

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur- Fraternité- Justice

**MINISTERE DE L'AUTONOMISATION DES JEUNES, DE
L'EMPLOI, DES SPORTS
ET DU SERVICE CIVIQUE**



**Agence Nationale pour l'Emploi
(Agence TECHGHIL)**



TERMES DE REFERENCE

POUR :

Le recrutement d'un cabinet pour accompagner l'Agence Nationale pour l'Emploi (TECHGHIL) dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un partenariat stratégique avec le Fonds de Garantie de Mauritanie (FGM) afin d'instaurer un dispositif de financement des PME

1. Contexte

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa nouvelle mission définie par le Décret n°2021-024, l'Agence Nationale pour l'Emploi (TECHGHIL) joue un rôle central dans la promotion de l'entrepreneuriat et le développement de l'emploi productif en Mauritanie. Cette réorientation stratégique, en cohérence avec la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE), vise à renforcer l'autonomisation économique des jeunes, des femmes et des petites et moyennes entreprises (PME) à travers la création d'opportunités durables sur l'ensemble du territoire.

TECHGHIL a développé une approche territoriale innovante articulée autour de guichets d'appui à l'entrepreneuriat, dont le Guichet PME, chargé d'identifier, d'accompagner et de préparer les porteurs de projets à accéder aux financements. Cependant, la faible bancabilité de nombreux projets, la réticence du secteur bancaire à financer des entrepreneurs dépourvus de garanties réelles, ainsi que l'absence d'outils de partage de risques adaptés constituent encore des obstacles majeurs à l'accès au crédit.

Dans ce contexte, le Fonds de Garantie de Mauritanie (FGM), créé et agréé par la Banque Centrale en 2024, joue un rôle clé dans le dispositif national de financement des entreprises. Sa mission consiste à faciliter l'accès au crédit pour les porteurs de projets et les PME en partageant les risques avec les banques commerciales, tout en contribuant à la stabilité du système financier et à la promotion de l'inclusion économique. Le FGM s'inscrit ainsi dans la stratégie nationale de diversification économique et d'appui au secteur privé.

Afin de renforcer la complémentarité de leurs mandats, TECHGHIL et le FGM souhaitent établir un partenariat stratégique visant à transformer l'accompagnement entrepreneurial de TECHGHIL en projets bancables, susceptibles de financement garanti par le FGM. Ce partenariat aura pour objectif de créer un cadre contractuel clair et fonctionnel entre les deux institutions, de définir les produits de garantie adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs et des PME accompagnés, et de mettre en place des mécanismes de coordination et de suivi garantissant la pérennité et l'efficacité du dispositif. Il s'agira également d'explorer, le cas échéant, des solutions alternatives ou innovantes de financement lorsque les schémas tripartites classiques (TECHGHIL–FGM–banques commerciales) ne sont pas applicables.

Cette initiative s'appuiera sur les enseignements tirés de la convention tripartite MAJESSC–FGM–BPM déjà opérationnelle, tout en l'adaptant aux spécificités du Guichet PME. Elle prendra également en compte les meilleures pratiques internationales observées dans des pays tels que le Maroc (TAMWILCOM), la Tunisie (SOTUGAR) ou la Turquie (KGF), où les partenariats entre agences publiques d'appui à l'entrepreneuriat, fonds de garantie et institutions financières ont démontré leur efficacité pour renforcer l'accès au financement des jeunes et des PME.

Le partenariat envisagé entre TECHGHIL et le FGM permettra ainsi de consolider l'articulation entre l'accompagnement non financier des porteurs de projets et le financement bancaire garanti, en assurant une coordination étroite entre :

- l'identification, la préparation et le suivi des projets par TECHGHIL ;
- la couverture du risque de crédit par le FGM ;
- et l'octroi effectif du financement par les banques partenaires.

La mise en œuvre de ce partenariat répond à plusieurs enjeux majeurs : améliorer la bancabilité des projets issus du Guichet PME, instaurer un mécanisme de coopération durable entre acteurs publics et financiers, contribuer à la réduction du chômage par la création d'entreprises viables, et accroître l'efficacité de l'action publique en matière de soutien à l'entrepreneuriat.

La présente mission vise donc à appuyer TECHGHIL dans la conception, la rédaction et la validation d'une convention de partenariat stratégique avec le FGM, assortie d'un plan opérationnel et d'outils de suivi, afin de positionner ce dispositif comme un levier central du financement inclusif et durable en Mauritanie.

2. Objectifs de la mission

2.1. Objectif général

L'objectif général de la mission est d'accompagner l'Agence Nationale pour l'Emploi (TECHGHIL) dans la conception, la rédaction et la validation d'une convention de partenariat stratégique avec le Fonds de Garantie de Mauritanie (FGM). Ce partenariat vise à renforcer la bancabilité des projets entrepreneuriaux accompagnés par TECHGHIL, à faciliter leur accès au financement bancaire à travers les instruments de garantie du FGM, et à consolider un dispositif durable d'appui à l'entrepreneuriat, aligné sur les priorités nationales de création d'emplois et de développement des PME.

Le cabinet retenu devra non seulement appuyer la formalisation du partenariat TECHGHIL-FGM, mais également explorer les solutions alternatives ou complémentaires permettant de sécuriser le financement des projets lorsque les banques commerciales se montrent réticentes à intervenir, afin d'assurer la mise en œuvre effective et inclusive du dispositif.

2.2. Objectifs spécifiques

De manière plus opérationnelle, la mission poursuivra les objectifs spécifiques suivants :

1. Analyser les besoins et les attentes des parties prenantes, en particulier TECHGHIL, le FGM, les banques commerciales et la tutelle (MAJESSC), afin d'identifier les opportunités, contraintes et synergies autour du futur partenariat.
2. Proposer une structuration complète du partenariat, incluant les mécanismes institutionnels, financiers, opérationnels et de gouvernance, en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales adaptées au contexte mauritanien.
3. Rédiger la convention TECHGHIL-FGM et ses annexes, en veillant à la clarté des engagements, à la conformité juridique et à l'intégration des dispositions relatives à la garantie, au financement, à la gouvernance et au suivi-évaluation.
4. Élaborer un plan opérationnel de mise en œuvre, définissant les processus de communication, de coordination et de pilotage, ainsi qu'un dispositif de suivi des performances et de reporting.
5. Développer une typologie de produits financiers et de garanties, adaptés aux profils des bénéficiaires du Guichet PME (jeunes, femmes entrepreneures, startups, micro et petites entreprises, projets ruraux, projets verts, etc.), afin d'élargir l'accès au crédit et de diversifier les outils disponibles.

6. Faciliter l'appropriation du dispositif par les institutions concernées, à travers des missions de terrain, des ateliers de concertation et des sessions de sensibilisation destinées aux acteurs bancaires, institutionnels et entrepreneuriaux.
7. Explorer des solutions innovantes ou alternatives, incluant les partenariats avec les bailleurs de fonds ou des mécanismes non bancaires (fonds d'investissement, lignes de crédit dédiées, instruments hybrides), en cas de non-faisabilité des schémas tripartites classiques.
8. Contribuer à la mise en place d'un système de coordination interinstitutionnelle, favorisant le dialogue permanent entre TECHGHIL, le FGM et les acteurs du financement, afin d'assurer la durabilité, la transparence et la traçabilité du partenariat.

3. Résultats attendus

La mission aboutira à la production d'un ensemble cohérent de livrables techniques et institutionnels permettant de formaliser, valider et opérationnaliser le partenariat entre TECHGHIL et le FGM. Ces résultats devront contribuer directement à la mise en place d'un dispositif pérenne de financement garanti en faveur des jeunes et des PME accompagnés par le Guichet PME.

3.1. Résultats immédiats attendus et livrables

1. Un rapport d'analyse des besoins, présentant :

- Les opportunités et contraintes institutionnelles et opérationnelles du partenariat TECHGHIL-FGM ;
- Les attentes des principales parties prenantes (TECHGHIL, FGM, banques commerciales, MAJESSC, bailleurs) ;
- Les objectifs communs identifiés et les priorités d'action ;
- Les enseignements tirés d'expériences comparables en Mauritanie et à l'international.

Ce rapport constituera le socle analytique du futur cadre de partenariat.

2. Un document stratégique de structuration du partenariat, décrivant :

- Les rôles et responsabilités des acteurs (matrice RACI) ;
- Les mécanismes de gouvernance, de financement et de garantie à mettre en place ;
- Le dispositif de coordination et de suivi-évaluation ;
- Les indicateurs de performance institutionnels et opérationnels. Ce document servira de référence stratégique pour la validation du partenariat.

3. Un modèle d'accord de partenariat TECHGHIL-FGM, intégrant :

- Les clauses essentielles de collaboration (objet, durée, obligations, gouvernance, confidentialité, arbitrage, etc.) ;
- Les modalités de mise en œuvre des garanties et du partage des risques ;
- Les dispositions financières, juridiques et techniques nécessaires à l'exécution du partenariat. Ce modèle sera conçu comme un document contractuel prêt à signature et adaptable à d'autres partenaires bancaires.

4. Un plan opérationnel de collaboration, précisant :

- Le calendrier détaillé de mise en œuvre du partenariat ;
- Les processus de communication et de coordination interinstitutionnelle ;

- Le fonctionnement du comité de pilotage et les modalités de reporting périodique
 - Le dispositif de suivi et d'évaluation des performances. Ce plan garantira la traduction concrète de la convention en actions mesurables et suivies.
- 5. Une liste des produits financiers et de garantie**, proposant :
- Des lignes de crédit et instruments financiers adaptés aux jeunes, femmes et PME accompagnés ;
 - Des garanties spécifiques pour les secteurs prioritaires (agriculture, services, artisanat, innovation, projets verts) ;
 - Des produits innovants pour les projets à haut potentiel mais à risque élevé. Cette liste visera à accroître la diversité et l'attractivité de l'offre de financement accessible aux bénéficiaires.
- 6. Un système de coordination et de sensibilisation**, comprenant :
- Un cadre formalisé de collaboration entre TECHGHIL, le FGM et les banques ;
 - Un dispositif d'information et de formation à l'intention des acteurs bancaires et institutionnels sur les spécificités du partenariat ;
 - Des sessions de sensibilisation destinées aux entrepreneurs sur les modalités de garantie et de financement. Cet outil favorisera une meilleure appropriation du dispositif par toutes les parties prenantes.
- 7. Une convention finalisée et validée**, issue des travaux de concertation, intégrant :
- Les ajustements et observations formulés lors des ateliers de restitution ;
 - Les indicateurs de succès et de performance institutionnelle ;
 - Les engagements formels des deux institutions et des partenaires financiers. La convention deviendra le cadre juridique et opérationnel officiel du partenariat TECHGHIL-FGM.
- 8. Une note sur les solutions alternatives de financement et de garantie** : présentant des scénarios alternatifs de financement et de partage du risque en cas de non-faisabilité des schémas tripartites classiques.
- 9. Un rapport final consolidé**, rassemblant :
- Tous les livrables produits et validés ;
 - Les recommandations finales pour la mise en œuvre et la pérennisation du dispositif ;
 - Les enseignements tirés et les perspectives d'extension du modèle à d'autres acteurs.
- ➔ Ce rapport servira de document de capitalisation et de référence pour la suite du partenariat.

3.2. Résultats intermédiaires attendus

- ▶ Validation de la note de cadrage méthodologique (incluant le calendrier et la gouvernance du projet) ;
- ▶ Validation du rapport d'analyse des besoins à l'issue de la mission diagnostique ;
- ▶ Validation technique du document stratégique et du modèle de convention avant restitution ;
- ▶ Validation finale de la convention et du plan opérationnel lors de l'atelier national de restitution.

3.3. Résultats à moyen terme (effets attendus)

Au-delà de la mission, la mise en œuvre du partenariat TECHGHIL-FGM devrait permettre :

- Une augmentation du taux de projets financés parmi les entrepreneurs accompagnés par TECHGHIL ;
- Une amélioration de la qualité et de la structuration des dossiers présentés aux banques ;
- Un renforcement de la confiance entre acteurs publics, fonds de garantie et secteur bancaire ;
- Une meilleure inclusion financière des jeunes, des femmes et des PME rurales ;
- Une institutionnalisation d'un mécanisme durable de financement garanti, reproductible avec d'autres partenaires.

4. Profil du ou des consultant(s)

4.1. Composition et nature de l'équipe

Pour mener à bien la mission, TECHGHIL souhaite recruter un cabinet disposant d'une expérience avérée dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de mécanismes de garantie et de partenariats institutionnels entre acteurs publics et financiers.

L'équipe du cabinet devra être pluridisciplinaire et réunir les compétences complémentaires nécessaires à la réussite de la mission, notamment dans les domaines suivants :

- Mécanismes de garantie et ingénierie financière ;
- Institutions financières et gouvernance des partenariats public-privé ;
- Aspects juridiques et réglementaires du financement et de la garantie ;
- Suivi-évaluation et dispositifs de pilotage institutionnel.

Elle comprendra obligatoirement au minimum les profils décrits dans le point 4.2 des présents Termes de référence.

4.2. Profils requis

a) Expert international senior – Spécialiste des fonds de garantie et financement des PME

- Diplôme supérieur (BAC+5 minimum) en économie, finance, ingénierie bancaire ou domaine équivalent ;
- Expérience confirmée d'au moins **15 ans** dans la conception, la gestion ou l'évaluation de **fonds de garantie** ou de **mécanismes de partage de risques** ;
- Expérience démontrée dans des missions de conseil auprès de gouvernements, de banques centrales, de bailleurs ou de fonds de garantie nationaux ;
- Maîtrise des bonnes pratiques internationales en matière de garanties ;
- Capacité à rédiger des documents stratégiques, contractuels et techniques de haut niveau (conventions, plans opérationnels, matrices RACI, cadres logiques).

Rôle principal : chef de mission, responsable du design technique du partenariat et de la structuration des produits de garantie.

b) Expert international senior – Spécialiste des institutions financières et de l'inclusion économique

- Diplôme supérieur (BAC+5 minimum) en économie du développement, finances ou gestion de projets ;
- Minimum 10 à 15 ans d'expérience dans le développement des systèmes financiers,
- Les partenariats bancaires et la gestion de projets d'accès au financement ;
- Bonne connaissance des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat, de la bancarisation des jeunes et des PME ;
- Expérience prouvée dans l'accompagnement d'institutions publiques ou d'agences d'emploi dans la mise en place de guichets d'entrepreneuriat, lignes de crédit ou instruments de garantie ;
- Excellentes capacités d'animation, de facilitation et de restitution auprès d'acteurs institutionnels variés.

Rôle principal : co-responsable du diagnostic et de la structuration opérationnelle du partenariat, en charge de la coordination interinstitutionnelle et du suivi-évaluation.

c) Expert juridique national senior – Spécialiste du droit bancaire et financier (obligatoire)

- Diplôme supérieur (BAC+5 minimum) en droit des affaires, droit bancaire ou droit public économique ;
- Minimum **10 ans d'expérience** dans la rédaction, la revue ou la sécurisation de conventions, contrats et instruments de garantie ;
- Très bonne connaissance du **droit mauritanien**, des pratiques contractuelles locales, du cadre réglementaire bancaire et des exigences de la Banque Centrale de Mauritanie ;
- Capacité à traduire juridiquement les mécanismes financiers dans des clauses contractuelles claires et opposables ;
- Expérience antérieure de collaboration avec des institutions publiques, fonds de garantie ou banques commerciales.

Rôle principal : assurer la conformité juridique de la convention TECHGHIL-FGM, sécuriser les clauses contractuelles et assister à la validation des livrables finaux.

5. Durée de la prestation

La durée de la prestation est de (03) mois.