



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL

UNITE DE COORDINATION DES PROJETS

**PROjet de Gouvernance Digitale et de Gestion de l'Identité Malagasy
(PRODIGY)**

PPA N°V 2950

Termes de référence

**Recrutement d'un Consultant Individuel Spécialisé dans le Secteur des
Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)**

Le Gouvernement de la République de Madagascar, avec financement du Projet de Gouvernance Digitale et d'Identification (PRODIGY) appuyé par la Banque mondiale (BM), cherche à recruter un consultant individuel pour servir de spécialiste des télécommunications et des TIC et de conseiller auprès du **Ministère des Postes, des Télécommunications et du Développement Numérique (MPTDN)**, de l'**Unité de Gouvernance Digitale (UGD)**, et de toute institution appuyée par le PRODIGY.

Le PRODIGY est un projet de 143 millions de dollars US, qui vise à accroître l'accès inclusif à l'identité légale à Madagascar et à améliorer la prestation de services en rationalisant et en numérisant les services publics destinés aux citoyens et aux entreprises.

A. Contexte

Le secteur des TIC est au cœur de la stratégie de développement du Gouvernement de la République de Madagascar. La stratégie, "Initiative pour l'Émergence de Madagascar" (IEM), publiée en 2018, identifie le développement des TIC comme l'un des six secteurs prioritaires pour le développement économique. Le document appelle au développement d'un "environnement commercial favorable au secteur privé qui créera de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois". Le moment est en effet venu d'exploiter le potentiel de la technologie numérique pour promouvoir une économie numérique dynamique à Madagascar. La transformation numérique a été décrite comme la quatrième révolution industrielle et, si elle est exploitée de manière stratégique, peut contribuer à promouvoir la croissance économique et la création d'emplois à forte valeur ajoutée.

Madagascar a déjà fait des progrès remarquables dans le développement de son économie numérique. Grâce à un secteur privé entrepreneurial, les investissements dans la fibre optique ont permis à Madagascar de devenir le pays disposant de l'internet à haut débit le plus rapide du continent africain¹. Le pays est par conséquent devenu une destination de choix pour les entreprises d'externalisation des processus d'affaires (Business Process Outsourcing, BPO) à forte intensité

¹ Madagascar a été relié au Système Sous-marin d'Afrique de l'Est (EASSy), un câble sous-marin à fibre optique reliant le Soudan à l'Afrique du Sud. Avec 24,9 mégabits par seconde, la vitesse du haut débit à Madagascar est maintenant plus de deux fois supérieure à la moyenne mondiale (<https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>)

technologique, fournissant des services de télécommunications et de traitement des données à de grandes entreprises internationales telles qu'Air France, Amazon et Deliveroo.

Cependant, il reste beaucoup à faire pour que Madagascar atteigne ses objectifs dans le secteur des TIC. Le pays se classe 118e sur 121 économies dans l'Indice de Préparation en Réseau (Network Readiness Index, NRI) en 2019, qui mesure le degré de préparation d'une nation à participer aux développements des TIC et à en tirer profit². La pénétration de la téléphonie mobile et de l'internet reste faible. Bien que les taux de pénétration aient massivement augmenté ces dernières années, notamment grâce à l'augmentation de la couverture mobile (86 % en 2018³), Madagascar a l'un des plus faibles ratios de connexion mobile et internet par rapport à la population dans le monde. Par exemple, l'utilisation de l'internet a atteint 19 % de la population en 2020⁴, contre 0,65 % dix ans auparavant.

L'accessibilité financière est l'une des principales contraintes à l'utilisation de l'internet à Madagascar. Les prix du panier de la téléphonie mobile cellulaire et du haut débit mobile ont considérablement baissé depuis 2016, et sont maintenant bien en dessous des moyennes des pays les moins avancés (PMA) et du monde. Toutefois, ces services restent trop chers pour une grande partie de la population. Madagascar se classe 193 sur 228 pays pour le prix moyen d'un Go de données, et le panier de services mobiles à large bande le moins cher offrant au moins 1,5 Go de données à haut débit représente 16,4 % du Revenu National Brut (RNB) par habitant en 2020⁵. Le coût du haut débit fixe est encore plus prohibitif⁶. Cette situation est aggravée par le coût élevé des appareils mobiles, qui représente un obstacle important à l'accès, étant donné que l'expansion de l'accès à l'internet est largement portée par le haut débit mobile.

Les politiques et interventions favorables à la concurrence sont les pierres angulaires pour des secteurs des TIC dynamiques. Elles jouent un rôle essentiel dans la création des conditions nécessaires à la réduction des prix. Actuellement cependant, le mécanisme du marché ne fonctionne pas de manière optimale à Madagascar, et si le cadre juridique et réglementaire de base offre les conditions préalables nécessaires pour lancer le processus de libéralisation du secteur des TIC, il est insuffisant pour soutenir le développement d'un environnement favorable à une plus grande concurrence.

Conscient de ces enjeux, le Gouvernement de la République de Madagascar a récemment exprimé la volonté de mettre en œuvre une réforme globale du secteur des TIC et de faire évoluer le cadre juridique et législatif afin de favoriser une meilleure couverture des réseaux, une amélioration de la qualité des services et une réduction des coûts de télécommunications, grâce à la libéralisation et à la concurrence sur le marché, ainsi qu'à une réglementation efficace, indépendante, impartiale et transparente par le régulateur (l'Autorité de Régulation des Technologies de Communication, ARTEC) et l'utilisation efficace et transparente du fonds d'accès universel (Fonds de développement des TIC, FDTIC).

En particulier, le Ministère de tutelle, le MPTDN, a récemment adopté le décret n° 2019-1298, qui met fin au monopole de TELMA, l'opérateur historique, sur l'infrastructure de la fibre optique à Madagascar. Ce décret vise à supprimer la disposition restrictive des décrets 2014-1650 et 2014-

² Networked Readiness Index (<https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf>)

³ Autorité de Régulation des Technologies de Communication, ARTEC

⁴ Abonnements "uniques" à la téléphonie mobile à large bande pour 100 habitants (2020), Union Internationale des Télécommunications

⁵ Union Internationale des Télécommunications, 2020

⁶ Ibid

1652 qui empêchait tout opérateur agréé de déployer un réseau en fibre optique aux endroits où TELMA avait déjà déployé son réseau.

Le Gouvernement cherche maintenant à faire une revue des lois 93-001 du 28 janvier 1994 et 2005-023 du 17 octobre 2005. L'objectif de la revue est de mettre à jour le cadre juridique et législatif, qui est actuellement daté, afin que ce dernier puisse :

- Favoriser la libre-concurrence sur le marché et la fourniture de services appropriés à des prix abordables ;
- Répondre à l'évolution rapide du secteur des télécommunications et des TIC, notamment en intégrant davantage un volet 'numérique' qui n'est pas suffisamment couvert par les lois actuelles mais qui prend de plus en plus d'importance ;
- Apporter des clarifications ou précisions nécessaires aux dispositions législatives et réglementaires ;
- Préciser la définition des régimes de réseaux et services afin que d'autres acteurs de petite ou moyenne envergure aient l'opportunité de fournir des services de télécommunications ou des services numériques ;
- Encadrer les domaines ou les matières actuellement non considérés par la législation pour éviter la prolifération de l'informel ;
- Être conforme aux autres textes de droit positif malagasy, à la politique générale de l'Etat et aux normes internationales ;
- Être relié aux principes de régulation sectorielle d'autres domaines dans lesquels les télécommunications et le numérique jouent un rôle de pivot économique (secteur financier : finance digitale, secteur du tourisme : e-tourisme, secteur du commerce : e-commerce, etc.).

De plus, le Gouvernement a récemment créé une Unité de Gouvernance Digitale (UGD), qui a comme mission principale d'appuyer le gouvernement dans la délivrance de services pour le public grâce aux outils numériques. L'e-Gouvernance devrait jouer un rôle majeur dans le développement des TIC à Madagascar. Pour se faire, les institutions publiques doivent bénéficier d'une excellente connectivité, tant au niveau central que local, afin d'assurer les communications électroniques entre les services de l'État et de faciliter les échanges de données entre les administrations. Un des premiers services appuyés par le projet et l'UGD est la digitalisation de l'enregistrement en ligne des entreprises, géré par l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM). Le service sera mis en ligne dans le courant de l'année 2021.

Avec l'appui du PRODIGY, le Gouvernement entend également adopter les réformes légales et réglementaires nécessaires pour la protection des données personnelles et la cybersécurité à Madagascar. Ceci inclut l'opérationnalisation de la CERT au sein de l'agence de régulation des Télécommunications (ARTEC), et de la CMIL, l'agence de protection des données personnelles, sous l'égide du Ministère de la Justice. Une firme internationale sera recrutée pour appuyer ces réformes.

Le Gouvernement cherche à recruter un consultant individuel pour appuyer la mise en place de solutions temporaires pour renforcer la cybersécurité et la protection de données, en attendant l'adoption et la mise en œuvre de ces réformes légales et institutionnelles.

Le Gouvernement cherche à examiner les dispositions et infrastructures existantes en matière de connectivité numérique pour les entités gouvernementales et aimerait identifier les possibilités techniques et commerciales, ainsi que les défis, liés à l'amélioration du réseau unifié de communications électroniques raccordant les institutions publiques.

Le Gouvernement requiert également un appui pour élaborer une stratégie en matière de stockage de données, d'appuyer la mise en place de solutions de paiement, et pour définir un cadre opérationnel pour la cybersécurité et la protection des données.

Le Gouvernement a sollicité un soutien de la part de la Banque Mondiale dans le cadre d'un dialogue politique avec le Gouvernement sur les réformes nécessaires pour accélérer la pénétration des services de télécommunications et des TIC à Madagascar et améliorer la connectivité des institutions gouvernementales.

B. Objectifs

Le Gouvernement, avec l'appui du PRODIGY, souhaite recruter un consultant individuel (le « Consultant ») pour servir de **spécialiste des télécommunications et des TIC**.

La mission du Consultant visera à :

- Fournir une assistance technique pour préparer la réforme des lois 93-001 et 2005-023 ;
- Identifier les principales contraintes au développement des services de télécommunications et TIC à Madagascar, notamment l'internet à haut débit, et soumettre des recommandations claires sur comment l'environnement juridique et réglementaire devrait être aménagé pour répondre à ses contraintes et aux vides juridiques existants ;
- Proposer les étapes et actes juridiques nécessaires à la refonte du cadre juridique et législatif dans le secteur des télécommunications et des TIC et préparer des termes de références pour ce travail (voir ci-dessous) ;
- Conseiller le MPTDN dans le développement d'un environnement favorable aux télécommunications et aux TIC à Madagascar ;
- Conseiller l'UGD, la Présidence et le MPTDN, et conduire une étude de pré-faisabilité sur le réseau unifié de communications électroniques raccordant l'ensemble des administrations de l'État, c'est-à-dire tous les Ministères, Départements et Agences de l'administration centrale ainsi que les collectivités décentralisées.
- Appuyer la mise en place de solutions pour renforcer la cybersécurité et la protection de données pour les services appuyés par le projet
- Appui technique au gouvernement de Madagascar pour la stratégie préliminaire de stockage des données
- Appui à l'EDBM dans la mise en place d'une solution de paiement temporaire pour la digitalisation de l'enregistrement en ligne des entreprises

Le consultant fournira une assistance technique au gouvernement, et travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de la BM.

Ce travail fournira les bases pour une assistance technique plus poussée à moyen terme, qui sera fournie par un consortium de consultants ou un cabinet de conseil/firme, et qui visera à renforcer la capacité du Gouvernement de la République de Madagascar en matière de régulation, et aider à la mise à jour du cadre juridique et législatif dans le secteur des télécommunications et des TIC. De la même manière, l'étude de pré-faisabilité sur le réseau central commun du Gouvernement servira de base pour une étude d'options plus poussée et un financement visant à étendre et améliorer la connectivité des institutions publiques dans le cadre du projet PRODIGY.

C. Tâches Spécifiques

Les tâches spécifiques à effectuer sont les suivantes :

1. Réformes de la législation du secteur des Télécommunications

- Faire une **analyse poussée du secteur des télécommunications et des TIC**, comprenant une étude de marché, et identifier les principales contraintes au développement des services de télécommunications et des TIC à Madagascar, notamment l'internet à haut débit.
 - L'analyse inclura une étude sur la structure et la concentration des différents segments du marché, ainsi que l'évolution prévue/intentionnelle du secteur ;
 - Le Consultant se servira du récent Diagnostic sur l'Economie Numérique à Madagascar réalisé par la BM. Cependant, il est prévu que le Consultant doive approfondir certains sujets d'intérêt, au moyen de consultations avec les parties prenantes et les fournisseurs du marché, ainsi que sur la base des informations commerciales disponibles ;
- Faire une **revue détaillée des lois 93-001 et 2005-023** et identifier les dispositions des lois qui sont dépassées et méritent d'être actualisées, ainsi que les lacunes et vides juridiques regardant les domaines ou les matières du secteur des TIC actuellement non considérés par la législation (p.ex. notions renvoyant aux services communautaires et à la sécurisation des réseaux et des données numériques) ;
- Soumettre des **recommandations claires sur comment l'environnement juridique et réglementaire devrait être aménagé** pour répondre aux contraintes identifiées lors de l'analyse du secteur et aux lacunes identifiées lors de la revue des lois existantes, en ligne avec les meilleures pratiques internationales ainsi qu'avec la stratégie d'exécution de la Politique Générale de l'État. En particulier :
 - Proposer des recommandations sur comment le cadre juridique et réglementaire pourrait être revu pour favoriser la libre-concurrence sur le marché et la fourniture de services appropriés à des prix abordables, notamment en supprimant les barrières à l'entrée sur le segment du 'middle-mile' ;
 - Proposer des recommandations sur comment le cadre juridique et réglementaire pourrait être revu pour combler les vides juridiques (p.ex. les domaines ou les matières actuellement non considérés par la législation) et répondre à l'évolution rapide du secteur des télécommunications et des TIC, notamment en intégrant davantage un volet 'numérique' ;
 - Proposer des recommandations sur les clarifications ou précisions qu'il s'agirait d'apporter aux dispositions législatives et réglementaires ;
 - Soumettre des recommandations sur la structure et les opérations de l'ARTEC afin de renforcer le pouvoir et l'indépendance du régulateur pour bannir toute forme de pratique anti-concurrentielle et faire respecter les droits des usagers (p.ex. en matière d'évaluation des marchés de gros en amont et de fixation des prix de gros, de contrôle des obligations des fournisseurs de services de télécommunications et des services numériques, de contrôle sur la qualité de service, de justification des coûts appliqués par les fournisseurs de services, etc.) et éventuellement étendre son mandat pour tenir compte de l'évolution technologique ;
 - Soumettre des recommandations sur les réformes législatives nécessaires à apporter à la gestion du fonds universel dans le but de promouvoir l'utilisation efficace et transparente du FDTIC et clarifier l'allocation des fonds ;
 - Soumettre des recommandations sur comment les régimes de réseaux et services devraient être redéfinis et réaménagés ;
 - Soumettre des recommandations sur la gestion des ressources en numérotation (p.ex. avis sur un plan national de numérotation, portabilité des numéros, etc.) ;

- Proposer des recommandations sur comment le cadre juridique et législatif pourrait être davantage relié aux principes de régulation sectorielle d'autres domaines dans lesquels les télécommunications et le numérique jouent un rôle de pivot économique (secteur financier, secteur du tourisme, secteur du commerce, etc.).
- Soumettre une **liste des étapes et actes juridiques nécessaires à la refonte du cadre juridique et législatif** dans le secteur des télécommunications et TIC, avec **une feuille de route détaillée, et avec des ébauches de termes de références pour l'assistance technique plus poussée qui s'en suivra** ;
- Fournir une **assistance juste à temps** ('just-in-time) au MPTDN dans le développement d'un environnement favorable aux télécommunications et TIC à Madagascar, au moyen d'une expertise technique, selon les besoins, dans des domaines tels que la politique de la concurrence, la gestion d'un fonds d'accès universel, etc. ;

2. Connectivité

- Recueillir des **informations sur le réseau central commun du Gouvernement** (nombre et localisation des institutions connectées – au niveau de l'administration centrale ainsi que des collectivités décentralisées, topologie du réseau - architecture physique ou logique - et technologies utilisées, analyse du trafic international, qualité de service, etc.) ainsi que sur les **besoins futurs liés à l'extension du réseau et à l'intensification des usages** (nombre et localisation des institutions restant à connecter, estimation de la demande moyenne en bande passante nécessaire par type d'institutions, nouveaux services à offrir, amélioration de la sécurité, etc.);
- **Conseiller la Présidence, l'UGD, le MPTDN, et l'ARTEC, dans sa réflexion sur l'amélioration du réseau central commun du Gouvernement**, en matière de renforcement de la capacité des réseaux, mais aussi de l'extension de leur couverture aux institutions mal/non desservies (conception, exercice de priorisation des institutions à connecter, conseils sur de nouveaux déploiements ou de nouvelles architectures – p.ex., sur la conduite des migrations sur le réseau commun des nouveaux périmètres ou sur des architectures spécifiques comme sur certains sites mutualisés, types d'offres de services à privilégier et mise en œuvre de services applicatifs nouveaux, analyse et comparaison des différents modèles de fourniture de service existants, spécifications techniques et accords de niveau de service, opérations de sécurisation, etc.).
- Effectuer d'autres travaux, si nécessaire, à la demande du Gouvernement et sous accord de la BM.

3. Travaux préparatoires pour une Stratégie et un plan d'action pour le stockage des données

- Définition avec le gouvernement des attentes et besoins actuels en termes de stockage de données, types d'applications et de données à stocker (tels que courriel, partage de fichiers, gestion des Relations Clients, ERP, bases des données, etc.) ainsi que leur catégorisation en fonction de critères clés (indispensable à la mission, élasticité, volume, flexibilité, sécurité, accessibilité, qualité de service etc.), et l'estimation de la croissance annuelle de ces besoins
- Analyse de l'existant concernant l'approche en matière de stockage de données par les différentes institutions et ministères publics à Madagascar, les capacités existantes à Madagascar en terme de gestion de données et de data center, les data center en place, en cours de financement, et planifiés (notamment: les lieux potentiels de localisation, la

superficie d’habilitation et les capacités de charge y afférent, les sources d’alimentations, la connectivité au réseau sécurisé).

- Présentations détaillées des différents modèles de stockage des données (data center et cloud), les différents modes opérationnels de data centre (Data Centre d’Entreprise, Managed Services Data Centre, Data Centre en Colocation, ou Cloud Data centre), explicitant les avantages et inconvénient de chaque option (coûts d’investissement, coûts de maintenance, besoins en termes de ressources humaines et capacités), et assistance technique ponctuelle pour la gestion des données, selon les besoins du client.

4. Solution de paiement

- Aider l’EDBM à évaluer les prestations et offres existantes pour les solutions de paiement en ligne, avec comparatifs de technologies, coûts, facilités technologiques, mécanismes de réconciliation, accessibilité, sur la base des travaux préexistants. Tenir compte du fait que la solution finale sera une plateforme de paiement intergouvernementale, mise en place par la UGD.
- Appui à l’équipe technique et dirigeante de l’EDBM pour la négociation, contractualisation, validation de la phase pilote et mise en place de la solution de paiement

5. Cybersécurité et protection des données personnelles

- Entamer un audit préliminaire pour l’Identification des types de données à risque, parmi les services déjà appuyés par le projet PRODIGY (au niveau de la DGU et de l’EDBM en particulier)
- Identification et évaluation des risques en matière de cybersécurité et de protection des données
- Elaboration d’un plan d’action budgétisé, contenant les mesures temporaires mais fiables pour mitiger ces risques calculés (y compris la réalisation de tests d’infiltration, l’adoption de standards ISO en matière de cybersécurité et de protection des données), l’élaboration d’un modèle de gouvernance adapté, l’identification de formations de base sur les procédures de sureté, de sécurisation et de sécurité, etc.
- Appui à la mise en œuvre de ces mesures, y compris rédaction de TDRs requises, identification de formations en ligne, recrutements.
- Elaboration d’un rapport final sur les mesures prises, les résultats, carences et recommandations.

D. Prestations et Calendrier

Le Consultant fournira les documents indiqués ci-dessous en **Français** selon un calendrier convenu à l’avance avec le MPTDN et la BM au début de la mission (le tableau ci-dessous n’est qu’indicatif).

Prestations	Calendrier
1. Réformes de la législation du secteur des Télécommunications	
Rapport préliminaire avec analyse du secteur des télécommunications et des TIC, revue des lois 93-001 et 2005-023, et recommandations sur comment l'environnement juridique et réglementaire devrait être aménagé	9 semaines après la signature du contrat

Version finale du rapport, révisé pour incorporer les commentaires reçus, et incluant une feuille de route des étapes et actes juridiques nécessaires à la refonte du cadre juridique et législatif et des ébauches de termes de références pour l'assistance technique plus poussée qui suivra	12 semaines après la signature du contrat
2. <u>Connectivité</u>	
Rapport préliminaire sur le réseau central commun du Gouvernement	10 semaines après la signature du contrat
Version finale du rapport préliminaire sur le réseau central commun du Gouvernement	13 semaines après la signature du contrat
3. <u>Stratégie et plan d'action pour le stockage des données</u>	
Etat des lieux sur le stockage de données	Semaine 18
4. <u>Solution de paiement</u>	
Accompagnement dans la mise en place de la solution de paiement	Semaine 24
5. <u>Cybersécurité et protection des données personnelles</u>	
Plan d'action budgétisé pour la cybersécurité et la protection des données personnelles	Semaine 27
Rapport final sur la cybersécurité et la protection des données personnelles	Semaine 31
Une assistance technique 'juste à temps'	Fournie selon les besoins tout au long de la durée de la mission

Le calendrier et l'ordre des livrables pourra être réajusté en concertation avec le Gouvernement et la Banque mondiale.

E. Durée du Contrat

La mission du Consultant est supposée durer 100 jours sur une période de 8 mois. L'extension de la mission dépendra de la volumétrie de la prestation.

Il sera demandé au Consultant d'effectuer au moins une mission à Madagascar, si la situation sanitaire liée au COVID-19 le permet. Si une telle mission est possible, le calendrier précis de la mission sera discuté avec le MPTDN, la UGD, l'UCP, autres institutions concernées, et la Banque mondiale.

F. Divers

Le Consultant travaillera en étroite collaboration avec le MPTDN, l'ARTEC, l'UGD et l'équipe de la Banque Mondiale.

Le MPTDN, l'ARTEC et l'UGD assurent le Consultant de leur entière collaboration et mettent tout en œuvre afin que celui-ci obtienne toute information et tout document nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

G. Qualifications et Expériences

Le Consultant devra disposer des qualifications et de l'expérience suivantes :

- Un diplôme d'études supérieures (au moins une maîtrise) dans un domaine en rapport avec l'étude de la réglementation des TIC, tel que le droit, l'économie, les télécommunications, le développement international, etc. ;
- Au moins dix (10) ans d'expérience dans le domaine des TIC, en particulier de la réglementation des TIC, par exemple en travaillant dans un organisme de régulation des TIC, un cabinet d'avocats, une organisation internationale, un cabinet de conseil, un opérateur de télécommunications, etc. ; dans les quinze (15) dernières années
- Avoir réalisé au moins deux (02) projets similaires en matière d'élaboration, de révision ou d'analyse de textes législatifs et réglementaires pour la libéralisation et la promotion de la concurrence dans le secteur des TIC, y compris en matière de droit de la concurrence et de réglementation de l'accès ouvert ;
- Une excellente connaissance des tendances et meilleures pratiques internationales en matière de réforme des télécommunications ;
- Une expertise technique concernant les infrastructures et les réseaux de communications, ainsi que leur sécurisation ;
- Une bonne connaissance de Madagascar est souhaitable ;
- Excellentes compétences en matière de communication ;
- Excellentes compétences en matière d'engagement envers les clients, notamment avec une expérience confirmée d'interaction avec de hauts fonctionnaires, ou cadres dirigeants d'opérateurs ;
- La maîtrise du français est nécessaire et celle de l'anglais est souhaitable.

Annexe

Modèle de Curriculum vitae

CURRICULUM VITAE (CV)

Titre du Poste et No.	<i>[parex. PC 1 - Chef d'équipe]</i>
Nom de l'expert :	<i>[Insérer le nom complet]</i>
Date de naissance :	<i>[Jour/mois/année]</i>
Nationalité/Pays de résidence	

Etudes : *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus]*

Expérience professionnelle pertinente à la mission : *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec la mission peuvent être omis.]*

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
<i>[par ex. Mai 2011-présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de, conseiller/consultant pour... Pour obtenir références : Tél...../courriel..... ; M. xxxx, Directeur]</i>		

Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées : _____

Langues pratiquées (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) : _____

Compétences/qualifications pour la mission :

Tâches spécifiques incombant à l'expert parmi les tâches à réaliser par l'équipe d'experts du Consultant :	Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées

Renseignements pour contacter l'expert :

(courriel _____ , téléphone _____)

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.

[jour/mois/année]

Nom de l'expert

Signature

Date

[jour/mois/année]

Nom du représentant autorisé du Consultant

Signature

Date

(la même personne qui est signataire de la Proposition)