

République Islamique de la Mauritanie
Ministère de l'Autonomisation des Jeunes, de l'Emploi, des Sports et du Service Civique
Agence Nationale pour l'Emploi (TECHGHIL)



Projet d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat en Mauritanie, notamment en faveur des Femmes (PADEM)

Recrutement de Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) chargées de l'accompagnement post-financement des bénéficiaires du PADEM à Nouakchott Sud

Manifestations d'Intérêt n°002/2026

1. Le présent appel public à manifestations d'intérêt fait suite à la publication du Plan de Passation des Marchés (PPM) 2026 sur les sites www.marchespublics.gov.mr.

2. Le présent appel à manifestations d'intérêt s'adresse aux catégories d'organisations ci-après :

☒ Bureaux d'études/Cabinets de conseil

☐ Consultants individuels

☒ ONG

☒ Groupement
d'études/Cabinets de conseil/ONG

3. Afin de promouvoir un développement inclusif, le Gouvernement mauritanien a fait de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes une priorité de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2017-2030) et de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE 2019-2030). L'entrepreneuriat constitue à ce titre un levier majeur de création d'emplois, de diversification économique et de réduction des inégalités territoriales et de genre.

Depuis 2022, l'Agence Française de Développement (AFD) et la République Islamique de Mauritanie cofinancent le Projet d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat en Mauritanie (PADEM), avec une attention particulière portée à l'entrepreneuriat féminin. Le Projet vise à renforcer le dispositif public d'accompagnement financier et non financier des entrepreneurs, notamment à travers TECHGHIL, la Caisse des Dépôts et de Développement et les partenaires du financement.

Le PADEM soutient également l'opérationnalisation du Guichet Unique de l'Entrepreneuriat, ancré au sein de TECHGHIL, ainsi que la structuration progressive d'un réseau national de Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE). Dans l'attente de la pleine opérationnalisation du dispositif national de labellisation, il est nécessaire d'assurer la continuité de l'accompagnement post-financement de la cohorte 2026.

4. La présente consultation a pour objet de présélectionner plusieurs Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) ou prestataires assimilés, qui seront ultérieurement invités à soumettre une proposition technique et financière pour assurer l'accompagnement post-financement d'environ deux cent cinquante (250) bénéficiaires du PADEM à Nouakchott Sud, principalement dans les moughataas d'El Mina et de Riyadh.

La mission est envisagée en cinq (05) lots correspondant chacun à une chaîne de valeur (cités infra) et à un groupe indicatif d'environ cinquante (50) bénéficiaires. Un même candidat peut manifester son intérêt pour un ou plusieurs lots, sous réserve d'indiquer clairement le nombre maximal de lots qu'il est en mesure d'exécuter simultanément et de démontrer une capacité opérationnelle correspondante.

الوكالة الوطنية للتشغيل
Agence Nationale
pour l'Emploi

Les bénéficiaires sont principalement des femmes et des jeunes, y compris, le cas échéant, des personnes en situation de précarité et des publics faiblement alphabétisés. Les prestations devront être adaptées à la diversité de leurs profils et de leurs activités.

5. Les prestataires présélectionnés seront appelés à mettre en œuvre, selon les modalités détaillées dans la Demande de Propositions, un dispositif complet d'accompagnement post-financement d'une durée prévisionnelle de dix-huit (18) mois. Les principales prestations attendues comprendront notamment :
- la réalisation d'un diagnostic initial de chaque activité financée et l'élaboration d'un plan d'accompagnement individualisé ;
 - au moins six (06) séances de coaching individuel par bénéficiaire, à raison d'une séance tous les deux mois pendant douze (12) mois, assorties d'actions de suivi ;
 - l'organisation d'au moins deux (02) formations collectives sectorielles par bénéficiaire, avec un maximum de vingt-cinq (25) participants par session ;
 - des visites régulières de terrain, à raison d'au moins deux (02) visites par an et par bénéficiaire, afin de documenter l'utilisation du financement, d'identifier les difficultés et de prévenir les risques de non-remboursement ;
 - un appui en gestion administrative, financière, comptable et commerciale, en planification, en gestion des risques, en compétences de vie et, le cas échéant, en recherche de financements complémentaires ;
 - la mobilisation ponctuelle d'experts sectoriels et la mise en réseau des entrepreneurs ;
 - le développement ou l'adaptation d'outils de suivi, de supports pédagogiques et de modules de formation accessibles, en français et en arabe, avec adaptation orale dans les langues locales prioritaires et recours à des supports visuels pour les publics faiblement alphabétisés ;
 - la collecte des données de suivi-évaluation, la production de rapports individuels et consolidés et la participation aux réunions de coordination avec l'UGP PADEM et TECHGHIL.

Secteurs et chaînes de valeur principalement concernés :

- restauration, transformation et conservation de produits alimentaires ;
- services personnels, entretien, nettoyage, coiffure et soins de beauté ;
- textile, habillement et linge de maison ;
- construction, menuiserie, plomberie, électricité, soudure, mécanique légère et réparation automobile ;
- digital, maintenance informatique et mobile, infographie, photographie et services spécialisés.

Le présent recrutement ne vaut pas attribution du label SAE. Les prestataires retenus devront toutefois se conformer aux procédures, outils et standards de qualité de TECHGHIL et du PADEM et participer, le cas échéant, au processus de labellisation lorsqu'il sera opérationnel.

6. TECHGHIL-PADEM invite les candidats éligibles et intéressés à manifester leur intérêt à fournir les Services décrits ci-dessus.
7. La méthode de sélection envisagée est la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC), avec une pondération indicative de quatre-vingts (80) points pour l'offre technique et de vingt (20) points pour l'offre financière, conformément aux modalités prévues dans les Termes de Référence. La présente phase porte exclusivement sur la présélection des candidats.
8. Les critères d'éligibilité à un financement de l'AFD sont précisés à l'article 1.3 des « Directives pour la passation des marchés financés par l'AFD dans les États étrangers », disponibles sur le site internet de l'AFD.
9. Une Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale, à fournir obligatoirement signée avec la candidature et sans modification du texte, est jointe en annexe au présent Avis.
10. Les candidats ne peuvent soumettre qu'une seule candidature, en leur nom propre ou en qualité de membre d'un Groupement. Un même candidat peut toutefois indiquer, dans cette candidature unique, son intérêt pour plusieurs lots. Si un candidat, y compris un membre d'un Groupement, soumet ou

participe à plusieurs candidatures distinctes, celles-ci seront éliminées. Un même sous-traitant peut participer à plusieurs candidatures.

Si le candidat est constitué en Groupement, la Manifestation d'Intérêt doit inclure :

- une copie de l'accord de Groupement conclu par l'ensemble de ses membres ; ou
- une lettre d'intention de constituer un Groupement, signée par tous ses membres et accompagnée d'une copie du projet d'accord de Groupement.

En l'absence de l'un de ces documents, les autres entités seront considérées comme sous-traitantes. Les références et qualifications des sous-traitants ne seront pas prises en compte dans l'évaluation des candidatures.

11. Les candidats intéressés doivent fournir les informations démontrant qu'ils disposent des qualifications, de l'expérience et des capacités institutionnelles nécessaires pour réaliser les Services. Le dossier de candidature comprendra au minimum :

- une lettre de Manifestation d'Intérêt signée, précisant le ou les lots visés ainsi que le nombre maximal de lots que le candidat peut exécuter simultanément ;
- les documents justifiant l'existence légale et l'habilitation du candidat à exercer ses activités ;
- une présentation de l'organisation, de ses activités, de son implantation, de ses ressources permanentes et de ses capacités logistiques ;
- les informations financières disponibles sur les trois derniers exercices (chiffre d'affaires, états financiers ou rapports d'activités, selon la nature juridique du candidat) ;
- au maximum quinze (15) références parmi les plus pertinentes, réalisées au cours des dix (10) dernières années, dont au moins trois (03) références récentes dans l'accompagnement entrepreneurial ;
- pour chaque référence : une fiche indiquant l'intitulé de la mission, le client, le pays et la zone d'intervention, les dates, la durée, le volume de bénéficiaires, les prestations réalisées, les résultats obtenus et le rôle exact du candidat ou du membre du Groupement ;
- les attestations de bonne exécution correspondantes ou, à défaut, les contrats accompagnés de pièces démontrant l'achèvement satisfaisant des prestations ;
- la Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale dûment complétée et signée.

Aucune proposition technique détaillée ni proposition financière n'est requise à ce stade. Les curriculums vitae des experts seront demandés et évalués lors de la Demande de Propositions.

12. TECHGHIL-PADEM examinera la pertinence des Manifestations d'Intérêt sur la base des critères ci-après. Seules les références dûment documentées et attestées seront prises en compte. Une même référence peut être valorisée sous plusieurs critères lorsqu'elle démontre effectivement les expériences correspondantes.

Critères de présélection	Points	Modalités de notation
A. Références générales – 30 points		
Expérience dans l'accompagnement à la création, à la formalisation ou au développement d'AGR, de microentreprises, de TPME ou de PME.	15	3 points par référence validée, dans la limite de 5 références.
Expérience dans la formation, le coaching entrepreneurial et la conception ou l'adaptation d'outils pédagogiques.	15	3 points par référence validée, dans la limite de 5 références.
B. Références spécifiques – 60 points		
Accompagnement post-financement d'entrepreneurs ou d'entreprises financées : diagnostic, coaching, amélioration de la performance et prévention des difficultés de remboursement.	15	7,5 points par référence validée, dans la limite de 2 références.
Gestion de cohortes d'au moins 50 bénéficiaires, combinant accompagnement individuel, formations collectives et visites de terrain.	10	5 points par référence validée, dans la limite de 2 références.

Critères de présélection	Points	Modalités de notation
Accompagnement de populations vulnérables : femmes, jeunes, résidents étrangers, personnes en situation de précarité ou publics faiblement alphabétisés, avec des approches et supports adaptés.	10	5 points par référence validée, dans la limite de 2 références.
Expérience dans les secteurs ciblés : alimentation/restauration, services personnels, textile/habillement, construction/réparation, digital et numérique.	10	2 points par secteur clairement couvert par une référence validée, dans la limite de 5 secteurs.
Mise en place de dispositifs de suivi-évaluation, collecte de données, suivi individualisé des bénéficiaires et production de rapports consolidés.	10	5 points par référence validée, dans la limite de 2 références.
Mobilisation d'experts sectoriels, mise en réseau des entrepreneurs ou animation de dynamiques d'apprentissage entre pairs.	5	5 points pour au moins une référence validée.
C. Références sous-régionales et locales – 10 points		
Prestations similaires réalisées dans le Sahel ou en Afrique subsaharienne dans un contexte comparable, notamment en Mauritanie.	10	2 points par référence validée, dans la limite de 5 références.
TOTAL	100	

13. TECHGHIL-PADEM procédera à l'évaluation des Manifestations d'Intérêt reçues et dressera la liste des candidats présélectionnés ayant obtenu une note d'au moins soixante-dix (70) points sur cent (100). Les candidats présélectionnés (au maximum 6) seront invités à soumettre une proposition technique et financière dans le cadre de la Demande de Propositions. L'atteinte du seuil de présélection ne garantit pas l'attribution d'un lot.

TECHGHIL-PADEM se réserve le droit de vérifier les informations et références fournies auprès des clients indiqués. Toute fausse déclaration ou information substantiellement inexacte pourra entraîner le rejet de la candidature.

14. Les Manifestations d'Intérêt devront parvenir au plus tard le 22 septembre 2026 à 12h30 (heure locale), à la Commission de Passation des Marchés Publics de l'Agence Nationale pour l'Emploi (CPMP-TECHGHIL), à l'adresse indiquée ci-dessous.

Les candidatures devront être transmises sous pli fermé, en trois (03) exemplaires – un (01) original et deux (02) copies – accompagnés d'une version numérique sur support électronique.

L'enveloppe extérieure devra porter exclusivement la mention suivante :

**« MANIFESTATION D'INTÉRÊT POUR LE RECRUTEMENT DE STRUCTURES D'APPUI À
L'ENTREPRENEURIAT (SAE) CHARGÉES DE L'ACCOMPAGNEMENT POST-FINANCEMENT DES
BÉNÉFICIAIRES DU PADEM À NOUAKCHOTT SUD – À N'OUVRIR QU'EN SÉANCE D'OUVERTURE DES
CANDIDATURES »**

Adresse de dépôt :

Monsieur le Coordinateur National du PADEM

Commission de Passation des Marchés Publics de TECHGHIL (CPMP-TECHGHIL)

Agence Nationale pour l'Emploi (TECHGHIL), Immeuble UTM, Avenue Fayçal, lot 5196

Nouakchott, Mauritanie

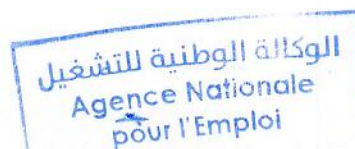
Informations complémentaires :

Les Candidats intéressés peuvent obtenir des éclaircissements en adressant une demande écrite à l'adresse de courriel mentionnée ci-dessous, au plus tard 5 jours ouvrés avant la date limite de remise des manifestations d'intérêt. Le Client répondra aux demandes d'éclaircissement par écrit, en publiant la réponse sur les mêmes supports que la publication initiale du présent Appel à Manifestations d'Intérêt, sans identifier la source de la demande d'éclaircissement.

Personne de contact : Mme EL GHARABY Meghboula

Téléphone : +222 22 87 66 58

Courriels : meghboula.elgharaby@techghil.mr



Le Client confirmera sous 24h la réception de chaque Manifestation d'Intérêt qu'il aura reçue. En l'absence d'une telle confirmation reçue de la part du Client sous 24h après envoi de sa Manifestation d'Intérêt, le Candidat est invité à vérifier avec le Client la bonne réception de sa Manifestation d'Intérêt.

Abdel Fetah ABDEL FETAH

الوكالة الوطنية للتشغيل
Agence Nationale
pour l'Emploi

Annexe à la Manifestation d'Intérêt
(A fournir signée avec la candidature, sans modification du texte)

Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale

Intitulé de l'offre ou de la proposition _____ (le "Marché")

A : _____ (le "Maître d'Ouvrage")

1. Nous reconnaissons et acceptons que l'Agence Française de Développement (l'"AFD") ne finance les projets du Maître d'Ouvrage qu'à ses propres conditions qui sont déterminées par la Convention de Financement qui la lie directement ou indirectement au Maître d'Ouvrage. En conséquence, il ne peut exister de lien de droit entre l'AFD et notre entreprise, notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants. Le Maître d'Ouvrage conserve la responsabilité exclusive de la préparation et de la mise en œuvre du processus de passation des marchés et de leur exécution. Selon qu'il s'agit de marchés de travaux, de fournitures, d'équipements, de prestations intellectuelles (consultants) ou d'autres prestations de services, le Maître d'Ouvrage peut également être dénommé Client ou Acheteur.
2. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement, ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'un des cas suivants :
 - 2.1 Être en état ou avoir fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire, de sauvegarde, de cessation d'activité, ou être dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature ;
 - 2.2 Avoir fait l'objet :
 - a) D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée dans le pays de réalisation du Marché, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle condamnation, nous disposons de la possibilité de joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette condamnation n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
 - b) D'une sanction administrative prononcée depuis moins de cinq ans par l'Union Européenne ou par les autorités compétentes du pays dans lequel nous sommes établis, pour fraude, corruption ou tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché (dans l'hypothèse d'une telle sanction, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette sanction n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
 - c) D'une condamnation prononcée depuis moins de cinq ans par un jugement ayant force de chose jugée, pour fraude, corruption ou pour tout délit commis dans le cadre de la passation ou de l'exécution d'un marché financé par l'AFD ;
 - 2.3 Figurer sur les listes de sanctions financières adoptées par les Nations Unies, l'Union Européenne et/ou la France, notamment au titre de la lutte contre le financement du terrorisme et contre les atteintes à la paix et à la sécurité internationales ;
 - 2.4 Avoir fait l'objet d'une résiliation prononcée à nos torts exclusifs au cours des cinq dernières années du fait d'un manquement grave ou persistant à nos obligations contractuelles lors de l'exécution d'un marché antérieur, sous réserve que cette sanction n'ait pas fait l'objet d'une contestation de notre part en cours ou ayant donné lieu à une décision de justice infirmant la résiliation à nos torts exclusifs ;
 - 2.5 N'avoir pas rempli nos obligations relatives au paiement de nos impôts selon les dispositions légales du pays où nous sommes établis ou celles du pays du Maître d'Ouvrage ;

- 2.6 Être sous le coup d'une décision d'exclusion prononcée par la Banque Mondiale et figurer à ce titre sur la liste publiée à l'adresse électronique <http://www.worldbank.org/debarr> (dans l'hypothèse d'une telle décision d'exclusion, nous pouvons joindre à la présente Déclaration d'Intégrité les informations complémentaires qui permettraient de considérer que cette décision d'exclusion n'est pas pertinente dans le cadre du Marché) ;
- 2.7 Avoir produit de faux documents ou s'être rendu coupable de fausse(s) déclaration(s) en fournissant les renseignements exigés par le Maître d'Ouvrage dans le cadre du présent processus de passation et d'attribution du Marché.
3. Nous attestons que nous ne sommes pas, et qu'aucun des membres de notre groupement ni de nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, n'est dans l'une des situations de conflit d'intérêt suivantes :
- 3.1 Actionnaire contrôlant le Maître d'Ouvrage ou filiale contrôlée par le Maître d'Ouvrage, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction.
- 3.2 Avoir des relations d'affaires ou familiales avec un membre des services du Maître d'Ouvrage impliqué dans le processus de passation du Marché ou la supervision du Marché en résultant, à moins que le conflit en découlant ait été porté à la connaissance de l'AFD et résolu à sa satisfaction ;
- 3.3 Contrôler ou être contrôlé par un autre soumissionnaire ou consultant, être placé sous le contrôle de la même entreprise qu'un autre soumissionnaire ou consultant, recevoir d'un autre soumissionnaire ou consultant ou attribuer à un autre soumissionnaire ou consultant directement ou indirectement des subventions, avoir le même représentant légal qu'un autre soumissionnaire ou consultant, entretenir directement ou indirectement des contacts avec un autre soumissionnaire ou consultant nous permettant d'avoir et de donner accès aux informations contenues dans nos offres ou propositions respectives, de les influencer, ou d'influencer les décisions du Maître d'Ouvrage ;
- 3.4 Être engagé pour une mission de prestations intellectuelles qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec nos missions pour le compte du Maître d'Ouvrage ;
- 3.5 Dans le cas d'une procédure ayant pour objet la passation d'un marché de travaux, fournitures ou équipements :
- a) Avoir préparé nous-mêmes ou avoir été associés à un consultant qui a préparé des spécifications, plans, calculs et autres documents utilisés dans le cadre de la procédure de passation du Marché ;
- b) Être nous-mêmes, ou l'une des firmes auxquelles nous sommes affiliées, recrutés, ou devant l'être, par le Maître d'Ouvrage pour effectuer la supervision ou le contrôle des travaux dans le cadre du Marché.
4. Si nous sommes un établissement public ou une entreprise publique, pour participer à une procédure de mise en concurrence, nous certifions que nous jouissons d'une autonomie juridique et financière et que nous sommes gérés selon les règles du droit commercial.
5. Nous nous engageons à communiquer sans délai au Maître d'Ouvrage, qui en informera l'AFD, tout changement de situation au regard des points 2 à 4 qui précèdent.
6. Dans le cadre de la passation et de l'exécution du Marché :
- 6.1 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) destinée à tromper délibérément autrui, à lui dissimuler intentionnellement des éléments, à surprendre ou vicier son consentement ou à lui faire contourner des obligations légales ou réglementaires et/ou violer ses règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.

- 6.2 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas de manœuvre déloyale (action ou omission) contraire à nos obligations légales ou réglementaires et/ou nos règles internes afin d'obtenir un bénéfice illégitime.
- 6.3 Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à (i) toute Personne détenant un mandat législatif, exécutif, administratif ou judiciaire au sein de l'Etat du Maître d'Ouvrage, qu'elle ait été nommée ou élue, à titre permanent ou non, qu'elle soit rémunérée ou non et quel que soit son niveau hiérarchique, (ii) toute autre Personne qui exerce une fonction publique, y compris pour un organisme public ou une entreprise publique, ou qui fournit un service public, ou (iii) toute autre Personne définie comme agent public dans l'Etat du Maître d'Ouvrage, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte dans l'exercice de ses fonctions officielles.
- 6.4 Nous n'avons pas promis, offert ou accordé et nous ne promettrons, offrirons ou accorderons pas, directement ou indirectement, à toute Personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que ce soit, un avantage indu de toute nature, pour elle-même ou pour une autre Personne ou entité, afin qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.
- 6.5 Nous n'avons pas commis et nous ne commettrons pas d'acte susceptible d'influencer le processus de passation du Marché au détriment du Maître d'Ouvrage et, notamment, aucune pratique anticoncurrentielle ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, notamment en tendant à limiter l'accès au Marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises.
- 6.6 Nous-mêmes, ou l'un des membres de notre groupement, ou l'un des sous-traitants n'allons pas acquérir ou fournir de matériel et n'allons pas intervenir dans des secteurs sous embargo des Nations Unies, de l'Union Européenne ou de la France.
- 6.7 Nous nous engageons à respecter et à faire respecter par l'ensemble de nos sous-traitants les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement, en cohérence avec les lois et règlements applicables au pays de réalisation du Marché. En outre, nous nous engageons à mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux lorsqu'elles sont indiquées dans le plan de gestion environnementale et sociale fourni par le Maître d'Ouvrage.
7. Nous-mêmes, les membres de notre groupement, nos fournisseurs, entrepreneurs, consultants et sous-traitants, autorisons l'AFD à examiner les documents et pièces comptables relatifs à la passation et à l'exécution du Marché et à les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par l'AFD.

Nom : _____ En tant que : _____

Dûment habilité à signer pour et au nom de¹ : _____

Signature : _____

En date du : _____



¹ En cas de groupement, inscrire le nom du groupement. La personne signant l'offre, la proposition ou la candidature au nom du soumissionnaire, le consultant ou le candidat joindra à celle-ci le pouvoir confié par le soumissionnaire, le consultant ou le candidat.