

République Islamique de Mauritanie

Honneur – Fraternité – Justice



Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration

Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest
WARDIP – Composante Mauritanie



CONTRAT n°015/CPI/WARDIP/2023

Marché n°0025/PI/006/CPMP/MTNIMA/WARDIP/2024



MODE DE SELECTION : Sélection Fondée sur les Qualifications du Consultant (SQC)

OBJET : Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la conduite d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible

ATTRIBUTAIRE : BearingPoint FRANCE SAS

MONTANT : Cent Cinquante Mille Dollars Américains (150.000 USD) en Hors Taxes

CREDIT D'IMPOTS : Neuf Cent Douze Mille Ouguiyas (912.000 MRU)

DELAIS D'EXECUTION : 3 mois calendaires

FINANCEMENT : Crédit N° : IDA-4020

VISA DU PR-CPMP



Handwritten signature

**MARCHE DE CONSULTANT POUR PRESTATIONS
INTELLECTUELLES**

Marché à rémunération forfaitaire

Passé entre

**Le Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la
Modernisation de l'Administration**

et

BearingPoint

Source de Financement : Association International pour le Développement (IDA)



I. Corps du Marché

Le présent MARCHÉ est passé le entre, d'une part, le Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA), ayant son établissement principal à l'Immeuble des Ministères Numéro 2. – Nouakchott, Mauritanie, représentée par **S.E.M. Mohamed Abdallahi LOULY, Ministre**, agissant au nom du Gouvernement,

Ci-après appelé l'**Autorité contractante** et,

D'autre part,

BearingPoint France SAS, avec son siège social situé à Tour CBX 1 passerelle des Reflets, 92913 Paris La Défense, France, représentée par **Monsieur Jean-Michel Huet**, en qualité de Partner Africa & International Development, agissant en tant que mandataire autorisé de la société,

Ci-après appelé le "**Consultant**").

ATTENDU QUE

- (a) l'Autorité contractante a demandé au Consultant de fournir certaines prestations de services définies dans le présent Marché (ci-après intitulées les " Prestations intellectuelles ") ;
- (b) le Consultant, ayant démontré à l'Autorité contractante qu'il possède les compétences professionnelles requises, ainsi que les ressources techniques et en personnel, a convenu de fournir les Services conformément aux termes et conditions stipulés dans le présent Marché ;
- (c) l'Autorité contractante, le Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA), a sollicité et a obtenu des fonds de l'Association Internationale de Développement (IDA), afin de financer Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest - WARDIP – Composante Mauritanie, et se propose d'utiliser une partie de ces fonds pour effectuer des paiements au titre du Marché l'assistance du gouvernement mauritanien dans le cadre de la *Réalisation d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible*

EN CONSEQUENCE, les Parties ont convenu de ce qui suit:

1. Les documents suivants, qui sont joints au présent document, seront considérés comme faisant partie intégrante du présent Marché:
 - (a) les Conditions générales du Marché ;
 - (b) les Conditions particulières du Marché ;
 - (c) les Annexes :

Annexe A: Termes de Référence

Annexe B: Offre Technique et Financière retenue et Contenant :

- La Méthodologie,
- La liste et les Qualification du Personnel Clé,
- La proposition Financière y compris l'échéancier des paiements et
- Obligations en matière de rapports

2. Les droits et obligations réciproques de l'Autorité contractante et du Consultant sont ceux figurant au présent Marché; notamment :
- (a) le Consultant fournira les Prestations conformément aux Termes de Références et à son offre technique et financière ; et
 - (b) l'Autorité contractante effectuera les paiements au Consultant conformément aux échéanciers convenus.

EN FOI DE QUOI, les Parties au présent Marché ont fait signer le présent Marché en leurs noms respectifs le mois et an ci-dessus:

Fait à Nouakchott le et ont signé :

POUR L'AUTORITE CONTRACTANTE

Signé par S.E.M. Mohamed Abdallahi LOULY,

Ministre de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de
l'Administration



POUR LE CONSULTANT

Signé par Jean-Michel HUET,

Partner BearingPoint Africa & International Development

BearingPoint France SAS
Tour CBX
1, Passerelle des Reflets
92913 PARIS LA DEFENSE Cedex
Tél. 01 58 86 30 00 - Fax 01 58 86 50 00
RCS Nanterre 443 021 241



II. Conditions Générales du Marché

1. DISPOSITIONS GENERALES

1.1 Définitions

A moins que le contexte ne le requière différemment, chaque fois qu'ils sont utilisés dans le présent Marché, les termes ci-après ont les significations suivantes:

- a) « **Droit applicable** » désigne l'ensemble des règles juridiques en vigueur en République Islamique de Mauritanie.
- b) « **Consultant** » désigne une vaste gamme d'entités publiques et privées : notamment bureaux d'études, cabinets d'avocats, firmes d'ingénierie, maîtres d'ouvrage délégués, coordinateurs d'entreprises de travaux, cabinets d'organisation, agents spécialistes de la passation des marchés, sociétés d'inspection technique, cabinets d'audit, banques d'affaires, universités, instituts de recherche, organismes publics, organisations non gouvernementales (ONG), et consultants individuels ;
- c) « **Marché** »: le présent Marché signé par les Parties ainsi que tous les documents joints stipulés à la Clause 1, à savoir les Conditions générales (CG) du Marché, les Conditions particulières (CP) et les Annexes ;
- d) « **Montant du Marché** »: prix qui doit être payé pour l'exécution des Prestations ;
- e) « **Jour** » signifie une journée calendaire; sauf indication contraire une journée calendaire ; sauf indication contraire, les délais sont exprimés en jours francs, à savoir en nombre de jours entiers, sans inclure dans le délai le jour de son point de départ, ni le dernier jour.
- f) « **Devise** » : toute monnaie autre que l'ouguiya.
- g) « **Date d'entrée en vigueur** »: signifie la date à laquelle le Marché entre en vigueur ;
- h) « **CG** »: Conditions générales du Marché ;
- i) « **Membre** » : si le Consultant est constitué par plusieurs entités juridiques, notamment coentreprise/ consortium/ association, co-traitance/ groupement, et désigne l'une quelconque de ces entités juridiques. L'expression au pluriel « Membres » : désigne toutes ces entités juridiques prises ensemble ;

- j) « **Partie** »: l'Autorité contractante ou le Consultant, selon le cas; « **Parties** »: signifie l'Autorité contractante et le Consultant ;
- k) « **Personnel** »: les personnes engagées en tant qu'employés par le Consultant ou par un de ses Sous-traitants, et affectées à l'exécution de tout ou partie des Prestations ; Personnel étranger : les agents du personnel spécialisés ou d'appui qui, à la date de leur recrutement, n'étaient pas domiciliés en République Islamique de Mauritanie; Personnel local : désigne les agents du personnel spécialisé ou d'appui qui, à la date de leur recrutement, étaient domiciliés en République Islamique de Mauritanie ;
- l) « **CP** »: Conditions particulières du Marché qui permettent de modifier ou de compléter les Conditions générales
- m) « **Prestations** »: les prestations que doit effectuer le Consultant en vertu du présent Marché, comme indiqué à l'Annexe A ci-après ;
- n) « **Sous-traitant** »: toute personne ou entité engagée par le Consultant pour exécuter une partie des Prestations;
- o) « **Tiers** »: toute personne physique ou morale autre que l'Administration, l'Autorité contractante, le Consultant ou les Sous-traitants ;
- p) **Par écrit** : signifie une communication écrite.

1.2 Relations entre les Parties

Aucune disposition figurant au présent Marché ne peut être interprétée comme créant une relation de commettant à préposé, ou établissant un lien de subordination d'employé à employeur entre l'Autorité contractante et le Consultant. Dans le cadre du présent Marché, le Personnel exécutant les Prestations dépend totalement du Consultant et du Sous-traitant, le cas échéant, lesquels sont entièrement responsables des Prestations exécutées par ces derniers ou en leur nom.

1.3 Droit Applicable au Marché

Le présent Marché, sa signification, son interprétation, et les relations s'établissant entre les Parties seront régis par le Droit Applicable en en République Islamique de Mauritanie, à moins que la présent marché n'en dispose autrement de manière expresse.

1.4 Langue

Le présent Marché a été rédigé dans la langue **française**

1.5 Titres

Les titres ne limiteront, ne modifieront, ni n'affecteront en rien la Signification du présent Marché.

1.6 Notifications

1.6.1 Toute notification, demande ou approbation requise ou accordée, faite conformément au présent Marché, devra être sous forme écrite. Une telle notification, demande ou approbation sera considérée comme ayant été effectuée lorsqu'elle aura été transmise en personne à un représentant autorisé de la Partie à laquelle cette communication est adressée, ou lorsqu'elle aura été envoyée à cette Partie à l'adresse indiquée dans les **CP**.

1.6.2 Une Partie peut changer son adresse aux fins de notification en

Donnant à l'autre Partie notification par écrit.

- 1.7 Lieux** Les Prestations seront exécutées sur les lieux indiqués dans l'Annexe A ci-jointe.
- 1.8 Autorité du chef de file**
Groupement Si le Consultant est constitué par un groupement de plus d'une entité, les Membres autorisent par la présente l'entité indiquée dans les CP (Chef de file) à coordonner l'exécution des prestations et à représenter le groupement envers l'Autorité contractante et à tout autre rôle précisé dans l'accord de groupement.
- 1.9 Représentants Habilités** Toute action qui peut ou qui doit être effectuée et tout document qui peut ou qui doit être établi au titre du présent Marché par l'Autorité contractante ou par le Consultant, sera effectué ou établi par les représentants indiqués dans les CP.
- 1.10 Impôts et Taxes** Sauf disposition contraire figurant aux CP, le Consultant, les Sous-traitants et le Personnel s'acquitteront des impôts, droits, taxes, redevances et autres charges imposés en vertu du Droit applicable et dont le montant est réputé être inclus dans le Prix du Marché.
- 1.11 Sanctions des fraudes, corruption et autres fautes commises le Consultant**
- 1.9.1. Le Consultant s'engage à respecter les règles d'éthique professionnelle les plus strictes durant l'exécution du marché. Des sanctions peuvent être prononcées par la Commission de Discipline de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics à l'égard du Consultant en cas de constatation de violations de la réglementation des marchés publics. En tout état de cause, la liste des sanctions visées ci-après n'est pas exhaustive ; l'autorité contractante des fonds doit veiller à ce qu'elles ne soient pas contradictoires avec les réglementations nationales et communautaires établies à cet effet. Est passible de telles sanctions le candidat, soumissionnaire, attributaire ou titulaire qui :
- a) a octroyé ou promis d'octroyer à toute personne intervenant à quelque titre que ce soit dans la procédure de passation, de contrôle ou de régulation du marché un avantage indu, pécuniaire ou autre, directement ou par des intermédiaires, en vue d'obtenir le marché ;
 - b) a participé à des pratiques de collusion entre candidats et soumissionnaires afin d'établir les prix des offres à des niveaux artificiels et non concurrentiels, privant l'Autorité contractante des avantages d'une concurrence libre et ouverte;
 - c) a influé sur le mode de passation du marché, sur la définition des prestations, ou sur l'évaluation des offres de façon à bénéficier d'un avantage indu ;
 - d) a fourni délibérément dans son offre des informations ou des déclarations fausses ou mensongères, ou fait usage d'informations confidentielles, susceptibles d'influer sur le

résultat de la procédure de passation ;

- e) a eu recours à des pratiques de surfacturation des prix de ses prestations ou a produit de fausses factures ;
- f) a établi des demandes de paiement ne correspondant pas aux prestations effectivement fournies ;
- g) a participé pendant l'exécution du marché à des actes et pratiques frauduleuses préjudiciables aux intérêts de l'Autorité contractante, contraires à la réglementation applicable en matière de marché public et susceptibles d'affecter la qualité des prestations ou leur prix, ainsi que les garanties dont bénéficie l'Autorité contractante ;
- h) a bénéficié, en connaissance de cause, de pratiques de fractionnement ou de toute autre pratique visant sur le plan technique à influencer sur le contenu de la DP ;
- i) a été reconnu coupable de manquement à ses obligations contractuelles lors de l'exécution de contrats antérieurs à la suite d'une décision de justice devenue définitive.

1.9.2. Les violations commises sont constatées par le Commission disciplinaire après sa saisine par la commission de Règlement des Différends ou par le président du conseil de régulation conformément à la réglementation en vigueur. Sans préjudice de poursuites pénales et d'actions en réparation du préjudice subi par l'Autorité contractante, ou les tiers, les sanctions suivantes peuvent être prononcées, et, selon le cas, de façon cumulative :

- a. confiscation des garanties constituées par le Consultant dans le cadre des procédures de passation de marchés auxquelles il a participé, dans l'hypothèse où elle n'a pas été prévue par le cahier des charges ;
- b. exclusion du droit à concourir pour l'obtention de marchés publics, pour une durée déterminée en fonction de la gravité de la faute commise. La décision d'exclusion de la commande publique ne peut dépasser cinq (5) ans. En cas de récidive, une décision d'exclusion définitive peut être prononcée par la Commission Disciplinaire de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;
- c. le retrait de l'agrément ou du certificat de qualification ;

Ces sanctions peuvent être étendues à toute entreprise qui possède la majorité du Consultant, ou dont le Consultant possède la majorité du capital, en cas de collusion établie par la Commission Disciplinaire de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics.

1.9.3. Le contrevenant dispose d'un recours devant les tribunaux à compétence administrative à l'encontre des décisions de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics. Ce recours n'a pas d'effet

suspensif.

- 1.9.4. Lorsque les violations commises sont établies après l'attribution d'un marché, la sanction prononcée peut être assortie de la résiliation du contrat en cours ou de la substitution d'une autre entreprise aux risques et périls du contrevenant sanctionné.
- 1.9.5. Tout contrat obtenu, ou renouvelé au moyen de pratiques frauduleuses ou d'actes de corruption, ou à l'occasion de l'exécution duquel des pratiques frauduleuses et des actes de corruption ont été perpétrés est considéré comme entaché de nullité, sauf si l'intérêt public constaté par la Commission de règlement des différends s'y oppose.
- 1.9.6. Toute Partie dont le consentement aura été vicié par un acte de corruption peut demander à la juridiction compétente l'annulation de ce contrat, sans préjudice de son droit de demander des dommages et intérêts.
- 1.9.7. les termes ci-après sont définis comme suit :
- a- « Corruption » signifie le fait d'offrir, de donner, d'agréer ou de solliciter toute chose ayant une valeur dans le but d'influencer l'action d'un responsable dans le processus de passation et d'exécution du Marché, et couvre notamment la subornation et l'extorsion ou la coercition qui implique les menaces d'atteinte à la personne, au bien ou à la réputation ;
 - b- « Manœuvres frauduleuses » signifie une représentation inexacte des faits dans le but d'influencer le processus de passation ou d'exécution du Marché au détriment de l'Autorité contractante, et inclut la collusion entre soumissionnaires ou entre des soumissionnaires et l'Autorité contractante (avant ou après la soumission des offres) en vue de fixer les prix des offres à des niveaux artificiels et non compétitifs et de priver l'Autorité contractante des avantages d'une concurrence libre et ouverte.
 - c- La « collusion » est une entente entre deux parties ou plus conçue dans un but malhonnête, notamment pour influencer indûment les actes d'autres personnes ou entités ;
- 1.9.8. La « coercition » consiste à porter atteinte ou à nuire, ou à menacer de porter atteinte ou de nuire directement ou indirectement à une personne ou à ses biens en vue d'influencer indument les actes de ladite personne.

2. COMMENCEMENT, EXECUTION, AMENDEMENT ET RESILIATION DU MARCHÉ

- 2.1 Entrée en vigueur du Marché** Le présent Marché entre en vigueur ("Date d'entrée en vigueur") à la date de la notification faite par l'Autorité contractante au Consultant de commencer à fournir les Prestations.
- 2.2 Commence- ment** Le Consultant commencera l'exécution des Prestations au plus tard à l'issue

- des Prestations** de la période, indiquée dans les CP, faisant suite à la Date de notification.
- 2.3 Marché Formant un Tout** Le présent Marché contient toutes les clauses et dispositions convenues entre les Parties. Aucun agent ou représentant des Parties n'a le pouvoir de lier les Parties par une déclaration, promesse, engagement ou accord qui ne soient contenus dans le présent Marché.
- 2.4 Avenant** Aucun avenant aux termes et conditions du présent Marché, y compris les modifications portées au volume des Prestations, ne pourra être effectué sans accord écrit entre les Parties et sans avoir été approuvé par l'autorité compétente. Toutefois, chaque Partie prendra dûment en considération les propositions de modification présentées par l'autre partie.
- 2.5 Force Majeure**
- 2.5.1 Définition**
- (a) Aux fins du présent Marché, force majeure signifie tout événement hors du contrôle d'une Partie et qui rend impossible l'exécution par cette Partie de ses obligations, ou qui rend cette exécution si difficile qu'elle peut être tenue pour impossible dans de telles circonstances. les cas de Force majeure comprennent, mais ne sont pas limités à : guerres, émeutes, troubles civils, tremblements de terre, incendies, explosions, tempêtes, inondations ou autres catastrophes naturelles, grèves, ou autres actions revendicatives (à l'exception des cas où ces grèves, ou autres actions revendicatives relèvent du contrôle de la Partie invoquant la force majeure), confiscations, ou fait du prince.
 - (b) Ne constituent pas des cas de Force majeure: (i) les événements résultant d'une négligence ou d'une action délibérée d'une des Parties ou d'un de ses, agents ou employés, (ii) les événements qu'une Partie agissant avec diligence aurait été susceptible de prendre en considération au moment de la conclusion du Marché et d'éviter ou de surmonter dans l'exécution de ses obligations contractuelles.
 - (c) L'insuffisance de fonds et le défaut de paiement ne constituent pas des cas de Force majeure.
- 2.5.2 Non rupture de Marché**
- Le manquement de l'une des Parties à l'une quelconque de ses obligations contractuelles ne constitue pas une rupture de Marché, ou un manquement à ses obligations contractuelles, si un tel manquement résulte d'un cas de force majeure, dans la mesure où la Partie placée dans une telle situation:
- a. a pris toutes les précautions et mesures raisonnables, pour lui permettre de remplir les termes et conditions du présent Marché; et
 - b. a averti l'autre Partie de cet événement dans les plus brefs délais.
- 2.5.3 Dispositions à prendre**
- (a) Une Partie faisant face à un cas de Force majeure doit continuer de s'acquitter, dans toute la mesure du possible, de ses obligations en

vertu de ce Marché et doit prendre toutes les dispositions raisonnables pour minimiser les conséquences de tout cas de Force majeure.

- (b) Une Partie affectée par un cas de Force majeure doit en avertir l'autre Partie dans les plus brefs délais et en tout état de cause au plus tard quatorze (14) jours après l'apparition de l'événement; apporter la preuve de l'existence et de la cause de cet événement; et de la même façon notifier dans les plus brefs délais le retour à des conditions normales.
- (c) Tout délai accordé à une Partie pour l'exécution de ses obligations contractuelles sera prorogé d'une durée égale à la période pendant laquelle cette Partie aura été mise dans l'incapacité d'exécuter ses obligations par suite d'un cas de Force majeure.
- (d) Pendant la période où il est dans l'incapacité d'exécuter les Prestations à la suite d'un cas de Force majeure, le Consultant, sur instructions de l'Autorité contractante, doit ;
 - i) Cesser ses activités, auquel cas il sera remboursé des coûts raisonnables et nécessaires encourus et de ceux afférents à la reprise des Prestations si ainsi requis par l'Autorité contractante, ou
 - ii) continuer l'exécution des Prestations autant que faire se peut, auquel cas, le Consultant continuera d'être rémunéré conformément aux termes du présent Marché; il sera également remboursé dans une limite raisonnable pour les frais nécessaires encourus.
- (e) En cas de désaccord entre les Parties quant à l'existence ou à la gravité d'un cas de Force majeure, le différend sera tranché conformément aux dispositions du code des marchés publics.

2.5.5 Prolongation des délais

Tout délai accordé à une Partie pour l'exécution de ses obligations contractuelles sera prorogé d'une durée égale à la période pendant laquelle cette Partie aura été mise dans l'incapacité d'exécuter ses obligations par suite d'un cas de force majeure.

2.5.5 Paiements

Pendant la période où il est dans l'incapacité d'exécuter les Prestations à la suite d'un cas de force majeure, le Consultant continue à être rémunéré conformément aux termes du présent Marché ; il est également remboursé dans une limite raisonnable des frais supplémentaires encourus pendant ladite période aux fins de l'exécution des Prestations et de leur reprise à la fin de ladite période.

2.6 Résiliation

2.6.1 Par l'Autorité contractante

L'Autorité contractante peut résilier le Marché dans les cas visés aux alinéas (a) à (e) ci-après. L'Autorité contractante remettra une notification écrite d'un délai minimum de trente (30) jours au Consultant.

- (a) si le Consultant ne remédie pas à un manquement à ses obligations contractuelles dans les trente (30) jours suivant la réception d'une notification ou dans le délai que l'Autorité contractante pourra avoir accepté ultérieurement par écrit ;
- (b) si le Consultant fait faillite ou fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire ;
- (c) si le Consultant présente à l'Autorité contractante une déclaration volontairement erronée ayant des conséquences sur les droits, obligations ou intérêts de l'Autorité contractante ;
- (d) si, suite à un cas de force majeure, le Consultant est placé dans l'incapacité d'exécuter une partie substantielle des Prestations pendant une période au moins égale à soixante (60) jours;
- (e) si l'Autorité contractante, de sa propre initiative et pour quelque raison que ce soit, décide de résilier le présent Marché. Dans ce dernier cas, l'Autorité Contractante versera au Consultant une indemnité équivalent à trente pourcent (30%) des montants hors taxes des prestations commandées mais non réalisées par le Consultant du fait de cette résiliation anticipée.

2.6.2 Par le Consultant

Le Consultant peut résilier le présent Marché par notification écrite effectuée dans un délai qui ne saurait être inférieur à huit (8) jours suivant l'apparition de l'un des événements décrits aux alinéas (a) ou (b) ci-après:

- (a) si l'Autorité contractante ne règle pas, dans les trois (3) mois suivant réception de la notification écrite du Consultant d'un retard de paiement, les sommes qui sont dues au Consultant, conformément aux dispositions du présent Marché, et non sujettes à contestation conformément aux dispositions de la Clause 8 ci-après; ou
- (b) si, à la suite d'un cas de force majeure, le Consultant se trouve dans l'incapacité d'exécuter une partie substantielle des Prestations pendant une période d'au moins soixante (60) jours.
- (c) En cas de faute répétée de l'Autorité Contractante.

2.6.3 Paiement à la Suite de la Résiliation

Suite à la résiliation du présent Marché conformément aux dispositions des Clauses 2.6.1 ou 2.6.2 ci-dessus, l'Autorité contractante réglera au Consultant les sommes suivantes:

- (a) la rémunération due conformément aux dispositions de la Clause 6 ci-après au titre des Prestations qui ont été effectuées de manière satisfaisante jusqu'à la date de résiliation; et

- (b) excepté dans les cas de résiliation visés aux alinéas (a) et (c) de la Clause CG 2.6.1, le remboursement, dans une limite raisonnable, des dépenses résultant de la conclusion rapide et en bon ordre des Prestations, ainsi que des dépenses de rapatriement du personnel du Consultant.
- (c) En cas de résiliation visée au point (e) l'Autorité Contractante versera au Consultant une indemnité équivalent à trente pourcent (30%) des montants hors taxes des prestations commandées mais non réalisées par le Consultant du fait de cette résiliation anticipée.

3. OBLIGATIONS DU CONSULTANT

3.1 Dispositions

Générales

3.1.1 Normes de performance

Le Consultant exécutera les Prestations et remplira ses obligations de façon diligente, efficace et économique, conformément aux techniques et pratiques généralement acceptées, pratiquera une saine gestion et utilisera des techniques de pointe appropriées et des équipements, machines, matériels et procédés sûrs et efficaces. Dans le cadre de l'exécution du présent Marché ou des Prestations, le Consultant se comportera toujours en conseiller loyal de l'Autorité contractante, et il défendra en toute circonstance les intérêts de l'Autorité contractante dans ses rapports avec les Sous-traitants ou les Tiers.

3.1.1 Droit Applicable aux Prestations

Le Consultant exécutera les Prestations conformément au Droit applicable et prendra toute mesure possible pour que les Sous-traitants, ainsi que le personnel du Consultant et des Sous-traitants, respectent le Droit applicable.

3.2 Conflit d'Intérêts

Le Consultant défendra avant tout les intérêts de l'Autorité contractante, sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure et évitera scrupuleusement tout conflit avec d'autres activités ou avec les intérêts de sa propre société

3.2.1 Commissions, Rabais, etc.

La rémunération de Consultant qui sera versée conformément aux dispositions de la Clause CG 6 constituera la seule rémunération versée au titre du présent Marché et le Consultant n'acceptera pour lui-même aucune commission à caractère commercial, rabais ou autre paiement de ce type lié aux activités conduites dans le cadre du présent Marché ou des Prestations dans l'exécution de ses obligations contractuelles, et ils s'efforcera à ce que son Personnel et ses agents, ainsi que les Sous-traitants, leur Personnel et leurs agents, ne perçoivent pas de rémunération supplémentaire de cette nature.

3.2.2 Non Participation du Consultant et de ses Associés à Certaines Activités

Le Consultant, ainsi que ses associés ou Sous-traitants, s'interdisent, pendant la durée du Marché et à son issue, à fournir des biens, travaux ou

services (à l'exception de services de conseil) destinés à tout projet découlant des Prestations ou ayant un rapport étroit avec elles.

3.2.3 Interdiction d'Activités Incompatibles

Le Consultant et ses Sous-traitants, leur Personnel et agents ne devront pas s'engager, directement ou indirectement, dans des activités professionnelles ou commerciales qui pourraient être incompatibles avec les activités qui leur ont été confiées en vertu du présent Marché.

- 3.3 Devoir de Réserve** Le Consultant et ses Sous-traitants, et leur Personnel, s'engagent à ne pas divulguer d'informations confidentielles relative aux Prestations ni les recommandations formulées lors de l'exécution des Prestations ou qui en découleraient sans autorisation préalable écrite de l'Autorité contractante.
- 3.4 Responsabilité du Consultant** Sous réserve des dispositions supplémentaires qui peuvent figurer dans les CP, les responsabilités du Consultant en vertu du présent Marché sont celles prévues par le Droit applicable. Le Consultant ne sera responsable que des dommages directs, il ne sera pas responsable des dommages indirects ainsi que notamment de toute perte de chiffre d'affaires, manque à gagner, perte de profits, atteinte au nom, à l'image. La responsabilité du Consultant sera plafonnée au montant HT.
- 3.5 Assurance à la Charge du Consultant** Le Consultant (a) prendra, maintiendra, et fera en sorte que ses Sous-traitants prennent et maintiennent à ses frais (ou aux frais des Sous-traitants, le cas échéant), mais conformément aux termes et conditions approuvés par l'Autorité contractante, une assurance couvrant les risques et pour les montants indiqués dans les CP; et (b) à la demande de l'Autorité contractante, lui fournira la preuve que cette assurance a bien été prise et maintenue et que les primes ont bien été réglées.
- 3.6 Actions du Consultant Nécessitant l'Approbation Préalable de l'Autorité contractante** Le Consultant obtiendra par écrit l'approbation préalable de l'Autorité contractante avant de:
- (a) sous-traiter l'exécution d'une partie des Prestations ;
 - (b) nommer les membres du Personnel non identifiés à l'Annexe C ;
 - (c) prendre toute autre mesure spécifiée dans les CP.
- 3.7 Obligations en Matière de Rapports** Le Consultant soumettra à l'Autorité contractante les rapports et documents indiqués dans l'Annexe B ci-après, dans la forme, les délais et selon les quantités indiquées dans cette Annexe.
- 3.8 Propriété des Documents Préparés par le Consultant** Tous les plans, dessins, spécifications, études, rapports, autres documents et logiciels, préparés par le Consultant pour le compte de l'Autorité contractante en vertu du présent Marché deviendront et demeureront la propriété de l'Autorité contractante sous réserve du paiement des Documents par l'Autorité contractante, et le Consultant les remettra à l'Autorité contractante avant la résiliation ou l'achèvement du présent Marché, avec l'inventaire détaillé correspondant. Le Consultant pourra conserver un exemplaire des documents et logiciels pour son propre usage sous réserve de

l'approbation écrite préalable de l'Autorité contractante. Si le Consultant doit passer un accord de brevet avec des Tiers pour la conception de ces logiciels, il devra obtenir l'approbation écrite préalable de l'Autorité contractante qui aura le droit, à sa discrétion, de demander à recouvrer le coût des dépenses encourues. Toutes autres restrictions pouvant concernées l'utilisation de ces documents et logiciels à une date ultérieure seront, le cas échéant, indiquées dans les CP.

4. PERSONNEL DU CONSULTANT

4.1 Description du Personnel Le Consultant emploiera et offrira le Personnel et les Sous-traitants ayant l'expérience et les qualifications nécessaires à l'exécution des Prestations. Les titres, les positions, les qualifications minimales et la durée estimative consacrée à l'exécution des Prestations par les membres clés du Personnel du Consultant sont décrits dans l'Annexe C. Le Personnel et les Sous-traitants dont le nom et le titre figurent à l'Annexe C sont approuvés par l'Autorité contractante

- 4.2 Retrait et/ou Remplacement du Personnel Clé**
- (a) Sauf dans le cas où l'Autorité contractante en aura décidé autrement, aucun changement ne sera apporté au Personnel. Si, pour des raisons indépendantes de la volonté du Consultant, il s'avère nécessaire de remplacer un des membres du Personnel, le Consultant fournira une personne de qualification égale ou supérieure.
 - (b) Si l'Autorité contractante (i) découvre qu'un des membres du Personnel s'est rendu coupable d'un manquement sérieux ou est poursuivi pour crime ou délit, ou (ii) a des raisons suffisantes de n'être pas satisfaite de la performance d'un membre du Personnel, le Consultant devra, sur demande motivée de l'Autorité contractante, fournir dans les meilleurs délais un remplaçant dont les qualifications et l'expérience seront acceptables à l'Autorité contractante.
 - (c) Le Consultant ne pourra soumettre des demandes de paiement au titre des coûts supplémentaires résultant du retrait et/ou remplacement du Personnel.

5. OBLIGATIONS DE L'AUTORITE CONTRACTANTE

5.1 Assistance et exemptions L'Autorité contractante fera son possible pour que l'Administration fournisse au Consultant l'assistance et les exemptions indiquées dans les CP.

5.2 Accès aux Lieux L'Autorité contractante garantit au Consultant l'accès libre, gratuit et sans contrainte aux lieux situés dans le territoire de la République Islamique de Mauritanie et dont l'accès est nécessaire pour l'exécution des Prestations.

5.3 Changements réglementaires Si, après la date de signature du présent Marché, le Droit applicable aux impôts et taxes est modifié, et qu'il en résulte une augmentation ou une diminution du coût des Prestations du Consultant, la rémunération et les autres coûts payables au Consultant augmenteront ou diminueront par accord

entre les Parties, et le montant indiqué à la Clause 6.2 sera ajusté en conséquence.

5.4 Services et installations

L'Autorité contractante mettra gratuitement à la disposition du Consultant les services et installations indiqués à l'Annexe E.

6. PAIEMENTS VERSES AU CONSULTANT

6.1 Rémunération forfaitaire

La rémunération totale du Consultant n'excédera pas le Montant du Marché et sera un montant forfaitaire couvrant la totalité des coûts nécessaires à l'exécution des Prestations décrites à l'Annexe A.

Sauf dispositions contraires de la Clause 5.3, le Montant du Marché ne pourra être porté à un niveau supérieur au montant indiqué à la Clause 6.2 que si les Parties sont convenues de paiements supplémentaires conformément à la Clause 2.4. En tout état de cause, les règles relatives aux avenants visées au code des marchés publics doivent être respectées.

En cas de retard dans l'exécution des prestations imputable au Consultant exclusivement, ce dernier sera redevable de pénalité de retard au taux de 1/1000 par jour calendaire des retard et plafonné à 7% du Montant H.T du Marché.

En cas de suspension du financement consenti à l'Autorité contractante afin de financer les paiements au Consultant, l'Autorité contractante a l'obligation d'en informer le Consultant dans un délai maximum de sept (7) jours suivant réception de la notification de suspension du financement.

Au cas où le Consultant n'aurait pas reçu le montant des paiements dûs à l'expiration des délais contractuels, il pourra demander immédiatement à l'Autorité contractante la résiliation du Marché.

6.2 Montant du Marché

Le montant à payer au Consultant est indiqué dans les CP.

6.3 Paiement de Prestations supplémentaires

Aux fins de la détermination de la rémunération due au titre des Prestations supplémentaires dont il pourrait avoir été convenu conformément aux dispositions de la Clause 2.4, une ventilation du prix forfaitaire est donnée aux Annexes D et E.

6.4 Conditions des Paiements

Le prix du marché sera réglé dans la monnaie ou les monnaies dans laquelle ou lesquelles le paiement a été demandé dans l'offre du titulaire. Les paiements seront versés au compte du Consultant indiqué dans les CP sur la base du calendrier présenté dans les CP. Le paiement d'avance sera effectué sur présentation par les Consultant d'une garantie bancaire d'un même montant, et restera valide jusqu'au remboursement total de l'avance. Cette garantie bancaire n'est pas conditionnée au démarrage par le Consultant des Prestations objet du présent Contrat. Cette garantie sera conforme au formulaire présenté à l'Annexe F ou à tout autre approuvée par écrit par l'Autorité contractante. Tous les autres paiements seront effectués une fois que les conditions posées dans les CP pour ces paiements auront été remplies et que le Consultant aura présenté à l'Autorité contractante une facture indiquant le montant dû.

284

6.5 Intérêts dus au Titre des retards de paiement

Si l'Autorité contractante n'a pas effectué le paiement prévu dans un délai de soixante (60) jours à compter de la date du paiement indiquée à la Clause 6.4, des intérêts seront versés au Consultant pour chaque jour de retard égaux au taux directeur de la Banque centrale de Mauritanie augmenté de 1%.

7 BONNE FOI

7.1 Bonne Foi

Les Parties s'engagent à agir de bonne foi vis-à-vis de leurs droits contractuels réciproques et à prendre toute mesure possible pour assurer la réalisation des objectifs du présent Marché.

8 REGLEMENT DES DIFFERENDS

8.1 Règlement amiable

Les Parties conviennent qu'il est crucial d'éviter les différends ou de les régler le plus rapidement possible pour garantir le bon déroulement et le succès de la Mission. Les Parties feront de leur mieux pour régler à l'amiable les différends qui pourraient surgir de l'exécution du présent Marché ou de son interprétation.

Ils peuvent également avoir recours à l'arbitrage pour le règlement de leur différend

8.2 Procédure contentieuse

8.2.1 Si les parties n'ont pas réussi à résoudre leur différend à l'amiable, le litige sera soumis à la juridiction Mauritanienne compétente à l'initiative de l'une des parties ou par voie d'arbitrage selon les dispositions des CP.

Nonobstant toute référence au titre du recours contentieux, les parties continueront de réaliser leurs obligations contractuelles respectives, à moins qu'elles n'en décident autrement d'un commun accord, et l'Autorité contractante paiera au Consultant toute somme qui lui sera due.

III. Conditions particulières du Marché

(Les Clauses entre crochets [] sont facultatives ; toutes les notes doivent être éliminées du texte final)

Numéro de la Clause CG	Modifications et Compléments Apportés aux Clauses des Dispositions générales du Marché
1.6	<p>Les Représentants habilités sont :</p> <p>Pour l'Autorité contractante: Mohamed Lemine Ould SALIHI, Coordinateur du Projet WARDIP</p> <p>Pour le Consultant: Jean-Michel HUET, Partner BearingPoint Africa & International Development</p>
1.6.1	<p>Les adresses sont les suivantes:</p> <p><u>Autorité contractante:</u> A l'attention de: Mr Mohamed Lemine SALIHI, Coordinateur du Projet WARDIP-Mauritanie Télécopie: Courriel (e-mail) <u>mlsalihi@mtnima.gov.mr</u></p> <p><u>Consultant:</u> A l'attention de: Jean-Michel HUET, Partner BearingPoint Africa & International Development</p> <p>Courriel (e-mail) <u>Jean-michel.huet@bearingpoint.com</u></p>
1.8	Les Membres responsable sont : et
1.10	<i>Le marché est hors taxes, et assujetti aux impôts sur les prestations, rendues par les non-résidents, à travers une éventuelle retenue à la source fixé à 15% du montant des sommes dues aux personnes non-résidents et non-établi en Mauritanie et ne bénéficiant pas de conventions spécifiques.</i>
2.2	L'exécution des Prestations commencera au plus tard à l'issue de la période suivante : <u>date de notification du marché</u>
3.4	Les dispositions supplémentaires : « <i>Sans Objet</i> »]
3.5	Les risques et montants couverts par les assurances sont les suivants: (a) Assurance automobile au tiers pour les véhicules utilisés en République Islamique de Mauritanie par le Consultant ou son Personnel ou par les Sous-traitants et leur Personnel, pour une couverture minimum de 10.000 US (b) Assurance au tiers pour une couverture minimum de 5.000 MRU (c) Assurance professionnelle, pour une couverture minimum de 10.000 US \$ (d) Assurance patronale et contre les accidents du travail couvrant le Personnel du Consultant et de tous les Sous-traitants, conformément aux dispositions légalés en vigueur ainsi que, pour le Personnel, toute autre assurances,

notamment assurance vie, maladie, accident, voyage ; de **10.000 US \$**

3.6 (c) {Les autres actions sont : « **Sans Objet** »

3.8 Le Consultant ne pourra utiliser ni ces documents ni le logiciel à des fins sans rapport avec le présent Marché, sans autorisation préalable écrite de l'Autorité contractante.

5.1 "Sans objet."

6.2 Le montant est de : **Cent Cinquante Mille Dollars Américains (150.000 USD) en Hors Taxes**

6.3 **Hors Taxes**

6.4 Le compte bancaire du Consultant est le :

Numéro de compte : **0000005601K**
Code Banque : **30002 00572**
IBAN : **FR5730002005720000005601K59**
Code S.W.I.F.T. : **CRLYFRPP**
Nom de la banque : **LCL**

La monnaie du compte est le **Dollar Américain**

Les paiements seront effectués sur la base du calendrier ci-après:

Calendrier	Livrables	Calendrier des paiements
Signature du contrat + 1 semaine	<ul style="list-style-type: none">Note de cadrage de mission	<ul style="list-style-type: none">10% à la fourniture d'une note de cadrage acceptable
Signature du contrat + 3 semaines	<ul style="list-style-type: none">Rapport d'études	<ul style="list-style-type: none">30% à la validation du rapport
Signature du contrat + 7 semaines	<ul style="list-style-type: none">Document de synthèse sur les scénarios et recommandations	<ul style="list-style-type: none">25% à la validation de la synthèse
Signature du contrat + 10 semaines	<ul style="list-style-type: none">Spécifications technico-fonctionnelles de la solution	<ul style="list-style-type: none">20% à la validation des spécifications de la solution
Signature du contrat + 12 semaines	<ul style="list-style-type: none">Dossier d'Appel d'Offres (incluant le cahier des charges)	<ul style="list-style-type: none">15% à la validation du DAO (y/c CdC)

8.2 Si les parties n'ont pas réussi à résoudre leur différend à l'amiable, le litige sera soumis à la juridiction Mauritanienne compétente si le consultant est de droit mauritanien. Dans le cas contraire, les litiges seront réglés par : **Les tribunaux de la République Islamique de Mauritanie.**

IV. Annexes

ANNEXE A— Les Termes de Référence

République Islamique de Mauritanie

Honneur – Fraternité – Justice



Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration

Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest

WARDIP – Composante Mauritanie

Unité de Gestion du Projet WARDIP-Mauritanie

TERMES DE REFERENCE (TDR)

Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la conduite d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible

Septembre 2023

1. CONTEXTE GENERAL DU PROJET WARDIP

La République Islamique de Mauritanie avec l'appui de la Banque Mondiale, a l'intention d'intégrer le Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest (WARDIP) en vue de promouvoir la mise en œuvre de la stratégie de Transformation numérique du pays qui vise à développer davantage la présence et l'accès à l'Internet et d'une large bande, les services financiers numériques et les services en ligne (e-Gouvernement).

Ce financement sera utilisé comme levier pour attirer des investissements privés – ainsi que des co-financements de partenaires techniques et financiers – afin de combler le déficit de financement existant pour couvrir le maximum d'activités prévues par l'agenda de Transformation numérique 2022-2025.

2. OBJECTIFS DU PROJET WARDIP-MAURITANIE

La composante Mauritanienne du Programme Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest (WARDIP – Mauritanie) vise à élargir l'accès aux services haut débit et numériques grâce au développement et à l'intégration des marchés numériques du pays avec ceux de la région de l'Afrique de l'Ouest. La composante est axée sur 3 éléments essentiels à l'intégration des technologies numériques au niveau régional : le marché de la connectivité, le marché des données et le marché en ligne.

3. LES COMPOSANTES DU PROJET WARDIP-MAURITANIE

Pour atteindre ces objectifs, le Projet est structuré autour des composantes et sous-composantes suivantes :

◆ Composante-1 « Développement et intégration du marché de la connectivité »

Cette composante soutiendra les réformes visant à réduire les obstacles à la fourniture de services de télécommunications transfrontaliers par le biais de marchés ouverts ainsi que le déploiement de l'infrastructure de connectivité à large bande dans le cadre d'une approche MFI (Maximisation des Financements pour l'Investissement).

◆ Composante 2 « Développement et intégration du marché des données »

Cette composante vise à permettre l'échange, le stockage et le traitement sécurisés des données à travers les frontières pour soutenir le déploiement régional et l'accès aux services, à l'innovation et à l'infrastructure axés sur les données, la réduction des restrictions régionales sur la libre circulation des données et l'augmentation des investissements dans l'infrastructure de données.

Composante 3 « Développement et intégration du marché en ligne »

Cette composante, vise à soutenir le développement et l'intégration du marché en ligne, ce qui créera un environnement propice à la fourniture et à l'accès transfrontaliers de biens ou de services numériques. Cette composante aiderait les gouvernements, les entreprises et les citoyens des pays participants à accéder et à fournir des services privés et publics en ligne, ainsi qu'à effectuer des achats en ligne de manière transparente à partir de n'importe où dans la région. Lorsqu'elles sont reconnues au-delà des frontières par le biais de cadres régionaux, les signatures électroniques peuvent accélérer le commerce et l'intégration en permettant des transactions transfrontalières sécurisées. Cela contribuerait également à permettre les paiements et le commerce transfrontaliers, que cette composante renforcera encore en réduisant les obstacles supplémentaires autour des transactions transfrontalières et en renforçant la coordination régionale, en particulier sur les paiements numériques et d'autres services financiers numériques. Les paiements numériques doivent être soutenus par un cadre juridique solide et proportionné pour garantir leur fonctionnement efficace. Dans ce contexte, des cadres réglementaires basés sur les bonnes pratiques et les normes internationales doivent être en place et harmonisés au niveau régional pour être applicables dans tous les pays. En outre, la composante soutiendrait également le déploiement de services numériques publics clés pour aider les citoyens et les entreprises à rationaliser l'interaction en ligne avec le gouvernement, conformément aux normes numériques élaborées au niveau régional pour faciliter les flux transfrontaliers régionaux et l'échange de données.

▪ **Composante 4 : Gestion de projet**

Cette composante financera diverses activités liées aux aspects environnementaux et sociaux, et fiduciaires, au renforcement des capacités et le soutien à la mise en œuvre du Projet.

4. JUSTIFICATION DE LA MISSION

Les présents termes de référence s'inscrivent dans le cadre de la Composante 3 : « Développement et intégration du marché en ligne » qui porte, entre autres, sur la modernisation des infrastructures du Système National de Paiement, celui-ci étant un élément essentiel pour les économies de marchés contemporaines. Dans ce cadre, et tenant compte des différents référentiels de la Banque Mondiale en matière de paiements numériques, comme le cadre des aspects financiers de l'inclusion financière (*Payments Aspects of Financial Inclusion – PAFI*) et le programme fintech de Bali (*Bali Fintech Agenda*), la BCM souhaiterait favoriser l'interopérabilité et l'innovation au sein de l'écosystème national des paiements. Pour atteindre cet objectif final, il est proposé de réaliser dans un premier temps une évaluation approfondie du marché des paiements électroniques en Mauritanie, en identifiant les barrières existantes aux plans réglementaires et techniques, et en analysant les options de mise en œuvre des paiements instantanés. Cette étude permettra d'informer la BCM sur la situation actuelle et de formuler des recommandations concrètes pour moderniser le Système National de Paiement, afin de digitaliser les

transactions réalisées par les individus, les entreprises et les administrations publiques. La mise en œuvre des paiements instantanés devra :

- répondre aux objectifs d'inclusion financière et à ceux de la Stratégie pour le Développement des Systèmes de paiement – Vision 2021 ;
- répondre aux objectifs d'efficacité, de sécurité et de robustesse conformément aux normes et standards internationaux ;
- offrir des fonctionnalités appropriées tenant compte des besoins des acteurs du secteur ;
- offrir des services de qualité, répondant aux attentes des utilisateurs ;
- être ouverte et flexible à toute éventuelle évolution ;
- renforcer la sécurité, la rapidité et la fiabilité des transactions, tout en permettant la réduction des coûts et la promotion de la concurrence.

Bien qu'un projet est en cours pour le déploiement prochain du système de transfert automatisé (Automated Transfer System (ATS)), comprenant un système de Règlement brut en temps réel (RTGS) et une Chambre de compensation automatisée (Automated Clearing House (ACH)), le pays ne dispose pas à l'heure actuelle de plateforme technique permettant une interopérabilité avancée entre tous les acteurs de la place. En outre, il n'existe aucun projet de système de paiement permettant la participation des acteurs non-bancaires (à l'image de futurs établissements de paiement et établissements de monnaie électronique indépendants des banques). Ainsi, les infrastructures de paiement actuelles ne favorisent pas un développement à grande échelle de cas d'usage interopérables autour du paiement mobile. Par ailleurs, le niveau d'utilisation des cartes de paiement reste relativement faible et le réseau d'acceptation est circonscrit. Les paiements de détail sont principalement effectués en espèces, même si ces dernières années, davantage de paiements ont été traités électroniquement et de nouveaux modes de paiement plus complexes et plus modernes commencent à émerger. Toutefois, l'absence d'interopérabilité constitue un obstacle majeur pour le développement intégré des paiements de détail, en permettant la mutualisation des coûts et des ressources et des règles de concurrence loyales.

Le développement d'une plateforme technique permettant l'interopérabilité avancée entre différents acteurs, différents canaux d'utilisation et différents cas d'usage, est une mesure essentielle pour améliorer la sécurité et la fiabilité des transactions électroniques, mutualiser les investissements pour décloisonner les services et acteurs, réduire les coûts associés à la gestion du cash, et promouvoir la concurrence loyale, l'innovation et la protection des consommateurs. Cette infrastructure devra répondre aux objectifs nationaux et aux meilleures pratiques internationales en matière de robustesse, de sécurité, de qualité de service et d'inclusion financière. A terme, une telle plateforme visera

notamment à permettre l'émergence de services de paiement et de monnaie électronique non-bancaires.

5. OBJECTIFS DE LA MISSION

L'objectif principal de la présente mission est de sélectionner un Consultant (firme) en charge de mener une évaluation approfondie du marché des paiements électroniques en Mauritanie et de commencer à définir les spécifications techniques et fonctionnelles pour un potentiel système de paiement instantané. Un tel système de paiement instantané devrait permettre l'intégration de tous les types de technologies financières.

Plus précisément, la mission devrait permettre de disposer d'éléments opérationnels et réglementaires, de données chiffrées et réalistes et de scénarios avec des hypothèses fiables et argumentées permettant de faciliter la prise de décision sur tous les aspects du système de paiement instantané à mettre en place.

A) ETENDUE DE LA MISSION

En appui à l'équipe de la BCM, le mandat du Consultant (firme) est de :

- Mener une évaluation approfondie du marché des paiements électroniques en Mauritanie, en identifiant les barrières existantes, et formuler des recommandations relatives à la mise en œuvre d'un système de paiement instantané :
 - o faire un diagnostic détaillé du secteur des paiements électroniques, incluant la monétique, les paiements en ligne et la monnaie électronique en Mauritanie : état des lieux analytique (statistiques de transactions, infrastructures existantes, procédures de traitement et de règlement, coûts des transactions et tarification en vigueur), analyse de l'existant et des expériences passées (notamment sur le segment de la monnaie électronique), perspectives de développement (analyse des projets et des perspectives de développement des acteurs clés, tarification prévisionnelle, ...)
 - o faire un diagnostic détaillé du cadre réglementaire, institutionnel et de supervision/surveillance des instruments de paiement, moyens de paiement et systèmes de paiement ;

- o établir une analyse comparative d'au moins deux (2) expériences différentes de mise en place de systèmes de paiements instantanés à l'échelle sous régionale ;
- o identifier les options en termes de gouvernance, d'orientations stratégiques, de politique de développement et de stratégie commerciale à adopter pour la gestion et le fonctionnement du système de paiement instantané, en se basant sur les réalités et les besoins du secteur ;
- o identifier et approfondir les différentes fonctionnalités à intégrer au système de paiement instantané conformément aux résultats des études menées au préalable ;
- o analyser prospectivement la pertinence de la mise en œuvre de services à valeur ajoutée adaptés au contexte mauritanien ;
- o établir un plan d'affaires pour les options d'architecture (ou les scénarios) recommandées afin de disposer d'hypothèses, de données opérationnelles et chiffrées ainsi que de déclinaisons concrètes pour la prise de décisions ;

proposer un modèle de structure de gouvernance à mettre en place () avec les modalités de déploiement et d'évolution de la structure. Devra-être proposée la meilleure architecture pour l'entité en charge du système de paiement instantané.

- o rédiger les grandes lignes des spécifications fonctionnelles et techniques du système de paiement instantané pour l'architecture retenue ;
- o rédiger le cahier des charges et le dossier d'appel d'offres en vue de la sélection du fournisseur de la solution à mettre en place.
- o Evaluer la capacité des établissements non bancaires sur le plan technique et organisationnel dans la perspective de leur interopérabilité par l'intermédiaire de la future infrastructure de paiements instantanés.

B) LIVRABLES ATTENDUS

La liste des livrables ci-après n'est pas exhaustive et peut faire l'objet de modification :

1. la note de cadrage du projet et la méthodologie proposée pour la conduite des travaux ;

2. le rapport d'études incluant les volets principaux suivants :
 - o diagnostic détaillé (i) du secteur des paiements électroniques, incluant la monétique, les paiements en ligne et la monnaie électronique, et (ii) du cadre réglementaire, institutionnel et de supervision/surveillance des instruments de paiement, moyens de paiement et systèmes de paiement ;

 - o analyse détaillée de l'existant, proposition de recommandations pour l'amélioration de l'existant, préconisation de solutions, recommandations de scénarios sur tous les aspects du système de paiement instantané, notamment l'aspect relatif à la gouvernance et à la forme juridique... ;

 - o une revue d'au moins deux (2) expériences régionales de mise en place de systèmes de paiements instantanés ;

 - o modèles économiques/plans d'affaires pour les options d'architecture proposées de système de paiements instantanés à mettre en place (répondant aux standards internationaux) et pour la solution adaptée au contexte de la Mauritanie ;

 - o le dispositif technique à mettre en place pour l'opérationnalisation du système proposé ainsi qu'une description des prérequis, des dispositions réglementaires, institutionnelles et de gouvernance du système et du type d'accompagnement nécessaire ;

 - o le plan de mise en œuvre du système proposé ainsi que le calendrier pour son déploiement ;

3. un document de synthèse mettant en exergue les scénarios recommandés et les décisions importantes à prendre ;
4. Une description a haut niveau des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible ;

C) PROFIL GENERAL DU CONSULTANT

La présente mission sera réalisée par une firme justifiant d'une expérience avérée dans la réalisation de travaux similaires (évaluation approfondie du marché des paiements et mise en œuvre des paiements instantanés) et qui possède des capacités techniques et réglementaires en systèmes de paiement (système d'information et réseaux / en infrastructures de paiements instantanés), i.e ingénieur en informatique et/ou en télécommunications ayant une bonne maîtrise des enjeux réglementaires et des technologies de nouvelle génération en TIC, justifiant d'expériences spécifiques en système d'information/en infrastructures de paiements instantanés et disposant de références solides dans un domaine lié à la mise en place d'un système national de paiement, avec une spécialisation dans les paiements instantanés. Une bonne connaissance du *mobile money* et des systèmes de paiement en Afrique est aussi exigée. La liste du personnel Clé, dont les curriculums vitae doivent être communiqués préalablement doivent tous maîtriser la langue française écrite et parlée et ils ne devraient pas être liés directement à un processeur monétique.

D) METHODE DE SELECTION

Comme prévu dans le plan de passation des marchés, pour mener à bien la présente étude, le processus d'attribution à suivre se fera par la méthode de Qualification des Consultants déjà engagé en négociant avec le classé 1^{er} conformément aux directives de la Banque Mondiale.

E) DUREE ET DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission débutera à partir de la date de signature du contrat et comportera deux phases :

- la phase préparatoire qui durera environ une semaine et pendant laquelle, le Consultant (firme) prendra connaissance du contexte général du secteur, de la situation du Projet, des documents disponibles et de toute autre information qu'il jugera utile pour établir la note de cadrage du projet et la méthodologie de travail à adopter ;
- la phase d'étude et de conception qui portera sur l'évaluation approfondie du marché des paiements en Mauritanie et les différentes alternatives pour la mise en œuvre des paiements instantanés, incluant l'identification de scénarios pour l'architecture fonctionnelle et technique du système de paiement instantané -. Cette étape durera environ 7 semaines.

Ainsi, l'intervention s'étalera sur une période de 3 mois à partir de la date de signature du contrat.

Une ou plusieurs missions virtuelles ou présentiels sont prévues. Le calendrier étant encore prévisionnel, le Consultant (firme) devra rester flexible à tout éventuel réajustement.

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur – Fraternité – Justice



MINISTRE DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE, DE
L'INNOVATION ET DE LA MODERNISATION DE
L'ADMINISTRATION

WARDIP-MAURITANIE

UNITE DE COORDINATION DU PROJET WARDIP-MAURITANIE

Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la conduite d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible

Procès-Verbal des Négociations

Décembre 2023

ROYAUME DU MAROC

Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Équipement



MINISTRE DE L'ÉNERGIE, DES MINES ET DE L'ÉQUIPEMENT
LE MINISTRE DE L'ÉNERGIE, DES MINES ET DE L'ÉQUIPEMENT

LE MINISTRE DE L'ÉNERGIE, DES MINES ET DE L'ÉQUIPEMENT

LE MINISTRE DE L'ÉNERGIE, DES MINES ET DE L'ÉQUIPEMENT

Le présent document a été élaboré en collaboration avec les services techniques de l'Agence Marocaine de l'Énergie (AME) et les services techniques de l'Agence Marocaine des Mines (AMM) et des services techniques de l'Agence Marocaine de l'Équipement (AMEQ).

Procès-verbal des négociations

1992

1. Préambule

L'an deux mille vingt-trois, et le onzième jour du mois de décembre, l'Unité de Coordination du Projet WARDIP- Mauritanie a finalisé des échanges à distances avec BearingPoint France SAS à titre de négociations, du contrat relatif à la réalisation d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible.

2. Participants :

Les personnes dont les noms suivent ont pris part à cette séance et aux différents échanges :

- Pour l'Unité de Gestion du Projet WARDIP- Mauritanie

N°	NOMS - PRENOMS	QUALITE
1	Monsieur Mohamed Lemine SALIH	Coordonnateur du Projet
2	Monsieur Isselmou CHEIBANY	Expert technique au Projet
3	Monsieur Mohamed HAIBALLA	Spécialiste de la Passation des Marchés du Projet

- Pour BearingPoint France SAS

N°	NOMS - PRENOMS	QUALITE
1	Jean Michel Huet	Partner
2	Marouane Znagui	Senior Manager

3. Rétrospective

Faisant suite à l'AMI n° 05 C MTNIMA WARDIP 2023 et le résultat de comparaison des différentes manifestations d'intérêt pour assister le Gouvernement mauritanien dans la réalisation d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible sanctionnée par le Rapport d'Analyse validé, par la CPMP MTNIMA, en date du 30 mars 2023 et la note d'intention d'attribution provisoire en date du 04 avril 2023, l'Unité de Coordination du Projet WARDIP-Mauritanien a entamé des négociations avec BearingPoint France SAS à travers des échanges à distance.

4. Synthèse des échanges de négociations

Les points ci-après ont fait l'objet des négociations :

A. Proposition technique

- L'expérience de l'équipe proposée ;
- L'authenticité des attestations
- Attestations pour les références relatives à certaines expériences citées.
- Les éléments qui constituent le livrable DAO

1. Introduction
L'objectif de ce rapport est de présenter les résultats de l'étude menée par le service de la santé publique de la région de la capitale nationale. Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires et de discussions individuelles. Les résultats sont présentés dans les sections suivantes.

2. Méthodologie
L'étude a été menée sur une période de six mois, de janvier à juin 2023. Les participants ont été recrutés à l'aide de réseaux sociaux et de contacts personnels.

3. Résultats
Les résultats de l'étude ont été analysés à l'aide de logiciels de traitement de données. Les données ont été regroupées en fonction de l'âge, du sexe et de l'éducation. Les résultats sont présentés dans les sections suivantes.

4. Discussion
Les résultats de l'étude ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les résultats ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les résultats ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020.

5. Conclusion
Les résultats de l'étude ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les résultats ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les résultats ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020.

6. Références
Les références de l'étude ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les références ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les références ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020.

7. Annexes
Les annexes de l'étude ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les annexes ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020. Les annexes ont été comparés avec ceux de l'étude précédente menée en 2020.

- e. Le délai de réalisation de la mission prévu (3 mois)
- f. Le délai prévu pour la validation des livrables

B. Proposition Financière

Afin de rentrer le budget prévu, et sur demande de l'UCP, la proposition financière a été revue à la baisse avec l'engagement, de la part du Groupement, sur les mêmes conditions de qualité et d'efficacité.

Au terme des négociations, les Parties ont convenu ce qui suit :

b.1 Principes Généraux

Le Marché à conclure est un contrat forfaitaire, financé sur les ressources du crédit IDA relatif au financement des activités du Projet WARDIP – Mauritanie.

La durée d'exécution de la mission est de **3 mois** à compter de la date de notification du marché

b.2 Rémunération & Frais

Le montant forfaitaire pour les prestations objet de la mission est fixé à **Cent Cinquante Mille Dollars Américains (150.000 USD) en Hors Taxes**, conformément à l'offre financière validée par les différentes parties. Aucun frais supplémentaire de déplacement ne sera facturé dans le délai de 3 mois impartis pour l'exécution de la mission. Le nombre de déplacements en Mauritanie est de 3 déplacements chacun de 5 jours avec participation du Chef de mission accompagné d'un expert technique.

Ce montant correspond au budget maximum de la mission.

Les modalités de paiement

Calendrier	Livrables	Calendrier des paiements
Signature du contrat + 1 semaine	<ul style="list-style-type: none"> • Note de cadrage de mission 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% à la fourniture d'une note de cadrage acceptable
Signature du contrat + 3 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'études 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% à la validation du rapport
Signature du contrat + 7 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Document de synthèse sur les scénarios et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • 25% à la validation de la synthèse
Signature du contrat + 10 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifications technico-fonctionnelles de la solution 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% à la validation des spécifications de la solution
Signature du contrat + 12 semaines	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'Appel d'Offres (incluant le cahier des charges) 	<ul style="list-style-type: none"> • 15% à la validation du DAO (y e CdC)

II. Propositional Functions

Let $P(x)$ be a propositional function. Then $P(x)$ is true for some values of x and false for others.

To denote the set of values for which $P(x)$ is true we write:

1.1. True Set

The true set of $P(x)$ is the set of all values of x for which $P(x)$ is true.

For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the true set of $P(x)$ is the set of all prime numbers.

1.2. False Set

The false set of $P(x)$ is the set of all values of x for which $P(x)$ is false.

For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the false set of $P(x)$ is the set of all non-prime numbers.

III. Quantifiers

Let $P(x)$ be a propositional function. Then $P(x)$ is true for some values of x and false for others.

To denote the set of values for which $P(x)$ is true we write:

For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the true set of $P(x)$ is the set of all prime numbers.

To denote the set of values for which $P(x)$ is false we write:

For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the false set of $P(x)$ is the set of all non-prime numbers.

To denote the set of values for which $P(x)$ is true for all values of x we write:

For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the set of values for which $P(x)$ is true for all values of x is the set of all prime numbers.

To denote the set of values for which $P(x)$ is false for all values of x we write:

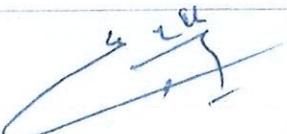
For example, let $P(x)$ be the propositional function " x is a prime number". Then the set of values for which $P(x)$ is false for all values of x is the set of all non-prime numbers.

5. Le projet de Contrat

Le projet de contrat à l'issu des échanges de négociations est annexé au présent Procès-Verbal.

Fait à Nouakchott, le 11 décembre 2023

Pour le Client :

N°	NOMS - PRENOMS	QUALITE	SIGNATURE
1	Monsieur Mohamed Lemine SALIHI	Coordonnateur du Projet	
2	Monsieur Isselmou CHEIBANY	Expert technique du Projet	
3	Monsieur Mohamed HAIBALLA	Spécialiste de la Passation des Marchés du Projet	

- Pour BearingPoint FRANCE SAS

N°	NOMS - PRENOMS	QUALITE	SIGNATURE
1	JEAN Michel Huet	Partner	
2	Marouane Znagui	Senior Manager	

BearingPoint France SAS
Tour CBX
Passerelle des Reflets
92913 PARIS LA DEFENSE Cedex
Tél 01 58 86 30 00 - Fax 01 58 86 50 00
RCS Nanterre 443 021 241

2. Le projet de loi

Le projet de loi a pour objet de modifier les dispositions relatives aux procédures de l'Union européenne.

Le projet de loi est déposé le 11 décembre 2013.

Le projet de loi est

3. Le projet de loi

Le projet de loi est

**Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la
conduite d'une analyse approfondie des besoins
pour la mise en place d'un système de paiement
instantané et définition des spécifications
techniques et fonctionnelles du système de
paiement instantané cible**

*Proposition Financière – Version optimisée et détaillée
08 novembre 2023*



وزارة التحول الرقمي والابتكار وعصرنة الإدارة
Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation
et de la Modernisation de l'Administration



BANQUE MONDIALE

Contacts

BearingPoint.

Jean-Michel HUET
Associé

M +33 6 6 21 72 78 44
www.bearingpoint.com

Jean-michel.hu@bearingpoint.com

BearingPoint.

Olivier DARONDEL
Senior Manager

M +33 6 26 74 68 93
www.bearingpoint.com

Olivier.daron@bearingpoint.com

BearingPoint.

Marouane ZNAGUI
Senior Manager

M +261 32 73 399 66
www.bearingpoint.com

Marouane.znagui@bearingpoint.com

Information pour le contact (téléphone et courriel) : Jean-Michel Huet | jean-michel.huet@peeringpoint.com

Adresse : 1 Passerelle des Remparts - 92400 Courbevoie, France

En capacité de : Partener

Nom du Consultant (nom de l'entreprise ou du groupement) : PeeringPoint

Titre du signataire : Partener PeeringPoint Africa & International Development

Nom complet du signataire : Jean-Michel Huet

Signature du représentant habilité du Consultant : 

Nous reconnaissons que vous n'êtes tenu d'accepter une quelconque des Propositions ci-dessus.

Contrat si il nous est accepté

Aucune commission

délat de validité de la Proposition

Notre Proposition financière a pour horizon de validité de 30 jours à compter de la date de réception de la Proposition financière.

Proposition Financière

Notre offre financière est destinée à répondre à votre demande de services de conseil en matière de négociation de Contrat, jusqu'à l'obtention du Contrat et l'exécution du Contrat. Le montant des impôts et taxes dans le pays du Client sera estimé au cours des négociations du Contrat.

Vous trouverez ci-joint notre Proposition financière qui s'élève à 120 000 USD (cent vingt mille dollars US). Ce montant est un montant « net » des

Proposition technique

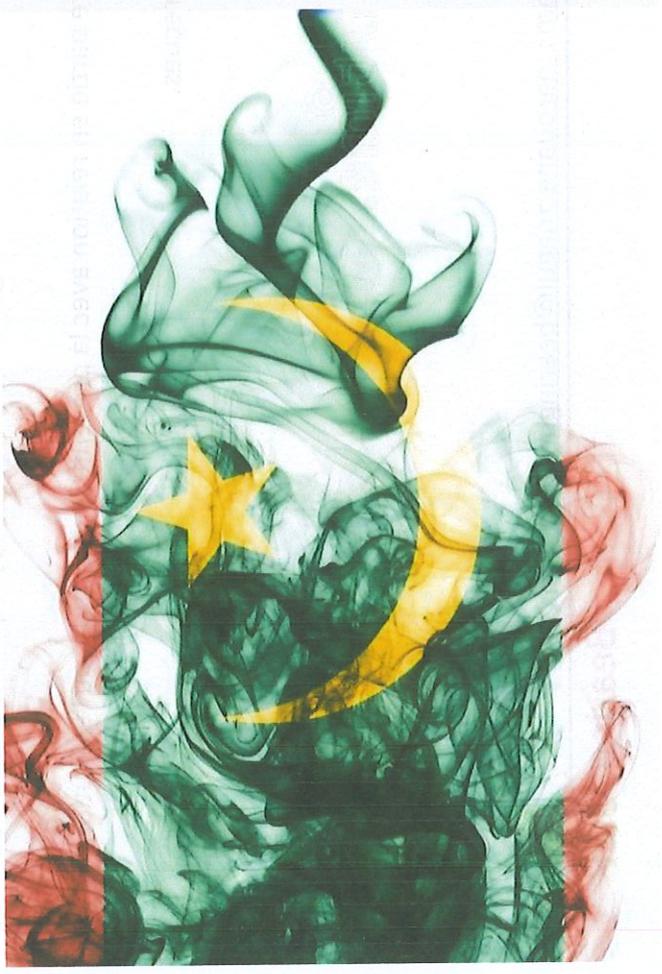
spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible, conformément à votre Demande de propositions et à notre

offre en matière de services de conseil en matière de négociation de Contrat, jusqu'à l'obtention du Contrat et l'exécution du Contrat. Ce montant est un montant « net » des

impôts et taxes dans le pays du Client. Le montant des impôts et taxes dans le pays du Client sera estimé au cours des négociations du Contrat.

Nous, soussignés PeeringPoint, avons l'honneur de vous proposer nos services à titre de consultant pour l'achat d'offre suivant sélection d'un Consultant

Monsieur/Madame/Monsieur/Madame



Agenda



Paris le 03 novembre 2025

FIN-1 : Formulaire de proposition financière

FIN-1 : Formulaire de proposition financière

Paris le 08 novembre 2023,

Madame/Monsieur,

Nous, soussignés BearingPoint, avons l'honneur de vous proposer nos services, à titre de consultant, pour l'appel d'offre suivant : Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la conduite d'une analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un système de paiement instantané et définition des spécifications techniques et fonctionnelles du système de paiement instantané cible, conformément à votre Demande de propositions et à notre Proposition technique.

Vous trouverez ci-joint notre Proposition financière qui s'élève à 150 000 USD (cent cinquante mille dollars US). Ce montant est un montant « net des impôts et taxes » dans le pays du Client. Le montant des impôts et taxes dans le pays du Client sera estimé au cours des négociations du Contrat.

Notre Proposition financière a pour nous force obligatoire, sous réserve des modifications résultant de la négociation du Contrat, jusqu'à l'expiration du délai de validité de la Proposition.

Aucune commission ou rétribution n'a été ou sera versée par nous à des agents ou autre partie en relation avec la présente Proposition, ou l'exécution du Contrat s'il nous est attribué.

Nous reconnaissons que vous n'êtes tenu d'accepter une quelconque des Propositions reçues.

Signature du représentant habilité du Consultant :



Nom complet du signataire : Jean-Michel HUET

Titre du signataire : Partner BearingPoint Africa & International Development

Nom du Consultant (nom de l'entreprise ou du groupement) : BearingPoint

En capacité de : Partner

Adresse : 1 Passerelle des Reflets, 92400 Courbevoie, France

Information pour le contact (téléphone et courriel) : jean-michel.huuet@bearingpoint.com ; marouane.znagui@bearingpoint.com en copie

FIN-2 : Résumé des prix

Notre proposition financière s'entend hors taxes (retenues à la source et autres taxes locales applicables).

Item	Prix USD
Prix de la proposition financière	
(1) Rémunération du personnel	144 185
(2) Autres coûts	5 815
<u>Prix total de la proposition financière :</u> (devrait refléter le montant dans le formulaire FIN-1)	150 000
Impôts indirects dans le pays du client estimés - à examiner et finaliser lors de la négociation du Contrat (en cas d'attribution)	
(i) [Insérer type de taxe, par ex. TVA ou taxe de transaction]	N/A
(ii) [Par ex. Impôts sur le revenu des experts non-résidents]	N/A
<u>Total estimé des impôts indirects dans le pays du client :</u>	N/A

FIN-3 : Sous-détail de la rémunération

N°	Nom	Poste (Cf. TECH-6)	Présence (Siège / Terrain)	Rémunération Expert- mois	Contribution totale en Expert/Mois	USD
PC-1	Jean-Michel Huet	Partner, Expert paiements digitaux et telco	S	51 307	0,1	5 131
			T	51 307	0	0
PC-2	Olivier Darondel	Senior Manager, Expert SI et système de paiements instantanés	S	25 375	0,3	7 613
			T	25 375	0	0
PC-3	Marouane Znagui	Senior Manager, Expert Secteur financier et système de paiements instantanés	S	18 900	0,4	7 560
			T	18 900	0	0
PC-4	Mikael Naciri	Expert switch et système de paiements instantanés, gouvernance d'écosystème	S	18 900	0,3	5 670
			T	18 900	0	0
PC-5	Trésor Ngassa	Expert technique architecture, sécurité et intégration	S	18 900	0,4	7 560
			T	18 900	0	0
PC-6	Marine Picherit	Experte gouvernance institutionnelle et environnement réglementaire	S	18 900	0,4	7 560
			T	18 900	0	0
PC-7	Latifa Nanadoum	Cheffe de projet, Experte services financiers et paiements digitaux et économie des plateformes	S	14 520	1,1	15 972
			T	14 520	0,6	8 712
PC-8	Consultant senior 1	Spécialisé systèmes de paiements	S	14 520	2,7	39 204
			T	14 520	0	0
PC-9	Consultant senior 2	Spécialisé paiements digitaux	S	14 520	2,7	39 204
			T	14 520	0	0
Autres personnels						
	N/A	N/A				
Coûts totaux						144 185

Déclaration des coûts et charges du Consultant (Formulaire Type I)

Personnel		1	2	3	4	5	6	7	8
Nom	Poste	Salaire de base par mois	Charges Sociales**	Frais généraux**	Sous-total	Marge bénéficiaire (profit)***	Indemnité de mission en dehors du bureau**	Taux fixe proposé par mois	Taux fixe proposé par mois/jour/heure ouvrable**
Bureau									
Jean Michel Huet	Partner, Expert paiements digitaux et telco	16 000	50%	50%	32 000	60,30%		51 307 €	
Olivier Darondel	Senior Manager, Expert SI et système de paiements instantanés	9 500	50%	50%	19 000	33,60%		25 375 €	
Marouane Znagui	Senior Manager, Expert Secteur financier et système de paiements instantanés	7 500	50%	50%	15 000	26%		18 900 €	
Mikael Naciri	Expert switch et système de paiements instantanés, gouvernance d'écosystème	7 500	50%	50%	15 000	26%		18 900 €	
Tresor Ngassa	Expert technique architecture, sécurité et intégration	7 500	50%	50%	15 000	26%		18 900 €	
Marine Picherit	Experte gouvernance institutionnelle et environnement réglementaire	7 500	50%	50%	15 000	26%		18 900 €	
Latifa Nanadoum	Cheffe de projet, Experte services financiers et paiements digitaux et économie des plateformes	6 500	50%	50%	13 000	11,69%		14 520 €	
Consultant senior 1	Spécialisé systèmes de paiements	6 500	50%	50%	13 000	11,69%		14 520 €	
Consultant senior 2	Spécialisé paiements digitaux	6 500	50%	50%	13 000	11,69%		14 520 €	
Pays du client									
Latifa Nanadoum	Cheffe de projet, Experte services financiers et paiements digitaux et économie des plateformes	6 500	50%	50%	13 000	11,69%		14 520 €	

FIN-4 : Décomposition des autres dépenses (remboursables)

N°	Type de dépenses remboursable	Unité	Coût unitaire	Quantité	USD
1	Indemnité Journalière (Per Diem)	Jour	\$ 60	14	\$ 840
2	Frais d'hôtel	Jour	\$ 120	14	\$ 1 680
3	Coûts de transports internationaux depuis Paris	Vol A/R direct	\$ 1 408	2	\$ 2 815
6	Transfert Aéroport A/R	Transfert Aéroport A/R	\$ 50	4	\$ 200
8	Frais de transport sur place	Allocation	\$ 20	14	\$ 280
Coût total					\$ 5 815

Jalons de paiement

LIVRABLES	PAIEMENT ASSOCIÉ
L1 : Note de cadrage	10%
L2 : Rapport d'études	30%
L3 : Document de synthèse sur les scénarios et recommandations	25%
L4 : Spécifications technico-fonctionnelles de la solution	20%
L5 : Dossier d'Appel d'Offres (incluant le cahier des charges)	15%

BearingPoint®

**Sélection d'un Consultant (firme) en charge de la
conduite d'une analyse approfondie des besoins
pour la mise en place d'un système de paiement
instantané et définition des spécifications
techniques et fonctionnelles du système de
paiement instantané cible**

Proposition Technique
21 septembre 2023

Contacts



وزارة التحول الرقمي والابتكار وعصرنة الإدارة
Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation
et de la Modernisation de l'Administration



BANQUE MONDIALE

Contacts

BearingPoint

Jean-Michel HUET
Associé

M +33 6 6 21 72 78 44
www.bearingpoint.com

Jean-michel.huuet@bearingpoint.com

BearingPoint

Olivier DARONDEL
Senior Manager

M +33 6 26 74 68 93
www.bearingpoint.com

Olivier.darondel@bearingpoint.com

BearingPoint

Marouane ZNAGUI
Senior Manager

M +261 32 73 399 66
www.bearingpoint.com

Marouane.znagui@bearingpoint.com

Synthèse de notre offre et de nos points forts



Une démarche rythmée et agile permettant d'analyser en profondeur les besoins, de définir les spécifications techniques en vue de définir le **modèle adéquat dans un contexte mauritanien et de développer le fast payment.**

- *Assistance à la mise en œuvre de plusieurs Switch en Afrique (Madagascar, Maroc, Guinée, zone CEMAC, Burundi, etc).*



Une connaissance fine des **écosystèmes de paiement digitaux et instantanés** dans un contexte Africain, et plus largement internationaux acquise à travers de nombreuses missions réalisées sur ce sujet.

- *Accompagnement d'acteurs privés et publics d'acteurs des écosystèmes de paiements digitaux en Afrique : groupes télécoms, banques centrales, Trésor Public, etc.*



Une **expertise éprouvée des procédures d'appels d'offres et des passations de marchés**, notamment pour les bailleurs de fonds internationaux en particulier la Banque Mondiale

- *Accompagnement à la réalisation de l'appel d'offres Banque Mondiale pour les Switch de Madagascar et de la zone CEMAC et pour le recrutement du prestataire en charge de la mise en œuvre de la plateforme unique du Trésor Public de Madagascar*



Une équipe **rodée fortement spécialisée et expérimentée dans l'étude, la conception et la mise en œuvre de Switch et mobilisée sur votre projet**

- *Etude et conception du Switch de Madagascar – Définition d l'organisation cible des Switch de Madagascar, Guinée et du Maroc*



Une étude fortement **opérationnalisable** incluant un plan prévisionnel de mise en œuvre afin d'anticiper un démarrage effectif réussi des activités

- *Elaboration des méthodologies de mise en œuvre des Switch de Madagascar, de Guinée, de la zone CEMAC, etc*

Aujourd'hui BearingPoint est le cabinet de conseil international qui dispose de l'équipe de consultants la plus expérimentée dans les problématiques de switch nationaux. De plus, une présence partielle de nos consultants à Nouakchott sera assurée afin de faciliter la co-construction et le transfert de compétences des équipes.



Agenda



Contexte et objectifs

Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références

Annexes

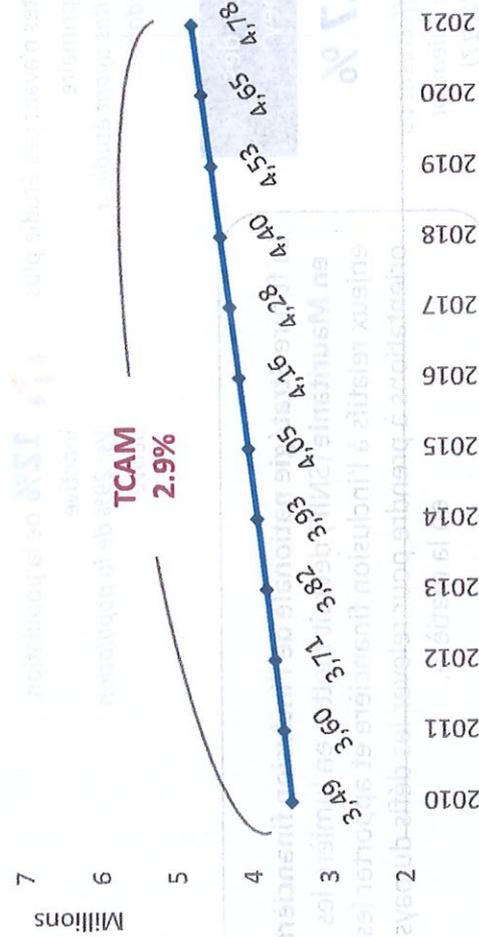
Contexte et objectifs

Contexte Général | Facteurs socio-démographiques et économiques de la Mauritanie

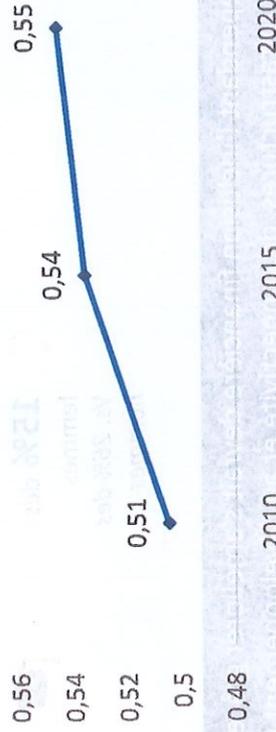
Dans le contexte socio-économique mauritanien, la mise en place de solutions facilitant les transactions financières électroniques sera essentielle pour accompagner la progression des transactions et l'amélioration de l'inclusion financière en milieu urbain et rural.

La forte croissance démographique couplée à l'amélioration des conditions de vie de la population (IDH) et l'urbanisation progressive laissent présager une augmentation des transactions électroniques dans les années à venir.

Evolution de la population totale - Mauritanie
(Source : Banque Mondiale)



Indice de développement humain (IDH)
(Source : UNDP)



56,8%

de la population vit en milieu urbain en 2021, contre 55,7% en 2020 et 54% en 2019 (Source : DataReportal)

Contexte et objectifs

Contexte Général | Etat de l'inclusion financière en Mauritanie

Parmi ces solutions se trouvent les **systèmes de paiement instantané**. L'expérience a montré que leur mise en place avait un impact direct sur **l'augmentation des transactions et l'utilisation de moyens de paiements digitaux plus abordables et plus accessibles**, tels que le **mobile money**.

L'inclusion financière reste limitée en Mauritanie, en particulier chez les femmes et chez les populations moins éduquées et inactives

21 %

(Finindex 2017)

De la population (15 ans et plus) détient un compte auprès d'une banque ou d'un fournisseur de mobile money

2014 : 22,9%
2011 : 17,5%



15% des femmes
Vs: 26% des hommes



14% des adultes n'ayant pas étudié plus que l'éducation primaire
Vs: 32% des adultes ayant étudié a minima la secondaire



12% de la population inactive
Vs: 29% de la population active

Cependant l'inclusion financière devrait s'améliorer grâce à l'amélioration des infrastructures, de connectivité et au développement du mobile money

119 %

Taux de pénétration de la téléphonie fixe et mobile (2020)

69 %

Taux de pénétration d'Internet (2020)

15,7 %

Des adultes effectuent ou reçoivent un paiement digital (2017)

La future **Stratégie nationale de l'inclusion financière en Mauritanie** (SNIF) devrait mettre en lumière les enjeux relatifs à l'inclusion financière et apporter les orientations à prendre pour relever les défis du pays en la matière.

Contexte et objectifs

Contexte Général | Système de paiement instantané (Fast Payment System ou FPS) : généralisation et avantages

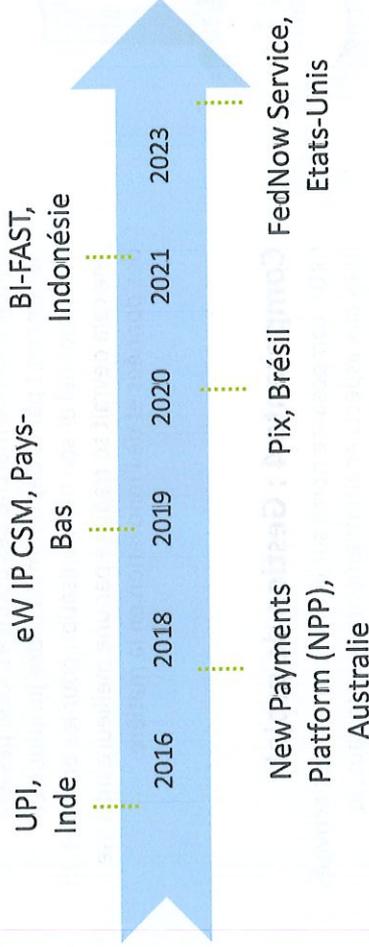
Consciente des enjeux qui sont les siens, la **Mauritanie envisage**, à travers l'objet du présent appel d'offre, de **mettre en place un système de paiement instantané**. De nombreux pays l'ont adopté pour améliorer l'efficacité de leurs systèmes nationaux de paiement.



AVANTAGES

Avec le FPS, la transmission du message et la mise à disposition des fonds définitifs au bénéficiaire se font en temps réel, 24/7

Exemples de FPS récents



Source: BIS, Developments in retail fast payments, 2021

1. **Règlement en temps réel** : Les règlements se font en temps réel sur une base 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cela limite les risques de crédit et de liquidité associés au règlement interbancaire.
2. **Accessibilité pour l'utilisateur final** : Les utilisateurs ne sont pas limités par les heures d'ouverture des banques ou les jours fériés, ce qui leur permet d'effectuer/recevoir des paiements à tout moment.
3. **Couverture de tous les types de cas d'usage** : le FPS peut notamment traiter les types de paiement suivants : P2P, P2B, B2B, B2C, P2G, G2P
4. **Inclusion d'acteurs non bancaires** : Le FPS peut inclure, en plus des banques, les acteurs de mobile-money, les fintechs...
5. **Interopérabilité** : L'interopérabilité entre les différents participants permet aux utilisateurs d'effectuer des transactions instantanées, même s'ils possèdent des comptes dans des banques différentes.

Contexte et objectifs

Le projet WARDIP – Mauritanie | Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest pour l'élargissement de l'accès aux services haut débit et numériques grâce au développement et à l'intégration des marchés numériques

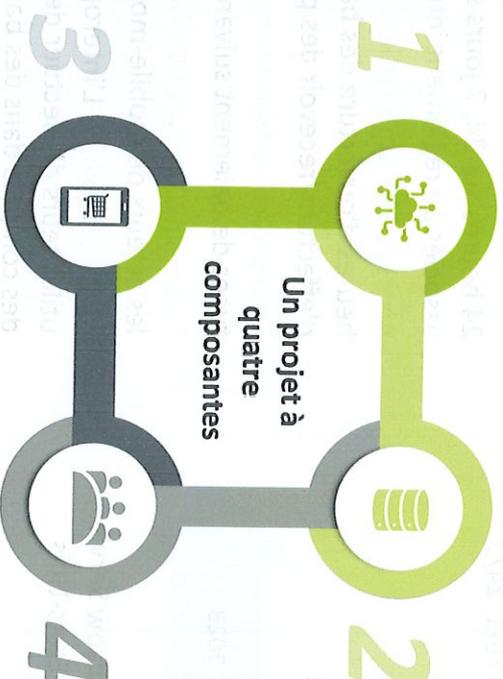
La mise en place d'un système de paiements instantanés, s'inscrit dans la composante 3 du projet WARDIP. Elle vise à moderniser le système national de paiement pour apporter une réponse aux enjeux d'intégration du marché en ligne en facilitant les transactions (y compris mobiles) entre les différents acteurs de l'écosystème, tout en contribuant à l'amélioration de l'inclusion financière.

Composante 1 : Développement et intégration du marché de la connectivité

La première composante vise à renforcer l'intégration du marché de la connectivité au niveau régional, notamment à travers l'ouverture des marchés, le déploiement d'infrastructures numériques et réseaux (large bande, backbones...).

Composante 3 : Développement et intégration du marché en ligne

Cette composante soutient le développement et l'intégration du marché en ligne, créant un environnement propice à la fourniture et à l'accès de biens ou de services numériques dans l'ensemble de la région. Les acteurs économiques, publics comme privés, pourront plus facilement bénéficier et/ou fournir des services en ligne (e-commerce, e-Gouvernement, paiements transfrontaliers...)



Composante 2 : Développement et intégration du marché des données

L'objectif de la seconde composante est de mettre en place un environnement propice au développement et à l'intégration du marché des données. Cela passera notamment par l'adaptation du cadre juridique et institutionnel et son harmonisation pour les données. *In fine* cela devrait se traduire par une meilleure maîtrise des données et de l'innovation en la matière.

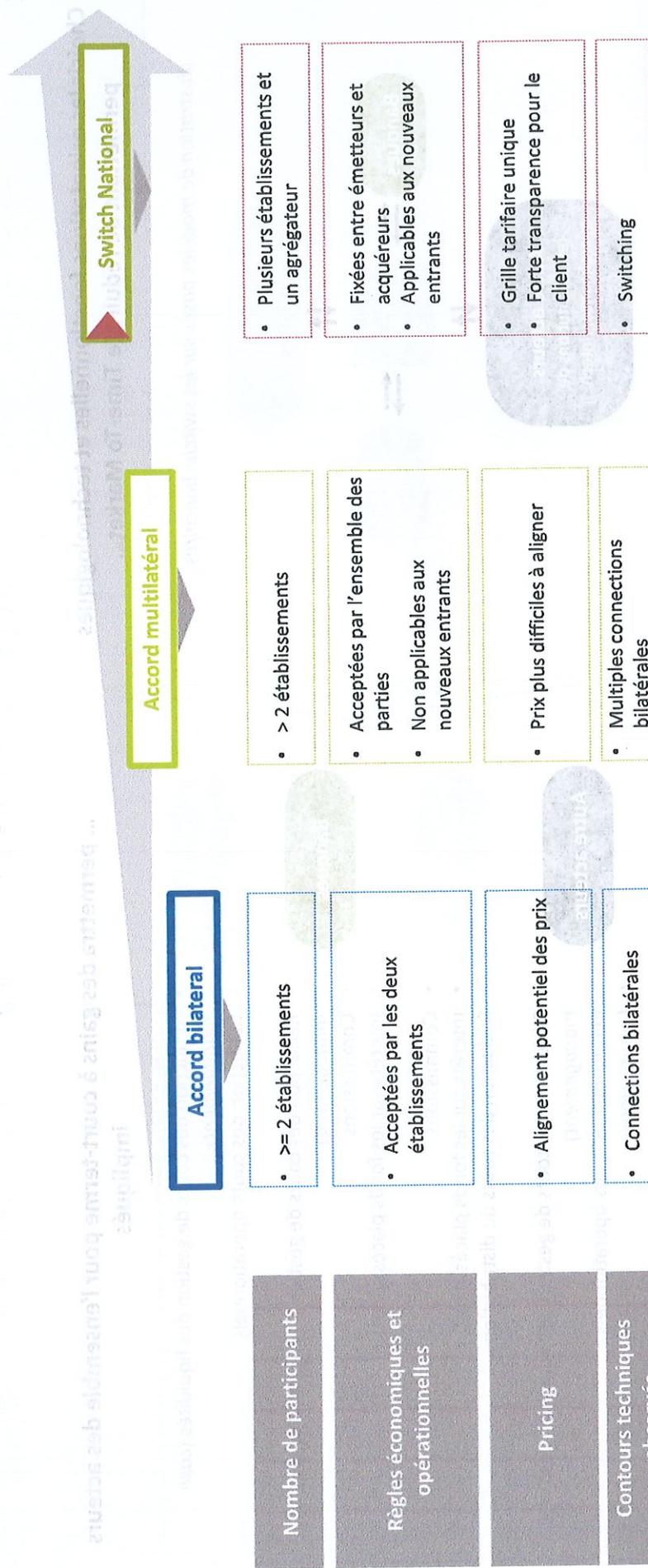
Composante 4 : Gestion de projet

Cette composante porte sur le financement des activités liées aux aspects environnementaux et sociaux, le renforcement des capacités et le soutien à la mise en œuvre du Projet afin de garantir sa mise en œuvre.

Contexte et objectifs

Focus sur les switch nationaux de paiement | Les switch d'interopérabilité, composante du système national de paiement et conformes aux dernières normes internationales, prennent en charge les paiements instantanés

Le modèle le plus efficace pour faciliter les transactions est celui consistant en la mise en place d'un système national unique.



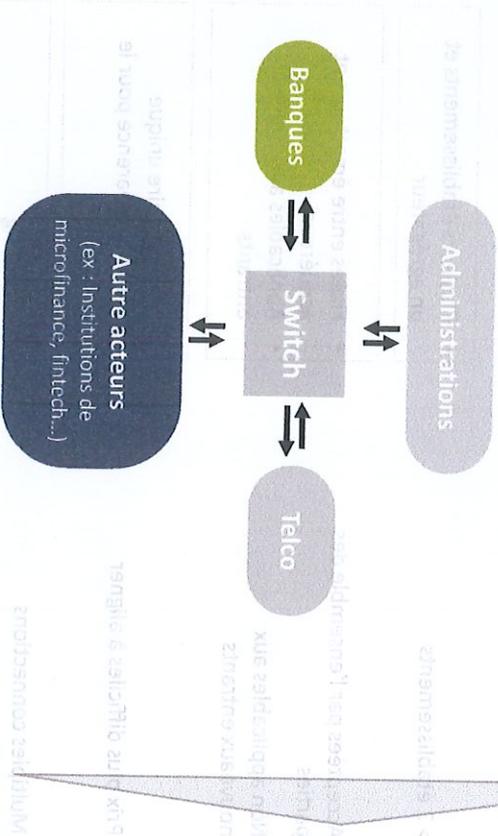
Contexte et objectifs

Focus sur les switch nationaux de paiement

Un facteur clé de succès serait de rechercher un niveau optimal de synergies entre les mondes monétique et paiement mobile, avec un modèle de switching le plus unifié possible

Choisir les orientations fonctionnelles et technologiques permettant de réduire le Time-To Market...

Illustration de modèles basés sur les switches bancaires

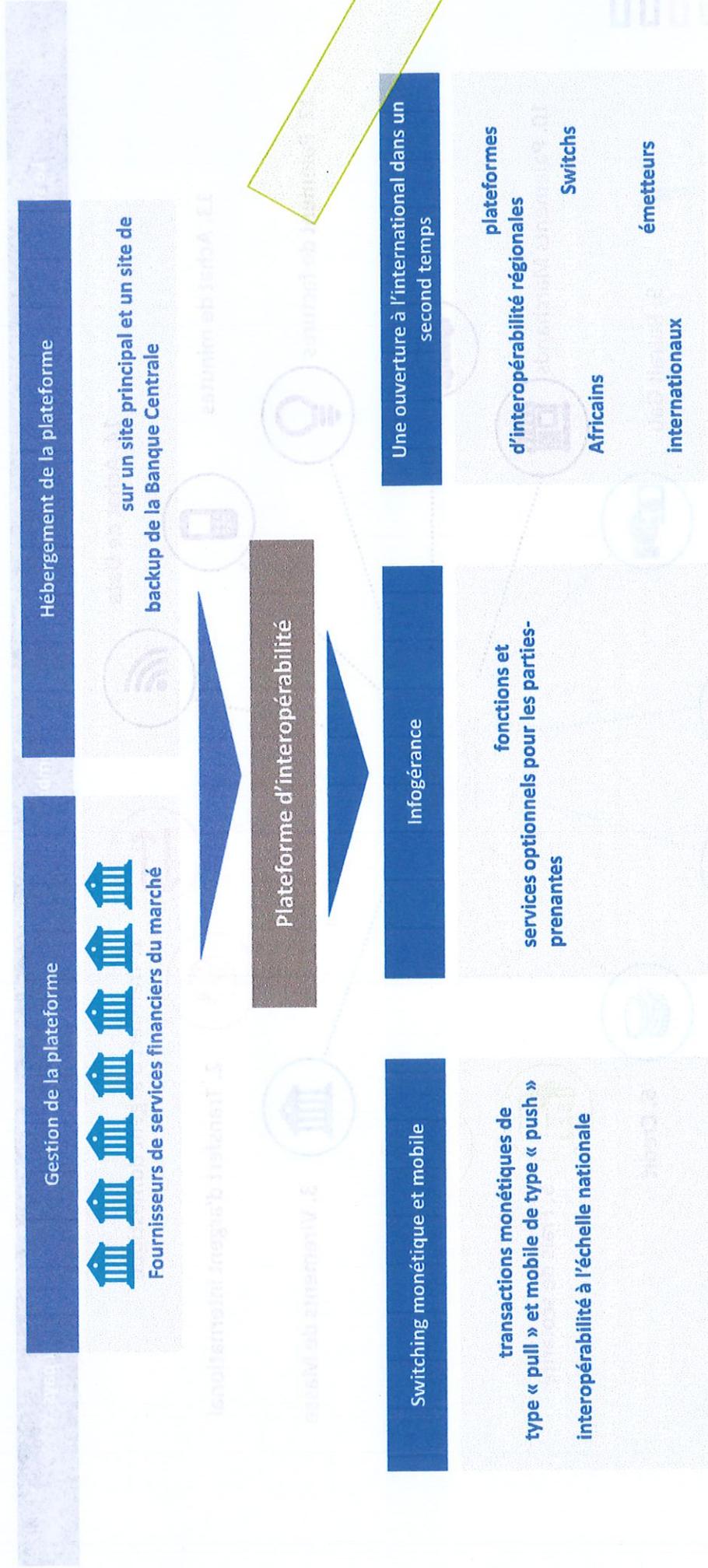


... permettra des gains à court-terme pour l'ensemble des acteurs impliqués



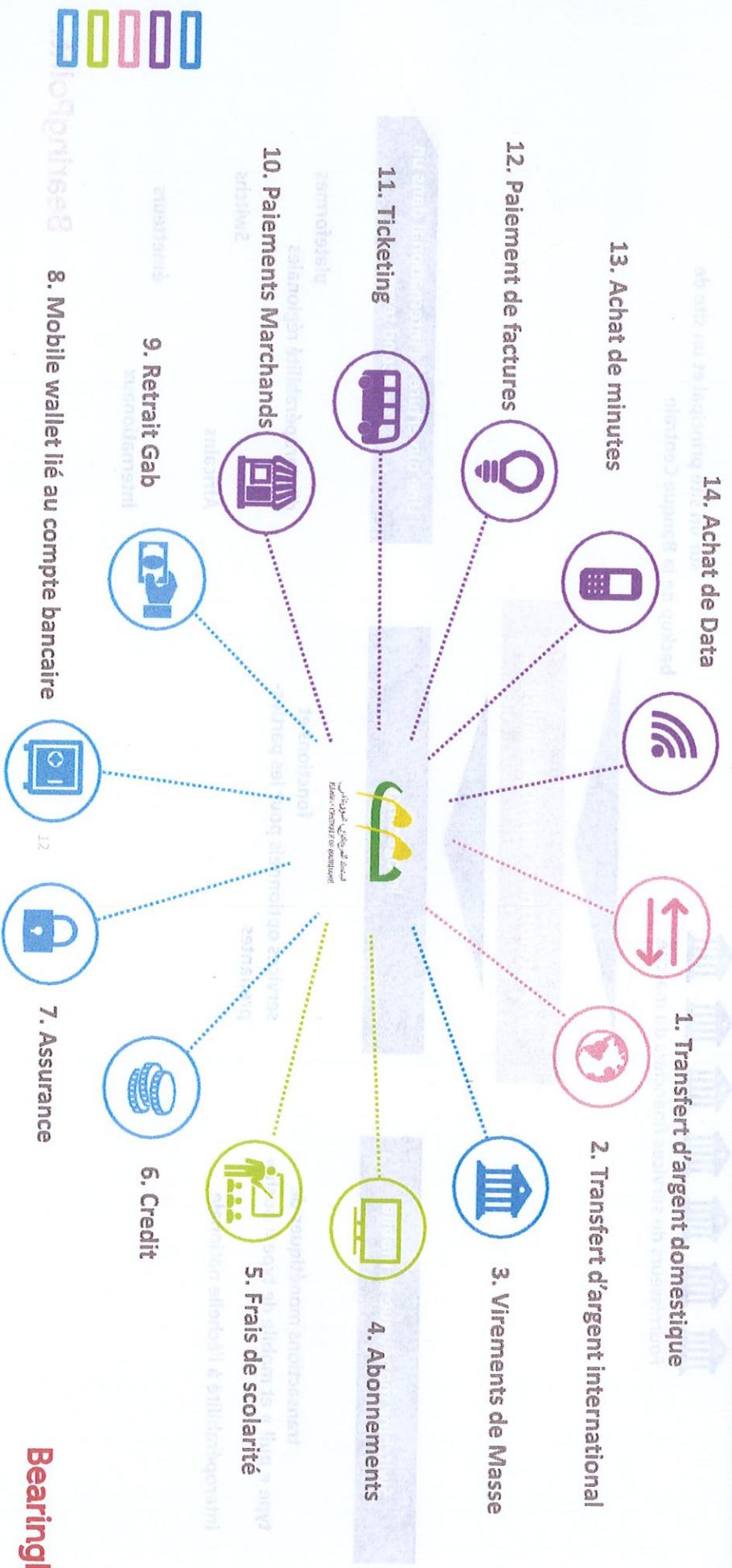
10

Contexte et objectifs



Contexte et objectifs

Le switch a vocation à permettre l'interopérabilité sur un grand nombre de cas d'usage et ce, auprès de tous les acteurs financiers du pays



Contexte et objectifs

Notre compréhension du besoin

Problématique

Pourquoi et comment mettre en place un système de paiements instantané et interoperable en Mauritanie ?

Parties-prenantes

Acteurs de l'écosystème des paiements numériques

Etablissements financiers

Institutions de microfinance

Fournisseurs de monnaie électronique

Organismes publics

Facturiers

Sociétés de transfert d'argent

Compagnies d'assurance

Fintechs

Startups

Portée stratégique

- Répondre aux objectifs du projet WARDIP - Mauritanie - Projet Régional d'Intégration Numérique en Afrique de l'Ouest et promouvoir la mise en œuvre de la stratégie de transition numérique du pays
- Implémenter la plateforme d'interopérabilité au sein de l'écosystème mauritanien, en favorisant l'adhésion des parties-prenantes tout au long de la mise en œuvre du projet.

Objectif

Accompagnement à l'analyse des besoins de mise en place d'un switch national et définition des spécifications techniques fonctionnelles

3 mois

Lancement de l'Appel d'Offres pour le recrutement du fournisseur de la solution

BearingPoint



Agenda



Contexte et objectifs

Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références

Annexes

À propos de BearingPoint

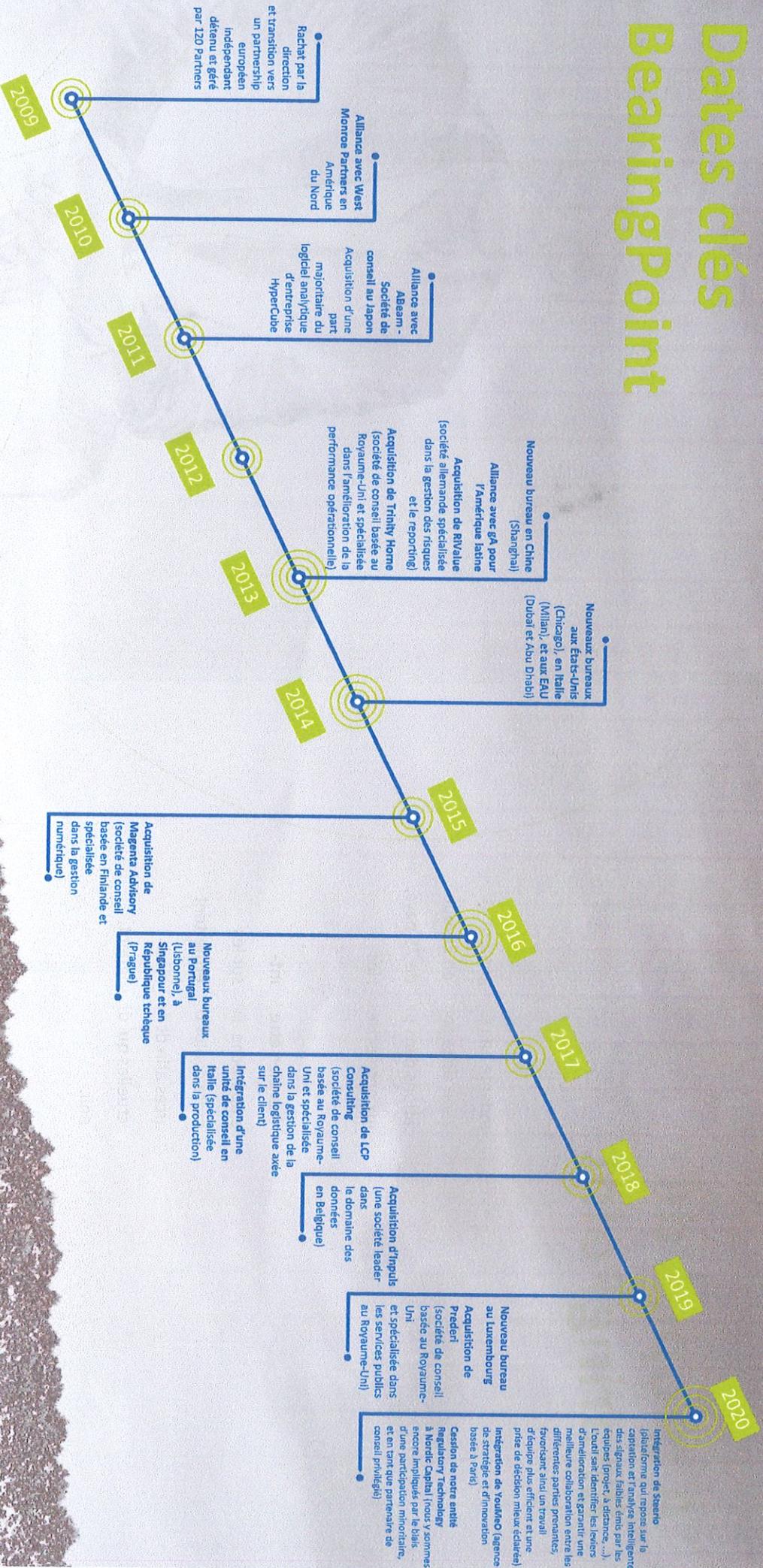
Indante en r'nement et
t son siège d'ic en Europe.
ations dans plus de 75 pays,
ux entreprises : les

érencier, être ant-
e approche axi sur les
tante évolutio ermettent
rces afin de fin riser
ctuelles qui di arguent
enir.



Dates clés

BearingPoint



Performance

de la société en quelques chiffres

BearingPoint

Nos chiffres clés de 2021 rendent compte de notre compétence croissante, dans l'innovation, l'investissement, et d'une entreprise dotée de l'envergure et de l'ambition nécessaires pour être leader dans la nouvelle réalité.

738 millions d'euros*
Chiffre d'affaires total

4 261
Collaborateurs BearingPoint

1 298
Projets exécutés

50
Pays dans lesquels nous avons exécuté des projets

21
Nouveaux produits dans le domaine de la propriété intellectuelle

181
Associés

23
Pays où BearingPoint est implanté

41
Bureaux de BearingPoint

*Y compris le chiffre d'affaires de Regulatory Technology cédé en décembre 2021 et le chiffre d'affaires des sociétés membres.

Portefeuille d'activités

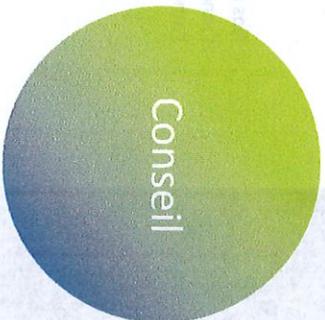
BearingPoint est organisé autour de 3 activités principales : Le conseil - avec nos expertises clés dans des segments de marché et service lines spécifiques ; Business Services — en créant des services innovants basés sur la propriété intellectuelle ; et les solutions logicielles — en offrant des logiciels autonomes, leaders sur le marché. Nous poursuivons un objectif commun de création de valeur à travers 5 domaines clés ayant pour objectif l'investissement et la croissance.



Solutions logicielles

Autres services

- Plateforme de commerce numérique Infonova
- Place de marché numérique pour les PME
- Plateforme d'écosystème d'entreprise
- Infonova SaaS BSS



Conseil

Domaines clés d'intervention :
Automotive Operations/
Banking Efficiency / Digital
Twin / NextGen Public Sector /
Unified Commerce

Market Segments

- Automotive
- Banking & Capital Markets
- Chemicals, Life Sciences & Resources
- Communications, Media & Entertainment
- Consumer Goods & Retail
- Government & Public Sector
- Industrial Equipment & Manufacturing
- Insurance
- Utilities, Postal & Transportation



Business Services

Services de propriété intellectuelle

- Ressources humaines, Développement personnel, Cloud
- Services de conformité FOSS & SAMI
- HyperCube / Nitro / Optix
- Calculateur des émissions de gaz à effet de serre (LogEC)
- Plateforme de codage / Services d'application / Services de sécurité
- Ventes / SAP / Coupa AWS Services



Service Portfolio

Pourquoi BearingPoint ?



Stratégie et implantation
Pilotage de l'Organisation, la performance, la gouvernance et RH

Un cabinet multi-spécialiste fonctionnel

Marketing et distribution
Transformation digitale et accompagnement SI

Industrie/Pharmacie/Automobile
Energie Utilities
Retail Consumer goods
Télécoms médias
Banque Assurance
Un cabinet multi-spécialiste sectoriel
Mining Secteur public



Clients privés internationaux
Gouvernements africains
Clients privés africains

Des clients publics et privés

Entreprises parapubliques
Institutions Financières Internationales
Agences étatiques

Un large spectre d'intervention

Accompagnement sur l'ensemble des phases du cycle projet : de la stratégie amont à la déclinaison opérationnelle sur les sujets métiers et technologiques

Pourquoi BearingPoint ?

en Afrique

1



Une équipe dédiée,
spécialisée dans les pays
émergents

3 lieux de présence de l'équipe
Africa & International
Development :

+ de 100 consultants

l'accompagnement de nos clients
à l'international et en particulier

+ de 200 missions
40 pays

2



Une connaissance éprouvée
du marché des paiements digitaux en
Afrique

plan stratégique
d'un acteur majeur des
paiements digitaux

positionnement des
agrégateurs dans la chaîne de
valeur d'un acteur majeur des
Telcos et paiements digitaux

3



Notre expertise dans
l'accompagnement, de la stratégie à
la mise en œuvre opérationnelle

méthodologies et outils
robustes

Observatoire
du Développement International
2010 avec HEC

publications régulières
appréhender
les réalités des pays émergents

Pourquoi BearingPoint ?

Nous publions régulièrement des articles et livres blancs sur des sujets liés aux paiements digitaux et instantanés en Afrique...

Livre blanc sur les Switchs nationaux de paiement



Livre blanc sur les services financiers sur mobile au bénéfice de l'inclusion financière



Diverses publications sur les services financiers numériques



Lisez notre dernier livre blanc sur les switchs nationaux de paiement [ici](#).

- Retrouvez nos derniers articles sur paiements digitaux :
- [Article 1](#) – 11 Mars 2021
 - [Article 2](#) – 20 Mars 2021
 - [Article 3](#) – July, 2022

Pourquoi BearingPoint ?

Services digitaux

Augmentation des paiements électroniques

Mobile wallets

Blockchain et cryptomonnaies

• L'exploration de nouveaux systèmes de paiement révolutionnaires tels que les paiements électroniques

Paiements instantanés (retail)

Tendances technologiques

Les monnaies numériques

• Les monnaies numériques jouent un rôle clé dans l'écosystème du monde numérique

DE PAIEMENTS

PAIEMENTS DIGITAUX

Paiements transfrontaliers instantanés

• Avec l'adoption de nouvelles technologies

• L'impact de la réglementation

Inclusion financière

Open Banking

• Les API bancaires (ici les API Open Banking) permettent aux entreprises d'accéder à des données bancaires (ici les données bancaires des clients) et de les utiliser pour améliorer leurs services

BearingPoint®

Pourquoi BearingPoint ?

MAINTENANT

5 rnoqgnitss8 ioupuoq

ACCOMPAGNEMENT D'ACTEURS INSTITUTIONNELS DANS LA MISE EN PLACE D'ECOSYSTEMES DE PAIEMENT DIGITAUX

-      

ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE D'ETABLISSEMENTS DE PAIEMENTS DIGITAUX

-       

ACCOMPAGNEMENT D'AGREGATEURS, FINTECH ET PROBLEMATIQUES DE RESEAU DE DISTRIBUTION

-   

ACCOMPAGNEMENT OPERATIONNEL D'ETABLISSEMENTS DE PAIEMENTS

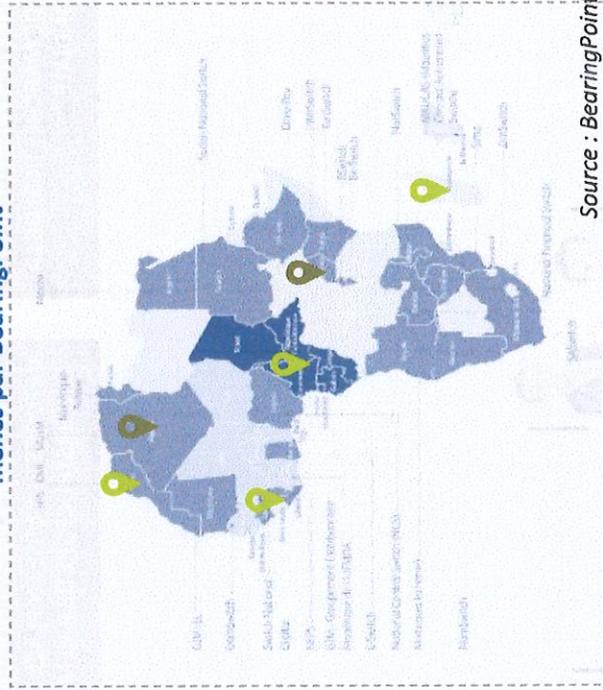
-    

BearingPoint a accompagné des acteurs majeurs de l'écosystème de paiements digitaux du lancement d'offres à la structuration d'établissements de paiement en passant par la formalisation de roadmaps stratégiques.

Pourquoi BearingPoint ?

BearingPoint a plus particulièrement développé une expertise éprouvée sur la mise en œuvre de Switch National en Afrique

Projets de Switchs nationaux de paiement menés par BearingPoint



Les dizaines de missions de BearingPoint la mise en place de systèmes de paiement et en particulier de switchs constitueront un point d'ancrage solide pour la mise en œuvre des meilleures pratiques internationales dans l'implémentation de votre système.



Lors de ces missions, notre cabinet a toujours privilégié une compréhension fine du contexte local, des acteurs et des défis à relever. Malgré une expérience éprouvée, nous mettons un point d'honneur à adapter les méthodologies et modalités d'accompagnement à l'environnement local et les besoins de chacun.



Les compétences clés requises pour cette mission ont été acquises grâce à la réalisation de nombreux projets d'accompagnement à la bonne réalisation de processus d'appel d'offres et à la mise en œuvre de solutions de paiements instantanés à envergure nationale.



Nous avons accompagné plusieurs pays africains sur des problématiques d'interopérabilité des paiements et de mise en place de plateformes de switching au cours des 24 derniers mois. **Nous sommes le cabinet de conseil indépendant le plus expérimenté sur ce sujet.**



Switch National mis en œuvre par BearingPoint
Switch National mis en œuvre par des membres de l'équipe



Ainsi, s'il est important de s'inspirer des modèles existants dans d'autres pays, il ne faut pas oublier qu'un modèle qui existe et qui a fait ses preuves dans un pays peut ne pas fonctionner dans un autre, dont la situation économique, géographique ou socioculturelle est différente.



Les switchs nationaux de paiement - Livre blanc BearingPoint - 2022



Pourquoi BearingPoint ?

BearingPoint répond à toutes les exigences demandées en termes d'expérience

Exigence de l'Appel d'Offres

EXPERIENCE SIMILAIRE EN AFRIQUE D'ETUDE ET MISE EN PLACE D'UN SWITCH NATIONAL DE PAIEMENTS ELECTRONIQUES ET INSTANTANES

EXPERIENCE EN AFRIQUE DE MISE EN PLACE D'UN ETABLISSEMENT DE PAIEMENT OFFRANT DES SERVICES DE PAIEMENTS MOBILES

CONNAISSANCE DES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES (ICB) DE LA BANQUE MONDIALE

EXPERIENCE EN AFRIQUE DANS L'ETUDE ET LA MISE EN PLACE D'UNE INFRASTRUCTURE DE PAIEMENT

Référence BearingPoint

Etude et assistance à la mise en œuvre du Switch National Guinéen
Banque Centrale de la République de Guinée
 2022-2023

Etude d'opportunités / mise en place d'établissements de paiements
Moov Africa - 2022
MT Cash - 2019
Orange/Tunisie Telecom/Ooredoo - 2020

Préparation de l'AO et assistance à la passation de marché pour le recrutement d'un fournisseur de la solution technique
 de la chambre de compensation automatisée de la
Banque Centrale de Madagascar

Etude et assistance à la mise en œuvre d'une plateforme unique de paiement du Trésor Public
Banque Centrale de Madagascar
 2020-2021

Définition du modèle de paiement mobile Interopérable et accompagnement à sa mise en œuvre
Banque Centrale marocaine & ANRT
 2016 - 2017

Les experts proposés ont participé à ces missions...

Jean-Michel HUET
 Olivier DARONDEL
 Marouane ZNAGUI
 Trésor NGASSA
 Mikael NACIRI
 Marine PICHERIT

Jean-Michel HUET
 Olivier DARONDEL
 Marouane ZNAGUI
 Trésor NGASSA
 Carelle DIOMOU
 Latifa NANADOUN

Jean-Michel HUET
 Olivier DARONDEL
 Marouane ZNAGUI
 Trésor NGASSA
 Marine PICHERIT
 Chloé CHEVRAND
 Mikael NACIRI
 Christelle MOUSTACHE

Jean-Michel HUET
 Olivier DARONDEL
 Marouane ZNAGUI
 Trésor NGASSA
 Carelle DIOMOU
 Chloé CHEVRAND
 Mikael NACIRI
 Marine PICHERIT



Agenda

(v) références de

pour us...
ambitions...
ambitions...
ambitions...

1. Introduction

2. Contexte et objectifs

3. Pourquoi BearingPoint ?

4. Notre Approche et Méthodologie

5. Notre dispositif

6. Nos Références

7. Annexes



Commentaires et suggestions sur les termes de référence

EQUIPE PROPOSEE

Contexte et objectifs

Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références

Annexes

PLANNING ET DELAIS DE VALIDATION

DEPLACEMENTS DES EQUIPES

Commentaires et Suggestions sur les termes de référence (1/3)

EQUIPE PROPOSEE

D'après notre expérience, le succès de la mise en œuvre d'un Switch National de Paiement dépend fortement de la séniorité et de la spécialisation des profils proposés au sein de l'équipe projet. Des expériences préalables sur des sujets similaires permettent de renforcer la pluridisciplinarité de l'équipe, tout en offrant l'accès à des informations, des paramètres et des pratiques très spécifiques connues exclusivement par des professionnels de ce secteur. Enfin, un nombre de jours hommes conséquent est nécessaire pour pleinement tirer bénéfice des expertises déployées.

La réussite de la mise en œuvre du Switch National ne peut être garantie sans une forte implication dans la durée permettant :

- Un diagnostic approfondi de l'existant et un état des lieux analytique poussé,
- La construction de scénarii adaptés au contexte local et aux réalités et besoins spécifiques des acteurs de l'écosystème,
- La rédaction des spécifications technico-fonctionnelles précises englobant le périmètre souhaité et défini par le scénario retenu,
- La rédaction du dossier d'appel d'offres selon les standards Banque Mondiale,
- L'embarquement et l'implication de l'écosystème tout au long du projet, de la conception à la mise en œuvre.

DEPLACEMENTS DES EQUIPES

L'analyse approfondie des besoins pour la mise en place d'un Switch National de Paiement comprend plusieurs étapes projet sensibles au cours desquelles une présence sur site est requise.

- L'équipe projet assurera une présence locale partielle sous réserve que les conditions sanitaires le permettent et en l'absence de restrictions de voyage.
- Les jours de voyage seront comptabilisés comme des jours travaillés.
- Trois déplacements de 10 jours chacun seront effectués tout au long de la mission, lorsque la présence sur site est la plus pertinente : tenue des entretiens, construction des scénarii et rédaction des spécifications. Ces déplacements seront confirmés avec la Banque Centrale de Mauritanie.

PLANNING ET DELAIS DE VALIDATION

La durée de la mission étant de 3 mois calendaires, plusieurs mécanismes doivent être mis en place afin de respecter le planning établi.

- La BCM devra valider les livrables dans un délai de 72 heures.
- Le support de la BCM est essentiel pour l'organisation des entretiens avec l'écosystème.
- L'offre de BearingPoint s'entend comme calendaire.

Commentaires et Suggestions sur les termes de référence (2/3)

Nos remarques sur la conduite du projet

APPRENTISSAGE CONTINU ET MISE AU FAIT DES DERNIERES AVANCEES TECHNOLOGIQUES

Un tel projet doit être adapté aux besoins de la population définis, mais également s'inspirer des pratiques internationales les plus récentes et innovantes (ISO 20022 entre autres).



Nos équipes ont eu l'occasion de travailler sur des projets similaires dans plusieurs pays africains (Maroc, Madagascar, Guinée, BEAC) et ont donc une bonne vision des options technologiques, techniques et organisationnelles possibles pour un tel système. De plus, nous avons eu l'occasion de réaliser un Benchmark international sur une variété de modèles de switching dans le monde, ce qui nous a permis d'étoffer nos connaissances sur le sujet.

CONDUITE DU CHANGEMENT ET ORGANISATION DU PROJET

La mise en œuvre du Switch National en plus d'être un projet technique nécessite de réussir l'embarquement de l'écosystème et des futurs utilisateurs. Sans un embarquement de l'écosystème animé tout au long du projet sur les plans stratégique, financier, fonctionnel et technique par les consultants, la réussite de la mise en œuvre du Switch National ne pourra pas être assurée.



L'implication des acteurs de l'écosystème doit avoir lieu dès la phase d'étude de l'existant et de définition de la solution cible. Nous proposons d'enrichir la démarche par l'embarquement de l'écosystème afin de garantir la réussite de la mise en œuvre du système de switching. Cela induit notamment la réalisation des chantiers suivants :

- Réalisation d'entretiens et d'ateliers avec l'écosystème : la mobilisation de l'écosystème est à la main de la Banque Centrale de Mauritanie (organisation des entretiens et ateliers, envoi des invitations, ...),
- Soutien à la montée en compétences des dirigeants du Switch (vision stratégique, pratiques financières et tarifaires, animation de l'écosystème)

APPORT D'OUTILS DE TRAVAIL ADAPTES AU DISTANCIEL

L'organisation à distance de la mission implique une synchronisation des équipes afin d'assurer le bon déroulement du projet.



Nous mettrons à disposition des outils performant de travail à distance permettant la continuité des activités quelle que soit la situation sanitaire (voir le slide suivant).

Commentaires et Suggestions sur les termes de référence (3/3)

Zoom sur nos outils de travail à distance

Réunions et synchronisation

Les équipes sont pleinement mobilisées sur le projet et adhèrent à une méthodologie de suivi et de reporting des actions menées. L'équipe projet effectue au minimum de deux échanges téléphoniques par jour.



La suite logicielle Skype For Business™ est déployée sur tous les postes de travail de BearingPoint et permet aux consultants d'être connectés en permanence pendant leurs journées de travail.

Production de livrables

Tous les engagements de production de livrables seront maintenus quelque soit la situation. En travaillant sur des plateformes collaboratives, les délais de production sont optimisés. L'accès à ces plateformes peut être ouvert aux acteurs du projet au sein de l'institution cliente.



Les outils Microsoft Teams™ permettent à plusieurs consultants de travailler simultanément sur des documents de la suite Office, tout en offrant un espace de stockage sécurisé pour la documentation du projet.

Audio et visioconférences

La discussion avec les parties prenantes du projet sera maintenue via des outils de conférence Visio simples d'utilisation. En dehors des points projet, l'équipe sera à la disposition du client pour tout échange ad hoc.



Utilisable par nos clients sans nécessiter l'installation d'un logiciel spécial, la suite Zoom™ permet de mener des conférences audio et vidéo de qualité, même avec un grand nombre de participants.

Notre savoir-faire et dispositif

Une expertise reconnue sur les appels d'offres internationaux et des dispositifs pilotes



Un dispositif rodé et expérimenté

Notre équipe dispose d'une connaissance approfondie des stratégies et des modèles propres aux switch nationaux ainsi que d'expériences éprouvées dans leur mise en œuvre au Maroc, à Madagascar et en Guinée.

Forte implication locale de l'équipe proposée

Les experts clés identifiés se déplaceront à Nouakchott sur les moments forts du projet et seront ainsi à même d'assurer la cadence soutenue nécessaire à la réussite de la mission.

Une démarche pragmatique

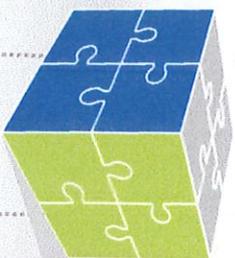
La démarche proposée est éprouvée sur des pays de la zone, nourrie de retours d'expériences réussis tout en étant flexible pour intégrer le contexte local et les innovations techniques.

Un projet complexe alliant des besoins techniques et métiers pointus, délivré grâce à une forte connaissance terrain et dans le respect des délais

Notre savoir-faire et dispositif

Une équipe dédiée aux problématiques d'interopérabilité et de switching national

- Notre équipe porte un savoir-faire et une connaissance approfondie des stratégies et modèles propres switch nationaux
- Nous associons 3 principales expertises clés : une expérience éprouvée sur les enjeux des banques centrales, la connaissance des écosystèmes financiers africains et la maîtrise des plateformes techniques d'interopérabilité en accord avec les normes internationales (ISO20022) et dernières fonctionnalités liées aux paiements instantanés



Une expertise reconnue sur les appels d'offres internationaux et des principaux bailleurs

- Nos consultants ont une expérience avérée sur la gestion d'appels d'offre conformes aux procédures banque mondiale et à ce titre peuvent assurer la rédaction du Dossier d'Appel d'Offres
- Ils maîtrisent les codes et les figures imposées pour crédibiliser votre dossier et son ambition

Des consultants orientés résultats

- Notre approche garantit la réalité et l'applicabilité de vos recommandations
- En associant une équipe rodée sur les aspects fonctionnels tant que techniques, nous nous assurons de la bonne mise en œuvre des attentes formulées par la banque et le respect des différentes contraintes

Une connaissance des exigences et spécificités du contact Africain

- Notre équipe est particulièrement sensible aux enjeux d'interopérabilité qui combinent des problématiques de multiplicité et diversité des acteurs (Banques, EME, IMF) et des enjeux d'inclusion financière

Programme de travail

- LEGENDE**
- ▲ Comité projet
 - Comité de pilotage
 - ✈ Déplacement

MOIS 1

MOIS 2

MOIS 3

PHASE 1 : PHASE PREPARATOIRE

ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

Diagnostic du secteur des paiements électroniques et du cadre réglementaire

Benchmark de 2 expériences régionales de mise en place de systèmes de switching

PHASE 2 : ETUDE ET CONCEPTION

CONSTRUCTION DES SCENARII

Construction de scénarios de développement et d'amélioration de l'existant

Développement en plans d'affaires des options d'architecture définies (scénarios)

Rédaction de la synthèse et recommandations

ELABORATION DES SPECIFICATIONS TECHNIQUES FONCTIONNELLES

Elaboration des spécifications techniques et fonctionnelles de la future plateforme de Switching

Préparation du cahier des charges et du DAO selon les procédures de la Banque Mondiale

DEVELOPPEMENT DU SCENARIO RETENU

Rédaction du dispositif technique et des prérequis à l'opérationnalisation du système

Rédaction du plan de mise en œuvre du système choisi et calendrier de déploiement

COMITES

LIVRABLES

Taskforce adaptée pour respecter le calendrier

Sélection du scénario

- L1 : Note de cadrage

- L2 : Rapport d'études
- L3 : Document de synthèse sur les scénarios et recommandations

- L4 : Spécifications techniques fonctionnelles de la solution
- L5 : DAO

Trois déplacements de 10 jours chacun seront effectués tout au long de la mission, lorsque la présence sur site est la plus pertinente : tenue des entretiens, construction des scénarii et rédaction des spécifications. Ces déplacements seront confirmés avec la Banque Centrale de Mauritanie.

Méthodologie détaillée

Phase 1 : Phase préparatoire (1/2)



OBJECTIFS

- Cadrer le périmètre et la cible projet et lancer la mission
- Préparer la phase d'étude et de conception de la solution en prenant connaissance du contexte



LIVRABLES

- L1 : Note de cadrage
- Support de kick-off



PREREQUIS

- Mobilisation d'une équipe métier
- Disponibilité de la documentation
- Disponibilité des outils/ plateforme



DUREE

- 1 semaine



APPROCHE

Cadrage périmètre et cible projet

- Pour lancer le projet, BearingPoint souhaite en premier lieu prendre connaissance du contexte et de la situation en Mauritanie au travers des documents disponibles et de quelques entretiens avec l'équipe projet / nos interlocuteurs directs sur l'ensemble de la mission à venir

- Ceci nous permettra d'affiner la méthodologie et le planning de la mission, mais également de définir la gouvernance projet adéquate (format, objectifs, constitution, fréquence des Comités de Pilotage et Comités Projet)

- Nous pourrions ainsi produire une « **Note de cadrage du Projet** » synthétisant la méthodologie proposée pour la conduite des travaux, le planning et les modes de fonctionnement envisagés avec l'équipe projet

Anticipation de la phase d'étude et de conception

- Identification des acteurs à rencontrer lors du diagnostic et de l'état des lieux de l'existant

- Choix des deux pays à analyser au niveau régional, ayant déjà mis en place un switch national pour les paiements instantanés

- Identification des documents clés relatifs à la mission et début de la collecte documentaire : données quantitatives sur l'état et l'évolution des transactions existantes disponibles auprès de la BCM, processus existants, rapports d'activités, cadre réglementaire etc...

Kick-Off

- La réunion de kick-off permettra de valider la méthodologie et le planning de la mission ainsi que de planifier les Comités de Pilotage et Comité Projet sur l'ensemble de la Phase 2.

Méthodologie détaillée

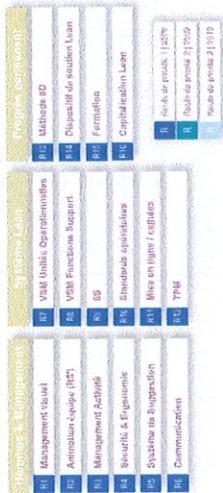


EXEMPLES DE LIVRABLES

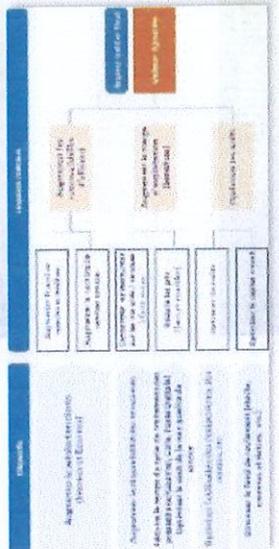
Définition des membres des comités

COMITÉ	RELATIONS	MEMBRES	RESPONSABILITÉS
Program Steering Committee	• Reporting to the Board • Reporting to the Executive Committee	Chairman Members	• Approve the Program Charter • Approve the Program Budget • Approve the Program Scope
Program Committee	• Reporting to the Program Steering Committee	Chairman Members	• Approve the Program Charter • Approve the Program Budget • Approve the Program Scope
IT & Program Preparation Committee	• Reporting to the Program Committee	Chairman Members	• Approve the Program Charter • Approve the Program Budget • Approve the Program Scope
Not a real portfolio (not included)	• Reporting to the Program Committee	Chairman Members	• Approve the Program Charter • Approve the Program Budget • Approve the Program Scope
Self-Managed Committee	• Reporting to the Program Committee	Chairman Members	• Approve the Program Charter • Approve the Program Budget • Approve the Program Scope

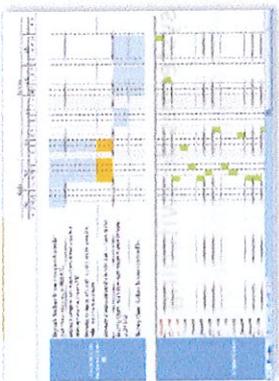
Présentation de la démarche



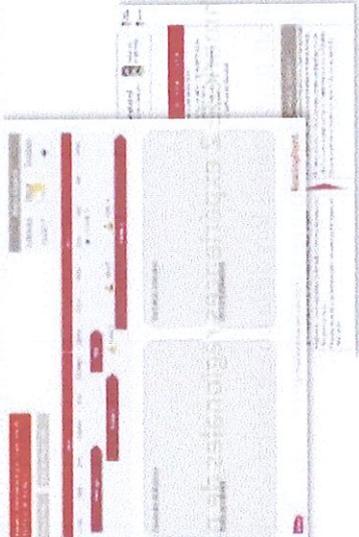
Note de cadrage



Modèle de planning de travail



Modèle de rapports d'avancement



Méthodologie détaillée



OBJECTIFS

- S'approprier le contexte, l'existant et les besoins en termes de couverture technique et fonctionnelle



LIVRABLES

- L2 : Rapport d'études



PREREQUIS

- Mobilisation d'une équipe métier
- Disponibilité de la documentation
- Organisation des entretiens avec l'écosystème



DUREE

- 2,5 semaines



APPROCHE

Diagnostic du secteur des paiements électroniques et du cadre réglementaire

- **Réalisation d'une analyse qualitative** : Tenue d'entretiens et d'ateliers avec les acteurs de l'écosystème pour s'approprier le contexte, l'existant et les besoins en termes de couverture technique et fonctionnelle du switch à mettre en place, avec la Direction générale, stratégique ou responsables flux et monétiques de tous les acteurs habilités à générer des flux transactionnels électroniques. Le nombre d'entretiens sera cadré avec la banque. Ces entretiens qualitatifs permettront de construire de manière détaillée une radioscopie des initiatives et perspectives des paiements instantanés en Mauritanie à travers les attentes et contraintes de chacun des acteurs.
- **Etude de marché et modélisation quantitative** : En parallèle de l'étude qualitative nous nous attacherons à construire une **vision chiffrée de l'état des lieux du marché des paiements numériques** et ce à travers la collecte et l'analyse de statistiques sur les transactions, de l'étude des infrastructures existantes, des mécanismes de traitement et de règlement, et de l'analyse des coûts des transactions et de la tarification en vigueur, ainsi que la modélisation des perspectives de développement à moyen terme.

Benchmark de 2 expériences régionales de mise en place de systèmes de switching

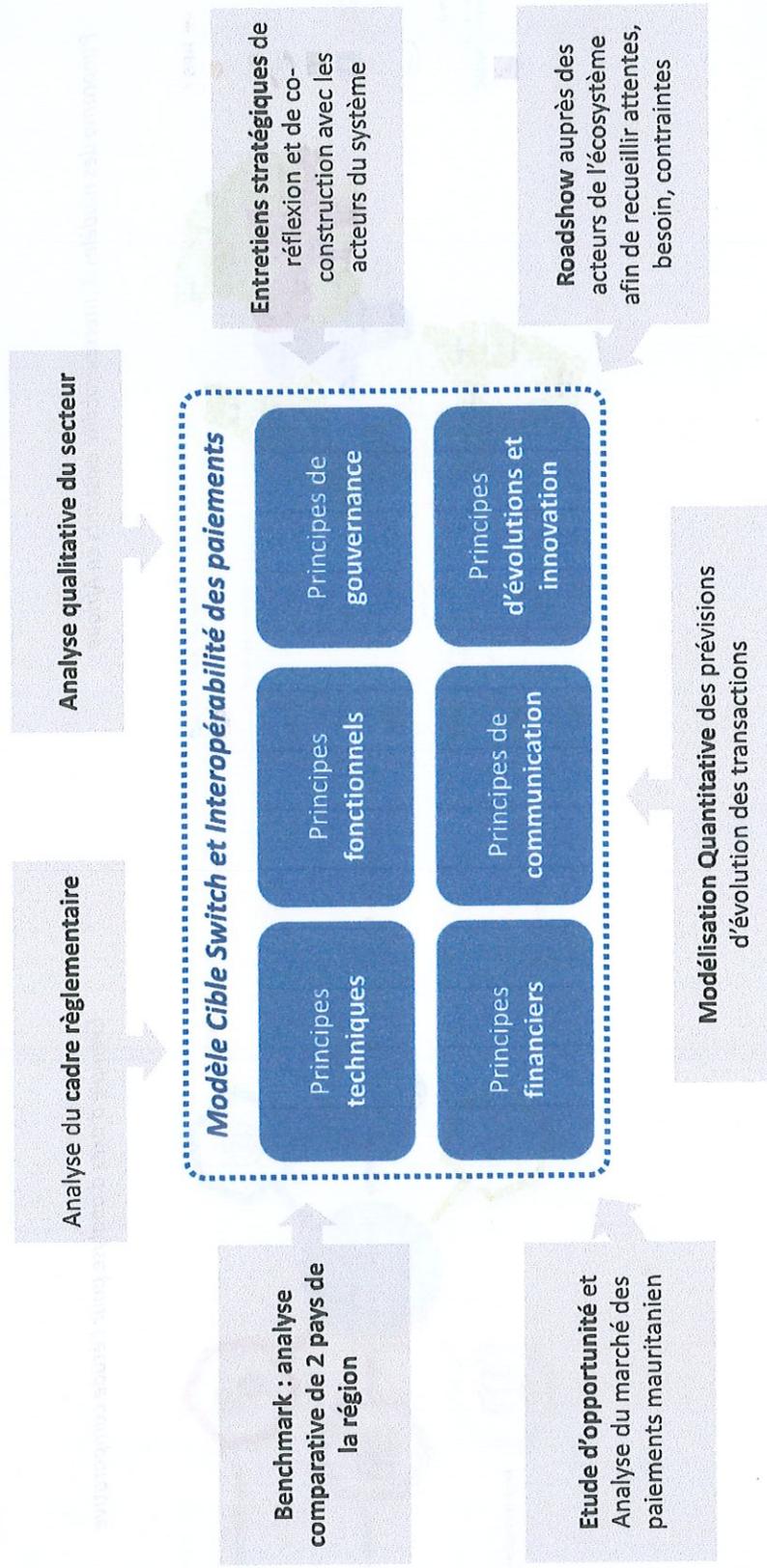
- Les deux pays retenus lors de la phase préparatoire seront étudiés sous les prismes techniques, fonctionnels, financiers, organisationnels et réglementaires.

Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Etat des lieux et diagnostic (2/4)



METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DU MODELE CIBLE



Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Etat des lieux et diagnostic (3/4)



ILLUSTRATIONS

Panorama des modèles d'interopérabilité existants en Afrique



Exemple d'axes d'analyse pour l'étude comparative



Méthodologie détaillée

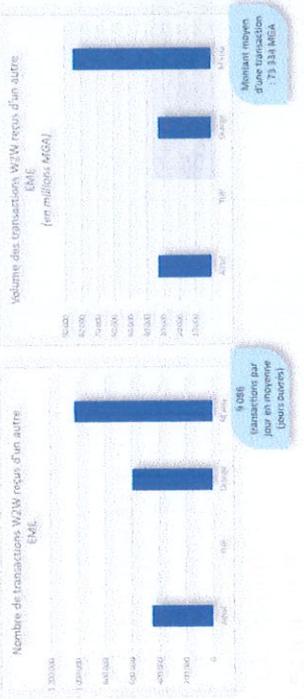


ILLUSTRATIONS

Matrice de maturité des paiements digitaux

	Au-delà de la réglementation	Conformité réglementaire	Mise en place d'infrastructures
Pérou	●	●	●
Tanzanie	●	●	●
Kenya	●	●	●
Chili d'Israël	●	●	●
Singapour	●	●	●
Malaisie	●	●	●
Afrique du Sud	●	●	●
Caméroun	●	●	●

Analyse de l'évolution des transactions numériques



Analyse marché par pays

2021-2023
Externalisation pour le déploiement et l'entretien des services numériques

Profil de marché de paiement mobile

• **Transitions monnaie via mobile** - 21%
 • **Coût moyen de transaction de 0,02** - 0,12\$
 • **Services offerts** : applications, transferts, paiement de factures, etc.
 • **Agents commerciaux** : rôle important dans les pays émergents

Stratégie de déploiement de services numériques de paiement

• **Adopter une approche hybride** : utiliser les services existants et développer de nouveaux services.
 • **Partenariats** : travailler avec des acteurs locaux pour accélérer l'adoption.

Retours d'expérience auprès d'homologues à l'international

Israël

1. **Adopter une approche hybride** : utiliser les services existants et développer de nouveaux services.
 2. **Partenariats** : travailler avec des acteurs locaux pour accélérer l'adoption.

Pérou

1. **Adopter une approche hybride** : utiliser les services existants et développer de nouveaux services.
 2. **Partenariats** : travailler avec des acteurs locaux pour accélérer l'adoption.

Méthodologie détaillée

مؤسستہ سیکولوبرٹاٹم



OBJECTIFS

- Développer des scénarios de développement et d'amélioration de l'existant
- Identifier des options en termes de stratégie et de gouvernance : Les possibilités en termes de modèles de



LIVRABLES

- L2 : Rapport d'études
- L3 : Document de synthèse sur les scénarios et recommandations



PREREQUIS

- Mobilisation d'une équipe métier
- Disponibilité de la documentation
- Disponibilité des outils/ plateforme



DUREE

- 5 semaines

مؤسستہ سیکولوبرٹاٹم



APPROCHE

Construction de scénarios de développement et d'amélioration de l'existant

- Identification des options en termes de stratégie et de gouvernance : Les possibilités en termes de modèles de

- **Elaboration de 2-3 différents scénarii techniques et fonctionnels pour la mise en œuvre** : Ces scenarii constitueront une présélection des options de mise en œuvre d'un switch qui apparaitront comme étant les plus adéquates dans un contexte mauritanien à la lumière des analyses internes et externes menées. Chaque scenario sera intégrera :
 - Les fonctionnalités à intégrer au système et la pertinence de l'ajout progressif de service à valeur ajoutée
 - Un plan d'actions
 - Planning de mise en œuvre
 - Matrice des risques et facteurs clés de succès

Développement en plans d'affaires des options d'architecture définies (scénarios)

- Approfondissement des scénarios : Une fois validée par la BCM, chaque scénario sera développé en vision macro afin d'intégrer les éléments suivants :
 - Projection des coûts et du modèle économique
 - Impacts en termes de besoins en ressources
 - Options d'architecture
- **Ces éléments seront détaillés dans la phase suivante pour le scénario retenu.**

Rédaction de la synthèse et recommandations

- A l'issue de cette étape nous organiserons un comité de restitution des recommandations et de présentation de la cible réunissant les parties prenantes dans l'optique d'arbitrage d'une des options pour approfondissement et préparation de la mise en œuvre.

Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Construction des scénarii (2/2)



ILLUSTRATIONS

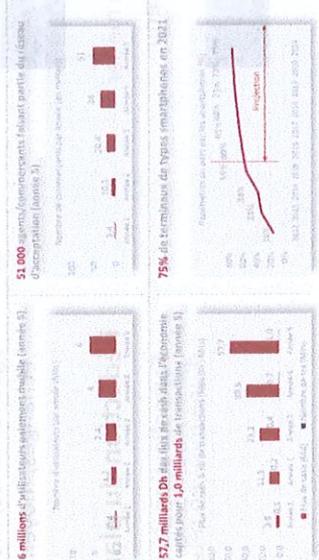
Exemple de couverture fonctionnelle synthétique d'un scénario

Présentation synthétique de 3 scénarii



Evaluation de scénarii

Plans d'affaires



Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Développement du scénario retenu (1/3)



OBJECTIFS

- Définir l'architecture fonctionnelle et technique cible du Switch
- Définir et stabiliser le plan de mise en œuvre du système proposé et son calendrier de déploiement



LIVRABLES

- L2 : Rapport d'études
- L3 : Document de synthèse sur les scénarios et recommandations



PREREQUIS

- Mobilisation d'une équipe métier
- Validation du scénario retenu



DUREE

- 4 semaines



APPROCHE

A l'issue de la phase précédente un scénario technico-fonctionnel aura été pressenti et pourra par conséquent être formalisé.

Rédaction du dispositif technique et des prérequis à l'opérationnalisation du système

- **Formalisation du plan opérationnel** : ce plan intégrera une feuille de route opérationnelle détaillant tous les prérequis nécessaires en vue d'une mise en œuvre effective du switch national :
 - Prérequis techniques
 - Dispositions réglementaires et institutionnelles
 - Modèle de gouvernance du système et de l'accompagnement nécessaire.
- Une fois le scénario validé, l'organisation cible sera formalisée (forme juridique, instances et mécanismes de gouvernance, modes de régulation, organigramme cible et prévisions d'évolution en fonction de la volumétrie des échanges, moyens humains et matériels nécessaires, exigences de reporting vis-à-vis de la banque centrale etc..)

Rédaction du plan de mise en œuvre du système choisi et calendrier de déploiement

- **Formalisation du plan de mise en œuvre et du calendrier** : ce plan détaillera toutes les étapes nécessaires en vue d'une mise en œuvre effective du switch national et de son calendrier de déploiement.

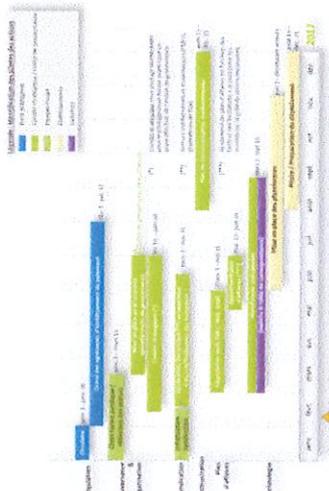
Méthodologie détaillée

Méthodologie détaillée



ILLUSTRATIONS

Feuille de Route



Scenarii de gouvernance



VOLET PAIEMENTS INSTANTANÉS

GOUVERNANCE

3. Analyse comparative des plusieurs formes juridiques



Étant donné (i) le stage, (ii) le traitement retenu pour le système de paiement mobile, (iii) les aspects clés de l'organe de gouvernance et (iv) la description du modèle d'organisation du système de paiement mobile.

Organisation cible mature



Méthodologie détaillée

FOCUS SUR LES PROTOCOLES D'ÉCHANGES TECHNIQUES ET FONCTIONNELS

VOLET PAIEMENTS INSTANTANÉS

Interfaçage via le format international ISO 20022



- La plupart des use cases sont couverts par les formats de messages ISO 20022 (notamment pacs et acmt)
- Des uses cases spécifiques (paiement pacs et acmt) paiement taxes et impôts) feront l'objet d'API spécifiques communiquées à l'écosystème
- Les participants consumeront les API exposées par le Switch

VOLET MONÉTIQUE

Interfaçage classique via la norme usuelle ISO 8583

- Tous les use cases monétiques sont au format ISO 8583
- Aucun effort ou prérequis supplémentaire n'est nécessaire

PROPOSÉ AU COURS DU PROFIT
ALLIANCE COLLABORATIVE
gàllirish ajsolobottšàM

Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Elaboration des spécifications technico-fonctionnelles (1/3)



OBJECTIFS

- Elaborer les spécifications technico-fonctionnelles attendues de la future solution de Switch National
- Appuyer l'équipe projet de la BCM dans la conception du périmètre cible attendu de la solution
- Rédiger le Dossier d'Appel d'Offres au format Banque Mondiale



LIVRABLES

- L4 : Spécifications technico-fonctionnelles de la solution
- L5 : DAO



PREREQUIS

- Mobilisation d'une équipe métier
- Validation du scénario retenu



DUREE

- 6 semaines



APPROCHE

Elaboration des spécifications techniques et fonctionnelles de la future plateforme de Switching

- Une fois le périmètre cible validé, rédaction des attributions fonctionnelles qui seront celles du switch national et les prérequis techniques nécessaires pour la conduite de ses missions. Les spécifications détaillées serviront de base à la rédaction du cahier des charges du DAO.

Préparation du cahier des charges et du DAO selon les procédures de la Banque Mondiale

- La solution cible validée et les spécifications technico-fonctionnelles rédigées, nous démarrons la dernière étape de cette Phase 2 avec la rédaction du cahier des charge du DAO.
- En plus des **spécifications technico-fonctionnelles**, il intégrera :
 - des **aspects relatifs au projet** : calendrier de déploiement, principaux jalons du projet, gouvernance et interlocuteurs clés, besoins en formation, support post Go-Live, maintenance, etc...
 - les **caractéristiques attendues en termes de solution** (ex : gestion des utilisateurs, gestion des flux...) et **d'intégration** d'autre part (ex : exigences de la maîtrise d'ouvrage en termes de sécurité, de confidentialité et de performance...)
- Le DAO sera partagé et coconstruit de manière itérative avec les interlocuteurs clés en interne du projet via des boucles de validation courtes et respectera les normes et le format imposé par la Banque Mondiale.
- Restitution à l'ensemble de l'équipe projet pour revue et validation?

Partage des éléments d'analyse



- Nous partagerons des grilles d'évaluation comprenant des critères d'analyse de la qualité de l'offre par rapport aux attentes de la BCM, de la qualité des services proposés (fonctionnalités...), de la fiabilité du prestataire (assurance sécurité, références...) et du coût (par rapport à la concurrence).
- Une formation du comité de notation sera également organisée sur l'utilisation de ces grilles de notation et d'évaluation.

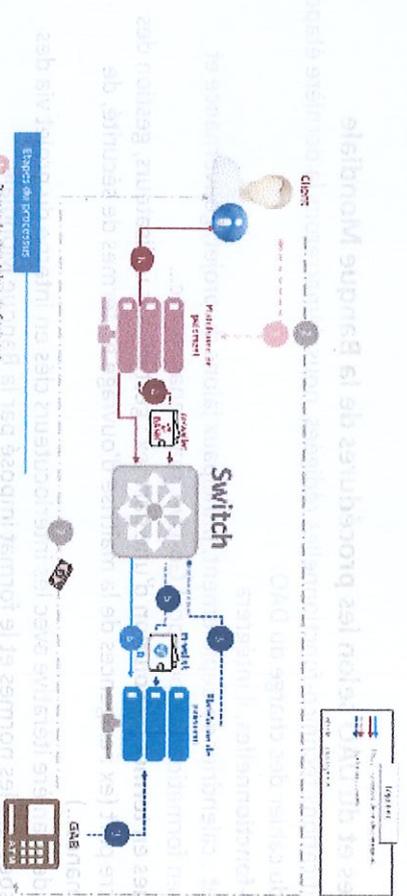
Méthodologie détaillée

Phase 2 : Etude et conception – Elaboration des spécifications technico-fonctionnelles (2/3)



ILLUSTRATIONS

Modélisation spécifications techniques



Synthèse couverture fonctionnelle

<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité 1 • Fonctionnalité 2 • Fonctionnalité 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité 4 • Fonctionnalité 5 • Fonctionnalité 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité 7 • Fonctionnalité 8 • Fonctionnalité 9 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité 10 • Fonctionnalité 11 • Fonctionnalité 12 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité 13 • Fonctionnalité 14 • Fonctionnalité 15

Méthodologie détaillée

Méthodologie détaillée



ILLUSTRATIONS

Exemples d'axes d'évaluation soumis aux candidats

	Durabilité et évolutions de la solution
	Méthodologie
	Engagement
	Références
	Qualité de la proposition
	Compréhension des besoins du client
	Ecosystème de la solution et son intégration
	Capacité à contractualiser et respecter ses engagements
	Coûts

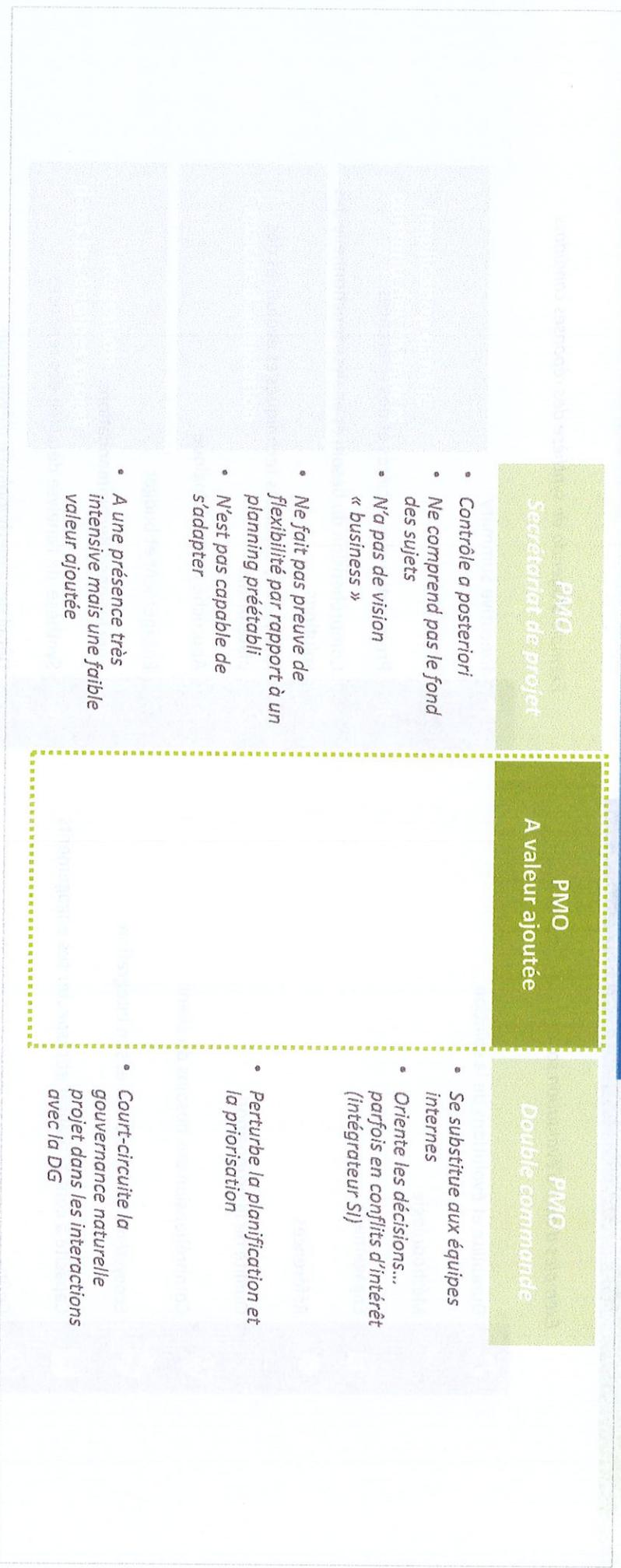
Exemple d'agenda de synthèse des réponses candidats

1	Executive Summary
2	Introduction
3	Présentation des sociétés et des références
4	Compréhension du besoin et analyse fonctionnelle des solutions
5	Analyse des capacités techniques et évolutives des plateformes
6	Approche méthodologique
7	Engagement et budget
8	Conclusions / Recommandations
9	Synthèse de l'analyse détaillée des réponses
10	Détail de la méthodologie d'évaluation

Méthodologie détaillée



NOTRE ACCOMPAGNEMENT SERA UN ACCOMPAGNEMENT A VALEUR AJOUTÉE



Le dispositif proposé est composé d'une équipe expérimentée sur l'étude et la mise en œuvre de Switch nationaux



Agenda



Présence lors du lancement à Paris

Présence lors du lancement à Paris

Présence lors du lancement à Paris



EQUIPE COEUR

Contexte et objectifs

MUHAMMAD
Chercheur principal

Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références

Annexes

Le dispositif proposé est composé d'une équipe expérimentée sur l'étude et la mise en œuvre de Switch nationaux



Présence par roulement à
Nouakchott en fonction des streams

EQUIPE COEUR



Latifa NANADOU
Chef de projet
Spécialiste des paiements numériques et de l'économie des plateformes



Mathilde ROYER
Consultante expérimentée
Expérimentée sur la mise en œuvre de Switch Nationaux de Paiement en Afrique



Bastien OLLIVIER
Consultant expérimenté
Expérimenté sur les paiements digitaux et instantanés

POOL D'EXPERTS MOBILISABLES SUR LE PROJET



Jean Michel HUET
Partner
Expert paiements digitaux et télécom (20+ années d'expérience)



Marouane ZNAGUI
Senior manager
Expert fonctionnel spécialiste du secteur financier et des systèmes de paiements instantanés (15+ années d'expérience)



Trésor NGASSA
Expert technique architecture, sécurité, et intégration
Spécialiste en SI et en infrastructure de Switch National de Paiement (10+ années d'expérience)



Olivier DARONDEL
Senior manager
Expert sur les systèmes d'information et systèmes et moyens de paiements instantanés



Mikael NAACIRI
Expert switch, gouvernance d'écosystèmes
Expert en switch et systèmes de paiement. CEO du switch marocain pendant 10 ans.



Marine PICHERIT
Experte gouvernance, institutionnelle et environnement réglementaire
Experte Organisationnelle et AMOA Switch (10+ années d'expérience)



Agenda

Contexte et objectifs

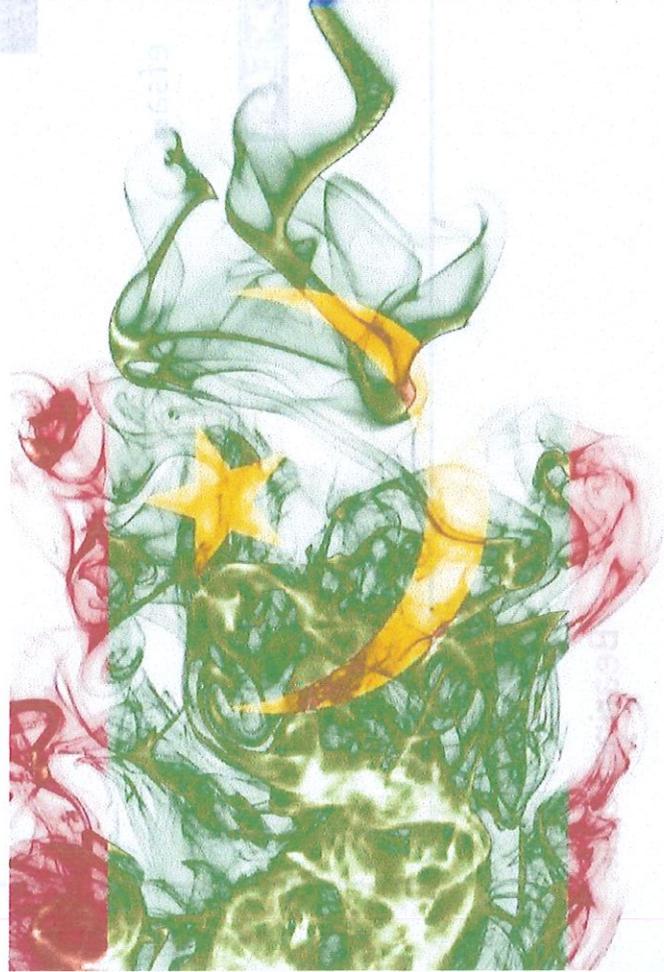
Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références

Annexes



Nos références

QUELQUES RÉFÉRENCES



 THE WORLD BANK	 AFD	 European Bank for Reconstruction and Development	 La Francophonie	 Clean Sky	 SESAR	 Banque européenne d'investissement
 LeFonds mondial Des investissements à l'échelle de la planète	 European Union Global Infrastructure Strategy	 Efsa European Food Safety Authority	 EASA	 Clean Sky		

Nos références

Tableau récapitulatif des expériences présentées

	CLIENT	MISSION	SWITCH	MOBILE MONEY ET SYSTÈME DE PAIEMENT	AFRIQUE	INFRA DE PAIEMENT ET SI	BAILLEURS INTERNATION AUX
1	Banque Centrale de Madagascar (BFM)	Analyse détaillée des besoins et AMOA pour la mise en œuvre d'un projet de Switch National	✓	✓	✓	✓	
2	Banque Centrale de Madagascar (BFM)	Etude stratégique et accompagnement à la mise-en-œuvre d'une monnaie digitale (MDBC)	✓	✓	✓	✓	
3	Direction Générale du Trésor Public de Madagascar (DGT)	Conception d'une plateforme unique de paiements	✓	✓	✓	✓	
4	Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG)	Assistance à l'implémentation de la plateforme digitale d'interopérabilité d'un switch national de paiement	✓	✓	✓	✓	
5	Banque Centrale des Etats d'Afrique Centrale (BEAC)	AMOA en vue de la conception, fourniture, installation et mise en œuvre d'une chambre de compensation automatisée en temps réel de tous les moyens de paiement hors cartes dans la CEMAC	✓	✓	✓	✓	
6	Banque Centrale marocaine & ANRT	Définition du modèle marocain de paiement mobile interopérable	✓	✓	✓	✓	
7	Banque Centrale marocaine & ANRT	Accompagnement à la mise en œuvre de l'écosystème de paiement mobile	✓	✓	✓	✓	
8	Maroc Telecom	Définition de la stratégie m-Payment et revue du dossier d'agrément pour l'obtention du statut d'établissement de paiement	✓	✓	✓	✓	
9	Maroc Telecom	Mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing	✓	✓	✓	✓	
10	Ooredoo, Tunisie Telecom, Orange	Étude d'opportunité et de faisabilité pour le lancement d'un établissement de paiement national codétenu par les trois opérateurs	✓	✓	✓	✓	

Nos références

Tableau récapitulatif des expériences présentées

	CLIENT	MISSION	SWITCH	MOBILE MONEY & SYSTÈME DE PAIEMENT	AFRIQUE	ETUDE ET CONCEPTION	BAILLEURS INTERNATION AUX
11	Maroc Télécom	Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe : Mauritanie, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Gabon, Mali, Niger, Tchad, Togo, RCA		✓	✓	✓	
12	InTouch	Conception du plan stratégique à horizon 5 ans		✓	✓	✓	
13	Al Barid Bank	Elaboration de la stratégie d'éducation financière et de la stratégie de déploiement du réseau de commerçants			✓	✓	✓
14	Al Barid Bank	Réalisation d'une étude de marché : projet d'économie numérique "Tontine" - financement de la Fondation WSB1			✓	✓	✓
15	Total Intouch	Validation du positionnement d'Intouch et évaluation du potentiel des services digitaux en stations-services en Afrique		✓	✓	✓	
16	Paybox	Fournisseur de services mobiles - Intégration d'un nouveau système cœur		✓			
17	Vodafone, Telefonica, T Mobile, E-Plus Gruppe	Création d'un écosystème commun de mobile money		✓	✓	✓	
18	BDSI – Groupe BNP PARIBAS	Accompagnement au cadrage et à la définition d'une feuille de route Wallet Afrique		✓	✓	✓	
19	Orange Money	Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money		✓			
20	ANADEN	Elaboration du Plan Stratégique de l'Agence Nationale du Numérique des Comores (ANADEN)				✓	



Nos références



BANKY FOIBENT MADAGASIKARA



WORLD BANK GROUP



Banky Foibent Madagascar (BFM)

PORTÉE STRATÉGIQUE

Répondre aux **objectifs d'inclusion financière** et à ceux de la Stratégie pour le Développement des Systèmes de paiement – Vision 2021

Répondre aux objectifs d'efficacité, de **sécurité et de robustesse des normes et standards internationaux**

Assurer une ouverture et une **flexibilité vis-à-vis d'éventuelles évolutions**

Offrir aux acteurs du secteur **des fonctionnalités appropriées** tenant compte de leurs besoins

Offrir aux utilisateurs des **services de qualité**, répondant à leurs attentes

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

PHASE 1 – 8 mois

1.1 – Etude préparatoire

1.2 – Analyse de l'existant et compréhension des besoins

1.3 – Benchmark international

1.4 – Learning Expedition

1.5 – Construction des scénarii

1.6 – Définition de la cible en termes de couverture fonctionnelle et technique

1.7 – Définition de la gouvernance et de l'organisation

PHASE 2 – 16 mois

2.1 – Elaboration des cahiers des charges

2.2 – Organisation du processus d'appel d'offres

2.3 – Préparation à la mise en œuvre du switch

2.4 – Mise en œuvre de la plateforme

2.5 – Formation des équipes

2.6 – Accompagnement post go-live

2.7 – Déploiement du plan d'accompagnement au changement

CONTACT POUR RÉFÉRENCE



Henri Edmond RABARIJOHN
Gouverneur de la Banque Centrale (BFM)

H.RABARIJOHN@bfm.mg



BearingPoint®

Nos références



BANK OF MADAGASCAR



BANKY FOIBENTY MADAGASIKARA

WORLD BANK GROUP

Bank of Madagascar (BOM)

ZOOM SUR LE MODÈLE DE SWITCHING MIS EN PLACE

TEMPS 1 (IMPLEMENTATION IMMEDIATE)



CUSTOM CORE

Un switch permettant l'interopérabilité sur un périmètre restreint de cas d'usages au démarrage et focalisé sur sa mission cœur de routage des transactions

MODÈLE D'INTEROPÉRABILITÉ

TYPE DE SCHEMA A METTRE EN PLACE

Aucun (inter-interopérabilité basée sur le schéma intermédiaire de mise en place)

Schéma



Transferts P2P



Paiement de factures



Flux Gouvernementaux



Microcrédits & Micro-épargne

CAS D'USAGE AU LANCEMENT

CAS D'USAGE EN PHASE 2



Transferts P2P



Paiement de factures



Flux Gouvernementaux



Microcrédits & Micro-épargne

TEMPS 2



CUSTOM EXTENDED

Un switch permettant l'interopérabilité sur un périmètre de cas d'usages élargi dès le démarrage et intégrant des services à valeur ajoutée pour pouvoir offrir une gamme de services à l'écosystème

Schéma

Schéma monétaire national (cartes)



Transferts P2P



Paiement de factures



Flux Gouvernementaux



Microcrédits & Micro-épargne



Paiements marchands



Interopérabilité GAB pour les cartes uniquement



Interopérabilité GAB pour les cartes uniquement

trio9grh98

- + 1. Fonctionnalité Fast Payment
- 2. Technologie USSD

BearingPoint®



Nos références



Focus 2 : Assistance à l'implémentation de la plateforme digitale d'interopérabilité d'un switch national de paiement pour la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG)



PORTÉE STRATÉGIQUE

Implémenter la plateforme d'interopérabilité au sein de l'écosystème guinéen, en favorisant l'adhésion des parties-prenantes tout au long de la mise en œuvre du projet.

Répondre aux objectifs d'efficacité, de sécurité et de robustesse des normes et standards internationaux

Accompagner la BCRG pendant toute la mise en œuvre de la plateforme au moyen d'une « PMO à valeur ajoutée »

Offrir aux acteurs du secteur des fonctionnalités appropriées tenant compte de leurs besoins

Accompagner la montée en compétences des équipes de la Guim et de la BCRG et les assister dans la refonte de leur organisation en vue de garantir la bonne gouvernance du Switch

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

PHASE 1 – 6 mois

Diagnostic du secteur, définition des spécifications des fonctionnalités et assistance à l'implémentation

- 1.1 – Etat des lieux de l'écosystème Guinéen
- 1.2 – Appui à la rédaction des spécifications technico-fonctionnelles de la solution retenue
- 1.3 – Rédaction du Plan d'Assurance Qualité
- 1.4 – Elaboration d'un plan de conduite du changement
- 1.5 – Organisation d'un séminaire de formation
- 1.6 – Définition de l'organisation cible
- 1.7 – Appui à la Guim pour la mise en œuvre de la plateforme

PHASE 2 - en cours

Assistance à l'implémentation

- 2.1 – Poursuite de la PMO renforcée
- 2.2 – Définition de la stratégie de la Guim (use case cible)
- 2.3 – Elaboration d'un business plan de la Guim
- 2.4 – Définition de la feuille de route de la Guim
- 2.5 – Embarquement de l'écosystème
- 2.6 – Accompagnement à la montée en compétences des équipes
- 2.7 – Déploiement du plan d'accompagnement au changement

CONTACT POUR RÉFÉRENCE

Sarah ZEKRI
Financial Specialist



WORLD BANK GROUP



szekri@worldbank.org

BearingPoint®

Nos références



Focus 3 : AMOA en vue de la conception, fourniture, installation et mise en œuvre d'une chambre de compensation automatisée en temps réel de tous les moyens de paiement hors cartes dans la CEMAC pour la Banque Centrale des Etats d'Afrique Centrale (BEAC)

PORTÉE STRATÉGIQUE

- Présenter la quasi-totalité des fonctionnalités et des caractéristiques techniques d'une ACH efficace, stable et innovante
- Implémenter une solution 2 en 1 offrant à la fois la fonctionnalité ACH et Switch pour les paiements instantanés
- Accompagner la BEAC pendant toute la mise en œuvre de la plateforme au moyen d'une « PMO à valeur ajoutée »
- Offrir aux acteurs du secteur des fonctionnalités et services appropriés tenant compte de leurs besoins
- Déployer une solution centralisée, full web, hautement sécurisée et résiliente afin de permettre l'interopérabilité dans l'ensemble de la zone

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

PHASE 1 – 14 mois (en cours)

Sélection du fournisseur et suivi à la mise en œuvre de la solution

1.1 – Procédure d'appel d'offres : appui à l'évaluation, à la sélection et à la négociation

1.2 – Accompagnement de la BEAC tout au long de la mise en œuvre

1.3 – Accompagnement à la conception de la plateforme

1.4 – Elaboration d'un plan de conduite du changement

1.5 – Formation des équipes

1.6 – Organisation d'un séminaire à destination de l'écosystème

PHASE 2 - 2 mois

Accompagnement et suivi post Go Live

2.1 – Assistance au contrôle qualité

2.2 – Suivi d'avancement et mesure des résultats

2.3 – Accompagnement de l'entité dans la gestion opérationnelle de la plateforme



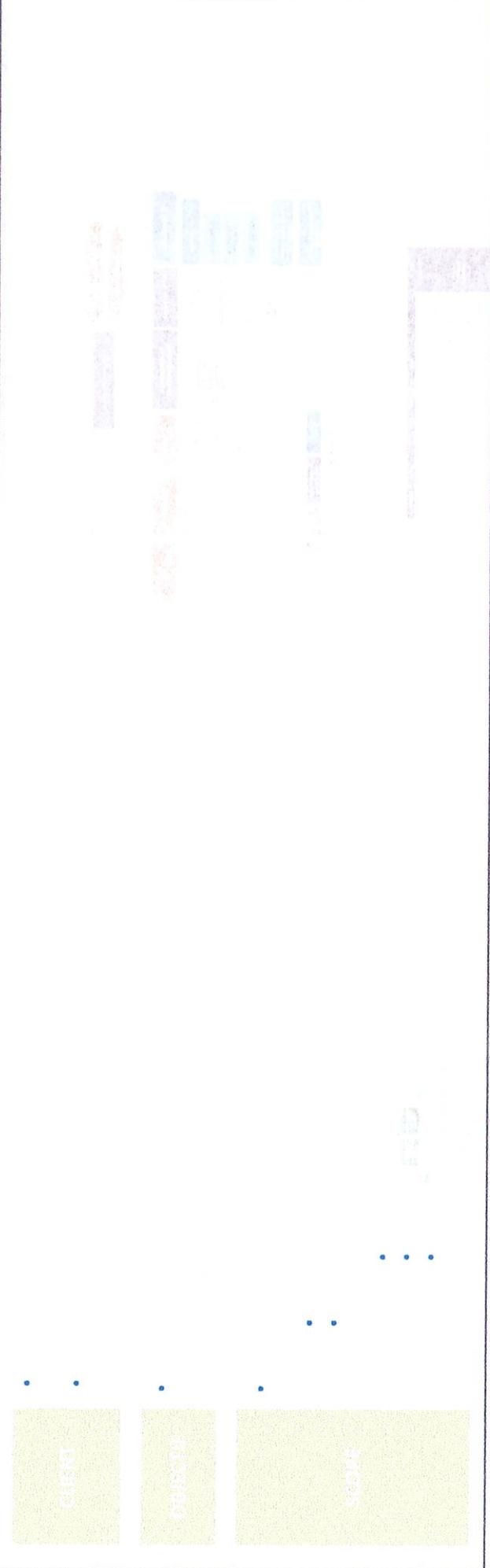
Nos références



290791919120M



CONTEXTE ET SCOPE DU PROJET



REALISATIONS

- Diagnostic de l'existant, benchmark international et définition du business model cible
- Analyse des implications opérationnelles sur les volets capital humain, processus, organisation, technologie et gouvernance
- Définition du plan de transformation
- Construction de la cible opérationnelle (processus, fiches de poste, outils RH, dimensionnement,...)
- Assistance à la mise en œuvre du modèle cible

APPORTS

- Une approche pragmatique basée sur une évaluation préalable permettant de définir l'ampleur de la transformation à réaliser et de préparer la conduite du changement au plus tôt dans le projet
- Un projet de transformation complet, de la stratégie à l'exécution
- La construction de 3 scenarii de business model appuyés par des analyses détaillées et rigoureuses

Nos références

Audit, Revue du DAO et Assistance à la mise en œuvre du Switch National Monétique et Paiement mobile (1/2)



CONTEXTE ET SCOPE DU PROJET

CLIENT

- Bi-Switch s.m. est une société mixte créée par le communauté bancaire du Burundi pour promouvoir les systèmes et moyens de paiement électroniques en assurant notamment l'interopérabilité, la compensation et la sécurité des transactions électroniques à travers l'opérationnalisation du Switch Monétique National. La mission fondamentale du Bi-SWITCH est d'assurer l'interopérabilité et l'interbancaire entre les systèmes monétiques des participants au Switch Monétique National.

OBJECTIF

- Définir une feuille de route et assister le client dans le reste de l'implémentation du switch national monétique.

SCOPE

- Contribuer au développement de l'inclusion financière et la digitalisation du secteur financier permettant ainsi d'intégrer une plus grande part de la population dans l'économie formelle
- Mettre en place un écosystème de paiements électroniques interopérable permettant aux usagers de réaliser toutes leurs transactions de façon transparente
- Doter le Burundi d'un switch national qui permettra d'une part d'assurer l'interopérabilité et d'autre part de fournir à toutes les institutions financières une plateforme et une expertise leur permettant d'offrir tout les services digitaux innovants à leurs clients

REALISATIONS

- Audit Fonctionnel, Technique, Organisationnel et Processus de l'existant Projet (plateforme Smartvista basée sur ISO 8583 et API)
- Vue critique du DAO et du contrat et analyse des écarts avec la moe existante
- Revue critique des règles d'interopérabilité pour les processus : émission, acquisition, compensation, gestion des litiges, gestion des fraudes, personnalisation des cartes.
- Assistance dans le processus de test et d'interfaçage et Revue critique de l'organisation cible et de la gouvernance de l'entité gérant le Switch (Bi-Switch) avec les plateformes monétiques et core banking des 3 banques locales participant au pilote.

APPORTS

- Réaliser un audit détaillé et faire une analyse exhaustive et claire de l'existant
- Assister au pilotage de la mise en place de l'organisation, des opérations et de la plateforme pour le Go-live
- Vérifier la mise en place de l'ensemble des prérequis au Go-live
- Assister les équipes tout au long du projet

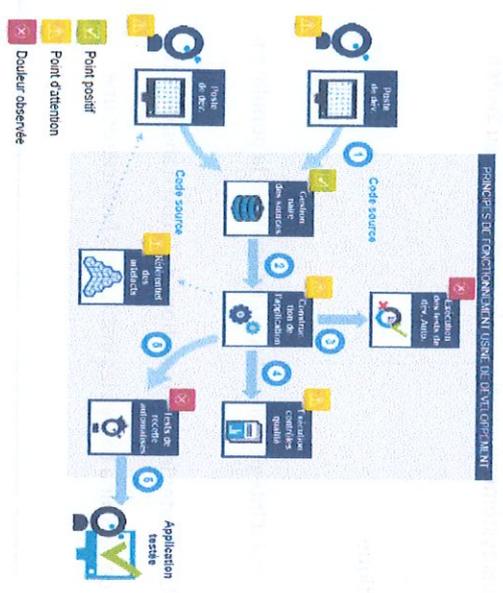
Nos références

Audit, Revue du DAO et Assistance à la mise en œuvre du Switch National Monétique et Paiement mobile (2/2)

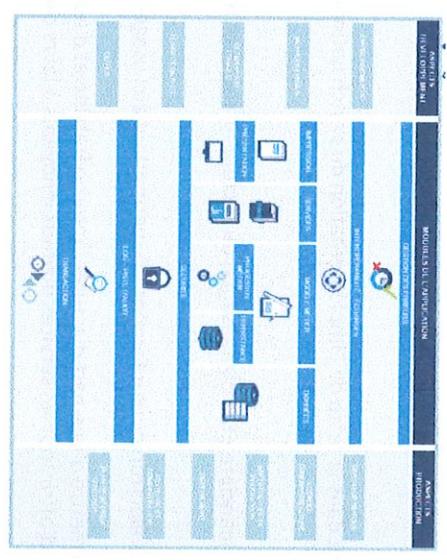
EXPERIENCE SPECIFIQUE À UN
MEMBRE DE L'EQUIPE



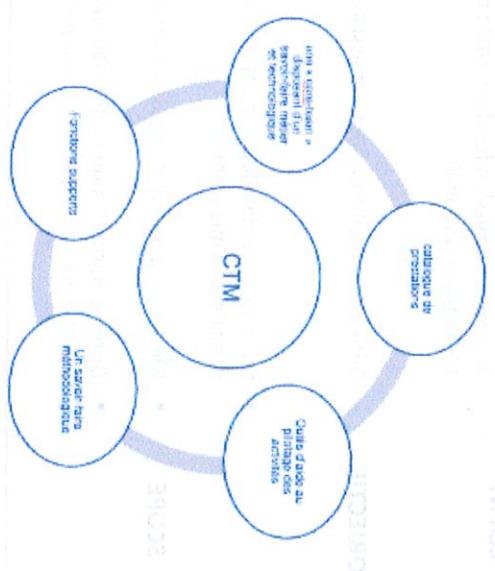
ILLUSTRATIONS PERTINENTES



Etat des lieux des nœuds sensibles



Référentiel d'analyse applicative
Matrice d'architecture applicative



Framework de structuration d'un CTM



Agenda



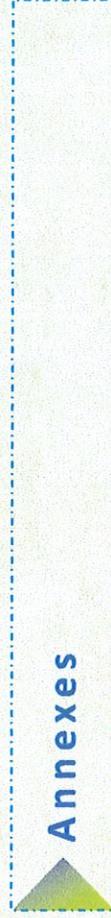
Contexte et objectifs

Pourquoi BearingPoint ?

Notre Approche et Méthodologie

Notre dispositif

Nos Références



Annexes

CV

CV

Latifa Nanadoum (1/5)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/3)

Titre du Poste	Titre de projet	Pays	Années
Nom de l'Expert	Latifa Nanadoum		
Date de naissance	10/11/1994		
Nationalité, Pays de résidence	France, Morocco, Chad / France		

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
EM Lyon Business School	2016	Master of Science in Management
Catholic University of Central Africa	2014	Bachelor in Finance and Accounting

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
Depuis 2023	BearingPoint	Sénior Consultant	France
2019 - 2023	Sofrecom	Sénior Consultant	France
2016 - 2019	Canal + International	Project Manager	France



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/3)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2023-présent	Senior Consultante Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Royaume-Uni Confidentiel	<p>Research project on commercial sustainability of mobile money interoperability initiatives (Client : GSMA, Poste tenu : Senior Consultante) Août 2023 – en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse des modèles commerciaux et de leurs paramètres tarifaires dans 6 marchés sélectionnés Analyse des défis et de l'impact des modèles commerciaux et de la durabilité commerciale des parties prenantes Recommandations sur la durabilité commerciale pour les parties prenantes de la monnaie mobile Conception d'un outil automatisé pour déterminer l'impact des paramètres tarifaires sur la durabilité commerciale <p>Conception d'une CBDC (Client : Banque Centrale de XXX (confidentiel)), Poste tenu : Senior Consultante) Mai – Septembre 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnostic socio-économique du pays et analyse de l'environnement des paiements Identification des problématiques auxquelles la CBDC pourrait apporter une réponse Conception de modèles de CBDC pertinents pour résoudre ces problématiques Réalisation de visites sur le terrain et d'entretiens avec des informateurs clés parmi les parties prenantes, notamment des équipes d'experts de la Banque centrale, des fournisseurs de services de monnaie mobile, des banques, des opérateurs de transfert d'argent, des régulateurs et des décideurs politiques à XXX



CV

Latifa Nanadoum (3/5)

Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/3)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2019-2023	Sofrecom Sénior Consulatnte	France	<p>Digital Services Manager (Client : Orange Middle East and Africa, Poste tenu : Senior Consultante) Oct 2021 – janv 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion des opérations (distribution, marketing, aspects juridiques, fiscaux, etc.) Analyse et identification de nouvelles opportunités de partenariat et de services numériques pour les filiales d'Orange dans la région MEA, y compris des partenariats avec Netflix, Le Monde et autres fournisseurs de contenu Développement et gestion des activités de distribution de bons numériques Surveillance et gestion des opérations quotidiennes, y compris la gestion des risques et l'optimisation des processus <p>Change Management & Process PMO (Client : Orange Money Group, Poste tenu : Senior Consultante) Sept 2020 – Sept 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion des processus et des risques pour les déploiements techniques d'Orange Money Identification des risques potentiels liés aux déploiements techniques et proposition de stratégies d'atténuation Élaboration de procédures opérationnelles standard et de directives pour les déploiements techniques Planification stratégique pour plus de 40 chefs de projet Identification et gestion des dépendances entre les projets pour garantir leur réussite
		Senegal	<p>Digitization of index-based insurance payments (Client: National Agricultural Insurance Company of Senegal, Poste tenu : Senior Consultante) Avril – Août 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse des processus, des risques et des impacts Identification des opportunités et des coûts liés à la numérisation Définition des spécifications fonctionnelles pour la sélection d'un fournisseur de paiement numérique



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (3/3)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2019-2023	Sofrecom Senior Consultante	UK, Ghana, Ouganda	<ul style="list-style-type: none"> Studies on Mobile Money interoperability (Client : GSMA, Poste tenu : Senior Consultante) 1 Nov 2019 – Mars 2020 Conduite des recherches et des analyses sur les modèles, les politiques et les pratiques d'interopérabilité de la monnaie mobile dans divers marchés et pays Cartographie et caractérisation des modèles d'interopérabilité de la monnaie mobile Réalisation de visites sur le terrain et d'entretiens avec des informateurs clés parmi les parties prenantes, tels que les fournisseurs de monnaie mobile, les régulateurs et les décideurs politiques, pour comprendre leurs points de vue et leurs expériences en matière d'interopérabilité. Visites sur le terrain et entretiens avec des informateurs clés au Ghana et en Ouganda Définition des modèles d'interopérabilité de la monnaie mobile et recommandations aux fournisseurs de monnaie mobile
2016-2019	Canal + International Project Manager	France, DRC, Congo	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager for Digital Pay-TV Operations in Africa Juillet 2018 – Juillet 2019 Gestion opérationnelle des sites DTV en Afrique (RDC et Congo) Développement de partenariats locaux avec des fournisseurs de contenu pour enrichir l'offre DTV en Afrique Harmonisation des processus entre les sites de diffusion Suivi des indicateurs clés de performance Coordination avec les équipes techniques pour assurer la mise en place et l'optimisation des infrastructures techniques nécessaires à l'offre DTV Optimisation de la performance quotidienne, coordination, reporting et communication
		Chad	<ul style="list-style-type: none"> Country representative Introduction de nouveaux services et partenariats (Monnaie mobile, Médias, Institutions) Développement de réseaux de distribution et d'activités B2B Mise en œuvre de stratégies locales de promotion et de merchandising Formation et coaching des partenaires de vente Mise en place de projets transversaux

CV

Latifa Nanadoum (5/5)



Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées

Auteur de plusieurs livres blancs sur l'économie numérique en Afrique, y compris les services financiers numériques tels que «Tracking the journey towards mobile money interoperability»

Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais

Renseignements pour contacter l'expert

Courriel latifa.nanadoum@bearingpoint.com

Téléphone

+33 1 58 86 33 29

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Latifa Nanadoum

Signature

Date 21/09/2023

Nom du représentant Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023

autorisé du
Consultant

BearingPoint®



Titre du Poste	Consultante - Stratégie secteur public		
Nom de l'Expert	Mathilde Royer		
Date de naissance	14/04/1998		
Nationalité, Pays de résidence	Nationalité Française, réside à Madagascar		

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
AUDENCIA Business School	2018 – 2021	MSC Management des Politiques Publiques
Sciences Po Aix-en-Provence	2020 – 2021	Master Expertise en Affaires Internationales

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
Octobre 2021 – Aujourd'hui	BearingPoint	Consultante	Madagascar
Juin-Novembre 2021	CALLA Conseil	Consultante	France
Janvier-Juillet 2020	Orthopolis	Orthopolis, Bras Droit de CEO	France



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/2)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
		Madagascar	<p>Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage(AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement pour la Banque Centrale de Madagascar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 2 : Assistance à l'implémentation : <ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la mise en œuvre du switch • Mise en œuvre de la plateforme • Accompagnement à la définition des règles de place et de gouvernance • Formation des équipes • Accompagnement post go-live • Déploiement du plan d'accompagnement au changement
Janvier 2022 – en cours	BearingPoint	Guinée	<p>Assistance à la maîtrise d'ouvrage(AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement pour la Banque Centrale de Guinée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance à l'implémentation du Switch National de Guinée : <ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux de l'écosystème de paiements Guinéen • Rédaction du Plan d'Assurance Qualité • Elaboration d'un plan de conduite du changement • Accompagnement à la définition des règles de place et de gouvernance • Définition de l'organisation cible • Organisation d'un séminaire de formation des équipes de la banque centrale et de l'écosystème
		Comores	<p>Elaboration du plan stratégique de l'Agence National du Numérique (ANADEN) des Comores :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic interne et externe • Définition du plan stratégique, d'un plan d'actions et de priorisation des projets et définition d'une organisation cible



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/2)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
Juin- Novembre 2021	CALLIA Conseil	France	<p>Assistance à Maitrise d'Ouvrage (AMO) pour la Collectivité Territoriale de Guyane pour des prestations de conseil et d'assistance pour le pilotage, le contrôle et l'évaluation des dispositifs de subventionnement (audits de trois organismes de formation médico-sociaux) - (Juin-Novembre 2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un audit des organismes subventionnés par la Collectivité (audit financier, organisationnel et RH) • Réalisation d'un benchmark des organismes subventionnés (dispositif mis en place pour le subventionnement) • Création d'un fichier automatisé de suivi financier des organismes pour la Collectivité <p>AMO pour l'audit et la prospective de la gestion de la compétence déchets de la Communauté d'Agglomération de Melun Val de Seine (CAMVS) - (Septembre - Novembre 2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un audit financier, contractuel et organisationnel des syndicats de collect et traitement des déchets ménagers et assimilés • Elaboration d'analyses financières rétrospectives et prospectives <p>Audits annuels des DSP suivantes de Dijon Métropole : parkings, parc des expositions et fourrière - (Juin-Novembre 2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance à la Collectivité dans le cadre de procédures de passation de délégation de service public • Réalisation d'audits contractuels, financiers, organisationnels des DSP
Janvier- Juillet 2020	Orthopolis	France	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner le CEO dans ses prises de décisions stratégiques • Développement commercial de l'entreprise en France et à l'étranger • Réalisation de la stratégie de marketing digital : stratégie de communication • Recherche d'un logiciel ERP/ CRM adapté • Événementiel : participation et organisation des congrès et webinars



Mathilde Royer (4/4)



Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais (courant)

Renseignements pour contacter l'expert

Courriel ce-mathilde.royer@bearingpoint.com

Téléphone +33 6 86 57 45 28 // +261 34 64 903 25

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert **Mathilde Royer**

Nom du représentant autorisé du Consultant **Jean-Michel Huet**

Signature

Date

21/09/2023

CV

Bastien OLLIVIER (1/4)



Titre du Poste	Consultant - Stratégie secteur public		
Nom de l'Expert	Bastien Ollivier		
Date de naissance	11/05/1994		
Nationalité, Pays de résidence	Nationalité Française, réside en France		

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
EDHEC Business School	2014 – 2019	Master in Management - Programme Grande Ecole

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
Septembre 2021 – Aujourd'hui	BearingPoint	Consultant	France
Juin 2019 – Juillet 2021	CANAL+ INTERNATIONAL	Responsable commercial Afrique	France puis Guinée

BearingPoint

74

BearingPoint®



Bastien OLLIVIER (2/4)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/2)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
		Côte d'Ivoire	Accompagnement à la structuration et à la transformation du SESAME, structure publique ivoirienne dédiée à l'accompagnement et au financement des PME de Côte d'Ivoire – 01 septembre 2023 – 01 novembre 2023 <ul style="list-style-type: none">• Réalisation d'un diagnostic flash de SESAME sur les dimensions institutionnel, organisationnel, opérationnel et genre afin d'identifier les besoins en transformation• Réalisation d'une mission de structuration pour co-construire le périmètre d'un futur appui par l'AFD
Septembre 2021 – en cours	BearingPoint	France	Accompagnement à l'implémentation du nouveau SI de facturation pour l'offre entreprise de Collissimo de La Poste 01 janvier 2023 – 01 novembre 2023 Product Owner responsable de la mise en production de deux applications du nouveau SI : <ul style="list-style-type: none">• Analyse de l'existant : architecture technique, processus métier• Rédaction des spécifications fonctionnelles et techniques pour deux applications• Pilotage des développements dans le respect d'une méthodologie agile et coordination des différents acteurs (Scrum Master, Architecte technique, développeur, recetteur, interlocuteur métier, autres PO)
		BEAC	Appui à l'évaluation et à la sélection du fournisseur d'une chambre de compensation automatisée pour la BEAC (Banque des Etats de l'Afrique Central) – 01 décembre au 31 décembre 2022 Pour la phase de sélection du fournisseur : <ul style="list-style-type: none">• Analyse des offres des différents soumissionnaires• Evaluation technique et financière des différentes offres



Titre du Poste	Consultant - Stratégie secteur public		
Nom de l'Expert	Bastien Ollivier		
Date de naissance	11/05/1994		
Nationalité, Pays de résidence	Nationalité Française, réside en France		

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
EDHEC Business School	2014 – 2019	Master in Management - Programme Grande Ecole

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
Septembre 2021 – Aujourd'hui	BearingPoint	Consultant	France
Juin 2019 – Juillet 2021	CANAL+ INTERNATIONAL	Responsable commercial Afrique	France puis Guinée

CV

Bastien OLLIVIER (4/4)



Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais (courant)

Renseignements pour contacter l'expert

Courriel bastien.ollivier@bearingpoint.com

Téléphone +33 7 84 23 80 28

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Bastien Ollivier

Date 21/09/2023

Nom du représentant Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023

autorisé du Consultant



Titulaire d'un Master de Neoma Business School, Marouane Znagui dispose de plus de 15 ans d'expérience en conseil sur des problématiques stratégiques du secteur financier et en particulierité de l'interopérabilité des paiements.

Il accompagne la Banque Centrale de Madagascar pour la mise en place d'un switch national de paiement à la fois sur le volet stratégique _ analyse de l'existant, benchmark international, construction de scénarios, définition de la cible et rédaction de l'appel d'offre_ et opérationnel _préparation et mise en place de la plateforme, support post go-live_. Il accompagne sur le volet opérationnel la Banque Centrale de Guinée et celle des Etats d'Afrique Centrale dans la mise en œuvre de Switch National de Paiement. Il a également accompagné Bank Al Maghrib et l'ANRT dans la définition de l'offre nationale interopérable de paiement mobile au Maroc et à ce titre participé à la définition et à la mise en œuvre effective d'un switch national sur les volets techniques, fonctionnels, financiers et organisationnels.

Titre du Poste	Chef de mission	
Nom de l'Expert	Marouane Znagui	
Date de naissance	20/07/1983	
Nationalité, Pays de résidence	Nationalité Française, réside à Madagascar	
Etudes		
Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
Rouen Business School	2005 - 2010	Master en Finance

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
2016 – Présent	BearingPoint	Senior Manager	Maroc
2014 – 2016	Alliancy	Sénior consultant	Maroc
2011 - 2015	IBM Global Services	Consultant Financial Markets	France

CV

Marouane Znagui (2/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/5)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2016 - présent	BearingPoint, division Afrique et Développement International Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Guinée Etats des pays d'Afrique Centrale	Assistance à la mise en œuvre du Switch National de Paiement de Guinée (Client : Banque Centrale de la République de Guinée / Guinéenne de Monétique (GuiM) / Banque Mondiale, Poste tenu : Senior Manager) 2022 - 2023 <ul style="list-style-type: none">• Définition du cadre d'interopérabilité et état des lieux de l'écosystème existant• Elaboration de la matrice RACI en collaboration avec les parties prenantes du projet• Accompagnement à la rédaction des spécifications technico-fonctionnelles (FSD) avec la GuiM et le fournisseur de la solution• Accompagnement à la rédaction, l'installation et la configuration du matériel• Rédaction du Plan d'Assurance Qualité (PAQ)• Conception d'un plan de gestion du changement• Appui à la GuiM lors de la mise en œuvre de la plateforme : préparation et suivi de la gestion du programme, cadrage, lancement et suivi de la phase de mise en œuvre, appui à la gestion du changement• Définition de l'organisation cible de la GuiM• Formation des équipes (organisation d'un séminaire à Conakry) Assistance à la mise en œuvre du Switch National de Paiement et de la Chambre de compensation automatisée (Client : Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) / Banque Mondiale, Poste tenu : Senior Manager) 2022 – 2023 <ul style="list-style-type: none">• Appui à l'évaluation technique et financière des offres reçues dans le cadre du processus d'Appel d'Offres (Banque Mondiale) pour le recrutement du prestataire technique en charge de la fourniture de la solution• Formation des équipes et de la commission d'évaluation sur les méthodologies de notation• Réponse aux demandes d'éclaircissement
		Maroc + 10 filiales africaines	Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Senior manager) 2022 <ul style="list-style-type: none">• Etat des lieux groupe et filiales avec des rencontres et sondages terrain• Benchmark de 9 panafricains du Mobile Money• Elaboration du plan stratégique et du business plan groupe et filiales• Opérationnalisation de la roadmap stratégique groupe et filiale : feuille de route

CV

Marouane Znagui (3/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/5)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2016 - présent	BearingPoint , division Afrique et Développement International Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Madagascar	<p>Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Projet d'Inclusion Financière de Madagascar (PIFM) (Client : Banque Mondiale, Poste tenu : Manager) Phase 1 : Avril 2020 à Mars 2021 / Phase 2 : Avril 2021 – Présent</p> <p>Phase 1 : Diagnostic du secteur, analyse des besoins, définition des options et spécification des fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de l'existant: rencontre des acteurs de l'écosystème (banques, IMFs, EMFs, ministères) au cours de 40 entretiens afin de déterminer au mieux les enjeux et besoins des différentes parties-prenantes.• Benchmark International: recensement des modèles de switching dans le monde (105 Switchs identifiés), analyse précise de 5 modèles et recensement des enseignements clés• Construction des scénarios: identification des modèles les plus adaptés au contexte et besoins malagasy, et recommandations• Définition de la cible – couverture technique et fonctionnelle— définition de la gouvernance et de l'organisation• Rédaction du cahier des charges d'interfaçage• Rédaction de l'appel d'offres pour le recrutement du fournisseur de la technologie du switch <p>Phase 2 : Assistance à l'implémentation</p> <ul style="list-style-type: none">• Organisation du processus d'appel d'offres• Préparation de la mise en œuvre du switch• Mise en œuvre de la plateforme• Formation des équipes• Accompagnement post go-live• Déploiement du plan d'accompagnement au changement

CV

Marouane Znagui (5/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (4/5)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2016 - présent	BearingPoint , division Afrique et Développement International Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Maroc	<p>Assistance (AMO) à la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Manager) Février 2019 – Mai 2019</p> <ul style="list-style-type: none">• Chef de projet, pilotage et synchronisation des 8 chantiers et 6 consultants déployés <p>Etude stratégique pour le développement d'un réseau de commerçants / Paiement Mobile (Client : Al Barid Bank, Poste tenu : Manager) Mars 2018 – Juillet 2018</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de positionnement dans un environnement de paiement mobile interopérable• Analyse statistique et financière• Réalisation de Benchmark (Afrique & Moyen Orient) <p>Assistance à Mise en œuvre effective du paiement mobile interopérable au Maroc (Client : Groupement Professionnel des Banques du Maroc, Poste tenu : Manager) Septembre 2017 – Avril 2018</p> <ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre d'une feuille de route jusqu'au démarrage effectif des premières offres• Intégration d'un switch central au dispositif technique et fonctionnel• Négociations multipartites en vue de l'atteinte de l'interopérabilité (techniques, fonctionnelles et économiques)• Mise en œuvre d'un consortium (env. 15 acteurs, 5 fournisseurs, 2 Régulateurs etc..) <p>Etude en vue de la mise en œuvre du paiement mobile Interopérable au Maroc (Client : Bank Al Maghrib / ANRT, Poste tenu : Consultant Senior) Juillet 2016 – Février 2017</p> <ul style="list-style-type: none">• Définition des contours techniques et fonctionnels d'un écosystème national de paiement mobile• Identification des prérequis du switch national et négociations en vue de la mise en œuvre• Syndication auprès des parties prenantes et pouvoirs publics• Conception d'un modèle économique et Business Plan associé

CV

Marouane Znagui (6/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (5/5)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2016 - présent	BearingPoint , division Afrique et Développement International Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com Ailancy Senior Consultant Frederic Philibert, Associé Frederic.philibert@ailancy.com IBM Consulting Consultant Yves Bismuth, Associé Yves.bismuth@ibm.fr	Maroc	Redynamisation du réseau Bancaire (Client : Groupe Banque Populaire, Poste tenu : Consultant Senior) Mars 2016 – Juillet 2016 <ul style="list-style-type: none">Analyse Marketing environnement bancaireBenchmark sur l'offre de produits et services moyens de paiement Plan Stratégique à 5 ans (Client : Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie, Poste tenu : Consultant Senior) Juillet 2015 – Octobre 2015 <ul style="list-style-type: none">Analyse financière et étude de marchéExploration d'opportunités stratégiques bancaires Intervention sur des problématiques de stratégie et AMOA dans le domaine bancaire et financier
2014 – 2016		Maroc	
2010-2014		France	

Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais
- Arabe

CV

Marouane Znagui (7/7)



Renseignements pour contacter l'expert

Courriel marouane.znagui@bearingpoint.com

Téléphone +212 (0)6 39 06 94 95

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Marouane Znagui

Signature

Date 21/09/2023

Nom du représentant autorisé du Consultant Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023



Trésor est un expert senior avec 15 ans d'expérience dans le secteur de la finance et du Digital. Ingénieur en systèmes d'informations et diplômé de Telecom Sud Paris, il est spécialisé dans les systèmes et moyens de paiement Digitaux. Il dispose d'une expérience extensive sur les problématiques de switching et d'interopérabilité : mise en œuvre de switch, rédaction de spécifications techniques et fonctionnelles monétiques et paiement mobile, ainsi qu'accompagnement à la définition de modèles de switching. Il accompagne actuellement les Banques Centrales de Madagascar, de Guinée et des Etats d'Afrique Centrale pour la mise en place d'un switch national de paiement à la fois sur le volet stratégique et opérationnel.

Titre du Poste	Spécialiste en système d'information et réseaux/en infrastructures de Switch National de Paiement
Nom de l'Expert	Trésor Ngassa
Date de naissance	20 Juillet 1985
Nationalité, Pays de résidence	Française, Maroc

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
Telecom Sud Paris	2004-2006	Master en Management des Systèmes d'information
Asian Institute of Technology	2007-2008	Master in Management of Information and Communication Technologies

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
2017 - Présent	Consultant indépendant	Expert en Finance Digital	
2015 - 2017	NSI	Directeur organisation & business development Groupe	Rwanda / Burundi / RDC
2011 - 2015	Devoteam	Manager	Maroc
2008 - 2011	Wavestone	Consultant	France



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2017 - Présent	<p>BearingPoint, contractor</p> <p>Jean-Michel Huet, Associé</p> <p>Jean-michel.huet@bearingpoint.com</p>	<p>Guinée</p> <p>Etats des pays d'Afrique Centrale</p> <p>Maroc + 10 filiales africaines</p>	<p>Assistance à la mise en œuvre du Switch National de Paiement de Guinée (Client : Banque Centrale de la République de Guinée / Guinéenne de Monétique (GuIM) / Banque Mondiale, Poste tenu : Expert technique) 2022 - 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du cadre d'interopérabilité et état des lieux de l'écosystème existant • Elaboration de la matrice RACI en collaboration avec les parties prenantes du projet • Accompagnement à la rédaction des spécifications technico-fonctionnelles (FSD) avec la GuIM et le fournisseur de la solution • Accompagnement à la rédaction, l'installation et la configuration du matériel • Rédaction du Plan d'Assurance Qualité (PAQ) • Conception d'un plan de gestion du changement • Appui à la GuIM lors de la mise en œuvre de la plateforme : préparation et suivi de la gestion du programme, cadrage, lancement et suivi de la phase de mise en œuvre, appui à la gestion du changement • Formation des équipes (organisation d'un séminaire à Conakry) <p>Assistance à la mise en œuvre du Switch National de Paiement et de la Chambre de compensation automatisée (Client : Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) / Banque Mondiale, Poste tenu : Expert technique) 2022 – 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'évaluation technique et financière des offres reçues dans le cadre du processus d'Appel d'Offres (Banque Mondiale) pour le recrutement du prestataire technique en charge de la fourniture de la solution • Formation des équipes et de la commission d'évaluation sur les méthodologies de notation • Réponse aux demandes d'éclaircissement <p>Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Expert technique) 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux groupe et filiales avec des rencontres et sondages terrain • Benchmark de 9 panafricains du Mobile Money • Elaboration du plan stratégique et du business plan groupe et filiales • Operationalisation de la roadmap stratégique groupe et filiale : feuille de route



CV

Trésor Ngassa (3/11)

Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2017 - Présent	<p>BearingPoint, contractor Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com</p>	Madagascar	<p>Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Projet d'Inclusion Financière de Madagascar (PIFM) (Client : Banque Mondiale, Poste tenu : Expert Technique) Phase 1 : Avril 2020 à Mars 2021 / Phase 2 : Avril 2021 – Présent</p> <p>Phase 1 : Diagnostic du secteur, analyse des besoins, définition des options et spécification des fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'existant: rencontre des acteurs de l'écosystème (banques, IMFs, EMFs, ministères) au cours de 40 entretiens afin de déterminer au mieux les enjeux et besoins des différentes parties-prenantes. • Benchmark international: recensement des modèles de switching dans le monde (105 Switchs identifiés), analyse précise de 5 modèles et recensement des enseignements clés • Construction des scenarios: identification des modèles les plus adaptés au contexte et besoins malagasy, et recommandations • Définition de la cible – couverture technique et fonctionnelle– définition de la gouvernance et de l'organisation • Rédaction du cahier des charges d'interfaçage • Rédaction de l'appel d'offres pour le recrutement du fournisseur de la technologie du switch <p>Phase 2 : Assistance à l'implémentation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du processus d'appel d'offres • Préparation de la mise en œuvre du switch • Mise en œuvre de la plateforme • Formation des équipes • Accompagnement post go-live • Déploiement du plan d'accompagnement au changement
2022	Teamycorp Consulting	Comores	<p>Assistance de la Banque Centrale des Comores dans l'acquisition d'un système bancaire de base (Client : Banque Centrale des Comores (BCC), Poste tenu : expert technique) Juin – Aout 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support d'analyse administrative et d'éligibilité • Rapport global d'évaluation technique et Rapport d'analyse financière • Rapport final d'évaluation des soumissions



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2020	Teamycorp Consulting	Burundi	<p>Audit, Revue du DAO et Assistance à la mise en œuvre du Switch National Monétique et Paiement mobile (Client : BI-SWITCH, Poste tenu : Expert technique) Septembre – décembre 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Audit Fonctionnel, Technique, Organisationnel et Processus de l'existant Projet (plateforme Smartvista basée sur ISO 8583 et API) Vue critique du DAO et du contrat et analyse des écarts avec la moe existante Revue critique des règles d'interopérabilité pour les processus Assistance dans le processus de test et d'interfacage et Revue critique de l'organisation cible et de la gouvernance de l'entité gérant le Switch (Bi-Switch) avec les plateformes monétiques et core banking des 3 banques locales participant au pilote.
2017 - Présent	BearingPoint, contractor Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	<p>Tunisie</p> <p>Maroc</p>	<p>Etude d'opportunité pour la mise en place d'un service de paiement mobile issue d'un consortium de trois opérateurs (Client : Ooredoo, Tunisie Telecom, Orange, Poste tenu : Expert Senior Paiement mobile) Février 2020 – Mai 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> Etude d'opportunités et de faisabilité dans la création d'un joint venture dédié au paiement mobile Elaboration de la stratégie et du modèle cible Définition du Business modèle <p>Accompagnement à la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Expert Senior Paiement mobile) Février 2019 – Mai 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition de l'organisation, du périmètre Opérations et de la gouvernance cible Conception et formalisation des processus Financiers et de Compensation Revue critique du périmètre fonctionnel et technique de la plateforme de paiement mobile et Monétique, conception du plan d'accompagnement et suivi de la recette /réception des livrables Revue des interfaces d'interopérabilité et vérification de leur exhaustivité



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (3/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
	<p>BearingPoint, contractor</p> <p>Jean-Michel Huet, Associé</p> <p>Jean-michel.huet@bearingpoint.com</p>	Maroc	<p>Opérationnalisation de la mise en place de l'écosystème interopérable de paiement mobile au Maroc (Client : Bank Al Maghrib / ANRT, Poste tenu : Expert Senior Systèmes et moyens de paiement Digital) Juillet 2017 - Mars 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition et formalisation du Schéma Paiement Mobile du Maroc • Supervision de la définition des spécifications des protocoles d'interopérabilité • Elaboration des règles de gestion et des processus de réclamation du Schéma • Elaboration du cahier des charges Clients pour la mise en place du canal USSD • Modélisation des volumes prévisionnels de transactions et modélisation économique
	<p>NSI group</p>	Mali	<p>Conception et Implémentation de la Banque Digitale (Client : Banque Du Mali, Poste tenu : Chef de Projet / Expert finance Digital) Janvier 2018 – Décembre 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du Business model et élaboration du Business plan sur 5 ans • Conception de la Segmentation client, de l'offre produit du plan Marketing & Commercial • Définition du branding et élaboration du catalogue de services cibles • Élaboration du business plan de la Transformation Digital (sur 3 ans) • Élaboration des procédures opérationnelles et de gestion des activités Carte prépayée, Paiement mobile, Transferts et Acquisition commerçant (38 procédures)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (4/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2014 - 2017	BearingPoint (contractor) Jean-Michel Huet, Associé jean-michel.huet@bearingpoint.com	Maroc	<p>Définition et conception d'un écosystème interopérable de paiement mobile (Client : Bank Al Maghrib / ANRT, Poste tenu : Expert Senior Systèmes et moyens de paiement Digital) Septembre 2016 – Mars 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revue des orientations stratégiques et identification des acteurs clés de l'écosystème marocain (12 banques, 3 opérateurs, 2 régulateurs, autres acteurs privés...) • Étude comparative et benchmark des pratiques et stratégies d'interopérabilité des systèmes de paiement mobile et impacts sur l'inclusion financière • Définition et analyse des éléments structurants des solutions (usages, utilisateurs, aspects fonctionnels et technologiques) • Conception et syndication des traitements, workflow et cinématiques de transactions de paiement mobiles • Élaboration des principes directeurs et conception du plan d'affaires en regard des contraintes de rentabilité intrinsèque et d'inclusion financière <p>Définition du Périmètre et Rédaction du CPS Acquisition et Mise en Œuvre des Activités de Switching et de Compensation (Switch Monétique Maroc) (Client : CMI, Poste tenu : Expert Senior Systèmes et moyens de paiement Digital) Juin – Septembre 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'existant du switch national • Délimitation du périmètre fonctionnel du switch national • Définition des services cibles à externaliser : Core services et services à valeur ajoutée • Définition des prérequis Technique et SI : Infrastructure, Sécurité, Continuité d'activité, Méthodologie projet, etc.) • Elaboration de l'Appel d'Offres et de la grille de sélection • Accompagnement au processus de sélection du prestataire
	Devoteam	Maroc	



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (5/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2016 - 2018	NSI group	Congo (Brazzaville)	<p>Conception et Implémentation de la Banque Digitale Client : LCB, Poste tenu : Chef de Projet / Expert finance Digital Septembre 2017 – Octobre 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse organisationnelle et opérationnelle (Processus Métiers) de l'existant Définition de l'offre produits : Cartes prépayée, paiements mobiles, Transferts internationaux et domestiques, Facturiers Élaboration du business plan de la Transformation Digital (sur 3 ans) Elaboration de la Segmentation client et du plan marketing de l'offre Produits Définition du branding et élaboration du catalogue de services cibles Définition du plan de lancement de la Première carte prépayée Platinum en zone CEMAC Elaboration des procédures opérationnelles et de gestion des activités (33 procédures) Structuration, modélisation et animation de la construction d'un réseau de franchisés Participation à la réception fonctionnelle de la plateforme technique
		Rwanda	<p>Etude d'opportunité Rachat d'un Switch Monétique national Client : Confidentiel, Poste tenu : Expert Senior Systèmes et moyens de paiement Digital Mars 2016 – Mai 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse critique du business model du Switch national Benchmark international et positionnement stratégique Etude synthétique du marché des paiements électroniques au Rwanda : chiffres-clés, tendances de marché, réglementation, etc. Macro évaluation du Target price d'acquisition

Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (6/8)



Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
		Oman	<p>Elaboration du Business Plan des services Cloud & Datacenter National Client : Entité gouvernementale (confidentiel), Poste tenu : Chef de projet Mai 2013 - Janvier 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse concurrentielle, réglementaire et étude du marché du Golfe Arabique (Cloud & DC) Analyse du modèle opérationnel et Analyse SWOT du Datacenter existant Structuration et élaboration du portefeuille de services cibles et définition de la trajectoire sur 5 ans Définition de la stratégie de 'pricing' et du modèle de tarification de l'ensemble des services Production d'un business plan complet de l'activité Cloud & Datacenter
2014- 2015	Devoteam	Maroc & Côte d'Ivoire	<p>Elaboration du Business plan de la filiale Paiements Electroniques et Digital et Mise en œuvre Client : Groupe Banque Populaire, Poste tenu : Chef de projet / Expert Paiements électroniques Mars - Aout 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition du catalogue de services pour les prestations Monétiques, E-/M-banking Costing de l'ensemble des activités cible de la filiale Monétique et Digital banking Définition du modèle de tarification et de facturation des services de la filiale Définition les modalités de création et de facturation des services par une filiale certifiée Casablanca Finance City (CFC) Consolidation du Business plan cible de la future filiale Paiements Electroniques & Digital
		Congo (RDC)	<p>Elaboration du Business plan 2015-2019 d'un processor Monétique (switch privé) Client : BIAC, Poste tenu : Chef de projet / Expert Paiements électroniques Novembre 2014 – Mars 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Étude du marché bancaire et Monétique de la République Démocratique du Congo Benchmark et Analyse de la concurrence sur le marché du Processing (monétique) Définition d'une organisation cible et de la feuille de route organisationnelle Définition du catalogue de services pour les prestations Monétiques et E-payment Identification des coûts et définition du modèle de costing Définition du modèle de tarification et de facturation des services du processor Elaboration du Business plan cible et élaboration de l'offre et support commercial



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (7/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
		Maroc	<p>Mise en place de refacturation des services du Back Office Paiements électroniques Client : BMCE, Poste tenu : Chef de projet / Expert Senior Monétique Mars – Septembre 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse organisationnelle et opérationnelle (Processus Métiers) de l'existant • Cartographie des activités du Back office et estimation des charges et volumétrie • Conception et élaboration du catalogue de services Monétique • Costing des core services de Paiement électroniques • Définition de la stratégie de pricing des core services et élaboration Business Plan
2012 - 2014	Devoteam	Maroc	<p>Définition de la stratégie groupe de l'activité Monétique Client : Attijariwafa bank, Poste tenu : Chef de projet / Consultant Senior moyens de paiement électronique Juin 2012– Avril 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du marché monétique pour les 11 filiales africaines et européennes • Modélisation opérationnelle et organisationnelle de la monétique par filiale et groupe • Définition d'un modèle Opérationnel et d'un modèle de gouvernance groupe • Définition d'un catalogue de services Monétiques Groupe • Production d'un business plan de l'activité monétique pour le Groupe et les 11 filiales • Elaboration de la structure cible et d'une feuille de route sur 3 ans • Rédaction de l'appel d'offres pour le choix d'une solution Monétique centralisée
		Maroc	<p>Définition et Mise en œuvre de la stratégie nationale de migration IPv6 Client : Autorité Nationale de Regulations des Telecoms, Consultant Senior Technique Mai 2011 – Janvier 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage du projet et animation des comités intergouvernementaux • Organisation et réalisation de l'étude de l'existant au Maroc • Réalisation d'un benchmark international des stratégies de migration IPv6 (11 pays) • Identification des impacts techniques et réalisation des évaluations financières /business cases • Définition de la vision et de la stratégie nationale de migration (2011-2015) • Elaboration du plan d'action national sur l'écosystème national et suivi de la mise en œuvre

CV

Trésor Ngassa (10/11)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (8/8)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2015 - 2017	Nord Sud Industries Directeur Général Rwanda	Rwanda	Septembre 2015 – Septembre 2017 Pilote de la stratégie et des opérations de la filiale spécialisée dans les moyens de paiements (Chèques & Cartes de paiement) Elaboration et pilotage du business plan de l'entité Conception et mise en œuvre du programme de Transformation organisationnelle

Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées

- NA

Langues pratiquées

- Français : Langue Maternelle
- Anglais : Niveau Bilingue
- Espagnol : Niveau Débutant
- Swahili : Niveau Débutant

CV

Trésor Ngassa (11/11)



Renseignements pour contacter l'expert

Courriel ce-tresor.ngassa@bearingpoint.com

Téléphone

+212 6 38 30 68 73

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Trésor Ngassa

Signature

Date 21/09/2023

Nom du représentant autorisé du Consultant Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023



Titulaire d'un double Master Commerce et Management des affaires juridique de Neoma Business School, Marine dispose d'une expérience professionnelle de 15 années en conseil. Spécialiste du secteur financier, elle est intervenue sur les projets de mise en œuvre du Switch National de Madagascar et de celui de Guinée. Elle a aussi accompagné le switch national de paiement Algérien dans le cadre de la refonte de son business model et sa transformation organisationnelle.

Titre du Poste	Spécialiste en secteur financier et systèmes de paiements		
Nom de l'Expert	Marine Picherit		
Date de naissance	20/01/1987		
Nationalité, Pays de résidence	Nationalité Française, réside à Madagascar		

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
Rouen Business School	2006 - 2009	Master Grande Ecole
Rouen Business School / Reims Business School	2009 - 2010	Master Spécialisé – Management des Affaires Juridiques

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
2019 – aujourd'hui	BearingPoint	Contractor, spécialiste secteur financier	Maroc / Madagascar
2013 - 2019	PWC	Senior Consultante puis Manager	Maroc
2009 - 2013	BNP Paribas	Consultante interne Direction Financière	France



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2013 - 2019	<p>PWC Manager Karim Tazi, Associé Tazi.karim@pwc.com</p>	<p>Algérie</p>	<p>Accompagnement à la Transformation de la SATIM (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique) à travers la refonte de son business model et l'évolution de son organisation (Client : SATIM – switch national algérien, Poste tenu : Manager) 2018 - 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic du marché des paiements en Algérie (état des lieux, opportunités et perspectives de développement) • Recommandations d'évolution du business model de SATIM (3 scenarii financiers proposés) • Pilotage et coordination de l'équipe projet dédiée au Projet de Transformation • Définition et mise en œuvre d'un plan d'action et de mobilisation des équipes, • Supervision des travaux de construction de la nouvelle organisation et de la nouvelle politique RH • Revue de la gouvernance
	<p>Maroc</p>		<p>Pilotage du projet de Transformation Stratégique, Organisationnelle et Humaine post élargissement du portefeuille à l'ensemble des Energies Renouvelables (Client : Masen, Poste tenu : Manager) 2018 - 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la vision stratégique à horizon 2030 • Benchmark stratégique et organisationnel international • Diagnostic stratégique et organisationnel • Elaboration de l'organisation cible et du modèle opérationnel cible • Construction et déploiement du plan de conduite du changement • Formalisation des Fiches de postes, dimensionnement des effectifs • Revue et l'optimisation des processus cibles

CV

Marine Picherit (4/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (3/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2013 - 2019	<p>PwC Manager Karim Tazi, Associé Tazi.karim@pwc.com</p>	Maroc	<p>Déploiement de la cartographie des processus transverses (Client : La Banque Postale – La poste, Poste tenu : Manager) 2017</p> <ul style="list-style-type: none">• Définition du plan de déploiement de la cartographie des processus transverses• Définition des principes de gouvernance et des indicateurs de performance des processus transverses• Accompagnement à la mise en œuvre des processus et conduite du changement
		Maroc	<p>Accompagnement pour la définition de la Marque Employeur (Client : SAHAM Group, Poste tenu : Manager) 2017</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagnostic et bilan d'image interne et externe du Groupe (62 entretiens, 5 Pôles, 21 filiales, 11 pays)• Benchmark international• Formalisation de l'EVP (Employee Value Proposition) et des différents outils du discours employeur (attributs, promesses, preuves)• Formalisation de la stratégie de déploiement (Feuille de route Groupe et par Pôle, Kit de démultiplication)
		Maroc	<p>Accompagnement pour la refonte de l'Organisation (Client : Acwa Power Maroc, Poste tenu : Consultante Senior) 2016</p> <ul style="list-style-type: none">• Etat des lieux de l'organisation et des modes de fonctionnement en place• Clarification du fonctionnement de l'organisation (principes structurants et règles de fonctionnement, gouvernance et instances d'animation et de pilotage, fiches de poste, Matrice RACI, processus critiques)• Construction du plan de conduite du changement• Lancement & Accompagnement de la mise en œuvre

CV

Marine Picherit (5/7)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (4/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2013 - 2019	Manager Karim Tazi, Associé Tazi.karim@pwc.com	Maroc	Accompagnement à la conduite du changement et au déploiement de la nouvelle organisation (Client : BMCE Bank of Africa, Poste tenu : Consultante Senior) 2014 - 2015 <ul style="list-style-type: none">Définition du plan de déploiement de la nouvelle organisation (Définition de la gouvernance et des tableaux de bords, Formalisation des processus, clarification des rôles et responsabilités, ...)Mise en œuvre de la nouvelle organisation
		Maroc	Optimisation de l'organisation et des modes de fonctionnement (Client : Groupe Label'Vie, Poste tenu : Consultante Senior) 2014-2015 <ul style="list-style-type: none">Etat des lieux de l'organisation et des modes de fonctionnementRedéfinition des interactions et clarification des responsabilités entre les entités du siège, des BU et des magasinsRefonte des référentiels de délégationDéfinition et mise en place des instances de gouvernance, d'animation et de pilotageConstruction du plan de conduite du changementAccompagnement de l'appropriation par les équipes terrain
2009 - 2013	BNP Paribas, Direction Financière Consultante interne Aude Albert Aude.albert@bnpparibas.com	France	Pilotage des projets de la Direction Financière <ul style="list-style-type: none">Mise en place de la fonction PMO de la Direction FinancièreDéfinition et suivi des Indicateurs de performance des projets de la DirectionAide à la décision du Comité ExécutifRevue des processus clés de la Direction

CV

Marine Picherit (6/7)



Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées

- Enquête : Les Dirigeants face à la Transformation de leur entreprise au Maroc (Edition 2014 & Edition 2018)

Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais

CV

Marine Picherit (7/7)



Renseignements pour contacter l'expert

Courriel ce-marine.picherit@bearingpoint.com

Téléphone +33 (0)6 59 11 71 00

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Marine Picherit

Signature

Date 21/09/2023

Nom du représentant autorisé du Consultant Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023

CV

Olivier Darondel (1/7)



Olivier Darondel est Senior Manager au sein de la practice Afrique et Développement International de BearingPoint Afrique. Il dispose de plus de 15 ans d'expérience en conseil management auprès de nombreux acteurs de services (télécoms, banques,...) ainsi que des organismes publics, en France et en Afrique. Il supervise l'accompagnement de la Banque Centrale de Madagascar pour la mise en place d'un switch national de paiement à la fois sur le volet stratégique et opérationnel. Il a également piloté l'accompagnement de Bank Al-Maghrib et de l'ANRT dans la définition de l'offre nationale interoperable de paiement mobile au Maroc. Il est l'auteur de plusieurs livres blancs notamment autour des services financiers mobiles : « Les services financiers sur mobile au service de l'inclusion financière » et « les Switchs Nationaux de Paiement : Développer une interoperabilité des Paiements à l'échelle nationale »

Titre du Poste	Directeur de mission
Norm de l'Expert	Olivier Darondel
Date de naissance	02/03/1982
Nationalité, Pays de résidence	Français, résidant en France

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
Yale School of Management	2017	Executive Education
Ecole Supérieure d'Electricité	2002-2005	Diplôme d'Ingénieur
Imperial College	2004 – 2005	Master of Science Communication & Signal Processing

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
2012-présent	BearingPoint	Sénior Manager	France
2009-2012	Devoteam Consulting	Sénior Consultant	France
2005-2008	Beijaflore	Consultant	France



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2012-présent	BearingPoint , division Afrique et Développement International Sénior Manager Jean-Michel Huet, Associe Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Guinée	Assistance à la mise en œuvre du Switch National de Paiement de Guinée (Client : Banque Centrale de la République de Guinée / Guinéenne de Monétique (GuIM) / Banque Mondiale, Poste tenu : Directeur de mission) 2022 - 2023
		Etats des pays d'Afrique Centrale Sénégal	Conception du plan stratégique à horizon 5 ans (2023-2027) (Client : In Touch, Poste tenu : Directeur de projet) 2022 Analyse interne : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des principales forces et faiblesses d'InTouch • Évaluation des principaux besoins de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, InTouch, etc.). • Analyse externe - benchmark <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du marché dans les pays où InTouch opère, identification des meilleures pratiques en termes d'agrégation de paiements et de services. • Construction de scénarios stratégiques <ul style="list-style-type: none"> • Construction de scénarios clés définissant le positionnement stratégique d'InTouch et les modalités associées. • Recommandations sur le meilleur scénario à approfondir. • Business plan et validation <ul style="list-style-type: none"> • Conception de 3 business plan modélisant les trois scénarios et présentation des principaux résultats aux actionnaires. Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Directeur de mission) 2022 <ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux groupe et filiales avec des rencontres et sondages terrain • Benchmark de 9 panafricains du Mobile Money • Elaboration du plan stratégique et du business plan groupe et filiales • Opérationnalisation de la roadmap stratégique groupe et filiale : feuille de route
		Maroc + 10 filiales africaines	



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2012-présent	BearingPoint, division Afrique et Développement International Sénior Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	Madagascar	Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Projet d'Inclusion Financière de Madagascar (PIFM) (Client : Banque Mondiale, Poste tenu : Directeur de projet) Phase 1 : Avril 2020 à Mars 2021 / Phase 2 : Avril 2021 – Présent
		Tunisie	Etude d'opportunité pour la mise en place d'un service de paiement mobile issue d'un consortium de trois opérateurs (Client : Ooredoo, Tunisie Telecom, Orange, Poste tenu : Directeur de mission) Février 2020 – Mai 2020 <ul style="list-style-type: none"> • Etude d'opportunités et de faisabilité dans la création d'un joint venture dédié au paiement mobile • Elaboration de la stratégie et du modèle cible • Définition du Business modèle
		Maroc	Séminaire marketing pour les opérateurs de Paiement Mobile (Client : Maroc Telecom et 8 filiales africaines, Poste tenu : Directeur de mission) Décembre 2019 <ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'un benchmark de modèles nationaux portant sur le paiement mobile et l'interopérabilité • Focus sur les meilleures pratiques marketing et de distribution • Organisation d'ateliers visant à identifier les stratégies pertinentes
		Maroc	Accompagnement à la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Directeur de mission) Février 2019 – Mai 2019



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (3/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2012-présent	Sénior Manager Jean-Michel Huet, Associé jean-michel.huet@bearingpoint.com	Maroc	<p>Etude stratégique pour le développement d'un réseau de commerçants / Paiement Mobile (Client : Al Barid Bank, Poste tenu : Directeur de mission) Mars 2018 – Juillet 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de positionnement dans un environnement de paiement mobile interopérable Analyse statistique et financière Réalisation de Benchmark (Afrique & Moyen Orient) <p>Mise en œuvre effective du paiement mobile interopérable au Maroc (Client : Groupement Professionnel des Banques du Maroc, Poste tenu : Directeur de mission) Sept 2017 – Avril 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'une feuille de route jusqu'au démarrage effectif des premières offres Négociations multipartites en vue de l'atteinte de l'interopérabilité (techniques, fonctionnelles et économiques) Mise en œuvre d'un consortium (env. 15 acteurs, 5 fournisseurs, 2 Régulateurs etc..) <p>Assistance à la mise en œuvre du paiement mobile interopérable au Maroc (Client : Bank Al Maghrib / ANRT, Poste tenu : Directeur de Projet) Juillet 2016 – Février 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition des contours techniques et fonctionnels d'un écosystème national de paiement mobile Syndication auprès des parties prenantes et pouvoirs publics Conception d'un modèle économique et Business Plan associé <p>Stratégie de prise de participation dans une fintech panarabique (Client : Total Marketing & Services, Poste tenu : Directeur de Projet) Décembre 2017 – Février 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse du positionnement stratégique d'un agrégateur de paiement mobile et recommandations de stratégie d'évolution <p>Définition du plan stratégique de l'Institut National des Postes et Télécommunications (Client : ANRT, Poste tenu : Directeur de Projet) mars 2017 – septembre 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboration de la stratégie de développement de l'Institut Nationale des Postes (sous tutelle de l'ANRT)
		Maroc	
		France	
		Maroc	



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (4/4)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2012-présent	BearingPoint, division Afrique et Développement International Senior Manager Jean-Michel Huet, Associé Jean-michel.huet@bearingpoint.com	France Afrique Côte d'Ivoire Maroc Pan-Africain	<p>Définition de la stratégie de transformation digitale (Client : Agence Française de Développement, Poste tenu : Directeur de Projet) mars 2017 – juin 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition de la stratégie de transformation digitale de l'AFD et accompagnement à la mise en œuvre <p>Amélioration de la performance d'un opérateur (Client : Orange Côte d'Ivoire, Poste tenu : Manager) décembre 2015 – mars 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement à la mise en place d'une nouvelle organisation nationale et internationale (rayonnant sur le Burkina Faso et le Libéria) <p>Conception et animation d'un séminaire marketing (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Manager) mai 2015 – juillet 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Préparation et animation d'un séminaire marketing <p>Stratégie de développement international (Client : Orange, Poste tenu : Manager) janvier 2012 – mai 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition de la stratégie de développement international et lancement de nouvelles activités télécoms en Afrique dont transfert d'argent international (notamment Afrique) <p>Lancement d'offres digitales (Client : Maroc Telecom, Poste tenu : Consultant Senior) 2007-2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Multiple lancements d'offres de service payment & contactless, web 2.0, search & advertising
	Bejjaflore Practice Télécoms & Media	France	

CV

Olivier Darondel (6/7)



Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées

- Publications de différents livres blancs dont :
 - « Les services financiers sur mobile au service de l'inclusion financière »
 - « L'essor de l'e-commerce en Afrique »

Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais

CV

Olivier Darondel (7/7)



(01) 75 01 15 00

Renseignements pour contacter l'expert

Courriel Olivier.darondel@bearingpoint.com

Téléphone

+33 1 5886 3026

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert	Olivier Darondel	Signature	Date	21/09/2023
Nom du représentant autorisé du Consultant	Jean-Michel Huet		Date	21/09/2023



Jean-Michel Huet, est Associé au sein de BearingPoint en charge de l'Afrique au sein du cabinet. Il a accompagné de nombreux acteurs de services (télécoms, poste, énergie,...) ainsi que des organismes publics, en France et à l'international en Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Congo-Brazzaville, Gabon, Maroc, Tunisie, Egypte, Botswana, Sénégal, Mali, Ile Maurice, Afrique du Sud, Madagascar, Guinée etc.). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'Afrique dont le dernier : Le digital en Afrique, Les cinq sauts numériques, paru le 3 avril 2017.

Titre du Poste	Directeur de projet
Nom de l'Expert	Jean-Michel Huet
Date de naissance	23/08/1974
Nationalité, Pays de résidence	Français, résident en France

Etudes

Institution	Date / Nbre d'années d'études	Diplôme obtenu
Sciences Po Paris	1997 – 1999	MSC Communication
NEOMA Business School	1994 – 1997	Marketing and strategy

Liste des emplois exercés depuis la fin des études

Date	Nom de l'employeur	Titre professionnel de l'employé	Lieu de travail
Depuis 2004	BearingPoint	Associé	France
1999-2004	PwC	Senior consultant	France
1997-1999	France Télécoms Mobiles	Product Manager	France

CV

Jean-Michel Huet (2/5)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (1/2)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2004 -présent		Madagascar	Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) du projet de mise en place d'un switch national de paiement. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Projet d'Inclusion Financière de Madagascar (PIFM) (Client : Banque Mondiale, Poste tenu : Directeur de projet) Phase 1 : Avril 2020 à Mars 2021 / Phase 2 : Avril 2021 – Présent
		Tunisie	Etude d'opportunité pour la mise en place d'un service de paiement mobile issue d'un consortium de trois opérateurs (Client : Ooredoo, Tunisie Telecom, Orange, Poste tenu : Directeur de projet) Février 2020 – Mai 2020
		Djibouti	Stratégie de développement TIC et politique RSE. Focus sur la mise en place du Technopark de Djibouti et son incubateur TIC qui est porté par l'opérateur télécom en situation de monopole (Client : Djibouti Telecom, Poste tenu : Directeur de Projet) 2016-Présent
		Maroc	Définition et mise en œuvre de la plateforme nationale TIC de paiement mobile (Client : ANRT et BAM (Agence Nationale de régulation des télécommunications et Banque centrale Marocaine), Poste tenu : Directeur de projet) 2016-Présent
		Maroc	Stratégie de développement de l'Institut Nationale des Réseaux Télécoms (Agence National des Réseaux Télécoms) (Client : Ministère des télécommunications, Poste tenu : Directeur de projet) 2017
		Mauritanie	Définition du projet TIC de la smart city de Nouakchott, mise en place de l'agenda nationale de la PKI (Client : Ministère des finances, Poste tenu : Directeur de projet) 2013 - 2017

CV

Jean-Michel Huet (3/5)



Expériences professionnelles pertinentes pour la mission (2/2)

Période	Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références	Pays	Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission
2004 - présent	BearingPoint, division Afrique et Développement International (A&ID)	Congo-Brazzaville	Recommandation sur la mise en place d'un incubateur TIC dans le cadre du projet CAB (Client : Ministère des télécommunications - projet CAB - Banque Mondiale, Poste tenu : Directeur de projet) 2013
		France et Afrique	Lancement de nouvelles activités télécoms en Afrique dont opérateur wifi et distributeurs équipements TICs (Client : Orange, Poste tenu : Directeur de projet) 2013 - 2015
		France	Plan stratégique 2020 pour le Président d'un des plus grands opérateur télécoms dans le monde (Client : Opérateur télécom, Poste tenu : Directeur de projet) 2013
		Maroc	Stratégie TIC de Casa Marina (Client : CDG, Poste tenu : Directeur de projet) 2012
		Corée du Sud	Mise en place de la War Room TIC (Client : Korean Télécom, Poste tenu : Directeur de projet) 2011
		Tunisie	Mise en place du tableau de bord du DG et lancement des premiers SVA / VAS (Client : Tunisie Télécom, Poste tenu : Directeur de projet) 2010
Afrique	Stratégie Afrique de l'opérateur télécom (Client : Orange, Poste tenu : Directeur de projet) 2008 - 2009		

CV

Jean-Michel Huet (4/5)



Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées

- Président Alumni Neoma Business School
- Publications (entre autres): Le digital en Afrique, Les cinq sauts numériques, paru le 3 avril 2017

Langues pratiquées

- Français (langue maternelle)
- Anglais

CV

Jean-Michel Huet (5/5)



Renseignements pour contacter l'expert

Courriel jean-michel.huet@bearingpoint.com

Téléphone +33 1 5886 3314

Certification :

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

Nom de l'expert Jean-Michel Huet

Signature

Date 21/09/2023

REFERENCE DETAILLES

Nos références

Tableau récapitulatif des expériences présentées

CLIENT	MISSION	SWITCH	MOBILE MONEY ET SYSTÈME DE PAIEMENT	AFRIQUE	INFRA DE PAIEMENT ET SI	BAILLEURS INTERNATIONAUX
1 Banque Centrale de Madagascar (BFM)	Analyse détaillée des besoins et AMOA pour la mise en œuvre d'un projet de Switch National	✓	✓	✓	✓	
2 Banque Centrale de Madagascar (BFM)	Etude stratégique et accompagnement à la mise-en-œuvre d'une monnaie digitale (MDBC)		✓	✓	✓	
3 Direction Générale du Trésor Public de Madagascar (DGT)	Conception d'une plateforme unique de paiements		✓	✓	✓	
4 Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG)	Assistance à l'implémentation de la plateforme digitale d'interopérabilité d'un switch national de paiement	✓	✓	✓	✓	
5 Banque Centrale des Etats d'Afrique Centrale (BEAC)	AMOA en vue de la conception, fourniture, installation et mise en œuvre d'une chambre de compensation automatisée en temps réel de tous les moyens de paiement hors cartes dans la CEMAC	✓	✓	✓	✓	
6 Banque Centrale marocaine & ANRT	Définition du modèle marocain de paiement mobile interopérable	✓	✓	✓	✓	
7 Banque Centrale marocaine & ANRT	Accompagnement à la mise en œuvre de l'écosystème de paiement mobile	✓	✓	✓	✓	
8 Maroc Telecom	Définition de la stratégie m-Payment et revue du dossier d'agrément pour l'obtention du statut d'établissement de paiement		✓	✓	✓	
9 Maroc Telecom	Mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing		✓	✓	✓	
10 Ooredoo, Tunisie Telecom, Orange	Étude d'opportunité et de faisabilité pour le lancement d'un établissement de paiement national codétenu par les trois opérateurs		✓	✓	✓	

Nos références

Tableau récapitulatif des expériences présentées

	CLIENT	MISSION	SWITCH	MOBILE MONEY & SYSTÈME DE PAIEMENT	AFRIQUE	ETUDE ET CONCEPTION	BAILLEURS INTERNATION AUX
11	Maroc Télécom	Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe : Mauritanie, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Gabon, Mali, Niger, Tchad, Togo, RCA	✓	✓	✓	✓	✓
12	InTouch	Conception du plan stratégique à horizon 5 ans	✓	✓	✓	✓	✓
13	Al Barid Bank	Elaboration de la stratégie d'éducation financière et de la stratégie de déploiement du réseau de commerçants	✓	✓	✓	✓	✓
14	Al Barid Bank	Réalisation d'une étude de marché : projet d'économie numérique "Tontine" - financement de la Fondation WBSI	✓	✓	✓	✓	✓
15	Total Intouch	Validation du positionnement d'InTouch et évaluation du potentiel des services digitaux en stations-services en Afrique	✓	✓	✓	✓	✓
16	Paybox	Fournisseur de services mobiles - Intégration d'un nouveau système cœur	✓	✓	✓	✓	✓
17	Vodafone, Telefonica, T Mobile, E-Plus Groupe	Création d'un écosystème commun de mobile money	✓	✓	✓	✓	✓
18	BDSI – Groupe BNP PARIBAS	Accompagnement au cadrage et à la définition d'une feuille de route Wallet Afrique	✓	✓	✓	✓	✓
19	Orange Money	Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money	✓	✓	✓	✓	✓
20	ANADEN	Elaboration du Plan Stratégique de l'Agence Nationale du Numérique des Comores (ANADEN)	✓	✓	✓	✓	✓



Banque Centrale de Madagascar – Analyse des besoins détaillée et AMO pour la mise en oeuvre d’un Switch National de Paiements

BearingPoint a accompagné la Banque centrale de Madagascar dans la définition et la mise en oeuvre d’un Switch national de paiements, afin d’établir une interopérabilité entre les principaux fournisseurs de paiements numériques (banques, institutions de microfinance, fournisseurs de monnaie mobile) et d’améliorer l’inclusion financière à Madagascar.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Atteindre les objectifs de l’inclusion financière et ceux de la Stratégie pour le Développement des Systèmes de Paiement</p> <p>Répondre aux objectifs d’efficacité, de sécurité et de robustesse des normes et standards internationaux</p> <p>Fournir aux acteurs de l’industrie des fonctionnalités appropriées qui tiennent compte de leurs besoins</p> <p>Fournir aux utilisateurs des services de qualité qui répondent à leurs attentes</p> <p>Assurer une flexibilité et une ouverture en ce qui concerne les développements possibles</p>	<p>Phase 1 (8 mois) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Étude préliminaire : étendue des travaux et objectifs du projet, identification des ressources et des contacts clés Analyse de la situation existante et compréhension des besoins : analyse qualitative, étude de marché et modélisation quantitative Benchmark : sélection des pays clés à étudier Learning Expedition : sélection des pays et des contacts clés à rencontrer, préparation, organisation et soutien de la Learning Expedition Construction de scénarios : identification des options possibles Définition de l’objectif en termes de couverture des domaines fonctionnels et techniques Définition de la gouvernance et de l’organisation : élaboration de recommandations stratégiques et organisationnelles Élaboration d’un cahier des charges : élaboration de spécifications, partage des éléments d’analyse <p>Phase 2 (16 mois) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation de la procédure d’appel d’offres : soutien pendant la phase d’appel à candidatures et pour la sélection des candidats Conception d’un plan de gestion du changement : définition de la stratégie, structuration d’un plan de gestion du changement interne à l’écosystème, structuration d’un plan de communication externe Appui à la BFM lors de la mise en oeuvre de la plateforme : préparation et suivi de la gestion du programme, cadrage, lancement et suivi de la phase de mise en oeuvre, appui à la gestion du changement Soutien post-mise en service : gestion de la qualité de la plateforme, suivi des progrès et mesure des résultats, soutien dans la gestion opérationnelle de la plateforme 	<p>Phase 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de la situation et compréhension des besoins de toutes les parties prenantes de l’écosystème des paiements numériques (plus de 40 entretiens de ministères à des IMFs) Analyse quantitative afin de déterminer l’évolution prospective des volumes de paiements numériques Benchmark international et étude approfondie de 10 pays disposant d’un switch mobile Construction de plusieurs scénarios répondant aux besoins des parties prenantes afin de les soumettre et d’obtenir un consensus Définition de la cible en termes de couverture fonctionnelle et technique, d’organisation, de gouvernance Elaboration du cahier des charges et assistance à la réalisation de l’appel d’offres <p>Phase 2 : en cours</p>

Banque Centrale de Madagascar – Analyse des besoins détaillée et AMO pour la mise en oeuvre d’un Switch National de Paiements



CONFIDENTIEL



ATTESTATION
déclarant les prestations de la société BearingPoint pour la conception de la plateforme d’interopérabilité du « Switch national de paiement » pour le compte de Banky Foibent Madagascar.

MINISTRE DE L’ECONOMIE ET DES FINANCES
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DU TRESOR
DIRECTIONS DES OPERATIONS FINANCIERES

UNITÉ D’EXECUTION DU PROJET D’INCLUSION FINANCIERE DE MADAGASCAR
Financement : Crédit IDA N°61890-MG

CONTRAT DE CONSULTANTS POUR PRESTATIONS DE SERVICES

N° ____-2020-MEF-PFM-AMOSNPI
Intitulé de la mission :

**ANALYSE APPROFONDIE DES BESOINS ET ASSISTANCE A LA
MAITRISE D’OUVRAGE (AMO) DU PROJET DE MISE EN
PLACE D’UN SWITCH NATIONAL DE PAIEMENT :
PHASE II : ASSISTANCE A L’IMPLEMENTATION DU PROJET**

Consultant : BEARING POINT
Tour CEX, 1, Passerelle des Reflets, 92913 Paris La Défense Cedex, France
RCS 443 021 241 Nanterre
Tel. : +33 6 21 72 78 44 045 85 - e-Mail : jean-michel.lhuet@bearingpoint.com

Date de signature : _____
Délai d’exécution : SEIZE (16) MOIS

Rubrique	Montant	Montant HT	IRI 10%	TVA 20%	Montant TTC
Rémunération du personnel	67 485,98	67 485,98	13 497,19	0	80 983,17
Dépenses remboursables	138 600,00	0	0	0	138 600,00
TOTAL	803 459,75	67 485,98	13 497,19	0	1 005 917,68

Je, soussigné Henri Edmond Rabarjohn, Gouverneur, confirme par la présente que la société BearingPoint est bien intervenue sur la phase de cadrage et de conception du projet de mise en place de la plateforme d’interopérabilité des transactions digitales, ainsi que la préparation des éléments préalables à la mise en place d’un Switch national de paiement pour le compte de la Banque Centrale de Madagascar (Banky Foibent Madagascar).

Cette mission s’est déroulée entre Avril 2020 et Décembre 2021 pour un montant forfaitaire de NEUF CENT DEUX MILLE EUROS (902 000 €) TTC.

Les prestations exécutées et achevées par BearingPoint sont déclarées conformes aux spécifications associées au contrat y afférent et ont été réalisées dans le respect du planning et du budget initialement prévus.

Les livrables réalisés par BearingPoint sur cette phase du projet ont été cohérents avec les termes de référence de Banky Foibent Madagascar (BFM) lesquels sont qualifiés de très bonne qualité et correspondaient au niveau d’exigence de Banky Foibent Madagascar (BFM).

L’équipe BearingPoint a mené cette mission en collaboration et en co-construction avec les équipes de BFM et les principaux acteurs de l’écosystème des paiements à Madagascar (banques, établissements de monnaie électronique et institutions de microfinance).

La présente attestation est délivrée à BearingPoint suite à sa demande pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Antananarivo, le 7 Janvier 2022

LE GOUVERNEUR
HENRI EDMOND RABARJOHN

Banque Centrale de Madagascar (BFM) – Etude stratégique et

accompagnement à la mise-en-œuvre d'une monnaie digitale (MDBC)



BearingPoint accompagne la Banque Centrale de Madagascar dans la conception et l'expérimentation d'une MDBC en vue de l'émission de cette monnaie qui assurera entre autres l'accès de la population à un système de paiement moderne et fiable.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Depuis 2018, l'état malagasy a fait de l'inclusion financière l'une de ses priorités, une stratégie nationale d'inclusion financière a été lancée. Dans ce contexte la Banque Centrale de Madagascar (BFM) à fait appel à BearingPoint pour l'accompagner dans la conception et expérimentation d'une monnaie digitale de banque centrale (MDBC) de détail devant répondre aux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts inhérents à la gestion du cash en permettant l'émergence de moyens de paiement dématérialisés efficaces qui permettraient de réduire les coûts liés à l'utilisation du cash. • Renforcer la souveraineté monétaire en offrant une alternative garantie et moins volatile que les monnaies privées. • Développer les moyens de paiement en fournissant une nouvelle forme de monnaie de banque centrale, support pour les innovations de l'écosystème fintech. • Améliorer l'inclusion financière en amoindrissant les coûts de transactions, en offrant un service plus accessible, efficace, rapide et peu risqué. 	<p>Notre approche comprend 3 grands chantiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chantier métier • Chantier impacts / économique • Chantier technique <p>Le projet est développé en étroite collaboration avec le client via des ateliers réguliers mais aussi avec les acteurs de l'écosystème financier via l'organisation de tours de table. Il comprend les principaux jalons suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une phase de conception : analyse de l'existant, étude et de l'impact de l'introduction d'une MDBC, modélisation du modèle cible, sélection d'un fournisseur technique et spécifications fonctionnelles et techniques • Une phase d'expérimentation : développement de la solution, tests utilisateurs, finalisation de la solution pilote • Une phase de déploiement : développement, conduite du changement, onboarding progressif des acteurs, accompagnement post déploiement 	<p>A date la BFM dispose :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une connaissance approfondie de ce qu'est et permet une MDBC dans le contexte malagasy • D'un benchmark international des MDBC déjà à l'essai • D'un modèle de distribution de la MDBC, ainsi que des services et cas d'usages associés • D'une analyse technologique approfondie avec la pré sélection de plusieurs fournisseurs internationaux

Banque Centrale de Madagascar (BFM) – Etude stratégique et accompagnement à la mise-en-œuvre d’une monnaie digitale (MDBC)



BANKY FOIBEN'I MADAGASIKARA

DIRECTION DES ACHATS, DU PATRIMOINE
ET DES SERVICES GÉNÉRAUX

Antananarivo, 19/02/2021

N° D'AG/TA/PAH/2021-000909

BEARING POINT
Tour CBX-1
Passerelle des Reflets 92913
Paris La Défense Cedex France
Tel. 01 58 86 30 00
jean-michel.buist@bearingpoint.com

Objet : Sélection d'une firme ou d'un consortium chargé de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage – PROJET E-ARIARY

Messieurs,
Suite à l'évaluation finale des propositions techniques combinées avec votre proposition financière, nous vous informons que BEARING POINT a été retenu pour la réalisation de la mission ci-dessus en objet.

Par ailleurs, nous vous remercions de nous communiquer votre proposition de contrat et de planning de mise en œuvre en cohérence à la fois avec les exigences de BFM ainsi que vos propositions techniques et financières.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.


LE DIRECTEUR
ANTSA RAKOTORIMANANA

BearingPoint

BearingPoint.

B.P. 550 Antananarivo (101) - Madagascar • Tel. (061) 20 22 217 51 / 20 22 234 65 • Fax (061) 20 22 235 80 1
Site Web : www.bankingpoint.mg • Email: bankingpoint@bp.mg

Direction Générale du Trésor (DGT) de Madagascar

Mise en place d'une plateforme unique du Trésor Public

Mise en place d'un système permettant l'acquisition des transactions de paiement électronique et la comptabilisation centralisée des opérations de paiement d'impôts par voie électronique à Madagascar tout en capitalisant sur le Switch National de paiements.



Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Contexte :</p> <p>Bien que le secteur financier malagasy compte plus de 50 institutions, près de 70% des adultes demeurent encore exclus des services financiers formels.</p> <p>Depuis 2013, il connaît des améliorations tangibles en termes d'accès et d'utilisation des services financiers. Le gouvernement Malagasy a adopté en 2018 une stratégie nationale d'inclusion financière visant à faire passer le nombre d'adultes ayant accès aux services financiers à 45% d'ici 2022.</p> <p>Objectifs :</p> <p>Mettre en place un système permettant l'acquisition des transactions de paiement électronique et la comptabilisation centralisée des opérations de paiement d'impôts par voie électronique à Madagascar, tout en se connectant avec les autres projets en cours et mis en place au sein de la Banque Centrale, (le Switch National de paiement, eHetra-Payment et eHetraphone).</p>	<p>PHASE 1 : Diagnostic du processus interne de paiement/encaissement et des besoins du trésor public en digitalisation, réingénierie des procédures de paiement, élaboration de l'architecture technique et organisationnelle de la solution et assistance à la passation de marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composante 1 : Etude du processus interne • Composante 2 : Réingénierie des procédures de paiement et de l'organisation des acteurs budgétaires • Composante 3 : Élaboration de l'architecture technique, organisationnelle et assistance à la passation de marchés <p>PHASE 2 : Accompagnement à l'implémentation de la solution retenue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadrage et lancement de la phase de réalisation • Définition des modes de suivi et de pilotage de la phase de réalisation et définition des outils de suivi • Définition des processus • Suivi des réalisations selon le mode de pilotage • Suivi des Tests et Recette • Soutien à la conduite du changement et à la formation des utilisateurs • Soutien à la bascule en production • Soutien post go-live (optionnel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la situation et compréhension des besoins sur l'organisation interne du Trésor Public à l'échelle nationale • Apport de pistes de solutions concernant les différents irritants relevés • Construction de plusieurs scénarios répondant aux besoins des parties prenantes afin de les soumettre et d'obtenir un consensus • Conception d'une solution de plateforme cible en termes de couverture fonctionnelle et technique, et d'organisation • Elaboration du cahier des charges pour la construction et le lancement d'un Appel d'Offres International • Choix d'un fournisseur de plateforme robuste et capable d'apporter une solution adéquate aux besoins identifiés <p>La phase d'accompagnement à l'implémentation de la solution est encore en cours.</p>

Direction Générale du Trésor (DGT) de Madagascar Mise en place d'une plateforme unique du Trésor Public



CONFIDENTIEL



MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DU TRESOR
DIRECTION DES OPERATIONS FINANCIERES
UNITE D'EXECUTION DU PROJET D'INCLUSION FINANCIERE DE MADAGASCAR
Financement : Crédit IDA N°61890-MG

AVENANT N°5
AU CONTRAT DE SERVICES DE CONSULTANT
N°019-2020/MEF/PFMI/AMOSNP2
EN DATE DU 24 DECEMBRE 2020

Analyse approfondie des besoins et assistance à la maîtrise d'ouvrage du projet de mise en place d'un Switch National de Paiement
Phase 2 : - Assistance à l'implémentation du projet
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la mise en place de la plateforme unique du Trésor Public

Consultant : BEARING POINT
Tour CBX, 1, Passerelle des Reflets, 92913 Paris La Défense Cedex, France
R.C.S 443 021 241, Nanterre
Tel. : +33 6 21 72 78 44 043 85 - eMail : jean-michel.lues@bearingpoint.com

Rubrique	Switch National de Paiement	Plateforme unique Trésor	TOTAL
(1) Remunération du personnel	1 136 638,14	700 585,28	1 837 223,42
(2) TVA à 20%	227 327,63	140 117,05	367 444,68
(3) Dépenses remboursables	218 600,00	60 440,00	279 040,00
Totaux	1 582 565,77	901 142,34	2 483 708,10

Exemplaire Original ____ sur 4

Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) – Assistance à

l'implémentation de la plateforme digitale d'interopérabilité d'un switch

national de paiement

BearingPoint accompagne la BCRG et la Guinéenne de Monétique (GuIM) dans la mise en œuvre d'un Switch national de paiements, afin d'établir une interopérabilité entre les principaux fournisseurs de paiements numériques (banques, institutions de microfinance, fournisseurs de monnaie mobile) et d'améliorer l'inclusion financière en Guinée.



Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Accompagner la BCRG pendant toute la mise en œuvre de la plateforme au moyen d'une « PMO à valeur ajoutée »</p> <p>Implémenter la plateforme d'interopérabilité au sein de l'écosystème guinéen, en favorisant l'adhésion des parties-prenantes tout au long de la mise en œuvre du projet.</p> <p>Assurer la robustesse et la pérennité de l'activité de switching mise en place et mettre en œuvre les ajustements nécessaires le cas échéant.</p> <p>Accompagner la montée en compétences des équipes de la GuIM et de la BCRG et les assister dans la refonte de leur organisation en vue de garantir la bonne gouvernance du Switch</p>	<ul style="list-style-type: none"> Assistance à la mise en œuvre de la plateforme : Définition du cadre d'interopérabilité et état des lieux de l'écosystème existant Elaboration de la matrice RACI en collaboration avec les parties prenantes du projet Accompagnement à la rédaction des spécifications technico-fonctionnelles (FSD) avec la GuIM et le fournisseur de la solution Accompagnement à la rédaction, l'installation et la configuration du matériel Rédaction du Plan d'Assurance Qualité (PAQ) Conception d'un plan de gestion du changement : définition de la stratégie, structuration d'un plan de gestion du changement interne à l'écosystème, structuration d'un plan de communication externe Appui à la GuIM lors de la mise en œuvre de la plateforme : préparation et suivi de la gestion du programme, cadrage, lancement et suivi de la phase de mise en œuvre, appui à la gestion du changement Définition de l'organisation cible de la GuIM <p>Formation des équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition et rédaction d'un plan de formation Organisation d'un séminaire de formation à destination des équipes de la GuIM et de la BCRG et des futurs participants au Switch National Accompagnement à la montée en compétences des équipes tout au long du projet 	<p><i>Mission en cours</i></p>

Banque Centrale de la République de Guinée – Assistance à l'implémentation de la plateforme digitale d'interopérabilité d'un switch national de paiement



CONFIDENTIEL

REPUBLIQUE DE GUINEE



MINISTRE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

CONTRAT DE SERVICES DE CONSULTANTS

Entre

LE PROJET DE RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DES MICRO, PME ET ACCES AU FINANCEMENT EN GUINEE - PRECOP

Et

Cabinet BEARINGPOINT
Siège social : Tour CBN-CES 10137 - 1 Passerelle de Reillac, 92913 Paris - la Defense Cedex, France. Téléphone : +33 1 73 78 44
Email : jean.guichet@bearingpoint.com

Financement Banque Mondiale : Crédit n° 6469-GN / Don n° 5970-GN

OBJET: ASSISTANCE A L'IMPLEMENTATION DE LA PATEFORME DIGITALE D'INTEROPERABILITE D'UN SWITCH NATIONAL DE PAIEMENT

Montant: Trois cent vingt-huit mille cent quatre-vingt-deux Euros (Euro 328 182) Hors Taxes
Durée de la prestation : Six (06) mois



5 Banque Centrale des Etats d'Afrique Centrale – AMOA en vue de la conception, suppression, fourniture, installation et mise en œuvre d'une chambre de compensation automatisée en temps réel de tous les moyens de paiement hors cartes dans la CEMAC

BearingPoint accompagne la Banque centrale des États d'Afrique centrale à la sélection d'un fournisseur de solutions pour la mise en œuvre d'une chambre de compensation automatisée et d'un Switch National de Paiement, afin de moderniser son système de paiement et d'améliorer l'inclusion financière dans la zone CEMAC.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Dans le cadre de la modernisation de sa solution de paiement, la BEAC a souhaité acquérir une solution moderne de chambre de compensation automatisée et un Switch National répondant aux meilleurs standards internationaux.</p> <p>Les principaux objectifs de la solution sont :</p> <ol style="list-style-type: none">1/ Présenter la quasi-totalité des fonctionnalités et des caractéristiques techniques d'une ACH efficace, stable et innovante ;2/ Offrir une gamme d'options dans sa console d'administration technique et fonctionnelle ;3/ Être une solution 2 en 1 offrant ACH et SWITCH Instant Payment ;4/ Être une solution centralisée et full web ;5/ Être une solution hautement sécurisée et résiliente. <p>BearingPoint a été choisi pour conseiller la Banque dans la sélection du fournisseur de la solution, répondant aux exigences fonctionnelles et techniques, et pour aider à la mise en œuvre de la solution.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Étude préliminaire : portée du travail et cible du projet, identification des ressources et des contacts clés.• Sélection du fournisseur de la solution : analyse et évaluation des offres techniques et financières des soumissionnaires, appui à la préparation du rapport d'appel d'offres, appui à la négociation et à la contractualisation.• Mise en œuvre de la solution : suivi de la mise en œuvre, supervision du prestataire dans la conception et la configuration de la solution.• Gestion du changement : définition de la future organisation, élaboration du plan de gestion du changement (actions internes et externes), assistance à la mise en œuvre du plan de gestion du changement.• Formation : Formation du personnel à la solution• Support post go-live : Assistance au contrôle qualité et aux ajustements, suivi de l'avancement et mesure des résultats.	<p><i>Mission en cours</i></p>

Banque Centrale marocaine & ANRT - Définition du modèle marocain de paiement mobile interopérable



BearingPoint a accompagné la Banque Centrale Marocaine et l'ANRT dans la définition du modèle marocain de paiement mobile interopérable autour d'un switch national

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Objectifs :</p> <p>Rencontrer et échanger avec tous les acteurs (banques, opérateurs télécoms, switches, régulateurs...) afin d'optimiser la mise en œuvre d'une interopérabilité du paiement mobile au Maroc</p> <p>Estimer le gain consolidé pour l'écosystème des acteurs</p> <p>Définir un ensemble de règles à respecter par les acteurs ainsi que des recommandations d'infrastructure technique</p>	<p>6 workstreams :</p> <p>Stream 1 : Spécifications fonctionnelles</p> <p>Stream 2 : Définition de l'architecture technique</p> <p>Stream 3: Coûts/Bénéfices et modélisation financière</p> <p>Stream 4 : Définition d'un plan d'incitations</p> <p>Stream 5 : Syndication d'acteurs</p> <p>Stream 6 : Définition d'une gouvernance dédiée</p> <p>Des ateliers de co-construction ont permis d'identifier un ensemble de mesures à mettre en œuvre. Leur objectif est de promouvoir à la fois l'adoption mais aussi l'usage du paiement mobile par les utilisateurs.</p> <p>6 services de base ont été priorités:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transferts domestiques 2. Paiements marchands 3. Paiements fournisseurs 4. Paiements de factures 5. Recharges téléphoniques 6. Réception de subventions/aides 	<ul style="list-style-type: none"> • Stream 1 : Ensemble de règles fonctionnelles acceptées par les acteurs • Stream 2 : Architecture technique validée (construite autour du switch bancaire) • Stream 3 : Business Model transmis incluant des recommandations • Stream 4 : Incitations en cours d'étude par la Direction Générale des Impôts • Stream 5 : Interfaçage avec des acteurs clés • Stream 6 : Modèle de gouvernance validé (simplifié)

Banque Centrale marocaine & ANRT - Définition du modèle marocain de paiement mobile interoperable



SECRETARIAT GÉNÉRAL
N° 12, JIBARTSODJUSAM



ATTESTATION DE REFERENCE

Le Secrétaire Général de l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT), atteste, par la présente, que le Groupement BEARINGPOINT MAROC SARL & BEARINGPOINT France SAS a été titulaire du marché n° 03/2019 concernant l'étude relative à l'élaboration de la note d'orientations générales pour la poursuite du développement du secteur des télécommunications au Royaume du Maroc pour les années à venir.

- **Montant en Dirham HTVA :** Trois Millions Cinq Cent Quatre Vingt Dix Sept Mille Dirhams Hors TVA (3 597 000,00 DH HTVA) ;
- **Durée des prestations :** Trois (3) mois ;
- **Date de commencement :** 20 Mars 2019.
- **Principales prestations réalisées :** Etude relative à l'élaboration de la note d'orientations générales pour la poursuite du développement du secteur des télécommunications au Royaume du Maroc pour les années à venir.

La présente attestation est délivrée aux Groupement BEARINGPOINT MAROC SARL & BEARINGPOINT France SAS à sa demande pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à **Saïdi**, le **30** **Oct** 2019
Par Interim
Fouad MEZIANE

Centre d'activités, Bd. Al-Riad Hay
Riad, B.P. : 2939, Rabat 10100
Téléphone : +212 (0) 537 71 84 00
Télécopie : +212 (0) 537 20 39 62
www.anrt.ma

Groupement des Banques Marocaines - Mise en œuvre d'une solution nationale de paiement mobile interopérable / switch national

BearingPoint a accompagné la Banque centrale et l'ANRT dans la mise en place d'une solution nationale de paiements mobiles interopérables, suite à une première mission de définition des contours de cette solution.



Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>La Banque Centrale marocaine (Bank Al-Maghrib) et l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) marocaine souhaitent réduire le volume de transactions en espèces que ce soit pour le paiement en boutique ou pour les transferts interpersonnels.</p> <p>Ils souhaitent également développer l'inclusion financière au Maroc où plus d'un tiers des personnes ne sont pas bancarisées. Suite à une mission de définition des contours d'une solution nationale de paiement mobile interopérable, ils ont souhaité, avec le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, être accompagnés pour en assurer la mise en œuvre et ont à nouveau retenu BearingPoint.</p>	<p>Notre approche se décompose en 6 phases :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définition et validation des orientations technico-fonctionnelles de l'offre de base proposée 2. Définition des tarifs du paiement mobile à travers des rounds de négociations 3. Evolution du plan d'affaires en adéquation avec les avancées des négociations tarifaires et orientations techniques retenues pour faciliter la prise de décision 4. Syndication de nouveaux acteurs 5. Elaboration de 4 options de gouvernance détaillées soumises aux acteurs par rounds de décisions 6. Communication et conduite du changement <p>Un très fort rôle de syndication a été joué par BearingPoint en impliquant les principales banques ainsi que les 3 opérateurs mobiles dans la co-définition des orientations retenues</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une organisation projet impliquant les 7 principales banques marocaines et les 3 opérateurs mobiles – tous associés au comité de pilotage projet • Validation consensuelle des orientations technico-fonctionnelles • Initiation des phases de tests techniques d'interopérabilité • Organisation des rounds de discussions économiques et négociation des tarifs des fournisseurs de l'écosystème nationale • Accords de principe d'interfaçage avec la solution nationale d'acteurs syndiqués • Validation du modèle de gouvernance

Groupement des Banques Marocaines - Mise en œuvre d'une solution nationale de paiement mobile interopérable / switch national



ATTESTATION DE REFERENCE

Le Chef de la Division des Achats et de la Logistique de l'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT) atteste par la présente, que le groupement BEARINGPOINT FRANCE SAS / JONES DAYVATOS IT SERVICES, a été attribuaire du marché n°76/2016 concernant l'assistance et l'accompagnement en vue de la mise en œuvre effective d'une solution Nationale de paiement mobile :

Montant du marché : N/A

Part en détail :

Société BearingPoint France SAS : 270 000,00 Euros HTVA (Deux Cent Soixante Dix Mille Euros Hors TVA) soit la contrepartie de : Trois Millions Cinq Cent Soixante Sept Mille Deux Cent Quarante Dirahems Touces Taxes Composites (3 567 240,00 DH TTC).

Société JONES DAY : 90 000,00 Euros HTVA (Quatre Vingt Dix Mille Euros Hors TVA) soit la contrepartie de : Un Million Cent Quarante Vingt Neuf Mille Quarante Vingt Dirahems Touces Taxes Composites (1 189 080,50 DH TTC).

Société ATOS IT SERVICES : Un Million Trois Cent Quarante Vingt Deux Mille Huit Cent Quarante Dirahems Touces Taxes Composites (1 392 840,00 DH TTC).

TOTAL Montant TTC HTVA compris en dirhams : Six Millions Cent Quarante Neuf Mille Cent Soixante Dirahems (6 149 160,00 DH TTC).

Durée des prestations : Le délai global d'exécution des prestations objets du marché (pour les phases 1 à 6) est fixé à cent vingt (120) jours calendaires à compter du 05 septembre 2016.

Principales prestations :

- Phase 1 : Finalisation de la base des acheteurs devant intervenir dans le processus ;
- Phase 2 : Analyse et approfondissement des traitements à opérer dans le cadre du projet ;
- Phase 3 : Elaboration du plan d'affaires ;
- Phase 4 : Systèmes et d'incidents ;
- Phase 5 : Organe de gouvernance ;
- Phase 6 : Spécification.

Les prestations exécutées par le groupement BEARINGPOINT FRANCE SAS / JONES DAYVATOS IT SERVICES sont déclarées conformes aux spécifications du marché.

La présente attestation est délivrée au groupement BEARINGPOINT FRANCE SAS / JONES DAYVATOS IT SERVICES à la demande pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Rabat, le 28 NOV 2017



Centre d'achats, Bd. Al Foud 1509
Rond A.P. 2929, Casablanca 110 1100
Téléphone : +212 (0) 5 37 21 04 00
Télécopie : +212 (0) 5 37 20 38 82
www.anrt.ma

CONFIDENTIEL



BearingPoint

Maroc Telecom – Définition de la stratégie m-payment et revue du dossier d'agrément pour l'obtention du statut d'établissement de paiement



BearingPoint a assisté Maroc Telecom dans la revue de son dossier de demande d'agrément et dans la définition de la stratégie de lancement de son offre de mobile money.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Les orientations d'un écosystème interopérable de mobile money ont été définies au Maroc par la Banque Centrale (Bank Al-Maghrib) et par le régulateur Télécoms (l'ANRT). De nombreux acteurs (banques, établissement de paiement,...) préparent le lancement de leur offre de mobile money.</p> <p>Dans ce contexte d'ouverture progressive du marché du mobile money, Maroc Telecom a souhaité être accompagné pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> Finaliser le dossier de candidature auprès de Bank Al Maghrib pour la sollicitation d'un agrément d'établissement de paiement Formaliser la vision stratégique du futur Etablissement de paiement ainsi qu'une feuille de route et un plan d'actions associé <p>Dans un contexte de concurrence accrue, Maroc Telecom peut capitaliser sur un atout majeur: son maillage territorial et sa capacité à adresser l'ensemble du marché marocain.</p>	<p>Notre accompagnement a mené à la réalisation des livrables suivants, co-construits, revus et validés avec notre client :</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmark des bonnes pratiques internationales avec un zoom sur l'Afrique Analyse prospective du futur écosystème marocain de mobile money Plan d'action détaillé pour le lancement de l'offre Business plan conforme aux exigences de la Banque Centrale en termes d'interopérabilité Obtention de l'agrément d'établissement de paiement 	<p>Notre approche est définie comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnostic de l'environnement et benchmark international des écosystèmes de mobile money (bonnes pratiques / analyse des facteurs clés de succès et des raisons d'échec) dans une demi-douzaine de pays africains Analyse prospective du marché marocain de mobile money Animation d'ateliers de travail pour identifier les orientations stratégiques à mettre en place et les partenariats éventuels à retenir Définition de scénarii de déploiement de l'établissement de paiement Définition de plan d'action Revue du business plan à 5 ans <p>En parallèle de la définition de la vision stratégique, une revue exhaustive du dossier d'agrément a été opérée. Les orientations stratégiques structurantes ont été intégrées dans le dossier.</p>

Maroc Telecom – Définition de la stratégie m-payment et revue du dossier d’agrément pour l’obtention du statut d’établissement de paiement



A00/S04/V192/2018

ITISSALAT AL MACHRIH
DIRECTION GENERALE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE
DIRECTION DES ACHATS

CONTRAT N° 00510090352.18.PIT

RELATIVE
A

**LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DIAM POUR LA MISE EN
OEUVRE D'UN ETABLISSEMENT DE PAIEMENT (EDP) ET
STRATEGIE M-PAIEMENT**

Texte principal de la page, contenu flouté.

Texte principal de la page, contenu flouté.

Texte principal de la page, contenu flouté.

Information

Page 1 sur 20

PREFAVIER - BEARING POINT



2018

BearingPoint.

Maroc Télécom - Mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing

BearingPoint a assisté Maroc Telecom dans la mise en place de son établissement de paiement mobile en l'accompagnant sur l'ensemble des composantes nécessaires au lancement de sa structure et de son offre

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Après avoir accompagné Maroc Telecom dans la définition de sa stratégie d'adressage du marché du paiement mobile au Maroc, BearingPoint a été sélectionné pour fournir les éléments et prérequis à un démarrage effectif de cette nouvelle activité hébergée au sein d'une filiale nouvellement créée : MTCASH.</p> <p>Dans un contexte de démarrage du paiement mobile interopérable au Maroc, Maroc Telecom s'est vu ainsi dans la nécessité d'appréhender un nouveau métier : celui des paiements digitaux et a donc du s'approprier les pratiques organisationnelles, techniques, commerciales, marketing et réglementaires propres à cette activité.</p>	<p>Nous avons élaboré les livrables suivants (non exhaustif) :</p> <p>Volet technique : revue des spécifications</p> <p>Volet financier : processus financiers, schémas comptables, reporting</p> <p>Volet juridique et réglementaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents contractuels <p>Volet commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kit Commercial agents et commerçants ○ Politique de recrutement des partenaires de distribution / politique rémunération ○ Stratégie spéciale « Partenaires Marchants agents » avec modalités de recrutement <p>Volet marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Parcours clients et fonctionnalités ○ Grilles de tarifs clients et impact BP ○ Plan promotionnel avec impact BP <p>Volet Relation Clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Manuels d'interaction et charte qualité <p>Volet organisationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Modèle et cartographie organisationnels ○ Dimensionnement et Fiches de poste ○ Macro Processus métiers 	<p>A l'issue de notre intervention, le client était en mesure de lancer son activité de manière effective, disposant ainsi d'une base documentaire exhaustive et d'une base de connaissance incluant les différents processus métiers nécessaires pour démarrer une activité d'établissement de paiement.</p> <p>Les différents livrables identifiés au démarrage du projet (+ de 106) ont été réceptionnés par les 8 directions concernées et ont été mis en production dans une optique de démarrage national de l'offre MTCash</p> <p>Maroc Telecom a par ailleurs reçu son agrément définitif d'établissement de paiement délivré par la banque centrale ainsi que son certificat d'homologation délivré par le switch national à l'issue de notre intervention.</p>

Maroc Télécom - Mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing



AM/06/MS/2018

DIRECTION GÉNÉRALE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE
DIRECTION DES AGENS

RELATIF AU CONTRAT N° 0051009035218.PIT

RELATIF A

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN ÉTABLISSEMENT DE PaiEMENT (EDP) ET STRATÉGIE MARKETING

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

Le présent rapport a pour objet de présenter les résultats de l'étude de faisabilité réalisée en vue de la mise en place de l'établissement de paiement mobile jusqu'au lancement de son activité sur les volets technique, financier, juridique, commercial, organisationnel et marketing.

Ooredoo, Tunisie Telecom et Orange – Étude d'opportunité et de faisabilité pour le lancement d'un établissement de paiement co-détenu

BearingPoint a accompagné les trois opérateurs dans le lancement d'une offre commune de paiements, afin de répondre à une évolution du marché du cash vers des moyens de paiements digitaux.



Contexte

Les trois opérateurs de télécommunications veulent se positionner sur le marché du mobile money grâce à une structure commune visant à répondre efficacement aux défis de la réduction de l'utilisation du Cash et du développement de l'inclusion financière.

Notre approche

- Positionnement stratégique : analyse des réglementations nationales et du marché des paiements numériques, entretiens avec les acteurs clés, benchmarking international
- Organisation/gouvernance : diagnostic des besoins, identification de l'option organisationnelle, des modèles de gouvernance et de l'organisation cible
- Proposition de valeur marketing et commerciale : définition des services proposés, construction de la proposition de valeur marketing de l'offre et de la stratégie de distribution, identification des typologies de partenariats pertinents
- Analyse technico-fonctionnelle : analyse des conditions préalables et proposition d'une architecture cible
- Plan d'affaires : analyse de rentabilité, grille tarifaire, élaboration du Business Plan offrant une projection des flux financiers sur 5 ans pour les 3 opérateurs dans le cadre de l'établissement commun de mobile money.
- Consolidation du dossier d'investissement : consolidation des apports, élaboration du calendrier de lancement

Bénéfices pour le client

Les principales réalisations de BearingPoint dans le cadre de ce projet sont les suivantes :

- Définition du positionnement stratégique du futur fournisseur de services de paiement
- Réalisation du Business plan associé, qui sera validé par les comités d'investissement de chaque opérateur
- Elaboration d'une proposition concernant la gouvernance et l'organisation de l'établissement de paiement
- Définition d'un cadre technique en termes d'architecture cible
- Définition de la proposition de valeur, identification des partenariats utiles pour le développement de l'offre et définition de la stratégie de distribution
- Pleine compatibilité des lignes directrices adoptées avec le cadre réglementaire national

Ooredoo, Tunisie Telecom et Orange – Étude d'opportunité et de faisabilité pour le lancement d'un établissement de paiement co-détenu



REPUBLIQUE TUNISIENNE

SOCIÉTÉ NATIONALE DES
TELECOMMUNICATIONS



SOCIÉTÉ OOREDOO TUNISIE



SOCIÉTÉ ORANGE TUNISIE SA

CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICES

Suite Consultation

Pour

**ETUDE DE L'OPPORTUNITE DU LANCEMENT D'UN
ETABLISSEMENT DE PAIEMENT CODETENU PAR LES TROIS
OPERATEURS**

Février 2020

BearingPoint

Maroc Télécom - Définition du plan stratégique Mobile Money des 10 filiales du Groupe

BearingPoint accompagne Maroc Télécom dans la définition et l'opérationnalisation de sa stratégie de mobile money, pour le groupe et pour ses 10 filiales en Afrique de l'ouest et Afrique centrale.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Face au développement du marché du mobile money en Afrique, et compte tenu de l'expérience acquise sur ce domaine d'activité Maroc Telecom a sollicité l'accompagnement de BearingPoint pour le développement du M-Paiement au niveau des 10 filiales africaines.</p> <p>Pour chacune des 10 filiales et pour le groupe, BearingPoint a accompagné l'acteur #2 dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'écosystème du paiement mobile • Analyse concurrentielle et positionnement du Groupe et des filiales • Stratégie de développement Groupe et par filiale • Déclinaison de la stratégie de développement en plan d'action 	<p>Notre approche se décompose en 6 phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux groupe et filiales avec des rencontres et sondages terrain • Benchmark de 9 panafricains du Mobile Money • Elaboration du plan stratégique groupe et filiales • Elaboration du Business Plan groupe et filiales • Opérationnalisation de la roadmap stratégique groupe et filiale : feuille de route • Accompagnement opérationnel 	<p>Notre assistance a conduit aux livrables suivants, co-construits, examinés et validés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark des meilleures pratiques internationales avec un focus sur l'Afrique. • Analyse prospective du futur écosystème marocain de paiement mobile. • Plan d'action détaillé pour le lancement de l'offre • Business plan conforme aux exigences de la Banque Centrale en termes d'interopérabilité. • Obtention de l'agrément d'établissement de paiement

InTouch – Conception du plan stratégique à horizon 5 ans (2023 – 2027)

InTouch est un agrégateur de paiements présent dans plusieurs pays africains. L'entreprise a fait appel à BearingPoint pour l'accompagner sur la conception de son plan stratégique à 5 ans, impliquant notamment l'entrée sur plus d'une dizaine de nouveaux marchés africains.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> InTouch veut maintenir mais aussi renforcer sa position d'acteur clé sur le marché de l'Afrique. Déjà présent dans 12 pays, la FinTech est un acteur de référence dans le domaine des solutions de paiement en Afrique. Cependant, les différents défis auxquels l'entreprise est confrontée l'ont poussée à renforcer sa position en affirmant ses ambitions à travers un plan stratégique ambitieux partagé avec ses actionnaires partenaires. Avec l'intention d'être le partenaire de confiance pour chaque transaction numérique en Afrique, InTouch souhaite doubler tous ses indicateurs clés de développement en visant, d'ici 2027, une présence dans 25 pays africains et un réseau de plus de 100 000 points de distribution, 3 000 stations TotalEnergies et 4 500 points premium. InTouch a donc choisi BearingPoint pour l'assister dans la conception de son plan stratégique à 5 ans. Les objectifs de ce plan stratégique seront de redéfinir la mission, la vision et le positionnement du segment et des services InTouch à travers la co-construction d'axes de développement stratégiques, ainsi que les mécanismes et le cadre nécessaires pour réaliser ces ambitions. 	<p>Notre méthodologie a été structurée en 6 axes principaux :</p> <ol style="list-style-type: none"> Cadrage du projet Analyse interne <ul style="list-style-type: none"> Identification des principales forces et faiblesses d'InTouch Évaluation des principaux besoins de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, InTouch, etc.). Analyse externe - benchmark <ul style="list-style-type: none"> Analyse du marché dans les pays où InTouch opère, identification des meilleures pratiques en termes d'agrégation de paiements et de services. Construction de scénarios stratégiques <ul style="list-style-type: none"> Construction de scénarios clés définissant le positionnement stratégique d'InTouch et les modalités associées. Recommandations sur le meilleur scénario à approfondir. Business plan et validation <ul style="list-style-type: none"> Conception de 3 business plan modélisant les trois scénarios et présentation des principaux résultats aux actionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du marché de l'agrégation des paiements en Afrique et plus particulièrement dans les pays où InTouch opère. Analyse interne : <ul style="list-style-type: none"> ▶ SWOT, formulaires d'interviews, synthèse des besoins des parties prenantes. ▶ Scénarios stratégiques détaillés et recommandations associées Business Plan pour chaque scénario stratégique Outil de suivi du Business Plan Guide d'utilisation du Business Plan Plan de communication

Al Barid Bank - Elaboration de la stratégie d'éducation financière et de la stratégie de déploiement du réseau de commerçants



Filiale du groupe Barid Al Maghrib, la banque de particuliers Al Barid Bank (ABB) est pionnière du Mobile Banking au Maroc. La banque est un partenaire privilégié des pouvoirs publics dans le cadre des actions favorisant l'inclusion financière, économique ou sociale. BearingPoint a été sollicité par la banque pour l'aider à élaborer sa stratégie d'éducation financière et de déploiement d'un réseau de commerçants pour le lancement de son offre de mobile money

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> • Les orientations d'un écosystème interopérable de mobile money ont été définies au Maroc par la Banque Centrale (Bank Al-Maghrib) et par le régulateur Télécoms (l'ANRT). • De nombreux acteurs (banques, établissement de paiement,...) préparent le lancement de leur offre de mobile money avec des enjeux forts de communication et de recrutement de leur réseaux de distribution. • Pour assurer le développement de ces offres, il est nécessaire d'adresser à la fois la cible mass-market (population B2C) et la cible des commerçants • Al Barid Bank a un positionnement de banque pour tous au Maroc ciblant notamment la cible 'low income banking' pour laquelle le mobile money constitue un instrument d'appel très intéressant. • Al Barid Bank a retenu BearingPoint pour l'accompagner sur : <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'élaboration de sa stratégie d'éducation financière et de communication ▶ L'élaboration de sa stratégie de déploiement du réseau de commerçants 	<p>Notre approche a adressée parallèlement les 2 streams sollicités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de sa stratégie d'éducation financière et de communication • Elaboration de sa stratégie de déploiement du réseau de commerçants <p>Cette approche a inclus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark international des écosystèmes de mobile money (bonnes pratiques / analyse des facteurs clés de succès et des raisons d'échec) dans une douzaine de pays africains • Réalisation de focus groups auprès des clients finaux et des commerçants visant à approfondir les usages et valider les facteurs clés d'adoption • Réalisation d'une étude terrain avec la rencontre des directeurs d'agence bancaires et d'agents dans des zones où l'offre est déployée en pilote 	<p>Notre accompagnement a mené à la réalisation des livrables suivants, co-construits, revus et validés avec notre client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark des bonnes pratiques internationales avec un zoom sur l'Afrique et les volets éducation financière/communication et acquisition commerçants • Analyse prospective du futur écosystème marocain de mobile money • Stratégie de déploiement du réseau de commerçants incluant recommandations opérationnels de synergie avec les réseaux de distribution existants, de gestion des liquidités, ... • Plan de communication et d'éducation financière • Plan d'action détaillé pour le lancement de l'offre

Al Barid Bank - Elaboration de la stratégie d'éducation financière et de la stratégie de déploiement du réseau de commerçants



AL BARID BANK
MOROC 01/2018



MARCHE N° 01/2018

L'ACCOMPAGNEMENT D'AL BARID BANK DANS L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'EDUCATION FINANCIERE ET DE LA STRATEGIE DE DEPLOIEMENT DU RESEAU DES COMMERCANTS (2 LOTS):

LOT N° 1: STRATEGIE D'EDUCATION FINANCIERE,
LOT N° 2: STRATEGIE DE DEPLOIEMENT DU RESEAU DE COMMERCANTS.

Fournisseur: **Groupement solidaire BearingPoint Maroc SARL & BearingPoint France SAS.**

L'ACCOMPAGNEMENT D'AL BARID BANK DANS L'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'EDUCATION FINANCIERE ET DE LA STRATEGIE DE DEPLOIEMENT DU RESEAU DES COMMERCANTS (2 LOTS)

Al Barid Bank - Réalisation d'une étude de marché : Projet d'épargne digitale

بنك البريد
BARIDCASH



BearingPoint a accompagné Barid Cash qui souhaite lancer un produit d'épargne digitale afin de diversifier sa gamme de produit et fidéliser la clientèle acquise à travers les comptes de paiement mobiles.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Barid Cash dispose d'une solution de paiement mobile destinée aux commerçants et aux particuliers et souhaite lancer une offre groupe de Tontine Digitale</p> <p>Dans le cadre de ce projet, Barid Cash souhaite réaliser une étude de marché qualitative et quantitative orientée client afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les motivations, aspirations, comportements et catégories socio-professionnelles de la population ayant recours à la tontine traditionnelle • Analyser et identifier la plus value qu'apportera le projet de digitalisation « Daret » (tontine) de Barid Cash au système traditionnel actuel 	<p>Les points saillants de l'approche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude quantitative conduite sur 7 villes à l'aide d'un questionnaire sur un échantillon de 1000 personnes et analyse des résultats • Etude qualitative : • Elaboration des guides d'entretiens • Organisation et animation de 15 Focus Groupes et 45 entretiens individuels. • Analyse, synthèse et formalisation des résultats des études quantitative et qualitative • Sur la base des résultats des études menées, formulation des recommandations et orientations pour le lancement du projet de digitalisation de la Tontine 	<p>Recommandations stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Population à cibler en priorité lors du lancement du concept de tontine digitale • Modèle de rémunération et frais de transaction de Barid Cash • Stratégie de distribution avec prise en compte de la réglementation en terme relatives aux établissements de crédit • Canaux de promotion : supports de communication à utiliser, actions de communication ciblées, messages clés.. <p>Recommandations opérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalités de fonctionnement de la tontine digitale : nombre de cotisants, cotisations, caution... • Macro parcours client • Ergonomie et fonctionnalités complémentaires de l'application mobile de tontine digitale • Propositions de noms pour l'application mobile de tontine digitale

Al Barid Bank - Réalisation d'une étude de marché : Projet d'épargne digitale « TONTINE »



MARCHE N° 01/BC/2020/MR

REALISATION D'UNE ETUDE DE MARCHÉ : PROJET D'EPARGNE DIGITALE « TONTINE »

Fournisseur :

BearingPoint

Handwritten initials and signature

Total / In Touch – Validation du positionnement d'InTouch et évaluation du potentiel des services digitaux en stations-services en Afrique



Total a souhaité mener une analyse marketing visant à valider le positionnement et le modèle de développement d'InTouch (startup de fintech sénégalaise gérant la démultiplication des moyens de paiements) et estimer le potentiel des services digitaux qui pourraient être proposés en stations-services avec un focus sur 8 pays : Sénégal, Côte d'Ivoire, Kenya, Mali, Burkina Faso, Guinée, Cameroun, Maroc.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> En 2016, Total est monté au capital d'InTouch à hauteur de 26% (+26% ATOS) pour 7,1M€ et a prévu le déploiement de la solution sur 8 pays en 2018. Cette prise de participation s'inscrit dans une stratégie visant à offrir aux clients finaux et détaillants des solutions de paiement innovantes et un parcours clients facilité. Total a souhaité que BearingPoint l'aide à valider la pertinence des services digitaux proposés par InTouch (dépôt et retrait d'argent, achat de crédit téléphonique, paiement de factures et abonnements à Canal+, souscription à des produits d'assurance, paiement marchand, achat et retrait de bons...) et prouver le potentiel de création de valeur associé. En outre, Total a souhaité avoir une vision globale du marché du mobile money, de la place des agrégateurs dans le chaîne de valeur, de l'offre de valeur, des challenges et tendances à l'œuvre. 	<p>BearingPoint a mené une étude approfondie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'évolution du marché du mobile money : usages, réglementation (interopérabilité...) et concurrence La place des agrégateurs dans le chaîne de valeur, en interface entre fournisseurs de services, les MNOs, banques et clients finaux L'offre de valeur : agrégation de services digitaux ; services de mobilité IT ; services à valeur ajoutée. Les principaux challenges Les tendances : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement de services à valeur ajoutée ▶ Extension aux secteurs faiblement digitalisés ▶ Développement d'interfaces clients et de réseaux physiques <p>BearingPoint a également analysé :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le positionnement d'InTouch (offre de services, prix, distribution & marketing) Les modalités de déploiement et de prise de participation pour Total 	<ul style="list-style-type: none"> Les livrables BearingPoint ont été présentés au CODIR de Total Afrique. L'étude a notamment permis d'identifier le poids des transactions digitales en comparaison à celles nécessitant un point physique. Même si ces dernières vont croître moins vite, leur poids reste considérable et les gains potentiellement importants, en particulier pour Total qui bénéficie déjà d'un maillage dense du territoire grâce à ses stations-services dans de nombreux pays d'Afrique. L'étude a également permis d'identifier une certaine urgence à investir le marché marocain en raison de la mise en place d'une réglementation sur l'interopérabilité à court terme représentant une véritable opportunité pour Total. Total a demandé une étude complémentaire à BearingPoint sur ce sujet.

Total / In Touch – Validation du positionnement d’InTouch et évaluation du potentiel des services digitaux en stations-services en Afrique



Lettre d’engagement

Paris, le 14 décembre 2017

Monsieur,

De la part de BearingPoint SAS (ci-après « BearingPoint »), nous vous remercions de la confiance que vous témoignez à notre société en la sollicitant pour cette mission d’assistance. La présente lettre d’engagement définit notre approche, nos estimations d’honoraires, dans le cadre de la prestation de nos services pour l’accompagnement au projet **Validation du potentiel des services digitaux en stations services en Afrique** (ci-après le « Projet »).

Les conditions de cette Lettre d’Engagement, y compris la présentation ci-après ainsi que le dossier commercial, constituent l’accord dans son intégralité entre BearingPoint et Total pour ce qui concerne la mission. Elles remplacent tout accord, oral, écrit, précédent ou datant de la même époque, concernant la présente mission. Cette Lettre d’Engagement ne peut être modifiée que par accord écrit, signé par des représentants autorisés de BearingPoint et Total.

Nous vous remercions de bien vouloir nous notifier l’acceptation de cette offre en nous retournant un exemplaire de la présente Lettre d’Engagement revêtu de votre signature.

Dans l’attente de collaborer avec vous sur ce Projet, nous vous prions de croire, Monsieur, à l’expression de nos sentiments distingués.

Jean-Michel Huet
Partner
BearingPoint

BearingPoint France SAS
Immeuble Gallié
51 Esplanade du Général de Gaulle
92907 PARIS LA DEFENSE Cedex
Tél. 01 58 86 30 00 / Fax 01 58 86 50 00
RCS Nanterre 443 021 241

Signature

Signature



BearingPoint.

Confidentiel. © 2017 BearingPoint France SAS | 2

PayBox Bank AG - Fournisseur de services mobiles intégration d'un nouveau système cœur



Paybox Bank AG, filiale du groupe autrichien Telekom Austria Group, gère les services de m-paiement pour les clients de tous les fournisseurs de mobiles autrichiens. BearingPoint via sa filiale Infonova a été sollicité pour intégrer un nouveau système Cœur afin de gérer les clients (B2C & B2B) et les marchands et gérer les transactions de paiement mobile

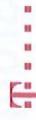
Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> Le système cœur ne remplissait plus les obligations réglementaires en termes de <ul style="list-style-type: none"> Qualité de données Sécurité des données Audit / stockage des données Paybox Bank AG a donc décidé d'intégrer un nouveau système cœur 	<ul style="list-style-type: none"> L'intégration de la solution Infonova R6 a été réalisée avec une méthodologie agile <ul style="list-style-type: none"> Contractualisation agile Développement agile avec démonstration régulière des nouvelles fonctionnalités (toutes les 4 semaines) La coopération avec un développeur externe a permis la mobilisation d'une équipe Scrum La migration 550 clients depuis le système historique vers le nouveau système a finalement été réalisée avec succès en scénario big bang sans phase de transition 	<p>BearingPoint a ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fourni une vue à 360° des clients et marchands (y compris sur les transactions de paiement) Fourni un module très performant d'exécution des transactions de paiement Fortement automatisé l'orchestration et la gestion des clients avec un focus sur les processus business Mis en place une service client R6 innovant pour les clients & marchands Garanti une accélération du Time to Market pour les produits de paiement mobiles grâce une configuration facile des produits

Vodafone, Telefonica, T Mobile, E-Plus Groupe Création d'un éco-système commun de mobile money

Vodafone, Telefonica, T Mobile et E-Plus Groupe ont décidé de mettre en place une coopération stratégique afin de créer un éco-système commun de mobile money couvrant tout le marché allemand. Ils ont fait appel à BearingPoint pour les accompagner et assurer la gestion de projet.



Telefonica



E-PLUS GRUPPE

Contexte

Dans un contexte de coopération, les opérateurs allemands ont fixé quatre objectifs au projet

- Développement d'un éco-système ouvert permettant le mobile money
- Définition d'une plateforme sécurisée ouverte à des fournisseurs de service tiers intéressés
- Adaptation de la plateforme aux usages B2B (distribution, banques, autres fournisseurs de service)
- Réduction du Time To Market

Notre approche

BearingPoint a apporté une combinaison d'expertises sectorielles (services financiers & télécom) et méthodologique (gestion de projet, coordination des acteurs).

BearingPoint a procédé en 5 étapes :

- Etude du marché des fournisseurs de services de transactions sur mobile SP-TSM (trusted service manager)
- Analyse des opportunités grâce aux apports des équipes services financiers
- Gestion de l'implication de Bundeskartellamt
- Définition des différentes approches permettant le mobile money
- Définition de la stratégie SP-TSM pour les parties prenantes

Bénéfices pour le client

BearingPoint a ainsi :

- Défini le concept de la plateforme commune de mobile money
- Identifié et défini les critères de sélection d'un fournisseur de service tiers
- Accompagné chaque acteur en amont des négociations avec les candidats

4 facteurs clés ont garanti le succès de ce projet :

- Combinaison d'expertises services financiers & télécom
- Connaissance intime de 2 des 4 opérateurs de la coopération
- Expérience du management de projet complexe
- Mobilisation de profils expérimentés

BDSI – Groupe BNP PARIBAS – Accompagnement au cadrage et à la définition d’une feuille de route Wallet Afrique



Pour adresser les enjeux identifiés, la BDSI a fait le choix de formaliser ses réflexions et tracer une feuille de route portant sur une nouvelle catégorie de services qui s’articulent autour d’un Produit structurant qu’est le Wallet Mobile et d’une plateforme d’agrégation de service de paiement. Ce produit portfolio qui constitue une opportunité de fidélisation des clients existants ainsi qu’à terme d’acquisition des clients peu ou pas bancarisés, encore nombreux sur les différents Marchés locaux.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de ses réflexions stratégiques et dans un contexte d’accélération de la Digitalisation des services bancaires et financiers, BNP Paribas à travers sa filiale BDSI souhaite formaliser ses réflexions de positionnement concurrentiel dans le Digital Banking et le m-payment sur le Périmètre Afrique. • Les jeux de ce projet s’articulent d’une part sur une étude d’opportunité et faisabilité de la mise en place d’un wallet mobile qui servirait également de support pour la commercialisation de services complémentaires à valeur ajoutée, et d’autre part sur une réflexion des pistes d’optimisation / modernisation des plateformes internes d’acquisition commerçants/ agrégation de services à valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l’existant portfolio Projet BDSI & Filiales et des spécificités du Core banking • Cartographie de l’existant Digital des filiales : Contexte Externe, Vision & Stratégie, Offre produits et Services, Organisation & Opérations internes et SI • Collecte des inputs et Cadrage des besoins clients et métiers et positionnement des filiales dans les écosystèmes Digitaux • Élaboration de business cases détaillés pour chacune des fonctionnalités et consolidation globale incluant les externalités positives • Formalisation d’une feuille de route m-Paiement et des adhésions avec le m-Banking pour les filiales • Aide à la présélection et à la qualification des potentiels soumissionnaires pour la fourniture de la plateforme de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention d’une vision claire du portfolio projet BDSI et de ses filiales incluant une cartographie consolidée de l’offre produit et services • Identification et priorisation des besoins métiers et attentes clients • Analyse des écosystèmes des pays et le positionnement de chaque filiale dans la chaîne de valeur • Construction des business cases de chaque macro-fonctionnalité/ service et une estimation du budget adéquat • Elaboration d’une feuille de route cible claire et priorisée • L’objectif est, in fine, de créer une réelle valeur ajoutée à la clientèle des filiales BNP Paribas leur conférant une accessibilité permanente aux services bancaires et bancaires et une expérience client simplifiée.

Orange Money – Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money

BearingPoint a accompagné Orange Money afin de répondre aux enjeux suivants : Quel positionnement Orange doit-il adopté vis-à-vis des agrégateurs de paiement en Afrique ? Pour quels bénéfices escomptés ? Quels sont les risques identifiés et quelles sont les recommandations pour y faire face ?

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Les spécificités du secteur bancaire africain ont fait naître les services de mobile paiement les plus développés au monde mais la plupart des acteurs de la chaîne de valeur éprouvent des difficultés quant à l'intégration des systèmes de paiement des différents opérateurs télécoms.</p> <p>Dans ce contexte, les agrégateurs intègrent la chaîne de valeur pour garantir les flux de paiement et tendent de plus en plus à désintermédier les Telcos vis-à-vis des clients finaux.</p> <p>L'importance grandissante des agrégateurs de paiement en Afrique représente à la fois une menace et une opportunité et oblige Orange à se positionner rapidement</p>	<p>Une étude découpée en 2 phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan des agrégateurs sur les marchés de mobile money → Analyser la chaîne de valeur de l'agrégation, le rôle des agrégateurs dans différents marchés, les best practices et les risques identifiés sur les marchés clés en Afrique (Kenya, Tanzanie, Ouganda, Ghana, Côte d'Ivoire, Cameroun, Sénégal) • Opportunité de mise en œuvre - Définition des scénarii pertinents pour Orange → Proposer des scénarii pertinents pour Orange en fonction du paysage concurrentiel et des niveaux de maturité par pays. → Organisation d'ateliers de travail pour Nourrir et challenger les réflexions et préconisations de modèle cible construites dans le cadre des scénarii → Synthèse pour aide à la décision et au positionnement dans la chaîne de valeur Orange Money 	<p>Livrables clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude du marché des agrégateurs mobile money sur certains pays clés à la fois hors footprint Orange et footprint Orange • Description et analyse comparative des scénarii • Support puis compte-rendu des ateliers • Étude d'opportunité de mise en œuvre des agrégateurs pour Orange Money

Orange Money – Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money



CONFIDENTIEL

COMMANDE SIR CONTRAT N° AA00329031

N° de Contrat : IC038237 / CSC000496-9

A régler dans les 30 jours

Valid 1 – A réserver pour le conseil client

Adresse de livraison : 330025 02 67 67 / fournisseurs.relations@orange.com

BEARINGPOINT FRANCE SAS
51 ESPERANDE DU GEN DE GAULLE
92007 PARIS LA DEFENSE CEDEX

Emis le 19/10/2018
Adresse de livraison / destination :
ORANGE SERVICES
44 AVENUE DE LA REPUBLIQUE
92336 CHITILLON

Objet: Conseil opérationnel - Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money – Positionnement des agrégateurs dans la chaîne de valeur Orange Money
Commentaire : Implémenter France from Assurance Position de Conseil BearingPoint hors IT

Ligne N° 1 : 330025 02 67 67 / fournisseurs.relations@orange.com

Conseil opérationnel

Date de livraison : 19/10/2018

Montant HT : 39 310,00 EUR

Total Net HT : 39 310,00 EUR

Facturation :
Facture à recevoir au service comptable
Orange SA
Tour Opéra
75721 NOUEN CEDEX FR
Indiquer le numéro de commande AA00329031 et les n° de lignes sur le bon de livraison et sur le devis

Total Net HT : 39 310,00 EUR
Pour Orange
Valeur Orange

Agence Nationale de Développement du Numérique (ANADEN)

Elaboration du plan stratégique



BearingPoint a accompagné l'Agence du numérique des Comores dans la mise en œuvre de la stratégie numérique 2028 via l'élaboration du plan stratégique de l'agence et de son opérationnalisation sur la période 2022-2025.

Contexte	Notre approche	Bénéfices pour le client
<p>Créée en 2019, l'ANADEN a souhaité se doter d'un plan stratégique pour accompagner la mise en œuvre de ses projets sur la période 2022-2025. L'approche adoptée avait pour objectif de répondre aux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser un diagnostic de l'ANADEN en embarquant les parties prenantes internes et externes (entretiens et ateliers) ▪ Coconstruire avec l'ANADEN un plan stratégique, définir une feuille de route et les principes directeurs de la mise en œuvre du plan stratégique ▪ Elaborer un nouveau modèle de fonctionnement de l'ANADEN et un plan de mobilisation des ressources ▪ Estimer les besoins d'une assistance technique à la mise en place du plan stratégique ▪ Proposer des éléments de suivi et de performance pour accompagner la mise en œuvre du plan stratégique 	<p>Le projet est développé en étroite collaboration avec le client via des ateliers réguliers mais aussi avec les acteurs de l'écosystème via l'organisation d'entretiens. Il comprend les principaux jalons suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une phase de diagnostic : analyse de l'ANADEN, diagnostic opérationnel, RH, organisationnel, analyse RH et diagnostic de l'environnement externe ▪ Une phase d'élaboration du plan stratégique : définition des principales orientations stratégiques, benchmark international pour en tirer les best practices, etc. ▪ Une phase d'élaboration des TDR d'assistance technique : rédaction des TDR en fonction des besoins identifiés lors de la rédaction du plan stratégique ▪ Une phase de rédaction du plan d'action et de suivi : rédaction de fiches projets, priorisation et feuille de route sur 3 ans, définition des principes directeurs du suivi à la mise en œuvre du plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification du périmètre d'action de l'agence, en interne et auprès de l'écosystème numérique comorien • Facilitation de la collaboration et communication entre les acteurs • Mise en place d'une nouvelle organisation cible et d'un nouveau modèle de gouvernance • Opérationnalisation du plan stratégique par une feuille de route claire identifiant et priorisant les projets phares • Mise en œuvre d'un plan de suivi au niveau de l'agence pour une gestion efficace et opérationnelle

BearingPoint®