leurs offres, leur gouvernance et leurs financements, en précisant les enseignements transférables.
- Scénarios : discuter avec le comité de pilotage les options d'organisation et les hypothèses commerciales et financières avant la recommandation finale.
- Restitution : présenter les conclusions en atelier, examiner les arbitrages et intégrer les observations. Le consultant conservera son indépendance et signalera les divergences significatives non résolues.

5. Livrables attendus

N°	Livrable	Contenu essentiel
1	Rapport de cadrage	Compréhension, méthode, échantillon, outils, besoins documentaires et calendrier.
2	Diagnostic et étude de marché	Performances historiques, capacités, demande, concurrence, segmentation et portefeuille potentiel.
3	Note comparative des options	Analyse juridique, fiscale, institutionnelle et organisationnelle ; scénarios et recommandation provisoire.
4	Rapport provisoire intégré	Faisabilité, modèle économique, gouvernance, organisation, risques, transition et projet de plan d'action.
5	Modèle financier et plan d'action provisoires	Tableur modifiable, hypothèses explicites, scénarios, financement, budget et programmation triennale.
6	Supports et compte rendu de restitution	Présentation, observations et décisions ou arbitrages à formaliser.
7	Dossier final	Rapport et résumé exécutif, modèle financier, plan d'action, feuille de route et matrice de traitement des observations.

Le dossier final inclura également une note de décision, une matrice des conventions et actes à préparer, les principes et clauses essentielles des relations Association–entité, un tableau de bord, les outils d'enquête et les données exploitables dans le respect de la confidentialité.

Remise en français, en formats Word, Excel et PDF ; présentations en PowerPoint ou équivalent modifiable. La rédaction complète des statuts, l'immatriculation et les formalités de création sont exclues, sauf disposition contractuelle expresse.

6. Durée et organisation

La mission représente 20 jours ouvrés de prestation, répartis sur une période maximale de six semaines calendaires à compter de la réunion de démarrage. L'offre précisera le calendrier, les jours par phase, les interventions sur site ou à distance et les délais de validation.

7. Pilotage et responsabilités

Un comité de pilotage validera le cadrage, facilitera l'accès aux informations, examinera les livrables, discutera les scénarios et arbitrages, consolidera les observations et recommandera la validation. La validation technique ne vaudra pas décision de création de l'entité, laquelle relève des organes compétents de l'Association.

La Direction exécutive désignera un point focal pour la coordination quotidienne. L'APIM-Bénin facilitera l'accès aux documents et interlocuteurs et transmettra ses observations consolidées dans les délais convenus. Le prestataire répondra de la qualité des analyses, de la traçabilité des hypothèses, de la cohérence des livrables, des échéances et du signalement des limites de l'étude.

8. Profil du prestataire

La mission sera confiée à un consultant individuel disposant de compétences en stratégie, étude de marché, finance, organisation et droit des affaires. Les références comparables et la connaissance du contexte béninois et de la microfinance seront appréciées.

9. Contenu des offres

Offre technique : compréhension des termes de référence et améliorations proposées ; méthodologie et dispositif de collecte et d'échantillonnage ; calendrier ; organisation des compétences et répartition des tâches ; curriculum vitæ et disponibilités ; références similaires ; assurance qualité et confidentialité.

Offre financière : honoraires détaillés du consultant et nombre de jours ; déplacements et séjours ; collecte ; autres dépenses ; taxes et impôts ; montant total et modalités de paiement proposées. Les frais de restitution seront explicitement inclus ou identifiés comme pris en charge par l'APIM-Bénin.

10. Modalités indicatives de sélection

La pondération sera de 80 % pour l'offre technique et de 20 % pour l'offre financière. Le seuil technique proposé pour accéder à l'évaluation financière est de 75/100. Les règles de calcul et de classement seront précisées dans le dossier de consultation.

Critère technique	Points
Compréhension de la mission et des enjeux	15
Méthodologie et dispositif de collecte	25
Qualifications et complémentarité des compétences	25
Références comparables	20
Calendrier et assurance qualité	10
Connaissance du contexte béninois et de la microfinance	5
Total	100

11. Qualité et acceptation des livrables

Les livrables seront appréciés selon les critères suivants :

- Couverture des questions de l'étude ; fiabilité et traçabilité des données ; distinction claire entre constats, hypothèses et recommandations.
- Solidité de l'étude de marché ; comparaison des options et justification de la recommandation ; précision des fondements juridiques et fiscaux.
- Cohérence du modèle financier ; réalisme du financement et du plan d'action ; clarté des responsabilités et indicateurs.
- Prise en compte des observations du comité de pilotage et explicitation des limites.
- Un rapport limité à des orientations générales, sans chiffrage, comparaison des options ni programmation opérationnelle, ne sera pas jugé satisfaisant.

12. Modalités indicatives de paiement

Étape de validation	Paiement
Rapport de cadrage	20 %
Diagnostic, étude de marché et note comparative	30 %
Acceptation du dossier provisoire pour restitution	20 %
Ensemble des livrables finaux	30 %
Total	100 %

Ces modalités seront ajustées au contrat et aux procédures applicables. Chaque paiement sera subordonné à l'acceptation des livrables correspondants.

13. Confidentialité, propriété et indépendance

Le prestataire préservera la confidentialité des informations individuelles, commerciales et financières, utilisera les données exclusivement pour la mission et ne publiera aucun contenu sans autorisation écrite. Il déclarera les conflits d'intérêts et fondera ses conclusions sur une analyse indépendante.

Sous réserve des droits préexistants de tiers et des stipulations contractuelles, les livrables appartiendront à l'APIM-Bénin. Les fichiers sources et les modèles modifiables seront remis à l'Association.

14. Budget et financement

Le budget sera arrêté par l'APIM-Bénin selon le périmètre définitif et la procédure de sélection retenue. Le financement sera assuré sur ses ressources propres.

15. Soumission des offres

Les candidats transmettront leurs offres technique et financière selon les indications suivantes :

- Date limite : 12 novembre 2026 à 15 heures 30 précise.
- Lieu de dépôt : Secrétariat de l'APIM-Bénin, Vodjè-centre, rue de la pharmacie Sainte Foi et de l'ex-clinique O'Cless.
- Objet : « Étude de faisabilité et plan d'action triennal de l'entité de gestion des services marchands de l'APIM-Bénin ».
- Contact : APIM-Bénin Tél. +229 01 94 75 30 01 – Email : contact@alafianetwork.org
- Validité des offres : 90 jours.