



CTMI-UEMOA

Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)



TERMES DE REFERENCE POUR LA SELECTION D'UN CABINET DE CONSULTANTS CHARGE DE REALISER UNE ETUDE DE MARCHÉ DESTINEE A L'ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES DU CTMI-UEMOA (2009 – 2014)



(Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo)



Plan d'Affaires du CTMI-UEMOA

Octobre 2008

Réf: CTMI-EXT-2008-10

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

I. Introduction

A. *Contexte du projet monétique interbancaire régional*



Cadre stratégique régional

Les marchés monétiques nationaux des pays de l'UEMOA sont pour la plupart à l'état embryonnaire et caractérisés par une absence d'interbancaire et d'interopérabilité entre les systèmes existants, mais leur potentiel d'évolution pour les services monétiques est important.

Eu égard à cette carence au niveau de l'UEMOA, la BCEAO a initié en 1999, une importante réforme des systèmes et moyens de paiement dont l'un des volets principaux est la mise en place d'un système interbancaire de paiement et de retrait par carte au sein des huit pays.

Deux (02) structures interbancaires régionales à vocation complémentaire ont été créées :

- Une structure administrative et réglementaire de la monétique régionale créée en février 2003, sous forme de GIE et dénommée le Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (GIM-UEMOA), chargée notamment d'assurer la réglementation et la normalisation du système monétique interbancaire. A ce jour, le GIM-UEMOA regroupe quatre vingt trois (83) banques, établissements financiers et postaux, structures de microfinance de l'UEMOA
- Une structure de traitement ou Centre de Traitement Monétique Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (CTMI-UEMOA), créée sous forme de société anonyme en janvier 2005, qui assurera pour le compte des banques de l'UEMOA et hors UEMOA des prestations de services monétiques interbancaires diverses.

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

B. Missions et objectifs du CTMI-UEMOA et du GIM-UEMOA

1. Le GIM-UEMOA

Le GIM-UEMOA est chargé de définir un cadre réglementaire et sécuritaire pour toute la monétique de la région et applicable aux membres.

Il est en charge des principales fonctions ci-après :

- définir et suivre la réglementation concernant les conditions d'émission et d'acceptation de la gamme de cartes interbancaires émises ainsi que d'acquisition et d'émission des transactions initiées par celles-ci ;
- définir les normes et règles de l'interbancaire ;
- définir et gérer de façon transparente la tarification interbancaire (en particulier les commissions d'interchanges) ;
- gérer les relations avec les émetteurs internationaux (VISA, MASTERCARD, AMEX...) ;
- concevoir et assurer les actions de communication (publicité, relations publiques, etc.) destinées à améliorer la notoriété et l'image de la gamme de cartes interbancaires émises par les membres du Groupement ainsi que la formation de ses membres.



2. Le CTMI-UEMOA

Le CTMI-UEMOA est la structure technique du système monétique interbancaire régional (UEMOA) mais également pour les banques hors UEMOA qui souhaitent lui sous-traiter le traitement de leurs transactions monétiques nationales et internationales.

Le CTMI-UEMOA est chargé de fournir des services à trois niveaux :

- services interbancaires (interopérabilité nationale, régionale et internationale des transactions) ;
- services bancaires par délégation ;

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 3/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Traitements monétiques bancaires par délégation permanente pour les établissements non équipés de systèmes monétiques,
- traitements monétiques par délégation temporaire complémentaire ou en secours de leurs propres systèmes,
- services complémentaires (service centralisé de paiement de factures, atelier de personnalisation de cartes, maintenance de parcs GAB, maintenance de parcs de TPE, centrale d'achat (cartes, équipements), centre de secours des systèmes bancaires (centre de back up), hébergement de plateformes informatiques de commerce électronique etc.

Ces services sont assurés par des systèmes distincts :



- le CTMI-UEMOA/Interbancaire (CTMI-Interbancaire) pour les services interbancaires ;
- le CTMI-UEMOA/Délégataire (CTMI-Délégataire) pour les services par délégation.

C. Choix stratégiques retenus et état d'avancement du projet

Pour mettre en place le CTMI-UEMOA, les orientations stratégiques ci-après ont été arrêtées.

- Etude de faisabilité avec pour objectif la mise en œuvre d'un centre de traitement monétique CTMI-UEMOA pour des activités interbancaires et délégataires dès 2005.
- Le CTMI-UEMOA doit assurer des prestations techniques et monétiques pour tout établissement bancaire, financier, postal ou structure de microfinance de la région UEMOA, membre ou non du GIM-UEMOA ou hors UEMOA.
- Le CTMI-UEMOA doit assurer les services suivants :
 - services interbancaires ;
 - émission de cartes interbancaires,
 - acquisition Retrait sur automates GAB et dans les Agences (Cash Advance),
 - services délégataires ;

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 4/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- front et back office pour l'émission de cartes interbancaires et l'acquisition des services retrait sur automates et guichets.
- L'émission de cartes à puce EMV avec mise à niveau technique des systèmes monétiques bancaires actuellement en service.
- Le centre miroir temps réel est différé dans un premier temps, pour accélérer la mise en place des services et réduire les coûts.

Les priorités définies pour 2005, 2006, 2007 et 2008 et réalisées sont les suivantes :

- Mise en place du CTMI-UEMOA/Interbancaire
 - Interopérabilité nationale, régionale et internationale (VISA, MASTERCARD)
- Mise en place en parallèle du CTM - Délégué.
 - Module Emetteur de gestion des porteurs et des cartes
 - Module Acquéreur de gestion des automates DAB/GAB (Retrait)
 - Module Acquéreur pour le Cash Advance sur TPE
- Emission de cartes interbancaires internationales en EMV
 - Choix des fabricants et personnalisateurs de cartes,
 - Choix des fournisseurs de TPE
 - Choix des fournisseurs de DAB/GAB
 - Elaboration des procédures de validation des visuels des cartes et de commande auprès des fournisseurs
- Adhésion et certification pour une banque
 - Pour une banque avec VISA
 - Pour une banque avec MASTERCARD (*non encore réalisée*).
- Mise en œuvre de l'autorité de certification régionale des cartes au niveau du CTMI-UEMOA

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 5/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			





CTMI-UEMOA

Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)





- Mise en œuvre de services de consulting et d'accompagnement aux banques dans le cadre de leur projet de connexion au CTMI-UEMOA
- Initiation d'action de formation à l'endroit des banques, établissements financiers et postaux dans le cadre de la conduite de leur projet monétique interbancaire
- Mise en production de trente cinq (35) banques, établissements financiers et postaux à fin décembre 2008 sur un total de quatre vingt trois (83). A fin septembre 2008 seules vingt et une (21) banques ont été mises en production pour les fonctions retrait, consultation de solde. Il s'agit de :
 - Bénin : BRS, CBB
 - Burkina Faso : BIB, BACB et BRS
 - Côte d'Ivoire : BIAO, BNI, BFA, VERSUS BANK, BRS
 - Guinée Bissau : BAO
 - Mali : BDM, BRS, BNDA
 - Niger : BIA, BRS
 - Sénégal : ATTIJARI BANK, CNCAS, BRS
 - Togo : BRS, BTD
- Démarrage des tests du Centre de Traitement Commerçant (CTC) à partir du 1^{er} semestre 2008
- Mise en œuvre du Centre de Traitement Commerçant avec le planning ci-après :
 - Côte d'Ivoire : 15 août 2008
 - Sénégal : 30 septembre 2008
 - Niger : 31 octobre 2008
 - Mali : 15 novembre 2008
 - Burkina Faso : 30 novembre 2008

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Togo : 15 décembre 2008
- Bénin : 15 décembre 2008
- Guinée Bissau : 31 décembre 2008.
- Démarrage du système de mise à disposition et d'installation par le CTMI-UEMOA de TPE auprès des commerçants ayant signé des contrats d'acceptation avec des banques, établissements financiers et postaux. Dans ce cadre le CTMI-UEMOA est chargé d'assurer avec son réseau de partenaires sur toute l'étendue de la zone UEMOA, 24h/24, 7j/7, pour un tarif par TPE et par mois les prestations suivantes:
 - Fourniture et installation de l'application sur les TPE
 - Formation à l'utilisation du TPE aux commerçants
 - Information, assistance téléphonique et dépannage rapide des commerçants (intervention sur site si besoin)
 - Remplacement des terminaux défectueux par échange standard
 - Mise à jour des configurations et logiciels à distance
 - Fourniture de rouleaux de tickets
 - Changement des batteries défectueuses.
- Mise en place d'une hotline puis d'un Centre d'Appels pour l'assistance et le dépannage des adhérents (banques, établissements financiers et postaux), des porteurs et des commerçants.
- Lancement des projets d'émission de cartes prépayées, porte-monnaie électronique, cartes salaires, transfert etc.
- Lancement commercial sur l'effectivité de l'interbancaire nationale et régionale au niveau de sept (07) des huit (08) pays de l'UEMOA.



Les priorités définies pour la période 2009-2014 sont les suivantes :

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 7/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Mise en production de quarante huit (48) nouveaux adhérents (banques, établissements financiers et postaux, structures de microfinance)
- Enrichissement de l'offre de la solution délégataire du CTMI-UEMOA
- Poursuite des certifications VISA et MASTERCARD
- Poursuite de la mise en production des services à valeur ajoutée (cartes prépayées, cartes PME, cartes salaires, cartes transfert, paiement par téléphone mobile etc.....)
- Mise en œuvre de services de paiement auprès des administrations fiscales (Impôt, Douanes), sociales (IPRES, sécurité Sociale) et publiques (Trésor, collectivités locales)
- Elargissement du réseau d'acceptation des cartes (TPE, DAB,/GAB)
- Accompagnement des banques établissements financiers et postaux dans le cadre du support et de la maintenance au niveau local (pays) du parc d'automates et de terminaux en vue d'une meilleure disponibilité de services pour les populations, les clients
- Développement des « points sous» acceptant toute la gamme des cartes interbancaires nationales, régionales et internationales
- Mise en œuvre du centre de Back Up du CTMI-UEMOA et du Centre de personnalisation de cartes en joint venture avec des structures membres du projet ou des acteurs intéressés Au démarrage et pour des raisons de réduction de charges, seul un centre principal a été mis en œuvre. Dans une seconde phase un centre de sauvegarde dans un autre pays de l'UEMOA sera mis en place. Par la suite, quand les activités du CTMI-UEMOA seront en régime de croisière, sera étudiée la possibilité de mise en œuvre du centre secondaire miroir dans le même pays que le centre de production principal
- Lancement d'un programme stratégique global en termes de communication grand public pour développer une monétique de masse dans les pays de l'UEMOA
- Développement et réflexion sur l'offre de nouveaux services destinée aux banques, établissements financiers et postaux

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 8/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--



- Initiation en rapport avec la BCEAO, le GIM-UEMOA d'une stratégie globale de développement de l'utilisation de la carte dans les transactions monétiques quotidiennes des populations
- Promotion de l'adhésion de toutes les structures de microfinance de l'UEMOA autour d'une plateforme monétique commune régionale.

D. *Structure juridique et capital social*

Le CTMI-UEMOA a été créé sous forme de « société anonyme » et immatriculé à Dakar, lieu de son siège. Son capital est de deux milliards cent soixante dix neuf millions (2 179 000 000) FCFA.

Ses actionnaires sont constitués des membres du GIM-UEMOA qui sont ses principaux clients et du GIM-UEMOA.

Une augmentation du capital du CTMI-UEMOA est en cours de réalisation.

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

II. Présentation des services et des marché du CTMI-UEMOA

A. *Introduction*

Les services rendus par le CTMI-UEMOA concernent quatre types d'activités :

- les services interbancaires,
- les services délégataires,
- Les services d'Assistance et de Conseil s monétiques destinés aux banques, établissements financiers et postaux dans le cadre de leur projet monétique
- les services complémentaires qui seront mis en production progressivement.

Ces services sont destinés soit aux clients finaux (exemple routage des autorisations), soit directement aux banques pour qu'elles assurent leur propre activité (exemple : diffusion d'une liste d'opposition).



1. **Services interbancaires**

Il s'agit pour le CTMI-UEMOA d'assurer l'interopérabilité nationale, régionale et internationale pour le fonctionnement des cartes interbancaires.

Pour les clients du CTMI-UEMOA de type « banque, établissement financier, postal, structure de microfinance »

- Gérer la connexion et les habilitations des membres
- Gérer le référentiel des données interbancaires
- Gérer et diffuser les clés sécuritaires interbancaires
- Gérer et diffuser les listes d'oppositions interbancaires
- Gérer la fraude de façon opérationnelle, pouvant aller jusqu'à l'arrêt de certains services en cas d'attaque massive
- Diffuser les statistiques interbancaires

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 10/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Compensation des opérations monétiques
 - Calcul de la compensation entre participants du CTMI-UEMOA
 - Présentation sur les systèmes BCEAO pour le règlement via STAR-UEMOA.

Pour les clients finaux (porteurs et commerçants)

- Assurer le routage des autorisations, des oppositions, des impayés
 - Au niveau de l'UEMOA
 - Réseaux internationaux : VISA, MASTERCARD, AMEX
- Assurer le centre d'appels
 - Porteur : mise en opposition de cartes
 - Commerçant : autorisations manuelles vocales
- Sécuriser les raccordements et l'utilisation du réseau.

2. Services délégués

Le CTMI-UEMOA se comporte pour ces services comme un centre de sous-traitance informatique dédié à la monétique, pour tout type d'établissement. Il peut le faire de manière souple en offrant :

- des traitements monétiques bancaires par délégation permanente, pour les banques, établissements financiers et postaux qui ne sont pas équipés de systèmes monétiques,
- des traitements monétiques bancaires temporaires, ou en secours de systèmes bancaires existants.



Les services délégués pourraient s'étendre au-delà des prestations monétiques par la suite.

Traitement monétique bancaire

Front office

- Acquisition retrait - Routage LSB (Serveurs LSB délégués)

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 11/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Acquisition Paiement : Pilotage TPE – Diffusion oppositions
- Délivrance autorisations - Remises des opérations au Back office

Back Office

- Gestion des porteurs et cartes - Gestion des accepteurs
- Gestion des litiges de la banque - Tarification des services clients
- Remises en compensation

Sécurisation des transactions (gestion des clés).

Maîtrise d'œuvre des systèmes monétiques

- Intégration des banques
- Validation des progiciels
- Paramétrages des applications.



3. Services d'Assistance et de Conseils Monétiques

S'appuyant sur son expertise, le CTMI-UEMOA propose un ensemble de services d'accompagnement et d'assistance aux banques établissements, financiers et postaux dans le cadre de la mise en œuvre de leur système monétique. Ces services d'assistance ont démarré depuis 2006 et se poursuivent dans le cadre des projets de connexion des banques, établissements financiers et postaux.

Ainsi, le CTMI-UEMOA intervient dans :

- la conduite de projets monétiques ;
- la rédaction de cahier des charges
- le dépouillement et le choix de progiciels monétiques
- l'homologation au CTMI-UEMOA et les certifications des réseaux internationaux (VISA, MASTERCARD, AMEX)

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 12/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- l'assistance au choix des équipements monétiques (DAB/GAB, TPE) conformément aux normes régionales
- la définition de produits monétiques et l'assistance au choix des produits cartes
- l'élaboration de procédures et règles de l'activité monétique
- l'aide à la migration vers les évolutions futures
- l'élaboration ou la révision de schémas comptables monétiques
- l'assistance au choix d'une infrastructure de réseaux et de télécommunications.

4. Services complémentaires possibles



Il s'agit ici pour le CTMI-UEMOA de s'appuyer sur son infrastructure technique et l'expertise de son personnel pour offrir des services techniques ou non que les établissements de crédit ont intérêt à mutualiser ou à déléguer. Ces prestations sont souvent en périphérie des services monétiques proprement dits.

Voici un panel non exhaustif des services complémentaires possibles, dont l'implémentation est optionnelle et pourra être décidée après la mise en œuvre du centre.

Autres services pouvant être offerts aux banques

- Service centralisé de paiement de factures
- Atelier de personnalisation de cartes
- Maintenance de parcs GAB
- Maintenance de parcs de TPE
- Centrale d'achat (cartes, équipements)
- Centre de secours des systèmes bancaires (centre de back up)
- Hébergement de plates-formes informatiques de commerce électronique
- Gestion des images chèque

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 13/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- Gestion et diffusion de données statistiques
- Audit et diagnostic de systèmes bancaires ou monétiques
- Support technique ciblé
- Expertise sur la sécurité des systèmes d'informations
- Formations techniques

Prestations aux commerçants

- Vente de consommables
- Formation à distance (assistance)
-

Cependant, il faut savoir que ces services sont souvent générateurs de marges substantielles (de l'ordre de 20% à 30%) qui soutiendront considérablement le compte d'exploitation du CTMI-UEMOA.



B. Les clients potentiels du CTMI-UEMOA

1. Le paysage économique de l'UEMOA

L'UEMOA est caractérisée par :

- une centaine d'établissements bancaires, financiers et postaux, dont quatre vingt trois (83) ont adhéré au GIM-UEMOA pour créer les conditions d'une interbancaire monétique régionale ;
- une dizaine de banques qui assure 60% de part de marché, et plusieurs établissements de moins de 5000 comptes ;
- Un taux de bancarisation moyen de la population de 5 à 6% environ (hors structures de microfinance).

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 14/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--



2. Situation des établissements

La situation des établissements est très diversifiée. Il existe

- De grandes banques avancées en matière de monétique, souvent filiales des réseaux bancaires étrangers. Elles émettent essentiellement des cartes privatives et de cartes internationales VISA. Il existe très peu de cartes MASTERCARD. Elles ont consenti dans le passé des investissements importants. Les banques les plus avancées ont émis pour chacune environ 50 000 cartes de tous types.
- Des banques moyennes, possédant entre 5 000 et 20 000 comptes, qui sont en cours d'acquisition de leurs propres systèmes monétiques pour émettre des cartes et installer des GAB.
- Des petites banques, bien souvent non équipées de systèmes monétiques dont la priorité est l'amélioration de leur productivité interne, la fidélisation de leur clientèle existante et la recherche de nouveaux clients pour pénétrer le marché.
- Des établissements postaux qui ont entre 100 000 et 900 000 comptes environ et un réseau étendu (ville, quartiers, campagnes etc.) qui sont des acteurs de la vulgarisation de la carte auprès des populations non encore touchées par les banques pionnières en monétique.
- Des structures de microfinance qui sont plus proches de la population et qui visent à fournir à leur clientèle des moyens de paiement modernes modernes.

Sans compter les banques hors UEMOA qui pourront au besoin, souscrire aux services du CTMI-UEMOA.

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 15/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

III. Objectifs de l'étude de marche



I. Introduction

Pour rappel, dans la perspective de mettre en œuvre le Centre de Traitement Monétique Interbancaire régional, les instances du projet monétique régional avaient proposé l'élaboration d'un Business Plan pour étudier la faisabilité et la rentabilité du CTMI-UEMOA dans le cadre de ses missions de centre de traitement monétique assurant des prestations diverses aux banques, établissements, financiers et postaux membres du GIM-UEMOA (en l'occurrence ses clients) et à des structures hors UEMOA.



Dans le cadre de la présente étude, il est demandé au Cabinet de Consultants retenu de :

- faire un état des lieux de la monétique dans les huit (08) pays de l'UEMOA en procédant à la revue de l'ensemble des contraintes à son développement ;
- Identifier les freins à l'utilisation de la carte (commissions, accès à la carte, réseau d'acceptation, problèmes de télécommunications etc.) ;
- collecter les données réelles sur l'activité monétique dans les huit (08) pays de l'UEMOA d'échanger avec l'ensemble des acteurs du domaine ;
- étudier le comportement des acteurs de la monétique à savoir les banques, établissements financiers, postaux, structures de microfinance ; porteurs (clients, populations), commerçants ;
- réaliser des entretiens avec un échantillon représentatif de chaque acteur de la monétique sur l'ensemble des services offerts à travers la carte ;
- mesurer leur degré de préférence et d'attente concernant les services offerts à travers la carte ;
- mesurer l'appréciation par les banques, établissements financiers, postaux, structures de microfinance des tarifs appliqués aux services carte ;

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 16/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- apprécier en termes de services et produits monétiques les attentes des banques, établissements financiers, postaux, structures de microfinance, administrations publiques, fiscales et douanières ;
- mesurer les attentes en termes de services monétiques délégués ;
- apprécier particulièrement pour le volet « paiement » l'ensemble des freins à sa promotion et obtenir des commerçants, porteurs, banques, établissements financiers et postaux, structures de microfinance, acteurs publics leur vision de cette activité dans le futur en termes de développement à l'aide d'indicateurs pertinents ;
- apprécier la taille du réseau d'acceptation au sein des pays de l'UEMOA et préconiser une stratégie de développement des points d'acceptation DAB/GAB, TPE pour favoriser l'utilisation de la carte dans les transactions quotidiennes des populations ;
- recenser les mesures nécessaires que la BCEAO et les autorités publiques doivent prendre pour accroître l'usage de la carte par les populations ; les stratégies de mise en œuvre de ces mesures devront être clairement définies
- dégager de façon générale les axes de développement de l'activité monétique dans les pays de l'UEMOA ;
- proposer au CTMI-UEMOA des hypothèses réalistes de progression de l'utilisation de la carte et des services adossés à la carte dans les pays de l'UEMOA et sur la période indiquée ;
- mesurer la capacité de l'interbancaire monétique régionale possible à travers la plateforme du CTMI-UEMOA à accroître le nombre de cartes en circulation, le nombre de DAB/GAB et de TPE disponibles et donc à générer plus de flux, de chiffres d'affaires pour le CTMI-UEMOA ;
- identifier tous les projets générateurs de revenus pour le CTMI-UEMOA ;
- élaborer le Business Plan du CTMI-UEMOA sur la période 2009-2014 ;

	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--



- mettre en place un plan d'affaires pour le CTMI-UEMOA avec une articulation temporelle de tous les projets générateurs de revenus (sous-projets) pour le CTMI-UEMOA et l'élaboration du Business Plan de chaque sous-projet.

Les cabinets éligibles doivent exprimer leur intérêt pour la mission en fournissant des informations avérées sur leur capacité et expérience démontrant qu'elles sont qualifiées pour les prestations requises. Ils doivent être en mesure de cerner et d'analyser toutes les stratégies et mesures qui permettent un développement accéléré de l'utilisation de la carte dans les pays de l'UEMOA et permettre ainsi au CTMI-UEMOA de rentabiliser ses investissements.

Pour mener à bien cette étude, le CTMI-UEMOA souhaite faire appel à un Cabinet de Consultants qualifiés et expérimentés.

Le cabinet devra produire **au plus tard le 10 décembre 2008**, un document présentant la **méthodologie envisagée dans le cadre de la réalisation de la présente étude.**



Le rapport final de l'étude devra être remis **au plus tard le 31 janvier 2009.**

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

IV. Profil du Cabinet de Consultants

Le Cabinet de Consultants devra disposer de compétences dans la réalisation de plan d'affaires pluriannuel spécifique à un centre de profit ou une entreprise de services exerçant dans le domaine des systèmes de paiement, notamment monétique dans ses (04) quatre composantes (services interbancaires, services délégués, services d'assistance et de conseil, services complémentaires). Il devra notamment disposer :

- de connaissances avérées dans l'organisation et le périmètre d'activités d'un centre de profit ou entreprise de services, notamment de centre monétique ;
- d'une expérience confirmée dans l'élaboration de plan d'affaires pluriannuel ;
- de connaissances solides dans le domaine des systèmes de paiement et notamment de la monétique ;
- d'une expérience avérée dans la réalisation d'études de faisabilité ayant servi à la mise en place de centre de profit (Centre de Traitement Monétique),
- de bonnes capacités en matière d'élaboration de business plan et de compte d'exploitation ;
- de bonnes capacités en matière d'élaboration de tableau de bord d'activités sur une période donnée ;
- une expérience pertinente dans le domaine des campagnes de communication visant les changements de comportement notamment dans le domaine bancaire et/ou financier (réalisation d'enquêtes d'opinion et d'études comportementales) ;
- de bonnes capacités à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie de communication régionale avec des déclinaisons locales (au sens national du terme) s'appuyant sur des relais locaux ;
- de bonnes connaissances en ingénierie financière et en prévision ;

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- de bonnes aptitudes en matière de prévision et de projections (hypothèses réalistes fondées sur le terrain) ;
- d'une bonne maîtrise des données statistiques de l'UEMOA, en particulier celles relatives aux acteurs des secteurs bancaire, financier, social et public ;
- d'une bonne maîtrise des projets générateurs de revenus dans le domaine de la monétique ;
- de bonnes références en matière de conseil et de management de centres de profit notamment monétiques pour identifier les facteurs clés de succès que le CTMI-UEMOA pourrait exploiter.

Le Cabinet de Consultants devra faire preuve d'une aptitude réelle à cerner les caractéristiques techniques, économiques et sociales du terrain susceptibles de conditionner ladite étude.

Ses connaissances dans les principaux domaines (bancaire, systèmes de paiement, systèmes de communication et de traitement de l'information, organisation et activités d'un centre de profit, ingénierie financière, prévision, élaboration de Business Plan, de plan d'affaires et de compte d'exploitation, etc.) devront être suffisamment diversifiées pour lui permettre de prendre en compte tous les types de questions que soulève la réalisation d'une telle étude.



L'étude concerne les huit (08) pays de l'UEMOA. A ce titre, compte tenu des spécificités constatées au niveau de chaque pays et de la nécessité d'une maîtrise parfaite des données locales le cabinet de Consultant s'attachera les services d'un cabinet ou consultant local ayant le profil ci-dessus.

Le soumissionnaire doit être une personne morale (Cabinet ou Bureau d'études). Il doit proposer une équipe pluridisciplinaire comprenant obligatoirement les profils suivants :

Expert Financier :

- **Formation :** Être titulaire d'un diplôme supérieur en Finance, Management stratégique, en Conjoncture et Prospective, Sup de Commerce, HEC, Ingénieur ou toute autre formation équivalente.

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 20/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			



 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- **Expérience :** Avoir au moins dix (10) années d'expérience pertinente dans les domaines de la Finance et du Management stratégique ; une expérience avérée dans la conception de plan de développement pluriannuel de centres de profit ou entreprises de services tels que les centres de traitement monétique ; une excellente capacité d'analyse et d'élaboration de plan d'affaires, d'outils stratégiques et de tableau de bord ; une parfaite maîtrise des acteurs et de l'environnement de la monétique et des transactions électroniques en général ; une excellente capacité d'analyse des données statistiques permettant de faire des prévisions sur le comportement des utilisateurs de la carte et sur les perspectives de développement de l'activité monétique principalement dans la zone UEMOA
- **Références :** Disposer de trois (03) références confirmées dans les domaines cités ci-dessus, en précisant les durées et les missions ainsi que les résultats obtenus.
- **Langues :** Le Français est la langue de travail. La connaissance de l'anglais serait un plus.
- **Autre aptitude :** Avoir une grande capacité d'analyse, d'écoute et de communication.

Expert monétique et moyens de paiement :

- **Formation :** Être titulaire d'un diplôme supérieur en, Marketing, Informatique, Management stratégique, en Prospective, Sup de Commerce, HEC, Ingénieur ou toute autre formation équivalente.
- **Expérience :** Avoir au moins cinq (05) années d'expérience pertinente en Conseil, Marketing, de Organisation acquise dans le domaine de la monétique et/ou moyens de paiement chez un acteur du marché (centre de traitement monétique, banque, établissement financier etc.) ; une expérience avérée dans les études de marché; une excellente capacité d'analyse et d'élaboration de plan d'affaires, d'outils stratégiques et de tableau de bord ; une parfaite maîtrise des acteurs et de l'environnement de la monétique et des transactions électroniques en général (étude comportementale) ; une excellente capacité d'analyse des données statistiques permettant de faire des prévisions sur le comportement des utilisateurs de la carte et sur les perspectives de développement de l'activité monétique principalement dans la zone UEMOA.



TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 21/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

- **Références :** Disposer de trois (03) références confirmées dans les domaines cités ci-dessus, en précisant les durées et les missions ainsi que les résultats obtenus.
- **Langues :** le Français est la langue de travail. La connaissance de l'anglais serait un plus.
- **Autre aptitude :** Avoir une grande capacité d'analyse, d'écoute et de communication.

Expert en sociologie

- **Formation :** Être titulaire d'un bac + 5 en sociologie
- **Expérience :** Avoir au moins dix (10) années d'expérience pertinente dans les études sociologiques et comportementales ; une excellente capacité d'analyse des données, des comportements et des faits sociaux permettant de faire des prévisions sur le comportement des utilisateurs de la carte et sur les perspectives de développement de l'activité monétique principalement dans la zone UEMOA.
- **Références :** Disposer de trois (03) références confirmées dans les domaines cités ci-dessus, en précisant les durées et les missions ainsi que les résultats obtenus.
- **Langues :** le Français est la langue de travail. La connaissance de l'anglais serait un plus.
- **Autre aptitude :** Avoir une grande capacité d'analyse, d'écoute et de communication.



 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

V. Tâches du Cabinet de Consultants

Le Cabinet aura pour rôle principalement de bâtir **un plan d'affaires** pour le CTMI-UEMOA en vue de lui permettre d'avoir une visibilité sur la rentabilité de ses activités dans un horizon de **06 ans (2009 – 2014)**. Il devra fournir selon un planning à proposer, dans la limite du délai de l'étude :



1. la méthodologie envisagée pour la réalisation des différents volets de l'étude – document à livrer au plus tard le **10 décembre 2008**
2. un rapport détaillé sur l'état des lieux de l'activité monétique dans la zone UEMOA présentant la vision des différents acteurs sur les facteurs clés de succès et les faiblesses du de son développement mais également les données réelles qui doivent être exploitées pour permettre au CTMI-UEMOA de disposer d'indicateurs de progression de l'activité monétique suffisamment proches de la réalité ;
3. un rapport présentant l'ensemble des contraintes à lever pour le développement de la monétique dans les pays de l'UEMOA en scindant de manière précise les axes d'amélioration et les mesures idoines que chaque acteur du domaine doit prendre en fonction de leur degré d'importance et de leur mise en œuvre dans le temps ;
4. une note de synthèse sur le comportement des différents acteurs de la monétique vis-à-vis de l'usage de la carte, élaborée à l'aide d'échantillons suffisamment représentatifs de manière à présenter l'ensemble des actions, stratégies qui permettent au CTMI-UEMOA d'ajuster les comportements mais également d'adapter ses services et leurs coûts de manière à promouvoir un usage massif de la carte ;
5. un document de présentation des indicateurs pertinents mesurant la préférence et l'attente des différents acteurs de la monétique (populations, monde bancaire, financier, postal, microfinance et commercial) en termes de services offerts par le CTMI-UEMOA et de tarifs appliqués aux services monétiques, en accordant une attention particulière au volet « Paiement » ;

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 23/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2 style="color: blue;">CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

6. un document de présentation des indicateurs pertinents mesurant la préférence et l'attente des différents acteurs de la monétique issus du secteur public (Administrations publiques, fiscales et douanières, entreprises fournisseurs de services publics) en termes de services offerts par le CTMI-UEMOA et de tarifs appliqués ;
7. une note synthétique sur la promotion et l'enrichissement de la solution délégataire du CTMI-UEMOA mais également sur ses services d'assistance et d'accompagnement à la conduite des projets monétiques (principales sources de revenu du CTMI-UEMOA).
8. un rapport sur
 - les stratégies de communication, de marketing et de promotion des services du CTMI-UEMOA appropriées en vue de susciter l'adhésion de tous les acteurs concernés pour le développement d'une monétique de masse ;
 - une tarification cible des services offerts aux clients, tant pour les services interbancaires que pour ceux délégataires, complémentaires et futurs à mettre en œuvre :
9. une note synthétique présentant un diagnostic de l'état de développement du volet « Acquisition Paiement » et proposant un modèle économique prenant en compte les enjeux de l'activité et les contraintes de chaque acteur (BCEAO, GIM-UEMOA, CTMI-UEMOA, émetteurs, acquéreurs, porteurs, commerçants etc.)
10. au regard des perspectives de développement de l'activité monétique sur le plan international, identifier tous les projets générateurs de revenus pour le CTMI-UEMOA à travers un programme d'activités pluriannuel présentant leur chronologie mais également leur intégration à l'architecture fonctionnelle et technique du CTMI-UEMOA
11. à la lumière des conclusions et enseignements des différents rapports ci-dessus, un rapport cadre présentant :
 - un tableau de bord permettant de donner une visibilité suffisante aux activités du CTMI-UEMOA (hypothèses de projection réalistes, chronologie de ses activités, services

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 24/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<h2>CTMI-UEMOA</h2> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	---	--

interbancaires et délégataires à mettre en œuvre et à adapter éventuellement aux besoins des acteurs, services générateurs de revenus à proposer, politique de tarification, stratégies de vente et d'approche de la clientèle UEMOA et éventuellement hors UEMOA.

- le Business Plan du CTMI-UEMOA sur la période indiquée en proposant à la lumière des attentes des acteurs, une tarification cible des services offerts par le CTMI-UEMOA mais également pour tout nouveau service à mettre en œuvre ;
 - établir un tableau prévisionnel des recettes (revenus du centre) ;
 - recenser l'ensemble des investissements nécessaires à la mise en œuvre de son programme d'investissement pluriannuel ;
 - établir poste par poste, projet par projet les charges d'exploitation du CTMI-UEMOA, le compte d'exploitation prévisionnel, puis évaluer la rentabilité du CTMI-UEMOA.

NB : la séparation des rapports est souhaitée pour assurer une parfaite lisibilité des missions assignées au cabinet de Consultants.

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 25/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			



CTMI-UEMOA

Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)



VI. Préparation et présentation de la soumission

A. Préparation

Pour la préparation de sa soumission et pour toutes informations complémentaires, le Cabinet de Consultants peut s'adresser au CTMI-UEMOA joignable aux contacts ci-après :

Adresse : Lot P10, Ouest Foire, Route de l'Aéroport – Face cité BCEAO - BP 29140 Dakar Yoff

Tel : (221) 33 869 95 95

Fax : (221) 33 869 95 96

Email : ctmi-uemoa@ctmi-uemoa.com ; Site Internet : www.ctmi-uemoa.com

B. Présentation de la soumission

Le soumissionnaire fournira dans deux (02) enveloppes séparées une offre technique et une offre financière.

L'offre technique comprendra une note de compréhension des termes de référence, la méthodologie proposée, le curriculum vitae et les références du soumissionnaire. Elle doit être sur support papier en cinq (05) exemplaires et sur CD ROM au format PDF. L'enveloppe devra porter la mention « Offre technique».



L'offre financière donnera les coûts unitaires et le coût total de la prestation libellés en FCFA. Elle doit être sur support papier en cinq (05) exemplaires et sur CD ROM en format PDF. L'enveloppe devra porter la mention « Offre financière».

Un avant-projet de contrat

Les deux (02) enveloppes et l'avant-projet de contrat devront être insérés dans une grande enveloppe portant les mentions suivantes :

Offre pour « Etude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009-2014) » - A n'ouvrir qu'en séance de dépouillement.

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 26/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<p>CTMI-UEMOA</p> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--

Et adressée à :

Monsieur le Directeur Général du CTMI-UEMOA

Lot P10, Ouest Foire, Route de l'Aéroport – Face cité BCEAO

BP 29140 Dakar Yoff (Sénégal)

Cette grande enveloppe ne devra comporter aucun signe extérieur permettant de reconnaître le soumissionnaire.

C. Validité des offres

Les offres des soumissionnaires resteront valables pendant une durée de quatre vingt dix (90) jours.

D. Date, lieu de dépôt et ouverture des offres

Les offres devront être déposées au CTMI-UEMOA ou envoyées à :

Monsieur le Directeur Général du CTMI-UEMOA

Lot P10, Ouest Foire, Route de l'Aéroport – Face cité BCEAO

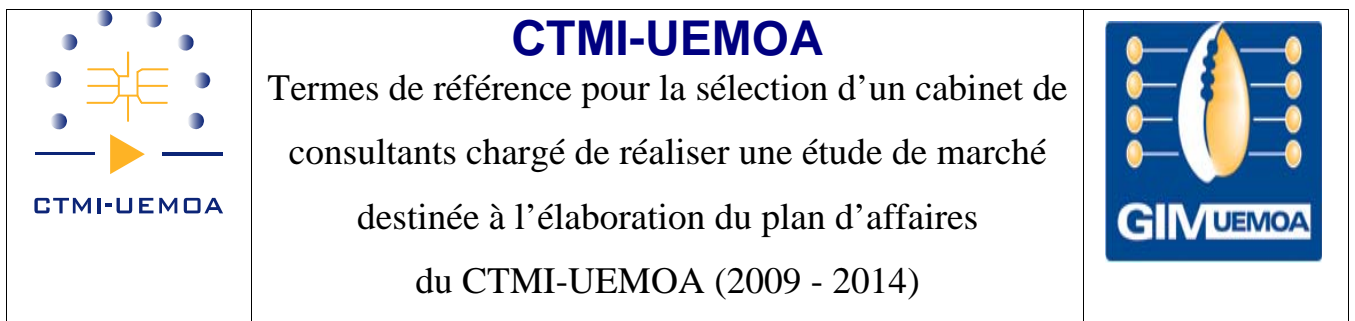
BP 29140 Dakar Yoff (Sénégal).

La date limite de dépôt des offres est fixée **au 14 novembre 2008 à 12 heures GMT.**

Toute offre parvenue après la date limite et l'heure indiquée sera considérée comme irrecevable.

L'ouverture des plis se fera le même jour (14 novembre 2008) à **16 heures GMT** au Siège du CTMI-UEMOA.

TDR pour Etude de marché – Plan d'affaires du CTMI-UEMOA	Version 1	16/10 /2008	Page 27/30
© Ce document est la propriété du CTMI-UEMOA. Il ne peut être utilisé, reproduit ou divulgué sans autorisation écrite préalable.			





VII. Modalités de sélection des offres

Le CTMI-UEMOA souhaite faire appel à un cabinet qualifié et expérimenté qui sera choisi par une commission composée du CTMI-UEMOA, du GIM-UEMOA et de la BCEAO.

La grille de notation qui sera appliquée pour évaluer les offres est la suivante

Seules les offres obtenant une moyenne de 70/100 au niveau technique feront l'objet d'une évaluation financière.

1. Offre Technique	100
Expérience générale dans le domaine	25
Qualifications et compétences	35
Références	20
Méthodologie	20
2. Offre Financière	

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<p>CTMI-UEMOA</p> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	
--	--	--



VIII. Clause de confidentialité

En raison du caractère stratégique, sensible et confidentiel de cette mission, le cabinet devra faire preuve de professionnalisme et d'honnêteté intellectuelle. En outre, il devra impérativement observer une stricte confidentialité des interviews et des discussions avec l'ensemble des acteurs.

Les parties s'engagent à ne pas divulguer à des tiers les termes du présent document, les informations afférentes à la politique commerciale, au savoir-faire, à la stratégie et à l'activité de l'entreprise communiquées par l'une des parties à l'autre partie ou toutes autres informations expressément présentées comme étant de nature confidentielle et dont elles auraient connaissance lors de l'exécution des présents termes de références.

Les parties s'engagent à garder confidentielles toutes les informations et conditions spécifiques actuelles et à venir qui leur ont été communiquées par le CTMI-UEMOA dans le cadre de cette prestation.

Les parties ne sont pas tenues pour responsables de divulgations d'informations tombées dans le domaine public. Les parties s'engagent à respecter les obligations résultant du présent document et s'engagent également à ce que leur personnel et toutes les personnes qui auraient accès aux informations et documents contractuels respectent cette obligation de confidentialité pendant toute la durée de l'intervention et après la finalisation des travaux.

 <p>CTMI-UEMOA</p>	<p>CTMI-UEMOA</p> <p>Termes de référence pour la sélection d'un cabinet de consultants chargé de réaliser une étude de marché destinée à l'élaboration du plan d'affaires du CTMI-UEMOA (2009 - 2014)</p>	 <p>GIM UEMOA</p>
--	--	---

IX. Clause de propriété

Les rapports, consultations, études et plus généralement tout écrit découlant de l'exécution de la présente mission resteront la propriété exclusive du CTMI-UEMOA. Le Cabinet ne pourra en aucun cas utiliser le résultat de travaux découlant de la présente mission pour son compte ou pour le compte de tiers sans l'autorisation préalable écrite du CTMI-UEMOA sous peine d'engager sa responsabilité.

FIN DU DOCUMENT
