BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

DEMANDE DE PROPOSITIONS N° DP/Z00/DBA/0150/2026

SELECTION D'UN CABINET CHARGE DE L'ACTUALISATION DU GUIDE DE TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE DE L'UMOA

Novembre 2026

Avenue Abdoulaye FADIGA
BP 3108 – Dakar - Sénégal

Tél. (221) 33 839 05 00 / Fax. (221) 33 823 93 35
courrier.bceao@bceao.int - www.bceao.int

PREMIERE PARTIE : INSTRUCTIONS AUX SOUMISSIONNAIRES

Préambule

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'Institut d'émission commun aux huit (8) Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), à savoir le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

La BCEAO exerce ses activités à travers :

- son Siège, basé à Dakar (Sénégal) ;
- une Direction Nationale dans chacun des Etats membres, comprenant une Agence Principale et une ou plusieurs Agences Auxiliaires ;
- le Secrétariat Général de la Commission Bancaire (SGCB) de l'UMOA, sis à Abidjan (Côte d'Ivoire) ;
- le Centre de Traitement Fiduciaire (CTF), installé à Yamoussoukro (Côte d'Ivoire) ;
- la Représentation auprès des Institutions Européennes de Coopération (RIEC), sise à Paris.

SECTION I : DISPOSITIONS GENERALES

I.1. Conditions de participation au marché

La participation à la présente Demande de Propositions est ouverte à tous les soumissionnaires éligibles, disposant de qualifications techniques et financières correspondant aux exigences des termes de référence.

Toutefois, les soumissionnaires impliqués dans des activités illégales, notamment le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, la corruption, ainsi que toute pratique collusoire, frauduleuse ou coercitive, ne sont pas autorisés à prendre part au présent appel à concurrence.

En outre, tout candidat en situation de conflit d'intérêt devra en informer la Banque Centrale dans sa lettre de soumission, en précisant les termes dudit conflit d'intérêt.

I.2. Frais de soumission

Il n'est pas exigé de garantie de soumission.

Le soumissionnaire supportera tous les frais afférents à la préparation et à la présentation de sa proposition. La Banque Centrale ne sera en aucun cas responsable de ces frais, ni tenue de les régler ou de les rembourser, quels que soient le déroulement et l'issue de la présente procédure.

I.3. Monnaie de soumission et de paiement

La monnaie utilisée est le franc CFA. Toutefois, les soumissions valorisées en euros seront acceptées pour les Cabinets établis hors de la zone UMOA. Cependant, pour des besoins de comparaison, toutes les offres seront converties en francs CFA.

I.4. Régime fiscal

En vertu des dispositions des articles 28 du Traité de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), du 20 janvier 2007, 7 des Statuts de la BCEAO, 10, paragraphe 10-1 du Protocole relatif aux privilèges et immunités de la BCEAO, annexés audit Traité, [8 de l'Accord de Siège conclu le 21 mars 1977 entre le Gouvernement de la République du Sénégal et la BCEAO], et 11 de l'Accord de coopération entre la République Française et les Républiques membres de l'UMOA, du 4 décembre 1973, la Banque Centrale bénéficie, dans le cadre de ce marché, du régime de l'exonération de tous impôts, droits, taxes et prélèvements d'effet équivalent dus dans les Etats membres de l'UMOA.

I.5. Groupement

Les groupements sont autorisés dans le cadre de la présente Demande de propositions. Toutefois, seule la forme “groupement solidaire” est acceptée.

A ce titre, les entreprises concernées devront présenter, dans leur soumission, l'acte constitutif du groupement signé par les Parties. Ce document devra indiquer, en outre, le chef de file dudit groupement.

Ainsi, l’absence dudit document dans la soumission constituerait un motif de rejet de celle-ci, le cas échéant.

I.6. Langue de soumission

Les propositions devront être rédigées en langue française ou traduites dans cette langue lorsqu'elles sont libellées en anglais. Dans ce cas, les deux versions seront soumises à la BCEAO, la version française fera foi.

I.7. Sous-traitance

La sous-traitance n’est pas autorisée dans le cadre de ce marché.

I.8. Conformité des propositions

Toute proposition qui ne répondra pas explicitement aux exigences du présent dossier d'appel à concurrence sera rejetée pour non-conformité.

I.9. Evaluation des propositions techniques et financières

Une Commission des Marchés procédera à la vérification de conformité, à l'évaluation et au classement des propositions reçues.

Préalablement à l'évaluation des offres, la BCEAO se réserve le droit de procéder à la vérification de l'éligibilité des soumissionnaires, eu égard notamment, aux législations relatives à la lutte contre les activités illégales visées à l’article I.1, alinéa 2, en vigueur dans l'espace UMOA.

Les critères d'évaluation se présentent, par ordre de priorité, comme ci-après :

- les compétences et expériences de la firme dans la conduite de prestations similaires;
- la méthodologie et le calendrier proposés aux Termes de référence (TdR) ;
- les qualifications et compétences du Personnel-clé pour les Services ;
- le coût de la prestation proposée.

Il sera procédé à des ajustements de prix en cas d'erreurs arithmétiques. De même, s’il y a contradiction entre le prix indiqué en lettres et en chiffres, le montant en lettres fera foi.

En plus des ajustements éventuels, les activités et éléments décrits dans la Proposition Technique, mais non chiffrés, seront considérés comme inclus dans la proposition financière globale du soumissionnaire.

Le montant de la proposition du soumissionnaire doit correspondre à 100% des livrables requis pour ce marché.

I.10. Vérification de la qualification des candidats

La Banque Centrale se réserve le droit de vérifier par tous les moyens appropriés les capacités technique et financière, notamment la solvabilité, du soumissionnaire classé premier à exécuter le marché de façon satisfaisante.

Cette vérification sera fondée sur l'examen des preuves de qualification que la Banque Centrale jugera nécessaires. Si le résultat n'est pas satisfaisant, sa proposition sera rejetée au profit du soumissionnaire classé second, qui sera soumis aux mêmes contrôles.

I.11. Attribution du marché

Le marché sera attribué au soumissionnaire dont l'offre est jugée économiquement avantageuse pour la Banque Centrale au terme de l'analyse combinée des propositions techniques et financières.

La BCEAO se réserve le droit d'accepter ou de refuser toute offre, et d'annuler l'appel à concurrence en rejetant toutes les propositions, à tout moment, avant l'attribution du marché.

Préalablement à l'attribution du marché, la BCEAO s'autorise à procéder à une vérification du caractère raisonnable des prix proposés dans le cadre de la présente procédure.

Une conclusion négative (des prix déraisonnablement élevés ou bas) constitue un motif de rejet de l'offre, à la discrétion de la BCEAO. Dans ce cas, elle invitera le soumissionnaire classé deuxième à l'issue de l'évaluation technique et financière des offres pour des négociations.

I.12. Publication des résultats et notification du marché

Les résultats de la Demande de propositions seront publiés sur le site internet de la BCEAO.

A cet égard, tout candidat pourra former un recours gracieux, par écrit, adressé au Directeur Général de l'Administration et des Ressources Humaines dans un délai maximum de cinq (5) jours ouvrés, à compter de la publication des résultats.

Le recours ne pourra porter que sur l'attribution du marché. Le délai de réponse de la BCEAO sera de dix (10) jours maximum. Passé ce délai et sans une réponse de la BCEAO, le recours devra être considéré comme rejeté.

L'attribution du marché sera notifiée au soumissionnaire retenu. Un contrat lui sera soumis pour signature. La date de signature du contrat par les deux Parties constitue le point de départ des délais contractuels d'exécution du marché.

I.13. Confidentialité

Dans le cadre de la mission, chaque partie devra s'engager à préserver le caractère confidentiel de toute information communiquée comme telle. Ainsi, le prestataire sera tenu notamment de :

- garder confidentiels tous documents et informations de quelque nature qu'ils soient, qui lui auront été communiqués par la BCEAO ou dont il aura eu connaissance, quels qu'en soient la forme, le support et le contenu, dans le cadre de l'exécution du marché ;
- n'utiliser ces documents et informations qu'aux seules fins d'exécuter le marché. En conséquence, même après la cessation du contrat, le prestataire ne pourra les communiquer à des tiers ou les exploiter dans ses relations avec ceux-ci, sans avoir obtenu, au préalable, l'autorisation écrite de la BCEAO ;
- prendre toutes les dispositions nécessaires, notamment auprès des membres de son personnel appelés à prendre connaissance de ces documents ou à connaître ces informations, et dont le prestataire répond entièrement en la matière, pour prévenir et éviter leur divulgation à des tiers, de quelque manière que ce soit ;
- restituer sans délai à la BCEAO, à sa demande, au terme de l'exécution du marché ou à la date de sa prise d'effet, les documents, rapports et données ainsi que toutes autres informations qu'elle juge confidentielles.

I.14. Assurance

Le soumissionnaire retenu devra, à sa charge, souscrire à une police d'assurance valable pendant toute la durée du contrat.

I.15. Litiges et contestations

Les Parties s'efforceront de régler à l'amiable tout différend né de l'exécution ou de

l'interprétation du marché.

A défaut de règlement à l'amiable, le différend sera, de convention expresse, soumis à l'arbitrage selon le Règlement d'arbitrage de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), et tranché par un (1) arbitre ad hoc désigné conformément à ce Règlement.

L'arbitrage se déroulera en langue française à Dakar (Sénégal), selon le droit sénégalais.

Les frais de l'arbitrage seront à la charge de la Partie succombante.

SECTION II : DISPOSITIONS PARTICULIERES

I.16. Objet du marché

L'objectif principal du présent marché porte sur la sélection d'un Cabinet chargé d'actualiser le guide de transformation institutionnelle des institutions de microfinance de l'UMOA, afin d'accompagner efficacement les acteurs dans leur mise en conformité aux nouvelles dispositions réglementaires.

I.17. Allotissement

Le marché est constitué d'un lot unique et indivisible.

I.18. Visite des lieux

Il n'est pas prévu de visite des lieux dans le cadre du présent appel à concurrence.

I.19. Options

Aucune option n'est sollicitée dans le cadre du présent appel à concurrence.

I.20. Variantes

Aucune variante n'est sollicitée dans le cadre du présent appel à concurrence.

I.21. Présentation des soumissions

Les propositions devront comprendre les trois (3) parties distinctes ci-après :

- une lettre de soumission dûment signée par le responsable habilité ;
- une proposition technique ;
- une proposition financière.

I.21.1. La Lettre de soumission

Le soumissionnaire devra produire une lettre de soumission selon le modèle joint en **Annexe 1**, précisant tous les éléments de sa proposition. Cette lettre devra être signée par le représentant dûment habilité de l'entreprise soumissionnaire.

<u>NB</u> : La non-fourniture de la lettre de soumission peut être un motif de rejet de l'offre.

I.21.2. Proposition Technique

La proposition technique devra comprendre les éléments ci-après.

a) Documents administratifs

Les documents administratifs sont constitués, au minimum, des informations et documents ci-après :

- une fiche d'informations du soumissionnaire dont le modèle est joint **en Annexe 4** ;
- l'attestation d'immatriculation de la société au registre de commerce ;
- l'attestation de paiement des cotisations à l'Institution de sécurité sociale ;

- l'attestation de paiement des impôts et taxes ;
- l'acte constitutif du groupement signé par les parties, indiquant, en outre, le chef de file dudit groupement *(en cas de co-entreprise)* ;
- la procuration confirmant que le signataire de la proposition est dûment autorisé à la signer au nom du soumissionnaire et de ses associés *(le cas échéant)*.

Par ailleurs, le soumissionnaire devra fournir un relevé d'identité bancaire conforme aux normes internationales de codification bancaire.

b) Présentation du soumissionnaire

Dans cette partie, le soumissionnaire devra notamment, mettre en exergue les éléments suivants :

- l'adresse géographique ;
- la description sommaire des domaines de compétence ;
- le nombre d'années d'expérience ;
- les références similaires justifiées par des attestations de bonne exécution ;
- les CV du personnel mentionnant les références similaires et le nombre d'années d'expérience ;
- les diplômes du personnel affecté à la mission.

c) Contenu de la prestation

La proposition technique devra être rédigée conformément au canevas-type joint en **Annexe 2**, pour une bonne exploitation des documents à recevoir. Celle-ci devra être signée par le soumissionnaire. A cet égard, il devra mettre en exergue les qualifications, compétences et expériences de son personnel pluridisciplinaire.

La proposition technique devra indiquer les détails de l'expérience acquise dans des projets similaires, traduire une claire compréhension des enjeux de la mission et proposer une approche et une méthodologie pertinentes et adaptées. A cet effet, le soumissionnaire devra apporter la preuve de sa disponibilité à répondre efficacement à chacune des exigences de la présente Demande de Propositions.

I.21.3. Proposition Financière

La proposition financière devra être rédigée conformément au modèle joint en **Annexe 3**, pour une bonne exploitation des documents à recevoir.

Ladite proposition devra être exprimée en francs CFA hors taxes et/ou en euros suivant les termes du point I.3. Le cas échéant, elle devra permettre de distinguer les éléments constitutifs des honoraires de ceux entrant dans la détermination des autres frais (logistique etc.).

Les prestations figurant dans la proposition du soumissionnaire et pour lesquelles aucun prix n'est fourni, seront considérées comme faisant partie intégrante de ladite proposition et ne donneront lieu à aucune facturation supplémentaire.

Les prix indiqués, par le soumissionnaire en hors taxe, sont fermes et non révisables.

I.22. Période de validité des propositions

La validité des propositions devra être d'au moins **120 jours à compter de la date limite de dépôt** de celles-ci.

I.23. Date et heure limite de transmission des propositions

Les offres devront être exclusivement transmises en version PDF, par voie électronique, à l'adresse **courrier.ZDBA-SAMA@bceao.int**, avec copie à **courrier.ZSRIF@bceao.int** au plus tard le **30 novembre 2026 à 12 heures TU,** délai de rigueur.

Le courrier de transmission y afférent devra porter le titre **"Sélection d'un cabinet chargé de l'actualisation du guide de transformation institutionnelle des institutions de microfinance de l'UMOA"**.

Les fichiers volumineux ne pouvant pas être transmis en un seul message pourront faire l'objet de plusieurs envois. Dans ce cas, il conviendrait de préciser, en fonction du nombre d'envois, la mention 1/X, X étant le nombre total d'envoi de la soumission.

Aucun pli expédié par voie postale (DHL, Chronopost, EMS, etc) ou par porteur ne sera recevable.

I.24. Informations complémentaires

Pour toute demande d'informations complémentaires, les candidats pourront prendre l'attache de la Direction du Budget et des Approvisionnements, par courriel au plus tard dix (10) jours calendaires avant la date limite de dépôt des propositions, à l'adresse : **courrier.ZDBA-SAMA@bceao.int**, avec copie à **courrier.ZSRIF@bceao.int**.

Les demandes de renseignements parvenues au-delà du délai précité ne seront pas prises en compte.

Les questions formulées ainsi que les réponses y afférentes seront partagées avec l'ensemble des participants à la présente procédure.

I.25. Délai d'exécution

La durée globale de la mission est de 12 mois, à compter de la date de signature du contrat.

Ce délai devra être scrupuleusement respecté sous peine d'application d'une pénalité égale à un millième (1‰) du montant de la prestation, par jour calendaire de retard.

Toutefois, le montant de ces pénalités ne pourra excéder trois pour cent (3%) du prix du marché.

I.26. Lieu d'exécution

La mission se déroulera au Siège de la BCEAO à Dakar ainsi que dans l'ensemble des Etats membres de l'UMOA et comprendra notamment des activités de terrain auprès des principales parties prenantes du secteur de la microfinance. Les investigations de terrain seront éventuellement réalisées dans un échantillon représentatif d'Etats membres, proposé par le Consultant et validé par la BCEAO. Les analyses et recommandations tiendront compte des spécificités des Etats, notamment du niveau de maturité du secteur, du degré de structuration des acteurs et des pratiques nationales de mise en conformité.

I.27. Réception

La réception des livrables se fera conformément au planning d'exécution validé préalablement par les deux (02) parties.

Chacune des réceptions fera l'objet d'un procès-verbal signé par les deux (02) parties.

I.28. Modalités de paiement

En cas d'attribution du marché, les modalités de règlement proposées sont les suivantes :

- 10% à la validation de la note de cadrage de la mission (Livrable 1) ;
- 20% à la validation du rapport de consultation des parties prenantes (Livrable 2) ;
- 20% à la validation du rapport de diagnostic (Livrable 3) ;
- 30% à la validation du guide de transformation institutionnelle, un résumé exécutif destiné aux Autorités, ainsi qu'une version simplifiée pratique à l'usage des dirigeants des IMF, comprenant notamment des fiches pratiques, des check-lists simplifiées et des schémas synthétiques adaptés aux petites structures (Livrable 4) ;
- 20% à la validation du rapport final de mission (Livrable 5).

DEUXIEME PARTIE : TERMES DE REFERENCE

II.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La Stratégie Régionale d'Inclusion Financière (SRIF) 2025-2030 s'articule autour d'un ensemble d'axes visant à renforcer l'accès, l'usage et la qualité des services financiers dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ainsi que la résilience et la performance des acteurs du secteur financier, en particulier les institutions de microfinance (IMF).

Dans ce cadre, le secteur de la microfinance constitue un levier essentiel pour l'atteinte des objectifs de la SRIF, en raison notamment de son rôle dans le financement des activités économiques et l'inclusion financière des populations.

L'adoption de la Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés (SFD) en 2007 a marqué une étape importante dans la structuration du secteur. Afin d'accompagner les institutions dans la mise en œuvre de cette réforme, un guide de transformation institutionnelle des SFD avait été élaboré en 2009. Ce document était également destiné à fournir un cadre de référence pour les processus d'évolutions juridique, organisationnelle et opérationnelle des structures.

Depuis lors, le secteur de la microfinance a connu des mutations profondes, caractérisées notamment par la diversification des formes institutionnelles, la croissance des activités, la complexification des modèles économiques et organisationnels des institutions, la digitalisation des services financiers ainsi que l'émergence de la finance islamique dans l'UMOA.

Ces évolutions ont conduit les Autorités de l'Union à procéder à une révision du cadre réglementaire, ce qui a abouti à l'adoption, en décembre 2023, de la nouvelle Loi uniforme portant réglementation de la microfinance dans l'UMOA. Cette Loi introduit des innovations majeures en matière d'accès dans le secteur, de gouvernance, de conditions d'exercice, de contrôle interne, de gestion des risques et de structuration institutionnelle des acteurs. A cet effet, une rationalisation des formes juridiques autorisées a été opérée, en vue de ne retenir que celles jugées adaptées à l'exercice de l'activité d'intermédiation financière et conformes aux nouvelles exigences en matière de gouvernance, à savoir la société coopérative et la société anonyme.

La mise en œuvre de cette nouvelle réglementation implique, pour les IMF, des transformations institutionnelles significatives, notamment pour la mise en conformité de leur forme juridique au nouveau cadre réglementaire, le renforcement de leurs fonds propres, la reconfiguration de leurs organes de gouvernance et l'amélioration de leurs dispositifs organisationnels.

Par ailleurs, des préoccupations opérationnelles sont exprimées par les acteurs du secteur dans le cadre du processus de mise en conformité. Ces préoccupations portent principalement sur les modalités juridiques de transformation des associations en sociétés coopératives ou sociétés anonymes, les implications sur la personnalité morale et les agréments, le traitement des actifs et passifs, les incidences comptables et fiscales des opérations de transformation ainsi que les exigences prudentielles, organisationnelles et de gouvernance applicables aux nouvelles structures.

Dans ce cadre, la BCEAO a engagé un dispositif global d'accompagnement des IMF. Celui-ci comprend notamment des actions de sensibilisation, des échanges techniques avec les acteurs, l'examen des préoccupations opérationnelles remontées par les structures ainsi que l'élaboration d'outils d'appui à la mise en conformité, en particulier au profit des établissements faiblement structurés.

L'actualisation du guide de transformation institutionnelle s'inscrit dans cette dynamique et constitue un levier essentiel pour accompagner les acteurs dans la compréhension et la mise en œuvre des exigences liées aux transformations institutionnelles induites par la nouvelle Loi. Elle permettra ainsi de disposer d'un outil adapté aux évolutions du cadre réglementaire et aux besoins actuels des IMF.

II.2. OBJECTIFS DE LA MISSION

D'une manière générale, la mission vise à actualiser le guide de transformation institutionnelle des IMF de l'UMOA, afin d'accompagner efficacement les acteurs dans leur mise en conformité aux nouvelles dispositions réglementaires.

De manière spécifique, il s'agira :

- de recenser et d'analyser les principales préoccupations, contraintes et attentes exprimées par les acteurs du secteur dans le cadre des processus de transformation institutionnelle et de mise en conformité ;
- d'évaluer le guide de transformation institutionnelle élaboré en 2009 afin d'identifier les adaptations nécessaires au regard du nouveau cadre réglementaire et des mutations du secteur ;
- d'analyser les implications comptables, prudentielles, fiscales et financières des opérations de transformation institutionnelle, notamment les modalités de reprise des actifs, passifs, réserves et fonds propres ;
- d'identifier et d'analyser les différents schémas juridiques, organisationnels et institutionnels envisageables pour la transformation des IMF, notamment en tenant compte des implications sur la personnalité morale, les agréments, les actifs et passifs ainsi que les exigences réglementaires applicables ;
- d'analyser les évolutions introduites par la nouvelle Loi portant réglementation de la microfinance ainsi que leurs implications juridiques, prudentielles, organisationnelles et institutionnelles pour les IMF ;
- de proposer une cartographie des risques opérationnels et de conformité liés à la phase de transition, ainsi que des mesures d'atténuation pour garantir la continuité des activités et la protection des dépôts durant le processus de transformation ;
- d'identifier les bonnes pratiques et approches adaptées au contexte juridique, institutionnel et opérationnel de l'UMOA en matière de transformation institutionnelle des IMF, en tenant compte des spécificités des Etats membres, notamment du niveau de maturité du secteur, du degré de structuration des acteurs et des modalités nationales de mise en œuvre de la réglementation ;
- de définir un cadre méthodologique et opérationnel encadrant les différentes étapes des processus de transformation institutionnelle, en tenant compte des exigences réglementaires et des réalités des IMF ;
- d'élaborer un guide de transformation institutionnelle actualisé, pratique et opérationnel. Celui-ci devra notamment intégrer :
    - les différentes options juridiques de transformation et leurs conditions de mise en œuvre ;
    - les principales étapes du processus de transformation, présentées sous forme de schémas ou d'arbres décisionnels ;
    - les pièces justificatives et diligences généralement requises selon les différents scénarios de transformation ;
    - les implications juridiques, prudentielles, comptables, fiscales, financières et organisationnelles de chaque option ;
    - les situations dans lesquelles certaines modalités de transformation ne sont pas envisageables ou nécessitent des conditions particulières ;
    - des check-lists, matrices comparatives, canevas et autres outils pratiques destinés à faciliter la prise de décision et la conduite des transformations institutionnelles.

II.3. RESULTATS ATTENDUS

La mission devra permettre d'aboutir aux résultats suivants :

- un recensement structuré des principales préoccupations, contraintes et attentes exprimées par les acteurs du secteur dans le cadre des processus de transformation institutionnelle et de mise en conformité ;
- une analyse approfondie des évolutions introduites par la nouvelle réglementation de la microfinance ainsi que de leurs implications juridiques, financières, prudentielles, organisationnelles et institutionnelles pour les IMF ;
- un diagnostic du guide de transformation institutionnelle élaboré en 2009, mettant en évidence ses forces, ses limites, les insuffisances constatées ainsi que les adaptations requises au regard des évolutions réglementaires et des mutations du secteur;
- une identification des principaux enjeux opérationnels, juridiques, comptables, prudentiels, fiscaux, organisationnels et de gouvernance liés aux transformations institutionnelles des IMF ;
- une analyse des différentes options et scénarios de transformation institutionnelle envisageables pour les IMF, notamment pour les structures associatives, en tenant compte des implications sur la personnalité morale, les agréments, les actifs et passifs, l'adéquation des fonds propres et les dispositifs de gouvernance ;
- une identification des bonnes pratiques et des approches adaptées au contexte juridique, institutionnel et opérationnel de l'UMOA en matière de transformation institutionnelle des IMF ;
- l'élaboration d'un cadre méthodologique et opérationnel encadrant les différentes étapes des processus de transformation institutionnelle, en cohérence avec les exigences réglementaires et les spécificités des IMF ;
- des orientations spécifiques et des outils simplifiés adaptés aux IMF faiblement structurées, afin de faciliter l'appropriation des exigences réglementaires et la conduite des transformations institutionnelles ;
- un guide de transformation institutionnelle actualisé, structuré, pratique et opérationnel, intégrant notamment :
    - les différentes options juridiques envisageables ;
    - les conditions, procédures et étapes de transformation ;
    - les implications juridiques, prudentielles, financières, comptables, fiscales et organisationnelles ;
    - des orientations sur la gestion de la période transitoire et la conduite du changement ;
    - des outils pratiques d'aide à la décision et à la mise en œuvre, notamment des check-lists, canevas, schémas de procédures, feuille de route et arbres décisionnels ;
- des recommandations et mesures d'accompagnement visant à faciliter la vulgarisation, l'appropriation et la mise en œuvre effective du guide par les IMF, les Associations Professionnelles, les Autorités de supervision et les autres parties prenantes concernées.

II.4. LIEU, DUREE DE LA MISSION ET PARTICIPANTS

La mission se déroulera au Siège de la BCEAO à Dakar ainsi que dans l'ensemble des Etats membres de l'Union et comprendra notamment des activités de terrain auprès des principales parties prenantes du secteur de la microfinance. Les investigations de terrain seront éventuellement réalisées dans un échantillon représentatif d'Etats membres, proposé par le Consultant et validé par la BCEAO. Les analyses et recommandations tiendront compte des spécificités des Etats, notamment du niveau de maturité du secteur, du degré de structuration

des acteurs et des pratiques nationales de mise en conformité.

La durée globale de la mission est estimée à douze (12) mois, à compter de la date de signature du contrat.

II.5. DESCRIPTION DES LIVRABLES ET MODALITES DE PAIEMENT

Le Cabinet est tenu de produire les documents décrits dans le tableau ci-dessous. Il est à noter que la liste des livrables attendus du consultant, leurs contenus, les délais de soumission ainsi que les modalités de paiement sont fournis à titre indicatif.

Le Cabinet devra soumettre un échéancier avec des délais précis de soumission dans la note de cadrage.

N°	Livrables	Résultat attendu	Echéance	Condition de paiement (après approbations des livrables)
1	Livrable 1 : Note de cadrage	Note méthodologique détaillée, plan de travail et calendrier d'exécution	T0 + 15 jours	10%
2	Livrable 2 : Rapport de consultation des parties prenantes	- Synthèse des consultations - Typologie des préoccupations - Difficultés rencontrées - Synthèse structurée des préoccupations, contraintes et attentes des acteurs - Attentes des IMF et des Autorités Nationales - Divergences entre pays - Recommandations opérationnelles	T0 + 2 mois	20%
3	Livrable 3 : Rapport de diagnostic	- Evaluation du guide de 2009 et analyse des évolutions réglementaires - Etat récapitulatif des bonnes pratiques de transformation institutionnelle des IMF mettant en relief celles adaptées au contexte juridique, institutionnel et opérationnel de l'UMOA - Analyse des enjeux et identification des approches adaptées	T0 + 5 mois	20%
4	Livrable 4 : Guide de transformation finalisé, un résumé exécutif destiné aux Autorités, ainsi qu'une version simplifiée pratique à l'usage des dirigeants	- Version consolidée et validée du guide, intégrant les observations de la BCEAO ainsi que des acteurs[1] - Résumé exécutif du guide destiné aux Autorités	T0 + 8 mois	30%

[1] Le guide devra comporter des annexes pratiques, notamment des modèles de documents, check-lists, schémas de procédures, tableaux comparatifs des options de transformation et matrices d'analyse des impacts.

	des IMF, comprenant notamment des fiches pratiques, des check-lists simplifiées et des schémas synthétiques adaptés aux petites structures	- Guide pratique simplifié[2] destiné aux dirigeants d'IMF et aux Autorités nationales		
5	Livrable 5 : Rapport final	- Rapport consolidé intégrant les observations et recommandations de la BCEAO - Note de synthèse exécutive (10 pages au maximum) - Présentation PowerPoint à l'attention des décideurs	T0 + 10 mois	20%

NB : Le Consultant devra noter que le paiement des frais de services est lié à l'acceptation des livrables individuels par la BCEAO. De plus, tous les rapports seront considérés comme des projets de rapport tant qu'ils ne sont pas examinés et formellement approuvés par la BCEAO.

Tous les rapports seront produits en français.

II.6. PROFILS DU CABINET ET DES INTERVENANTS

II.6.*1. Le profil du cabinet*

Pour la présente consultation, il est fait appel à un Cabinet de Consultants spécialisé ou un groupement de cabinets justifiant de compétences avérées dans les domaines de la microfinance, de la réglementation financière et dans la conduite de missions d'appui institutionnel.

A cet égard, le Cabinet/Groupement devra justifier :

- d'une expérience d'au moins sept (7) ans dans la réalisation de travaux portant sur la microfinance, notamment en lien avec les problématiques institutionnelles, organisationnelles ou réglementaires ;
- d'au moins 3 références pertinentes dans la conduite d'études, de diagnostics ou d'élaboration de guides, manuels ou outils d'accompagnement à destination d'acteurs du secteur financier, au cours des sept (7) dernières années, appuyées par des attestations de bonne exécution ;
- d'une capacité avérée à conduire des analyses complexes et à proposer des outils opérationnels adaptés aux besoins des acteurs, notamment des institutions faiblement structurées ou engagées dans des processus de transformation institutionnelle ;
- d'une bonne connaissance du contexte institutionnel, économique, organisationnel, juridique et réglementaire du secteur de la microfinance dans l'Union ;
- d'une expertise en matière comptable et fiscale, avec une bonne maîtrise du référentiel SYSCOHADA, notamment pour l'analyse des impacts comptables, fiscaux et organisationnels des transformations institutionnelles, le traitement des réserves ainsi que les modalités de reprise des actifs et passifs.

NB : Le soumissionnaire présentera ses principales références, en précisant la nature des prestations similaires réalisées, les lieux, les zones géographiques, les délais, les dates de réalisation ainsi que les budgets associés. Il indiquera également les coordonnées détaillées des représentants des clients bénéficiaires.

[2] Le guide pratique simplifié répondrait davantage aux besoins des petites structures, notamment des IMF faiblement structurées, en contribuant à la vulgarisation des exigences.

La Banque Centrale se réserve le droit de procéder aux vérifications nécessaires de ces informations.

II.6.*2. Le profil des intervenants*

Le Cabinet mobilisera une équipe composée d'un personnel clé disposant des qualifications et de l'expérience nécessaires à la réalisation de la mission.

Les profils du personnel clé devront couvrir les exigences ci-après.

- **Chef de mission**
    - Rôle principal **:** le chef de mission est responsable de la coordination générale des travaux. A ce titre, il assure la conduite de la mission, la supervision de l'équipe, la qualité des analyses produites ainsi que la consolidation des livrables soumis à la Banque Centrale.
    - Diplôme : Bac +5 minimum en économie, finance, gestion, droit, ou dans toute autre discipline connexe pertinente pour la conduite de missions d'appui institutionnel dans le secteur financier.
    - Expérience : au moins sept (7) ans d'expérience.
    - Références : au moins trois (3) missions similaires dont deux (2) en Afrique.
- **Expert en réglementation financière / droit**
    - Rôle principal : il contribue à l'analyse du cadre juridique et réglementaire, ainsi qu'à l'identification des implications des nouvelles dispositions sur les transformations institutionnelles.
    - Diplôme : Bac+5 minimum en droit, avec une spécialisation en droit des affaires, droit financier ou domaine connexe.
    - Expérience : au moins cinq (5) ans dans l'analyse ou l'application des textes juridiques et réglementaires relatifs aux institutions financières.
    - Références : au moins trois (3) missions pertinentes, notamment dans la réalisation de travaux d'analyse juridique ou réglementaire dans le secteur financier.
- **Expert en microfinance**
    - Rôle principal : il apporte une expertise sur les aspects opérationnels, organisationnels et institutionnels des IMF.
    - Diplôme : Bac+5 minimum en économie, finance ou discipline connexe.
    - Expérience : au moins cinq (5) ans dans le secteur de la microfinance, notamment en lien avec le fonctionnement des institutions ou leur transformation institutionnelle.
    - Références : au moins trois (3) missions pertinentes, notamment dans la conduite de travaux liés à la microfinance, à l'analyse institutionnelle ou à l'accompagnement des acteurs du secteur.
- **Expert en analyse financière et organisationnelle**
    - Rôle principal : il contribue à l'analyse des implications financières et organisationnelles des transformations institutionnelles.
    - Diplôme : Bac+5 minimum en finance, gestion ou discipline connexe.
    - Expérience : au moins cinq (5) ans dans l'analyse financière, l'évaluation de modèles économiques ou l'organisation des institutions financières.

- Références : au moins trois (3) missions pertinentes, notamment dans la réalisation d'analyses financières ou organisationnelles appliquées au secteur financier.

- **Expert comptable et fiscaliste (SYSCOHADA)**
  - Rôle principal : il est chargé de l'analyse des impacts comptables des transformations institutionnelles, de la définition des modalités de reprise des actifs et passifs, du traitement des réserves ainsi que de l'évaluation des implications fiscales associées.
  - Diplôme : Bac+5 minimum en comptabilité, finance ou fiscalité, avec une qualification professionnelle reconnue. Un diplôme d'expert-comptable ou équivalent serait un atout.
  - Expérience : au moins cinq (5) ans dans les domaines de la comptabilité, de la fiscalité ou de l'audit, idéalement appliqués au secteur financier ou à la microfinance.
  - Références : au moins trois (3) missions pertinentes, notamment dans l'analyse comptable et fiscale d'opérations de restructuration, de transformation institutionnelle ou de réorganisation d'entités.

NB : Le soumissionnaire devra fournir les curriculum vitae individuels de ses intervenants, qui devront comporter leurs formations et qualifications ainsi que leurs domaines de compétences, expériences professionnelles et références dans les domaines pertinents, au regard des objectifs de la mission.

Les curriculum vitae présentés devront être appuyés, pour chaque mission réalisée, d'une fiche synthétique indiquant, entre autres, l'objet, la durée et le rôle de l'intervenant dans la mission.

La Banque Centrale se réserve le droit de procéder aux vérifications nécessaires de toutes ces informations.

Le personnel supplémentaire et les exigences (personnel non-clé) devraient être proposés par le Consultant, si nécessaire, et sur la base de la méthodologie et l'approche proposées pour la mission. Le personnel-clé est censé avoir un niveau avancé en français et disposer des compétences en rédaction, en présentation et en communication.

II.6.*3.* Le Personnel secondaire

Le Cabinet devra proposer d'autres experts qui contribueront à la mission. Les compétences et qualifications de ces experts seront définies par le Cabinet en fonction de sa compréhension de la mission, dans toute son envergure. Le soumissionnaire devra fournir le CV du personnel secondaire en utilisant le même format que pour le personnel clé. Néanmoins, seul le personnel clé sera pris en considération lors de l'évaluation des critères relatifs à la « qualification et compétence du personnel clé pour la mission ». La pertinence du personnel secondaire sera appréciée dans la méthodologie.

II.7 METHODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL

Le soumissionnaire doit fournir dans cette section une description détaillée de la manière dont il entend fournir les Services requis conformément aux Termes de Référence (TdR) inclus dans la Demande de Propositions.

Ces informations doivent être suffisamment détaillées pour convaincre le Comité d'évaluation technique que le Cabinet comprend les défis liés à l'exécution des services requis et que son approche, sa méthodologie et son programme de travail pourront lui permettre d'y faire face.

II.8. NORMES D'EXECUTION DES PRESTATIONS

Le cabinet retenu exécutera les prestations et remplira ses obligations avec diligence et efficience, conformément aux techniques et pratiques généralement acceptées et d'usage en la matière.

A ce titre, le cabinet produira, à l'entame de la mission, des notes de cadrage, précisant les approches méthodologiques par activité, les mécanismes de mise en place ainsi que les séries de formations, les chronogrammes détaillés, etc.

Les différentes activités pourront être menées de manière successive et/ou simultanée, selon le cas, et en tenant compte de la cohérence de l'intervention de façon globale.

II.9 MODALITES DE SUIVI ET D'EVALUATION

Le consultant devra communiquer tous les 15 jours ouvrables, un rapport d'étape mettant en exergue les tâches réalisées, celles en cours ainsi que le niveau d'avancement. Il devra mettre l'accent sur les difficultés rencontrées et les actions correctrices envisagées.
Au besoin, des rencontres seront convoquées par la BCEAO ou à la demande du consultant pour échanger sur des points spécifiques.
Par ailleurs, il vaut de relever que les différents livrables attendus feront l'objet de validation par un Comité de suivi qui sera mis en place à l'issue de la séance de validation de la note de cadrage de la mission.

II.10 MODE DE SELECTION

Le cabinet sera sélectionné suivant le mode de sélection basé sur la Qualité et le Coût (SFQC).

Le processus de sélection, tel que décrit, inclut l'examen et la vérification des qualifications et des performances passées ainsi qu'un contrôle des références du Consultant, avant l'adjudication du Contrat.

TROISIEME PARTIE : LISTE DES FORMULAIRES

<u>Annexe 1</u> : Formulaire de soumission

(indiquer le lieu et la date)

A l' attention de :

MONSIEUR LE DIRECTEUR DU BUDGET ET DES APPROVISIONNEMENTS

BP 3108 DAKAR

BCEAO/SIEGE

Objet : **Sélection d'un cabinet chargé de l'actualisation du guide de transformation institutionnelle des institutions de microfinance de l'UMOA**

Nous, soussignés ..... soumettons par la présente, une offre de prix afin de garantir la réalisation des prestations liées à l'actualisation du guide de transformation institutionnelle des institutions de microfinance de l'UMOA, pour un montant HT de …..... FCFA.

Nous déclarons par la présente que toutes les informations et affirmations faites dans cette proposition sont authentiques et acceptons que toute déclaration erronée puisse conduire à notre disqualification.

Notre proposition engage notre responsabilité. Sous réserve des modifications résultant des négociations du marché, nous nous engageons, si notre proposition est retenue, à commencer la prestation, au plus tard à la date convenue lors des négociations.

Signataire mandaté

Nom et titre du signataire

NB : Pour un Groupement, tous les membres doivent signer le formulaire ou seulement le mandataire, auquel cas le pouvoir habilitant le signataire à signer au nom de tous les membres doit être joint.

<u>Annexe 2</u> : Canevas-type pour l'élaboration de la Proposition technique

La proposition technique du soumissionnaire doit être composée comme suit pour une bonne exploitation des documents :

1. **Documents administratifs**

Les documents administratifs devront comprendre au minimum les informations et documents ci-après :

- une fiche d'informations du soumissionnaire dont le modèle est joint en **Annexe 4** ;
- l'attestation d'immatriculation de la société au registre de commerce ;
- l'attestation de paiement des cotisations à l'Institution de sécurité sociale ;
- l'attestation de paiement des impôts et taxes ;
- l'acte constitutif du groupement signé par les parties, indiquant, en outre, le chef de file dudit groupement (en cas de co-entreprise) ;
- la procuration confirmant que le signataire de la proposition est dûment autorisé à signer la proposition au nom du Cabinet et de ses associés (le cas échéant).

Par ailleurs, le soumissionnaire devra fournir un relevé d'identité bancaire conforme aux normes de codification bancaire internationales.

2. **Présentation du soumissionnaire**

Le soumissionnaire devra indiquer pour chacun des membres du personnel clé:

- le nombre d'années d'expérience ;
- les références similaires du personnel clé en rapport avec la présente mission ;
- les diplômes.

Il devra aussi indiquer :

- le nombre d'année d'expérience du cabinet ;
- les références similaires du cabinet en rapport avec la présente mission ;
- les attestations de bonne exécution du cabinet.

3. **Démarche méthodologique et programme de travail**

Dans cette rubrique, le soumissionnaire devra fournir une description exhaustive de la méthode de réalisation des services requis conformément aux termes de référence inclus dans la Demande de Propositions. Ces informations doivent être suffisamment détaillées pour convaincre le Comité d'évaluation technique que le Cabinet comprend les défis liés à l'exécution des services requis et que son approche et son programme de travail pourront lui permettre d'y faire face.

La proposition technique doit comporter les trois (3) éléments ci-après :

- **Démarche méthodologique** : Ce chapitre présentera la compréhension des objectifs de la mission ainsi que l'approche méthodologique préconisée pour l'exécution des prestations et l'atteinte des résultats escomptés. Le Cabinet y précisera le niveau de détail des livrables et identifiera les défis inhérents à la mission, tout en explicitant la stratégie technique envisagée pour les surmonter. En outre, il dressera l'inventaire des équipements, logiciels et outils techniques requis pour la réalisation des services décrits dans dans les termes de référence ;

- **Programme de travail** : le Cabinet devra indiquer les principales tâches de la mission, leur contenu et leur durée, l'échelonnement des tâches et les liens qui existent entre elles, les étapes principales (y compris les approbations provisoires et définitives par la BCEAO) et les dates de remise des rapports. Le programme de travail proposé doit être en cohérence avec l'approche méthodologique, montrant la compréhension des TDR et sa capacité à les traduire en un programme de travail réaliste. Une liste des documents à produire, y compris les rapports, les plans et dessins techniques et les tableaux à livrer, doit être fournie. Le programme de travail doit respecter le calendrier des activités et des livrables qui figurent dans les TDR ;

- **Organisation et plan de dotation en personnel :** le Cabinet devra proposer la structure et la composition de son équipe professionnelle. Il est encouragé à tenir compte de l'équité et de la diversité dans la composition de son équipe de proposée. Le Cabinet devra énumérer les principaux volets de la mission, le personnel clé et le personnel technique et personnel d'appui proposé.

4. Curriculums vitaes des membres du personnel clé

Les *curriculums vitaes* des membres du personnel clé devront comprendre au minimum les informations comme suit :

- identité ;
- formation (y compris les certifications obtenues) ;
- domaine de compétences ;
- l'attestation de disponibilité du Consultant, le cas échéant.

Annexe 3 : Plan de présentation de la proposition financière

La proposition financière devra suivre le canevas-type ci-après :

PROPOSITION FINANCIÈRE

Je soussigné (Nom, prénom, qualité, adresse)

_____

_____

après avoir pris connaissance de la proposition de service pour assurer l'actualisation du guide de transformation institutionnelle des institutions de microfinance de l'UMOA et apprécier la nature et l'ampleur des travaux requis, m'engage à réaliser les prestations, conformément aux termes de référence précités, moyennant un prix global, forfaitaire, ferme et non révisable de F.CFA, ….....(en lettres et en chiffres) hors taxes – hors douane, qui se décompose comme suit :

- Honoraires : ----------
- Frais de logistique : ----------

Sont annexés à la présente proposition :

- le bordereau des prix unitaires (taux de rémunération des interventions, *per diem*, déplacements et titres de transport, nuitées d'hôtel, frais de logistique, etc.) ;
- le projet d'intervention (prévision de temps par type d'intervenant, durées liées au déplacement, qualification des intervenants) ;
- le programme prévisionnel de travail ;
- le relevé d'identité bancaire précisant les coordonnées bancaires (sur 24 caractères) du compte bancaire destiné, le cas échéant, à recevoir le règlement des factures liées à cette prestation ;
- tous les documents d'appréciation et renseignements destinés à répondre aux différents critères d'évaluation demandés dans les Termes de référence.

Annexe 4 : Fiche d'information du Soumissionnaire

Description	Détail				
Dénomination					
Forme juridique					
Année de création / début exercice					
Nature d'activités					
Adresse géographique, Ville, Pays					
Informations Bancaires					
Données Administratives					
Noms	**Numéro**	**Date de délivrance / validité**	**L'Autorité Signataire**		
Régistre de commerce					
Quitus Fiscal					
Attestation de régularité sociale					
Données Financières					
	Année N-1	**Année N-2**	**Année N-3**		
Bilan					
Capitaux propres					
Chiffre d'affaires					
Résultats nets					
Capacité d'autofinancement					
Profil Consultant					
Nom	**Diplôme**	**Certificats spécifiques**	**Résumé parcours**		
Expert 1 :					
Expert 2 :					
Expériences pertinentes antérieures du cabinet/société (nombre fonction de la DP)					
Objet de la mission	**Références client[3]**	**Valeur contrat**	**Période**	**Détail des prestations[4]**	

[3] (Fournir les coordonnées d'au moins de (2) personnes susceptibles de fournir des informations substantielles sur le type de travail effectué et la qualité du travail. Pour chaque référence, indiquer un contact, son poste, son adresse, son numéro de téléphone et son courriel.

[4] Faire une description du Projet ; une description des demandes de mobilisation du projet et de la manière dont votre cabinet a géré les besoins administratifs, logistiques et financiers requis pour cette mobilisation ; une description des services effectivement rendus par votre personnel dans le cadre de la mission.

Le soumissionnaire est tenu de consigner, dans le tableau mentionné précédemment, les renseignements relatifs aux missions pertinentes qu'il a menées à bien, portant sur des projets dont la nature est similaire à celle des prestations requises dans le cadre de la présente procédure, notamment en ce qui concerne leur contenu, leur complexité, leur valeur, leur durée ainsi que leur volume.