

# AVIS À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

N° 002/BEAC/SG/DOP/PADEMFUAP/UGRIF/2020-MI

**Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) - Cameroun**

**Projet d'Appui au Démarrage du Marché Financier Unifié d'Afrique Centrale (PADEMFUAC)**

*Secteur Gouvernance économique et financière*

Référence de l'accord de financement : **Don n° 5500155013701**

N° d'Identification du Projet : **Projet n° P-Z1-H00-072**

La **Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)** a reçu du Groupe de la Banque Africaine de Développement un don sur les ressources du Fonds d'Assistance Technique en faveur des Pays à Revenu Intermédiaire (le « FAT-PRI ») pour financer les activités du **Projet d'Appui au Démarrage du Marché Financier Unifié d'Afrique Centrale (PADEMFUAC)**, et a l'intention d'utiliser une partie des sommes accordées au titre de ce don pour recruter un **consultant pour élaborer un business plan/plan d'affaires pour la Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale (BVMAC) 2020-2025**.

**Les services prévus au titre de ce contrat comprennent :**

Au terme de la première phase de projet du marché financier unifié de la CEMAC concrétisée par la fusion institutionnelle et physique effective des deux Bourses, des deux Régulateurs et des trois Dépositaires Centraux, une deuxième phase est lancée pour identifier et activer les principaux leviers de dynamisation du marché financier régional, en particulier pour la BVMAC basée à Douala issue de la fusion de la BVMAC/Gabon et de DSX/Douala. Pour répondre aux défis suscités par la mise en œuvre de la seconde phase du processus de fusion qui est consacrée à la restructuration, à l'opérationnalisation et à l'accompagnement du démarrage optimal du marché unifié, afin de garantir leur fonctionnement efficace, la Direction Générale de la BVMAC souhaite disposer d'un document écrit selon des normes professionnelles permettant de formaliser la vision, la trajectoire et l'itinéraire de développement de l'entreprise de marché dans un environnement peu préparé et fortement concurrentiel. L'objectif global est d'élaborer le Business Plan/Plan d'Affaires de la Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale 2020/2025 et de l'aider à s'appropriation de cet important document comme guide pratique de management stratégique et opérationnel. La durée de réalisation de la mission est estimée à 3 mois.

**L'Unité de Gestion des Réformes des Institutions Financières de la CEMAC (UGRIF)**, invite les Consultants (firmes des consultants / bureaux d'étude) à présenter leur candidature en vue de fournir les services décrits ci-dessus. Les consultants intéressés doivent produire les informations sur leur capacité et expérience démontrant qu'ils sont qualifiés pour fournir les prestations (documentation, référence de prestations similaires, expérience dans des missions comparables, disponibilité de personnel qualifié, etc.). Les consultants doivent justifier d'une connaissance et expérience dans le processus d'élaboration de business plan et plan de développement et d'une bonne connaissance de la Bourse et des infrastructures du marché financier au cours des dix (10) dernières années. Ils peuvent se mettre en association pour augmenter leurs chances de qualification. Les termes de référence peuvent être consultés sur le site web de la BEAC à l'adresse [www.beac.int](http://www.beac.int).

**Les critères d'éligibilité, l'établissement de la liste restreinte et la procédure de sélection seront conformes à la « Politique de Passation des Marchés pour les opérations financées par le groupe de la Banque Africaine de Développement », édition d'octobre 2015, qui sont disponibles sur le site web de la Banque à l'adresse : <http://www.afdb.org>.**

**Les consultants intéressés peuvent obtenir des informations supplémentaires à l'adresse mentionnée ci-dessous** aux heures d'ouverture de bureaux suivantes : de 09 heures à 14 heures (heures locales) du lundi au vendredi.

**Les expressions d'intérêt doivent être déposées ou envoyées par courrier électronique à l'adresse mentionnée ci-dessous au plus tard le 26 mars 2020 à 14 heures** et porter expressément la mention « AMI pour les services de consultants pour l'élaboration d'un business plan de la BVMAC ».

**Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)**

736, avenue Monseigneur Vogt, B.P. : 1917 Yaoundé - CAMEROUN

Tél : (+237) 22 23 40 30/60, Fax : (+237) 22 23 33 29

**A l'attention du Coordonnateur du Projet, Porte 1208, Email : [adoum@beac.int](mailto:adoum@beac.int).**

Yaoundé, le 06 mars 2020



BVMAC

BOURSE DES VALEURS MOBILIERES DE L'AFRIQUE CENTRALE  
1450, Boulevard de la Liberté — BP 442  
Douala – CAMEROUN

**TERMES DE RÉFÉRENCE**  
**RECRUTEMENT D'UN (1) CONSULTANT DANS LE CADRE DE**  
**L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN/PLAN D'AFFAIRES DE LA BOURSE**  
**DES VALEURS MOBILIÈRES DE L'AFRIQUE CENTRALE (BVMAC) 2020-2025**  
00000

**1- Contexte**

Le système financier de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale (CEMAC) est contrôlé par les banques. L'une de ses caractéristiques principales est l'état embryonnaire de son marché financier. L'ampleur et la structure de ce secteur financier ne sont pas de nature à soutenir comme il se doit sa capacité à financer l'économie régionale. En effet, le total des actifs représente 25 % du PIB régional et l'activité du secteur est dominée par des banques. Sur les deux marchés financiers existant dans la CEMAC jusqu'en 2018, seulement 4 sociétés ont été introduites à la cote depuis leur création.

Sur la base de ces constats, en octobre 2017, les chefs d'État de la CEMAC ont décidé d'engager la fusion des marchés financiers de la sous-région. La mise en œuvre de cette décision a été confiée à la BEAC par l'Acte Additionnel n° 06/17-CEMAC-COSUMAF-CCE-CE du 19 février 2018 portant unification du marché financier de la CEMAC, complété par une décision du Comité de pilotage du PREF-CEMAC du 27 février 2018. Pour y parvenir, une démarche stratégique a été définie de manière consensuelle, en mars 2018, avec l'ensemble des acteurs des deux marchés financiers de la CEMAC. Elle s'articule en deux phases :

- la première phase, consacrée à la fusion institutionnelle et physique effective des deux Bourses, des deux Régulateurs et des trois Dépositaires Centraux, dans l'optique de mettre en place les structures du marché financier unifié
- la deuxième phase porte sur la restructuration et l'accompagnement des structures du marché financier unifié (Régulateur, Bourse des valeurs et Dépositaire Central Unique), afin de garantir leur démarrage efficace et réussi.

La première phase du processus d'unification du marché financier de la CEMAC, consacrée à la fusion physique et institutionnelle des entités existantes dans cet espace économique, a permis d'aboutir à une nouvelle configuration caractérisée par : (i) un régulateur unique, la COSUMAF, installé à Libreville ; (ii) une bourse unique, issue de la fusion des deux bourses existantes (la BVMAC et la DSX), basée à Douala ; (iii) un dépositaire central unique du marché financier, logé provisoirement à la BEAC.

La seconde phase du projet de fusion, lancée en juillet 2019, vise à identifier et activer les principaux leviers de dynamisation du marché financier régional, afin de garantir sa réussite. Elle sera supervisée par la BEAC, avec l'appui de la Banque Mondiale, du Fonds Monétaire International (FMI), et de la Banque Africaine de Développement (BAD), et portera entre autres, sur la restructuration et l'optimisation des structures du marché financier unifié (Régulateur, Bourse et Dépositaire Central Unique), afin de garantir leur fonctionnement efficace.

## **2- Justification**

Malgré l'issue heureuse du processus d'unification des structures du marché financier de la CEMAC, notamment les bourses des valeurs mobilières (DSX et BVMAC), force est de constater que le marché financier régional se caractérise encore par :

- une faible activité du marché primaire comme du marché secondaire, avec seulement 4 sociétés introduites à la cote et 11 obligations en décembre 2019 ;
- des processus lourds et peu efficaces ;
- un déficit de culture et de compétence financière ;
- la faiblesse des financements de long terme ;
- des barrières légales et réglementaires au développement du marché (libre circulation des capitaux, fiscalité, tarification) ;
- des émetteurs non ou très peu sensibilisés aux opportunités apportées par le marché financier ;
- des investisseurs peu nombreux et peu attirés par le marché financier de la CEMAC ;
- un écosystème de parties prenantes non vertueux, qui empêche le décollage du marché;
- des infrastructures de marché obsolètes et faiblement interconnectées.

Pour répondre aux défis suscités par la mise en œuvre de la seconde phase du processus de fusion consacrée à la restructuration, à l'opérationnalisation et à l'accompagnement du démarrage optimal du marché unifié, la Direction Générale de la BVMAC souhaite disposer d'un document écrit selon des normes professionnelles permettant de formaliser la vision, la trajectoire et l'itinéraire de développement de l'entreprise de marché dans un environnement peu préparé et fortement concurrentiel.

## **3- Objectif général**

### ***a. La Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale (BVMAC)***

La Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale (BVMAC) est une société anonyme avec Conseil d'administration au capital social de six milliards huit cent

quarante-deux millions neuf cent mille (6 842 900 000) F CFA dont le siège social est au 1450, Boulevard de la Liberté BP 442, Douala. Son capital social est reparti entre les Sociétés de Bourse, les Établissements de Crédit, les Sociétés d'Assurance, et autres institutions et organisations ou sociétés commerciales agréées par la Commission de Surveillance du Marché Financier d'Afrique Centrale (COSUMAF).

La BVMAC a pour mission :

- d'organiser et d'animer le marché financier régional ;
- d'admettre à la cote des valeurs mobilières ;
- d'organiser, encadrer et surveiller les négociations des valeurs mobilières sur la plateforme de cotation ;
- d'assurer la publicité des négociations ;
- de diffuser des informations boursières ;
- de promouvoir le marché boursier ;
- de développer de la culture boursière.

#### ***b. Objectif général de la mission***

L'objectif global est d'élaborer le Business Plan/Plan d' Affaires de la Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale 2020/2025 et de l'aider à l'appropriation de cet important document comme guide pratique de management stratégique et opérationnel. Ainsi qu'il ressort de l'objectif global, la consistance de la mission comprend les volets suivants :

- une étude commerciale et marketing ;
- une étude métier : Organisation/Gestion ;
- une étude financière ;
- une étude des risques et des opportunités de l'entreprise
- une étude des facteurs clés de succès et un plan de développement.
- un inventaire des participations des Etats dans les entreprises et proposition d'entreprises éligibles à la cote

#### ***c. Les objectifs spécifiques et la consistance de la mission de réalisation d'un Business Plan/Plan d'Affaires 2020-2025***

- faire une synthèse des résultats du diagnostic ;
- faire une étude commerciale et marketing et caractériser le marché local et l'environnement de la BVMAC ;
- faire une étude technique de l'organisation de la BVMAC ;

- faire une étude financière avec les différents scénarii ;
- évaluer les risques et les opportunités ;
- explorer les sources de partenariat et de financement ;
- donner un avis sur les chances de financement ;
- identifier les facteurs clés de succès et élaborer le plan de développement ;
- renforcer les capacités de la BVMAC sur l'importance et le rôle du Business Plan/Plan d' Affaires ;
- faire un inventaire des participations des Etats dans les entreprises publiques et autres, puis une proposition d'entreprises éligibles à la cote ;

#### ***i. Le contenu de l'étude commerciale et marketing***

- la synthèse des résultats du diagnostic ;
- la localisation de l'entreprise/ présentation du marché ;
- présentation du secteur d'activité de l'entreprise et de l'économie en général ;
- l'analyse de l'environnement externe direct de la BVMAC ;
- la description des produits offerts ;
- l'étude de la demande (marché visé, clientèle cible) ;
- l'étude de l'offre (la concurrence, leurs produits, leur part du marché, leur point fort et faible) ;
- la justification de l'existence du marché ;
- la stratégie commerciale et le plan marketing (produit, tarification, place, promotion)
- la définition des moyens commerciaux ;
- l'analyse du chiffre d'affaires : des dernières années et projections de 2020 à 2025 ;
- la présentation des résultats et conclusions ;

#### ***ii. Le contenu de l'étude technique : organisation et fonctionnement***

##### ***1. Volet Organisation et Gestion***

- la synthèse des résultats du diagnostic,
- l'organigramme (schématique, détaillé et fiches de poste) formalisation de l'organisation ;
- la structure des RH : Personnel des fonctions opérationnelles versus personnel des fonctions support ;
- les compétences disponibles, leur adéquation par rapport aux postes disponibles et envisagés ;
- les besoins de formation et de stage des ressources humaines ;
- le système d'informations comptables et financières ;
- les méthodes et outils de gestion avec le niveau d'intégration des TIC dans la gestion.

## ***2. Volet technique/métier***

- la synthèse des résultats du diagnostic technique/métier ;
- la localisation de l'entreprise/la présentation des pays couverts ;
- la description des équipements et de la technologie ;
- l'organisation et les conditions de travail ;
- le contrôle qualité ;
- la présentation des résultats.

### ***iii. Le contenu de l'étude financière***

- la synthèse des résultats du diagnostic ;
- la construction d'un plan d'investissement et d'amortissement ;
- le schéma de financement et d'amortissement des emprunts ;
- la construction d'un compte de résultat prévisionnel ;
- la détermination du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement ;
- la construction d'un plan de financement ;
- la construction d'un plan de trésorerie ;
- la détermination de la rentabilité des projets (TRI, VAN, Seuil de rentabilité ou point mort)

### ***iv. Le contenu de l'analyse des risques et des opportunités de la BVMAC***

- la synthèse des résultats du diagnostic ;
- identification et caractérisation des principaux risques ;
- analyse et proposition des dispositifs de contrôle interne.

### ***v. Le contenu de l'étude des facteurs clés de succès et plan de développement***

- la synthèse des résultats du diagnostic : SWOT
- le choix et les facteurs clés de succès ;
- la synthèse et le plan de développement.

## **4- Les résultats attendus**

Les résultats attendus sont les suivants :

- la Direction Générale de la BVMAC est édifiée sur l'importance et le rôle du Business plan/Plan d'affaires ;
- une étude commerciale et marketing est réalisée ;
- une étude technique portant sur l'organisation est disponible ;
- une étude financière est faite avec les différents scénarii ;
- une analyse des risques et des opportunités de la BVAMC est faite ;

- les facteurs de succès sont identifiés, le plan de développement est élaboré et les sources de partenariat et de financement sont proposées.
- Une liste d'entreprises éligibles à la cote est identifiée

## **5- Méthodologie**

Le consultant devra proposer une méthodologie et un déroulement qui comprendra au minimum trois étapes : **premièrement** activités préalables à la réalisation de la prestation Business Plan/Plan d'affaires, **deuxièmement** descente sur le terrain et réalisation des études et **troisièmement** production du rapport et validation de la mission. La méthodologie sera ensuite discutée (ajustée si nécessaire) et validée entre le consultant et l'équipe projet interne de la BVMAC.

## **6- Logistique**

À la demande, la BVMAC pourrait mettre à la disposition du consultant un espace de réunion pour les différentes réunions nécessaires pour l'exécution de la prestation.

## **7- Durée de la mission**

La mission devra être réalisée sur une durée maximale de trois (3) à quatre (4) mois.

## **8- Qualification du consultant**

La participation à l'appel d'offres est ouverte à égalité de chance à tous consultants (bureaux/cabinets) exerçant dans les domaines du conseil en gestion, la stratégie d'entreprise, l'expertise comptable, l'audit, les ressources humaines et les domaines connexes et disposant d'une forte expérience dans la conduite de travaux similaires.

Le consultant devra justifier d'une connaissance et expérience dans le processus d'élaboration de business plan et plan de développement et d'une connaissance de la Bourse et des infrastructures du marché financier.

## **9- Candidature**

### *Composition de l'équipe*

Le consultant peut présenter une ou plusieurs équipes dans le cadre de la mission qui lui sera confiée, ceci dans l'optique de terminer l'étude dans le délai fixé. Une (ou plusieurs) équipe(s) doit (vent) obligatoirement comporter les experts suivants :



- Le chef de mission doit disposer d'une expérience professionnelle d'au moins quinze (15) ans dans le domaine du Conseil en Management, et ayant obligatoirement une expérience significative dans l'élaboration de business plan et d'une connaissance de la Bourse. Il doit en outre avoir un diplôme d'au moins BAC+5 dans l'un des domaines d'expertises ci-dessous ou du management en général. Justifier d'une expérience spécifique dans l'élaboration des plans de développement d'entreprise et avoir au moins trois (3) missions similaires récentes durant les cinq dernières années ;
- Expert(s) en action commerciale et marketing d'un niveau d'au moins Bac+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, durant les cinq dernières années, ainsi que des expériences approfondies et prouvées ;
- Expert(s) en organisation/gestion d'au moins BAC+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, durant les cinq dernières années, ainsi que des expériences approfondies et prouvées ;
- Expert(s) en analyse financière d'un niveau d'au moins BAC+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, durant les cinq dernières années, ainsi que des expériences approfondies et prouvées ;
- Expert(s) dans le domaine de la planification stratégique et le diagnostic stratégique d'un niveau d'au moins BAC+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, durant les cinq dernières années, ainsi que des expériences approfondies et prouvées ; e Expert(s) en TIC et réseaux sociaux d'un niveau d'au moins BAC+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, les cinq dernières années ainsi que des expériences approfondies et prouvées ;
- Expert(s) en Ressources humaines d'un niveau d'au moins BAC+5 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et avoir au moins trois (3) missions récentes, similaires dans son domaine d'expertise, durant les cinq dernières années, ainsi que des expériences approfondies et prouvées.

***Qualités requises pour tous les experts :***

- Excellente capacité d'analyse
- Rigoureux et méthodique
- Sens du travail en équipe et du relationnel
- Qualités d'adaptations
- Polyvalent, autonome et réactif

## **10- Conduite de l'étude**

Le Consultant retenu travaillera en étroite collaboration avec la BVMAC qui a la charge de conduire le processus jusqu'à l'élaboration des rapports finaux. Les étapes majeures pour la conduite de l'étude sont les suivantes :

### ***Conceptualisation de la méthodologie***

La structure retenue participera à une séance de travail avec le Groupe de Travail mis en place par la Direction Générale pour une mise en cohérence de la compréhension des Termes des références, et de la méthodologie du travail.

### ***Présentation du rapport d'étape***

A la mi-parcours, le consultant présentera un rapport d'étape au Groupe de Travail aux fins de suivi et d'assurance qualité.

### ***Réunion d'enrichissement de la version provisoire du rapport***

A l'issue de l'élaboration du premier draft, une réunion de concertation sera organisée avec le Groupe de Travail aux fins d'enrichir du document.

### ***Production de la version finale du rapport d'étude***

Le rapport définitif de l'étude sera produit en prenant en compte les observations et suggestions issues de la concertation pour enrichissement.

## **11- Responsabilité et Confidentialité**

Le Consultant travaillera sous la responsabilité du Directeur Général de la BVMAC. Les experts sont tenus aux règles de la déontologie professionnelle et de la confidentialité quant à l'usage des informations et documents auxquels ils ont accès ou qu'ils ont produits dans le cadre de la mission.

## **12- Livrables**

Le consultant établira un chronogramme de travail et produira des rapports d'étapes et un rapport global en fin de mission. De même pour chaque étude réalisée le consultant devra remettre à la BVMAC un rapport détaillé.

### ***a. Structure du rapport***

Le rapport du Business Plan/Plan d'Affaires devra être structuré de la manière suivante :

- introduction

- résumé en deux pages du Business Plan/Plan d'Affaires en français
- présentation générale de la BVMAC
- étude du marché
- stratégie de développement et plan d'action
- étude de l'activité
- étude financière
- bilan des risques et opportunités
- facteurs clés de succès et Plan de développement
- conclusion

### **Annexes du business plan (au minimum)**

- les fiches de présence des différentes séances de travail
- tous les rapports d'étapes
- tous les rapports d'études
- tous les supports de présentation
- les états financiers prévisionnels 2020-2025

### **13- Les indicateurs de performance**

Le Consultant s'engage à fournir les prestations conformément aux normes professionnelles et déontologiques les plus exigeantes, ainsi qu'aux meilleures pratiques.

Les critères de performance sont :

- le respect de toutes les clauses ;
- la qualité de la relation avec le personnel de la BVMAC ;
- le respect du calendrier arrêté avec la BVMAC ;
- le respect des délais ;
- la qualité du travail.