

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

**MINISTERE DE L'ENTREPRENARIAT ET DEVELOPPEMENT DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**

**PROJET D'AUTONOMISATION DES FEMMES ENTREPRENEURES ET MISE A
NIVEAU DES PME POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE ET L'EMPLOI
« TRANSFORME »**

UNITE DE COORDINATION DU PROJET

Projet : P178176

**TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN
CABINET CHARGE D'ASSISTANCE TECHNIQUE AUX IMF ET
COOPEC POUR L'IMPLEMENTATION DES AGENTS BANCAIRES**

Avril 2026

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1. Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a identifié dans ses objectifs généraux, le secteur des PME comme un secteur stratégique important car non seulement il contribue à la croissance économique inclusive, au développement régional, à la création d'emplois et la réduction de la pauvreté, mais aussi qu'il joue un rôle essentiel dans le développement durable, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale. Ce secteur est une source importante d'emploi dans tous les secteurs économiques et dans les zones rurales et urbaines, et contribue ainsi à la réduction des écarts de développement en favorisant un développement équitable sur une large base et en offrant plus de possibilités pour les femmes et les jeunes dans le développement économique du pays. Tenant compte de l'importance du secteur des PME, le Gouvernement s'est doté en mai 2016, d'un document de stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises.
2. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale de développement des PME, le Gouvernement de la RDC a sollicité et obtenu de l'Association Internationale de Développement (IDA) un crédit et un don pour financer le « Projet d'Autonomisation des femmes entrepreneures et une mise à niveau des PME pour la transformation économique et l'emploi », TRANSFORME RDC en sigle. L'objectif de développement de ce projet est **d'améliorer la croissance et la création d'emplois des MPME nouvelles et existantes, en particulier celles appartenant à des femmes, dans des zones géographiques sélectionnées**. Le projet devrait permettre d'atteindre l'objectif de développement en s'attaquant à trois contraintes critiques pour les emplois du secteur privé et la transformation économique : (i) capacités des entreprises ; (ii) accès au financement ; et (iii) environnement des affaires.
3. Ce projet s'appuie sur les composantes suivantes :

Composante 1 : permettra de professionnaliser les femmes entrepreneures, d'élargir la réserve de nouvelles entreprises notamment celles créées pas des femmes, et d'améliorer les performances des PME existantes en encourageant la modernisation et la mise à niveau technologique. Avec le temps, certains de ces entrepreneurs pourraient demander un financement auprès des institutions financières participantes (IFP) renforcées par la composante 2.

Composante 2 : s'attaquera aux contraintes liées à l'offre qui affectent l'accès au financement des MPME et soutiendra des solutions financières innovantes pour élargir l'accès au financement des femmes entrepreneures. Développement des PME, avec deux sous-composantes à savoir : (i) Amélioration de la croissance et de la performance des PME ; et (ii) développement des Centres auxiliaires des PME ;

Composante 3 : contribuera à améliorer la durabilité des résultats en termes de survie et de croissance des entreprises en améliorant l'environnement commercial et en développant l'infrastructure partagée pour stimuler davantage l'adoption de technologies et faciliter l'accès aux marchés.

Composante 4 : sera consacrée à la gestion du projet.

Composante 5 : est un CERC. L'approche par le projet et la nature évolutive de ses interventions offrira la souplesse nécessaire pour adapter la conception et l'ampleur de ses interventions au contexte national.

Dans le cadre de sa composante 2, le Projet Transforme a prévu d'élargir l'accès des populations en général et des femmes en particulier aux services financiers numériques à travers l'appui aux Institutions Financières Non Bancaires (IFNB) pour le développement de réseaux d'agents bancaires en vue d'offrir des services financiers de proximité, adaptés aux besoins des cibles en matière de paiement, d'épargne et de crédit.

Le projet avait recruté un cabinet qui a procédé à la formation des IMF et COOPEC sur différentes notions de digitalisation, notamment les agents bancaires. Cette mission a également procédé à une évaluation préliminaire sur site des capacités techniques, financières et managériales des IMFs et COOPECs ayant pris part au programme de renforcement de capacités et avait formulé dans ses recommandations la nécessité d'accompagner ces institutions dans le cadre de leurs stratégies de déploiement d'agents bancaires au regard des nombreuses insuffisances relevées dans l'évaluation.

En effet, beaucoup d'institutions financières ne disposent pas des ressources humaines qualifiées pour la digitalisation de leurs produits et services, et particulièrement la mise en œuvre d'un modèle d'agents bancaires, le projet TRANSFORME a prévu la poursuite de l'appui technique aux IMF et COOPEC dans ce domaine. Cette assistance technique inclut des activités de conseil, de transfert de compétences et de renforcement de capacités.

Mais, cet accompagnement ne pouvant pas se poursuivre sans la mise à disposition des outils technologiques nécessaires notamment les core banking systèmes et les plateformes de finance digitale adaptés ainsi que les Terminaux de paiement électronique, il a été sursis à la seconde phase de la mission de renforcement des capacités.

Ce projet de digitalisation consiste à mettre en place un Core Banking System (CBS), un système de gestion d'entreprise (ERP), un module monétique et 10 000 (dix mille) Terminaux de Paiement Electronique (TPE) mutualisés, adaptés aux besoins de l'activité de microfinance des IMF et COOPEC de la RDC et participer au switch monétique national dans le cadre de l'interopérabilité des services de paiement conformément à l'instruction 58 de la Banque Centrale du Congo, du 4 septembre 2024 relative à l'interopérabilité monétique et à la participation au switch monétique national.

Le marché relatif à la mise en place de plateforme de finance digitale et de TPE étant en cours d'exécution, il est devenu nécessaire de relancer la seconde phase de la mission de renforcement des capacités des IMF et COOPEC sans laquelle, les résultats attendus du déploiement des plateforme de finance digitale et de TPE ne seraient pas atteints.

C'est dans ce cadre que la Coordination du Projet TRANSFORME lance la seconde phase de la mission d'assistance technique aux IMFs et COOPECs partenaires.

II. OBJET DE LA MISSION

L'objectif de la mission du cabinet est d'appuyer chaque institution de microfinance et Coopérative d'épargne et de crédit dans la mise en œuvre ou la consolidation de son projet d'agents bancaires, en vue d'étendre l'offre de services financiers numériques dans des zones géographiques non-desservies ou vers de nouveaux bénéficiaires, notamment les PME détenues par les femmes, qui n'ont pas encore accès aux produits de l'institution.

De façon spécifique, l'assistance technique devra couvrir, sans être limitatif, la planification stratégique et opérationnelle, le recrutement, la formation et le déploiement des agents bancaires,

les renforcements de capacités y compris le transfert de compétences et le suivi évaluation du déploiement.

III. METHODOLOGIE

Le consultant doit présenter de manière claire et détaillée la démarche et les méthodes qu'ils comptent utiliser pour assister chaque institution de microfinance ou COOPEC dans la mise en œuvre ou la consolidation de son projet d'agents bancaires. La note méthodologique doit démontrer la compréhension approfondie des défis spécifiques liés à la mise en œuvre ou à la consolidation des projets d'agents bancaires dans les zones cibles, ainsi que la capacité du cabinet à fournir des solutions innovantes et adaptées à chaque institution de microfinance ou COOPEC partenaire. La transparence, la rigueur méthodologique et la pertinence par rapport aux besoins locaux doivent être clairement reflétées dans cette note.

Dans le cadre du renforcement des capacités des agents bancaires, la mission accordera une attention particulière au respect des obligations en matière de Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme (LBC/FT). L'appui technique visera notamment à sensibiliser et former les agents bancaires sur les exigences légales et réglementaires en vigueur, les normes internationales du GAFI, ainsi que les procédures internes de vigilance. Il s'agira de renforcer leur maîtrise des dispositifs de connaissance du client (KYC), de vigilance renforcée, de détection des opérations atypiques ou suspectes, de conservation des documents, et de déclaration des opérations suspectes auprès de la Cellule Nationale des Renseignements Financiers (CENAREF). L'ensemble de l'intervention contribuera à instaurer une culture de conformité, de maîtrise des risques BC/FT et de réduction de l'exposition institutionnelle aux abus financiers.

Le cabinet devrait :

- cibler prioritairement les IMF/COOPEC à fort potentiel, via une approche par niveaux de préparation, avec un appui "hands-on" (pilote et montée en charge) limité aux institutions prêtes ;
- introduire explicitement une analyse de l'utilisation de réseaux d'agents existants (MNO, super-agents, modèles mutualisés) avant toute recommandation de déploiement propriétaire ;
- adopter une approche de déploiement progressive, démarrant par des pilotes ciblés, suivis d'une montée en charge sélective fondée sur les performances ;
- clarifier le contenu attendu des plans de pérennisation pour les rendre opérationnels et auditables ;
- préciser une approche proportionnée en LBC/FT et renforcer le volet genre (agentes et clientes).

IV. Résultats attendus

À l'issue de la mission d'assistance technique :

Jusqu'à 30 IMF et COOPEC auront bénéficié d'un diagnostic approfondi et d'un appui ciblé en matière de préparation au déploiement de réseaux d'agents bancaires, incluant le renforcement des capacités, la clarification du modèle opérationnel et la définition des prérequis techniques et organisationnels.

Un sous-ensemble d'IMF/COOPEC répondant à un seuil minimal de préparation opérationnelle, tel qu'identifié à l'issue du diagnostic, aura bénéficié d'un accompagnement intensif menant à un déploiement pilote effectif de réseaux d'agents bancaires, suivi d'une montée en charge sélective, fondée sur les performances observées lors du pilote.

Les déploiements réalisés auront permis de tester et valider la viabilité opérationnelle et économique des réseaux d'agents bancaires (volumes de transactions, gestion de la liquidité, qualité de service, gestion des risques, conformité), en vue d'un déploiement progressif et durable au-delà de la période du projet.

Une évaluation consolidée des expériences pilotes sera réalisée, incluant les leçons apprises et les facteurs de succès et d'échec, et partagée avec les parties prenantes du secteur.

V. LIVRABLES ET CHRONOGRAMME ET TACHES DU TRAVAIL

N°	Livrables	Taches
1	<p>Rapport de cadrage de la mission incluant une note méthodologique, un plan de suivi -évaluation et un plan de sauvegarde environnementale et sociale</p> <p>5 jours après la signature du contrat</p>	<p>Fixer méthode, gouvernance, ressources, phasage par vagues.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir une note méthodologique - Un plan de suivi -évaluation - Plan de sauvegarde environnementale et sociale
2	<p>Rapport du diagnostic approfondi des IFP sur la maturité digitale, les ressources humaines dédiée, la conformité, la connectivité, la liquidité et la cartographie de zones cibles.</p> <p>(30 jours après la signature du contrat)</p>	<p>Evaluer maturité digitale, RH, conformité, connectivité, liquidité, cartographie zones cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer la maturité digitale, la capacité RH, la connectivité, la liquidité, la conformité réglementaire. - Identifier les zones à fort potentiel (ruralité, PME féminines). - Proposer des recommandations opérationnelles - Définir des indicateurs SMART : nombre d'agents déployés, % zones rurales couvertes, volume de transactions, % agents femmes. - Évaluer, pour chaque institution, la faisabilité du déploiement d'un modèle d'agents bancaires, et classer les IMF/COOPEC selon leur niveau de préparation (institutions prêtes au déploiement, institutions nécessitant des actions préparatoires, institutions non viables à court terme). - Analyser la possibilité de s'appuyer sur des infrastructures d'agents

		<p>existantes (réseaux d'agents de MNO, plateformes de super-agents, solutions mutualisées ou partagées) dans les zones cibles, et formuler, pour chaque institution, une recommandation argumentée entre un modèle de déploiement propriétaire et un modèle de partenariat ou d'interopérabilité.</p>
3	<p>Rapport sur le plan stratégique et opérationnel pour chaque IFP</p> <p>(60 jours après la signature du contrat)</p>	<p>Construire, pour chaque institution, un modèle opérationnel et économique viable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir un modèle économique viable pour chaque institution (commissions, coûts, prévisions). - Intégrer un plan de gestion des risques (fraude, LBC/FT, cybersécurité). - Prévoir un dispositif de protection des consommateurs (recours, transparence). Gestion de la liquidité des agents : Mettre en place des mécanismes de rééquilibrage (float management). - Elaborer un plan de pérennisation : Élaborer un dispositif interne (équipe dédiée IMF/COOPEC). <p>Le plan de pérennisation devra inclure, a minima :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) une estimation des coûts d'exploitation du réseau d'agents ; (ii) des projections de revenus liées aux transactions réalisées via les agents ; (iii) les hypothèses de viabilité économique ; <ul style="list-style-type: none"> - (iv) les ressources humaines et les dispositifs organisationnels nécessaires à la gestion continue du réseau après la fin de la mission. - Prévoir un plan de financement futur pour maintenir le réseau.
4	<p>Rapport de validation technique de l'architecture de Connectivité et Digitalisation des IFP</p> <p>(90 jours après la signature du contrat)</p>	<p>Valider techniquement l'architecture</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technologie et connectivité : Évaluer la couverture réseau. - Proposer des solutions offline (USSD, SMS fallback).

		<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la compatibilité avec le core banking partagé et les POS.
5	<p>Rapport de formation et de transfert de compétences</p> <p>(180 jours après la signature du contrat)</p>	<p>Internaliser durablement les compétences et démultiplier via Formation des formateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former les IMF à anticiper les besoins de cash. - Développer un kit de formation standardisé (agents + staff IF + formation des formateurs). - Intégrer des modules sur gestion des risques, service client, genre. - Suivi et évaluation des indicateurs SMART : nombre d'agents déployés, % zones rurales couvertes, volume de transactions, % agents femmes etc - Mettre en place un reporting mensuel.
6	<p>Rapport de suivi d'obtention des avis de non objection de la BCC sur les agents bancaires et l'alignement réglementaire</p> <p>(210 jours après la signature du contrat)</p>	<p>Sécuriser la conformité et préparer la non-objection BCC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner à la validation du dossier de non objection à lancer un réseau d'agents bancaire à déposer à la BCC - Vérifier la conformité avec Instruction 29 BCC (contrats, plafonds, AML/CFI). - Proposer des (reporting trimestriel, clauses de protection des agents).
7	<p>Rapport de mission de déploiement pilote & montée en charge des agents bancaires des IFP</p> <p>(225 jours après la signature du contrat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la mise en œuvre d'un déploiement pilote ciblé, en priorité à proximité des agences existantes des IMF/COOPEC sélectionnées, avec des volumes de transactions limités et un suivi rapproché des performances opérationnelles. - Définir, sur la base des résultats du pilote, des critères objectifs de passage à la montée en charge (qualité de service, volumes et valeur des transactions, gestion de la liquidité, incidents opérationnels), et accompagner exclusivement les institutions répondant à ces critères.

		<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un tableau de bord de suivi des indicateurs clés, incluant notamment des indicateurs désagrégés par genre (part des agentes recrutées, part des clientes servies via les agents).
8	Rapport final de la mission (255 jours après la signature du contrat)	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir un rapport de clôture de la mission et des indicateurs de performances

VI. DUREE DE LA MISSION

La mission se déroulera à Kinshasa et dans les autres zones d'intervention du Projet. La durée totale de la mission est de Deux Cent Vingt Cinq (225) jours calendaires étalés sur Neuf mois à compter de la date effective du démarrage de la mission.

VII. Profil requis du cabinet des consultants

La mise en œuvre de cette mission sera confiée à un cabinet de consultants ou un Bureau d'études qui dispose des compétences suivantes :

- Avoir une expérience dans la mise en œuvre de modèles d'agents bancaires ou d'agents mobile money ;
- Avoir une expérience d'au moins cinq (5) années dans le renforcement de capacités ou l'assistance dans le domaine de la finance digitale aux institutions financières et en particulier aux institutions de microfinance ;
- Avoir réalisé au moins une mission similaire d'assistance technique ou de renforcement de capacités pour le compte des institutions de microfinance en République Démocratique du Congo sera un atout.
- Fournir une référence de maîtrise des plateformes digitales, intégration corebanking, POS/TPE, USSD/offline solutions.
- Démontrer une expérience en gouvernance et pérennisation : Mise en place de dispositifs internes et plans de financement.
- justifier au moins d'une expérience confirmée dans le déploiement, la gestion et la supervision de réseaux d'agents bancaires, y compris les aspects opérationnels, de gestion des risques, de contrôle interne et de protection des consommateurs.
- Présenter une mission similaire démontrant les compétences en suivi-évaluation et KPI : Pour mesurer l'impact et la conformité.

Le cabinet, doit être composé d'une équipe avec des experts suivants :

- Un **chef de mission** disposant au moins d'un diplôme Bac +5 en sciences économiques, en Finance ou équivalent. Il doit justifier d'une expérience minimum de dix (10) ans dans le secteur de la digitalisation des institutions financières et de références sérieuses incluant l'assistance technique et le renforcement de capacités des institutions financières pour le compte des organisations internationales et présenter une référence de mission similaire en

qualité de chef de mission. Il doit avoir conduit au moins deux (02) missions similaires dans le domaine du diagnostic des acteurs du secteur financier ou de l'appui à la structuration des IMF ou COOPEC ou Banques, ou institutions similaires ;

- **Quatre experts en finance digitale** : Ils/elle doivent (i) être détenteurs/trices au moins d'un Bac+5 ou équivalent en informatique de gestion ou en finance avec une spécialisation en finance digitale ; (ii) Avoir au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle dans des projets de digitalisation et la formation des institutions financières en finance digitale, et plus particulièrement dans les modèles d'agents bancaires. Chaque expert devra justifier avoir conduit au moins une (01) mission similaire dans l'évaluation des capacités, ou la structuration et/ou le diagnostic des acteurs du secteur financier ou l'accompagnement à la numérisation des processus des institutions financières.

1. Expert en gestion des risques,

Il/elle doit (i) être détenteur/trice au moins d'un Bac+5 en Finance, gestion des risques ou équivalent, (ii) Avoir au moins cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation de risques dans le secteur financier.

Il doit justifier de la conduite d'au moins une (01) mission similaire dans l'évaluation des capacités, ou la structuration et/ou le diagnostic des acteurs du secteur financier ou l'accompagnement à la numérisation des processus des institutions financières.

2. Expert en connectivité,

Il/elle doit (i) être détenteur/trice au moins d'un Bac+5 (Ingénieur télécoms ou Master en Réseaux informatiques) ou équivalent ; (ii) Avoir au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle dans le secteur des télécommunications et de la connectivité mobile.

Il doit également justifier de la conduite d'au moins une (01) mission similaire en conception et déploiement des infrastructures réseaux et des solutions télécoms.

3. Formateur pédagogique,

Il/elle doit (i) être détenteur/trice au moins d'un Bac+5 ou équivalent ; (ii) Avoir au moins cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans l'élaboration de programmes de formation et le suivi pédagogique dans un institut de formation ou à l'université.

4. Chargé de suivi-évaluation

Il/elle doit (i) être détenteur/trice au moins d'un Bac+5 ou équivalent ; (ii) Avoir au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle en suivi-évaluation de projets, idéalement dans le secteur du développement.

IV. Méthode de sélection

Les critères d'éligibilité, l'établissement de la liste restreinte et la procédure de sélection de Consultant (firme/bureau d'études/cabinet) seront conformes au Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le financement des Projets d'Investissements, édition de

juillet 2016 révisée en novembre 2017, en août 2018, en novembre 2020 et en septembre 2025, de la Banque Mondiale, ainsi que les dispositions stipulées dans la convention de financement. Le Consultant sera recruté selon la méthode de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC).

V. Intrants à fournir par le client

Le projet mettra à la disposition du Consultant les documents tels que repris ci-dessous :

- Le manuel du projet (PAD) ;
- Le manuel des opérations du projet ;
- Tout autre document technique disponible et jugé utile pour la mission.