**Termes de références de la mission**

1. **Informations générales**

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | Accompagnement au développement d’une offre financière diaspora mauritanienne entrant dans le cadre du projet Diaspora et Développement (DIASDEV) pour la Caisse des Dépôts et Développement de Mauritanie |
| Bénéficiaire(s) | Caisse des Dépôts et de Développement de Mauritanie (CDD) |
| Pays | Mauritanie |
| Durée totale des jours prévus | 310 jours au total  Dont 305 jours pour l’étude et 5 jours pour la préparation et la participation à l’événement de clôture du projet fin 2026 |

1. **Contexte et justification**

**Contexte général**

D’après la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les besoins annuels de l'Afrique en matière de financement pour réaliser les objectifs de développement durable (ODD) se situeraient autour de 600 milliards de dollars par an - soit environ un tiers du revenu national brut des pays africains, dont près de 170 milliards de dollars pour le seul financement des infrastructures.

Compte-tenu des montants inférieurs apportés par l’aide publique au développement et de l’impossibilité pour bon nombre de ces économies de s’endetter à des niveaux aussi importants, l’Union Africaine a souhaité renforcer la mobilisation des ressources intérieures africaines. L’Agenda 2063 adopté en 2015 prévoit ainsi de doubler la contribution des marchés de capitaux africains au développement du continent et encourage les pays à mettre en place des mécanismes de financement innovants.

Parmi ces outils figure le modèle des Caisses des Dépôts et des Consignations.

**Contexte de spécifique**

Le modèle économique des Caisses de Dépôt repose sur la mobilisation de ressources et leur transformation pour contribuer au développement économique et social, à travers le financement de programmes et de services d’intérêt général.

En Mauritanie, la loi n°027/2011 portant création de la Caisse des Dépôts et de Développement (CDD) précise les types de ressources à mobiliser, tant internes qu'externes.

Concernant la mobilisation des ressources extérieures, la CDD a, dès le début de ses activités, engagé une démarche de mobilisation de ressources adéquates auprès de partenaires financiers de la Mauritanie pour financer des programmes et projets visant le développement économique. Dans ce cadre, la CDD a mobilisé environ 85 millions de dollars en faveur du secteur privé en général et des PME/PMI en particulier.

Quant aux ressources domestiques, la CDD, en tant qu’acteur institutionnel, est chargée par la loi de jouer le rôle de tiers de confiance pour sécuriser et protéger l’épargne au sens large.

Dans le cadre de ses activités de mobilisation de fonds domestiques, la CDD s’est concentrée sur la mobilisation de ressources réglementées (dépôts des établissements publics prévus par la loi créant la CDD, consignations et cautionnements, biens gelés ou saisis…) et de ressources conventionnelles (fonds dont la gestion est régie par des conventions spécifiques, sous forme de mandat de gestion, entre la CDD et d’autres entités publiques ou privées).

La réalisation de cette mission de mobilisation de l’épargne a été rendue possible grâce à une collaboration avec les acteurs de l’écosystème financier et économique, tels que : (i) les acteurs institutionnels (le Ministère des Finances, le Ministère de l’Économie, et la Banque Centrale de Mauritanie) et (ii) les déposants institutionnels (Caisse Nationale de Sécurité Sociale « CNSS », Caisse Nationale d’Assurance Maladie « CNAM », Office des Biens Gelés, Confisqués, Saisis et de Recouvrement des Avoirs Criminels « OGRAC », établissements publics, etc.).

Au fil des années, la CDD a acquis une expérience solide en matière de gestion des ressources qui lui sont confiées, ce qui lui a permis de renforcer sa position en tant qu'acteur clé du financement de l’économie.

L’implication croissante de la CDD dans le financement de l’économie, en complémentarité avec les autres acteurs économiques et financiers du pays, nécessite la mise en place de stratégies visant à diversifier et renforcer sa capacité de mobilisation des ressources. Dans ce cadre, le plan stratégique 2025-2029 de la CDD a prévu des actions pour explorer de nouvelles sources de financement, telles que l’épargne de la diaspora.

Dans la continuité du premier accompagnement financier de l’AFD, la direction générale de la **CDD de Mauritanie** *créée en mars 2011* a émis le souhait de bénéficier d’un appui financier pour la création et l’opérationnalisation du produit d’épargne diaspora.

Pour répondre à cette requête, Expertise France, en lien avec les experts recrutés sur le projet et avec l’appui technique de la Caisse des Dépôts et Consignations française et le Forum des CDC, sera chargé de la mise en œuvre technique du projet.

1. **Objectifs et résultats poursuivis**

**Objectif général**

Accompagner la Caisse des Dépôts et de Développement (CDD) de Mauritanie dans la réalisation des prérequis organisationnels, réglementaires, opérationnels, stratégiques et commerciaux nécessaires à une mise en œuvre réussie et durable d’un produit d’épargne à destination de la diaspora, en s’appuyant sur ce projet comme levier structurant de modernisation institutionnelle et de mobilisation de ressources internes pour le développement.

**Objectifs spécifiques**

L’assistance technique recherchée visera à contribuer à la création des conditions de réussite du produit d’épargne diaspora en intervenant de manière coordonnée sur les six axes suivants :

* **Mise en place d’un cadre réglementaire prudentiel et fiscal adapté,** en lien avec les autorités de supervision et les instances fiscales locales, afin d’assurer la conformité, la sécurité, la viabilité et l’attractivité du produit à moyen et long terme.
* **Adaptation du cadre organisationnel et procédural :** mise en conformité de procédures de la CDD avec les standards attendus pour la gestion de produits d’épargne réglementés (structuration interne, manuel des procédures, dispositif LAB/FT, gouvernance dédiée au produit diaspora).
* **Modernisation de l’infrastructure numérique** pour permettre la gestion fluide, traçable et sécurisée du produit, en particulier via l’usage des outils digitaux adaptés aux besoins des souscripteurs à l’étranger et aux exigences des partenaires distributeurs.
* **Développement d’un système de gestion actif/passif (ALM) et d’une doctrine d’investissement propre à la CDD**, garantissant un usage optimal, prudent et rentable des ressources collectées.
* **Renforcement des capacités des équipes de la CDD et des partenaires de distribution**, à travers un dispositif structuré de formation sur les dimensions techniques, réglementaires, opérationnelles et commerciales.
* **Structuration d’une stratégie de distribution et de relation diaspora**, incluant la contractualisation avec les partenaires, le co-branding, la modélisation du parcours client digital et le déploiement d’un plan de communication ciblé.

**Description de la mission**

**Préparation de la mission**

Afin de conduire au mieux les activités prévues par ce cahier des charges, le bureau d’étude retenu pourra enrichir ses propres recherches à partir d’un corpus documentaire mis à disposition par Expertise France. Ces documents lui seront remis après la contractualisation pour l’usage exclusif de cette mission. En aucun cas ces documents ne pourront être communiqués, y compris à titre gratuit, à toute autre organisation ou représentant hors des termes contractuels.

**Résultats à atteindre**

Les activités d’appui devront permettre à la CDD de réunir l’ensemble des conditions institutionnelles, techniques, organisationnelles et opérationnelles favorables à un déploiement durable et sécurisé du produit d’épargne à destination de la diaspora. Les résultats attendus sont :

* **Un socle réglementaire clarifié et stabilisé**, intégrant un dialogue structuré avec les autorités concernées (Banque Centrale, Ministère des Finances, …etc.) pour garantir la conformité du produit au regard des exigences prudentielles, juridiques et fiscales, et pour garantir l’adhésion des instances nationales.
* **Un cadre organisationnel renforcé**, avec une structuration des fonctions internes, des responsabilités et des procédures adaptées aux exigences de gestion d’un produit d’épargne diaspora. Cela inclut l’identification des besoins de renforcement des capacités, la formalisation des circuits décisionnels, la mise en place d’un plan de formation, ainsi que la création ou l’adaptation des instances de gestion du projet.
* **Une infrastructure numérique modernisée**, à travers un schéma directeur informatique intégrant les enjeux de sécurité, de gestion des flux, d’interopérabilité avec les partenaires et d’accessibilité client. Des outils digitaux adaptés devront être définis pour accompagner l’implémentation du produit et garantir la confiance des utilisateurs.
* **Une stratégie de distribution et de mobilisation définie**, combinant une démarche de contractualisation avec les partenaires de distribution (banques, SFD, fintechs, opérateurs postaux), la modélisation du parcours client digitalisé, et un plan de communication ciblé à l’attention des segments de la diaspora.
* **Une doctrine d’investissement et un dispositif de gestion actif/passif (ALM) performant**, permettant d’assurer la gestion prudente, transparente et efficiente des ressources collectées, conformément aux orientations de la CDD et aux standards de responsabilité publique.
* **Un dispositif de formation opérationnalisé**, au bénéfice des équipes de la CDD et des partenaires, garantissant une appropriation des outils, des procédures et des exigences de qualité dans la gestion et la commercialisation du produit.

Ces résultats devront être atteints dans un esprit de co-construction avec les équipes de la CDD et dans une logique de renforcement institutionnel au-delà du produit, afin d’ancrer les compétences et les dispositifs mis en place dans la durée.

**PARTIE 1 : PRE LANCEMENT OPERATIONNEL**

**Phase I - Un préalable en début de mission : lancement/cadrage**

* Définir les profils de l’équipe projet et les fiches de postes et assistance au recrutement interne et externe ;
* Prévoir un budget de fonctionnement nécessaire à cette étude pré déploiement et d’opérationnalisation.

**Avant d’engager l’accompagnement technique prévu dans le cadre de la phase 2, il est indispensable de conduire une analyse critique approfondie de l’étude de préfaisabilité réalisée lors de la phase 1. Cette analyse aura pour finalité d’identifier :**

* Les points forts à consolider (ex. : validation institutionnelle du prototype, cohérence générale avec les attentes de la diaspora, mobilisation des parties prenantes, alignement avec les pratiques des CDC) ;
* Les insuffisances, omissions ou faiblesses méthodologiques (zones non couvertes, incohérences, points à arbitrer, hypothèses fragiles ou non vérifiées) susceptibles de compromettre la mise en œuvre opérationnelle du produit.

A ce titre, cette analyse devra porter une attention particulière aux éléments suivants :

* **La fiche produit :** un travail de réexamen critique est nécessaire pour valider la viabilité opérationnelle, réglementaire et financière du produit proposé. A cet égard, les caractéristiques essentielles (plafond, plancher, conditions de retrait, canal de distribution, nature et niveau de la rémunération, type d’instrument, avantages fiscaux, etc.) doivent être révisées en tenant compte des contraintes de la CDD et du cadre réglementaire mauritanien. Les points nécessitant un arbitrage stratégique, que ce soit en interne à la CDD ou en concertation avec les autorités concernées (BCM, Ministère des Finances, etc.), doivent être clairement identifiés."
* **La méthodologie de collecte des besoins de la diaspora :** il sera indispensable d’évaluer la qualité des focus groupes menés en phase 1, notamment en vérifiant la représentativité de l’échantillonnage pour refléter la diversité de la diaspora mauritanienne et identifier ses attentes de manière exploitable.
* **Le business plan :** le couple rentabilité/attractivité du produit doit être testée à travers des scénarios chiffrés réalistes autour d’un scénario de base.
* **L’aspect juridique et réglementaire :** Cette revue devra évaluer la compatibilité du produit proposé avec les obligations en matière de LAB/FT, de supervision prudentielle, de fiscalité applicable, et de statut du souscripteur (résident/non-résident).

Cette étape permettra de formuler des recommandations d’ajustement ciblées qui serviront de base à la mission d’accompagnement. Elle pourra faire l’objet d’un atelier de validation interne à la CDD, en présence des partenaires clés (Expertise France, AFD, BCM,..etc.), afin de s’assurer d’une vision partagée des priorités de la phase 2.

**Livrables attendus :**

* Rapport de cadrage/démarrage
* Rapport d’analyse critique approfondie de l’étude de préfaisabilité de la phase 1 (EF fournira les documents de la phase 1 après contractualisation)

**Phase II - Mise en conformité organisationnelle**

**Description du besoin et justification**

La gestion d’un produit d’épargne destiné à la diaspora exige de la CDD une organisation interne alignée avec les meilleurs standards de transparence, de traçabilité, de conformité réglementaire et de pilotage opérationnel. Cela implique une adaptation de ses procédures, de ses circuits décisionnels et de ses dispositifs de contrôle, afin de garantir une exécution sécurisée, efficace et conforme de cette nouvelle mission de gestion d’un produit d’épargne.

Il est nécessaire d’identifier les ajustements organisationnels à opérer, de structurer un dispositif de gouvernance cohérent, et de renforcer les capacités internes à travers un cadre normatif adapté, incluant notamment les exigences liées à la conformité (LAB/FT) et à la qualité de service.

**Objectif**

Optimiser les fonctions internes, clarifier les circuits décisionnels et renfoncer davantage les mécanismes de gouvernance de la CDD, afin de garantir :

* la qualité et la conformité de la gestion du futur produit d’épargne,
* la professionnalisation des pratiques,
* et la capacité d’adaptation permanente de l’institution face aux innovations, aux changements réglementaires ou à l’évolution des métiers.

**Résultats attendus**

* Un diagnostic structuré de l’organisation actuelle, avec propositions d’optimisation priorisées.
* Une feuille de route claire pour l’adoption progressive d’un système de management de la qualité (SMQ) en phase avec les normes ISO.
* Un cadre de conformité LAB/FT opérationnel et contextualisé.
* Un dispositif de gouvernance formalisé, avec une articulation cohérente entre les structures internes et les acteurs externes.
* Une meilleure transversalité des fonctions support, au service de l’ensemble des activités de la CDD et notamment celle liée à la gestion du produit d’épargne envisagé.

**Tâches détaillées**

**1.** **Audit organisationnel et procédural global**

* Réaliser un diagnostic approfondi de l’organisation actuelle de la CDD pour évaluer sa cohérence par rapport aux exigences du produit ;
* Formuler des recommandations d’optimisation dans une logique d’efficacité globale ;
* Proposer un modèle organisationnel cible en phase avec le contexte local et les standards internationaux.

**2.** **Appui à la mise en place d’un système de management de la qualité (SMQ)**

* Identifier les prérequis techniques, humains et structurels nécessaires ;
* Élaborer une note de cadrage stratégique du processus de normalisation ;
* Rédiger les termes de référence pour recruter un bureau agréé de certification ;
* Appuyer la planification et la documentation du processus de certification.

**3. Structuration du cadre de conformité LAB/FT**

• Elaborer un cadre procédural en conformité avec les exigences réglementaires nationales et internationales ;

• Identifier les exigences techniques, juridiques et administratives de conformité.

**4. Définition d’un schéma de gouvernance renforcé**

* Proposer un dispositif de gouvernance cohérent adapté à la gestion du produit ;
* Définir les structures de supervision, responsabilités et modalités de coordination ;
* Proposer des outils de pilotage et de suivi (reporting, comités, indicateurs).

**Livrables attendus**

* Rapport d’audit organisationnel et fonctionnel incluant un plan d’action priorisé ;
* Note de cadrage pour la mise en œuvre d’un système de management de la qualité (SMQ).
* Termes de référence pour le recrutement d’un cabinet de certification.
* Note d’orientation sur le dispositif de conformité LAB/FT.
* Schéma de gouvernance proposé pour l’administration du produit.
* Présentation synthétique pour la restitution interne à la Direction Générale.

**Phase III - Alignement réglementaire prudentiel et fiscal**

**Description du besoin et justification**

La Caisse des Dépôts et de Développement (CDD), en tant qu’institution publique investie d’une mission de collecte des ressources d’épargne, est appelée à opérer dans un cadre réglementaire rigoureux.

Le déploiement du produit d’épargne diaspora implique l’intégration de la CDD dans des mécanismes de supervision prudentielle, tout en assurant une fiscalité incitative, équitable et compatible avec les engagements pris envers les souscripteurs.

Il est donc impératif de structurer un cadre prudentiel spécifique, en lien avec la Banque Centrale de Mauritanie (BCM), et de proposer les ajustements fiscaux nécessaires en concertation avec le Ministère des Finances. Ces ajustements doivent garantir la sécurité du produit, la transparence de sa gestion, et son attractivité pour la diaspora.

**Objectif**

* Élaborer un référentiel prudentiel ;
* Proposer un cadre fiscal inspiré des pratiques avantageuses en matière d’incitation fiscale.

**Résultats attendus**

* Un modèle prudentiel opérationnel, adapté aux spécificités juridiques et institutionnelles de la CDD, et en phase avec la réglementation de la BCM.
* Une note de cadrage fiscal accompagnée de propositions de textes réglementaires ou fiscaux, visant à soutenir l’attractivité et la viabilité du produit d’épargne diaspora.

**Tâches confiées aux experts**

**1. Élaboration d’un modèle prudentiel adapté aux spécificités de à la CDD.**

**2. Appui à la révision ou à l’ajustement du cadre fiscal applicable au produit :**

* Proposer des scénarios d’aménagements fiscaux ciblés, intégrant :
* exonération ou abattement sur les intérêts jusqu’à un certain plafond,
* neutralité fiscale pour les transferts depuis l’étranger,
* fiscalité différenciée entre les produits classiques et le produit diaspora.
* Élaborer une note technique de cadrage fiscal, assortie de projets de dispositions légales ou réglementaires à transmettre aux autorités compétentes.

**Livrables attendus (outputs)**

* Modèle prudentiel formalisé, documenté et structuré autour de règles de gestion financière, avec justification technique et comparatif.
* Note de concertation avec la BCM, présentant le dispositif prudentiel et la synthèse des échanges techniques.
* Note de cadrage fiscal, incluant :
* l’analyse critique du cadre existant,
* les préconisations d’ajustement de textes (ou amendements) à destination du Ministère des Finances.
* Support de présentation synthétique à destination de la Direction Générale.

**Phase IV - Modernisation de l’infrastructure numérique**

**Description du besoin et justification**

La mise en œuvre du produit d’épargne à destination de la diaspora exige que la CDD soit dotée d’un écosystème numérique moderne, sécurisé, interopérable et adapté aux exigences de gestion d’un produit financier digitalisé.

À l’heure actuelle, les capacités numériques de la CDD sont en développement mais n’intègrent pas encore une gestion dématérialisée complète du produit : suivi des souscriptions, intégration avec les partenaires bancaires, traitement automatisé des opérations, portail digital dédié aux clients, etc…

Par ailleurs, la cybersécurité, la traçabilité et la protection des données constituent des enjeux majeurs, tant en interne que dans les échanges avec les partenaires extérieurs.

La modernisation de l’infrastructure SI ne doit pas seulement répondre aux besoins du produit diaspora, mais constituer un levier transversal de transformation numérique pour l’ensemble des métiers de la CDD, en lien avec ses fonctions de consignation, de collecte de ressources et de gestion financière.

**Objectif**

* Doter la CDD d’un système d’information modernisé, sécurisé et ouvert, capable de prendre en charge :
  + la gestion dématérialisée du produit d’épargne diaspora ;
  + l’intégration fluide avec les partenaires ;
  + la relation numérique avec la diaspora ;
  + la transformation digitale progressive de ses métiers internes.

**Résultats attendus**

* Un diagnostic clair du système d’information existant, avec priorisation des besoins ;
* Des cahiers de charges détaillés pour les solutions logicielles et plateformes nécessaires ;
* Une procédure transparente pour la sélection d’un intégrateur ou prestataire.

**Tâches confiées aux experts**

**1. Réalisation d’un audit technique et fonctionnel du SI de la CDD :**

* Analyser l’architecture actuelle du système d’information, les solutions utilisées, les capacités d’interopérabilité, la sécurité, la gestion des accès, la traçabilité.
* Identifier les forces, faiblesses, risques…etc.
* Proposer un schéma directeur d’évolution du SI avec un plan de modernisation par phases, intégrant les prérequis du produit diaspora.

**2. Élaboration des cahiers des charges fonctionnels et techniques :**

* Définir les spécifications fonctionnelles et techniques pour les différents dispositifs digitaux de gestion du produit : le module de gestion des livrets d’épargne, le portail collaboratif diaspora, le dispositif de souscription, l’interopérabilité avec les SI des partenaires,…etc.

**3. Appui à la sélection d’un intégrateur ou prestataire :**

* Rédiger les termes de référence pour le recrutement de prestataires/intégrateurs.
* Proposer une grille d’analyse comparative des offres.

**Livrables attendus (outputs)**

* Rapport d’audit du système d’information, incluant : architecture actuelle, cartographie fonctionnelle, vulnérabilités, axes de modernisation.
* Schéma directeur de modernisation du SI, avec priorités, calendrier indicatif et liens avec les objectifs métier.
* Cahiers des charges fonctionnels et techniques : module de gestion des livrets, intégration interbancaire/fintech, portail diaspora collaboratif.
* Termes de référence pour la sélection d’un intégrateur, avec grille d’analyse et plan de déploiement.
* Note de synthèse à destination de la Direction Générale, pour arbitrage et prise de décision.

**Phase V - Mise en place d’un système ALM et d’une doctrine d’investissement**

**Description du besoin et justification**

Dans le cadre de la mobilisation de l’épargne de la diaspora, la CDD sera amenée à gérer des ressources financières importantes, potentiellement volatiles et à durée variable. Pour garantir la pérennité financière, la solvabilité, la liquidité et la performance de ces ressources, il est essentiel de structurer un système de gestion actif/passif (ALM) rigoureux et adapté.

En complément, la CDD doit formuler une doctrine d’investissement claire, sécurisée et conforme à sa mission de service public, afin d’assurer une allocation responsable des ressources collectées. Cette doctrine devra intégrer les critères de sécurité, de rentabilité et d’impact socio-économique, en cohérence avec les orientations stratégiques de l’État et les contraintes prudentielles de l’institution.

**Objectif**

Mettre en place un système ALM intégré et définir une doctrine d’investissement structurée et durable, permettant une gestion optimale, transparente et conforme aux missions de la CDD.

**Résultats attendus**

* Un modèle ALM adapté aux opérations de la CDD, tenant compte des spécificités de l’épargne diaspora ;
* Des indicateurs de pilotage financiers intégrés dans un tableau de bord dynamique ;
* Une doctrine d’investissement formalisée, adossée à une stratégie de gestion des risques et d’alignement aux politiques publiques.

**Tâches confiées aux experts**

**1. Élaboration d’un modèle de gestion actif/passif (ALM)**

* Identifier les flux prévisionnels liés à la collecte et à l’utilisation du produit diaspora ;
* Définir un modèle ALM (encaissements, décaissements, scénarios de stress, prévision de liquidité…etc.) ;
* Mettre en place un tableau de bord automatisé de suivi ALM avec alertes et seuils critiques.

**2. Définition des indicateurs financiers clés**

* Sélectionner les indicateurs pertinents pour le pilotage (liquidité, duration, sensibilité aux taux, adéquation des ressources) ;
* Déterminer les seuils et fréquences de mesure ;
* Intégrer ces indicateurs dans les outils de reporting de la CDD.

**3. Formalisation d’une doctrine d’investissement en phase avec les missions de la CDD**

* Définir les principes structurants de l’investissement (univers, exclusions, objectifs) ;
* Proposer une politique d’allocation des ressources et un mécanisme de validation avec les instances de gouvernance.

**Livrables attendus (outputs)**

* Modèle ALM opérationnel (Excel ou outil de gestion), avec documentation méthodologique ;
* Tableau de bord dynamique de suivi des flux avec alertes et indicateurs intégrés ;
* Fiche technique des indicateurs financiers (définitions, calculs, usages) ;
* Document de doctrine d’investissement structuré (principes, objectifs, exclusions, suivi…etc.) ;
* Support de présentation et synthèse pour approbation de la Direction Générale de la CDD.

**Risques à anticiper et mesures d’atténuation**

La mise en place d’un système ALM et d’une doctrine d’investissement comporte plusieurs risques majeurs que la mission devra anticiper :

* Volatilité des dépôts : Proposer des scénarios de stress test et maintenir un coussin de liquidité adapté ;
* Risque de désalignement entre les flux d’entrée et de sortie : Mettre en place des ratios d’adéquation actifs/passifs et des alertes automatiques ;
* Risque de placement inadapté (trop risqué, peu liquide, ou hors champ réglementaire).

**Phase VI – Développement des compétences**

## **Description du besoin et justification**

Le déploiement du produit d’épargne diaspora implique une évolution significative des pratiques, des outils et des responsabilités au sein de la CDD. Il en est de même pour les partenaires de distribution (banques, établissements financiers, opérateurs postaux ou fintechs) qui devront assurer une relation fluide, conforme et efficace avec les souscripteurs.

La réussite du projet dépend donc en grande partie de la montée en compétence des ressources humaines, aussi bien en interne qu’auprès des partenaires, dans les domaines techniques (produit, SI, gestion des flux), réglementaires (LAB/FT, fiscalité, gouvernance) que relationnels (accueil client, communication diaspora, gestion des réclamations).

Il est essentiel de structurer une stratégie de formation proactive, contextualisée et durable, tenant compte des spécificités du produit et de l’environnement institutionnel.

## **Objectif**

Doter la CDD et ses partenaires d’un dispositif de formation structuré, progressif et aligné aux besoins du projet, en vue d’assurer l’appropriation des outils, le respect des normes et la qualité de la relation client diaspora.

## **Résultats attendus**

* Un plan de formation pluriannuel validé et en phase avec la stratégie institutionnelle ;
* Des contenus pédagogiques clairs et adaptés aux profils formés (cadres, techniciens, conseillers clientèle…etc) ;
* Un dispositif de suivi et d’évaluation des sessions de formation, permettant des ajustements continus.

## **Tâches confiées aux experts**

### **1. Diagnostic des besoins en renforcement de capacités**

* Réaliser un diagnostic des compétences existantes à la CDD en lien avec les thématiques du projet ;
* Cartographier les besoins de formation chez les partenaires distributeurs (par type d’acteur, niveau de responsabilité, rôle dans la chaîne de distribution) ;
* Etc.

### **2. Élaboration d’un plan de formation**

* Définir les objectifs pédagogiques, les bénéficiaires ciblés et les thématiques prioritaires ;
* Organiser les sessions par niveau (initiation, perfectionnement, certification) et par format (présentiel, e-learning, coaching, ateliers) ;
* Prévoir une session spécifique pour les partenaires portant sur leur rôle dans la digitalisation et la gestion du produit diaspora (utilisation du portail, transmission des données, sensibilisation des clients) ;
* Etc.

### **3. Conception et fourniture des supports pédagogiques**

* Produire ou adapter les contenus de formation : webinaires, présentations PowerPoint, manuels, fiches pratiques, vidéos explicatives, quiz, etc.
* Veiller à l’accessibilité linguistique et pédagogique (niveau de langage, cas pratiques, traduction si nécessaire).

### **4. Suivi-évaluation et rapport d’exécution**

* Concevoir une grille d’évaluation des sessions (satisfaction, acquisition de compétences, impact).

## **Livrables attendus**

* Diagnostic des compétences internes et des partenaires, incluant la cartographie des besoins ;
* Plan de formation détaillant les axes, cibles, formats et indicateurs de suivi ;
* Modules de formation : supports pédagogiques (présentations, guides, outils), contenus interactifs si nécessaires (vidéos, quiz, études de cas).
* Grille d’évaluation et guide de suivi transférable aux équipes internes de la CDD pour pérenniser le dispositif.

**Phase VII – Stratégie de distribution et relation diaspora**

**Description du besoin et justification**

Le succès du produit d’épargne diaspora repose non seulement sur sa conception technique, mais aussi sur sa capacité à toucher sa cible à travers des réseaux de distribution performants et une stratégie commerciale efficace. Il est crucial d’impliquer des partenaires dans une logique de complémentarité : banques, SFD, opérateurs postaux, fintechs, mais également relais communautaires et acteurs de la communication.

Cela suppose une stratégie claire de partenariat structuré, de co-branding maîtrisé, et un parcours client digital fluide pour instaurer la confiance, assurer l’accessibilité du produit, et optimiser la mobilisation de l’épargne.

**Objectif**

Définir et opérationnaliser une stratégie de distribution efficace et inclusive, articulée autour d’un réseau de partenaires engagés, d’un parcours client digitalisé, et d’un dispositif de communication ciblé et mesurable à destination de la diaspora.

**Résultats attendus**

* Un réseau de distribution contractualisé, structuré autour d’engagements mutuels clairs.
* Un parcours client cohérent, intuitif, modélisé pour le digital.
* Une stratégie de visibilité forte auprès de la diaspora, soutenue par des canaux adaptés et des

relais de confiance.

**Tâches confiées aux experts**

**1. Structuration des partenariats de distribution**

* Identifier les acteurs engagés (banques, SFD, fintechs, opérateurs postaux, agences consulaires, etc.).
* Élaborer des accords de partenariat définissant clairement les responsabilités, les conditions opérationnelles, les canaux, les modalités de reporting, etc.
* Rédiger un modèle de contrat-type entre les partenaires et la CDD, et entre le partenaire et le souscripteur.
* Rédiger une charte de collaboration, précisant les valeurs communes, les engagements de transparence, de conformité et de suivi.

**2. Élaboration d’une charte de co-branding**

* Définir les éléments visuels, logos conjoints, supports de communication, formats de publication.
* Clarifier les engagements réciproques en termes de visibilité, de communication, de représentation lors des événements.

**3. Modélisation du parcours client digital diaspora**

* Décomposer les étapes clés : sensibilisation, souscription, validation KYC, suivi de compte, retrait, réclamation.
* Représenter graphiquement le parcours à travers un diagramme UX, adapté à une plateforme web/mobile.
* Identifier les points de friction et les leviers de fluidification (assistance client, automatisation, notifications).

**5. Déploiement d’une stratégie de communication ciblée**

* Élaborer un plan de communication diaspora articulé autour d’un calendrier annuel des actions, des messages clés, des canaux adaptés, des influenceurs.
* Prévoir des outils numériques de feedback et d’interaction communautaire (portail, chat, sondages…).
* Définir des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l’impact des actions menées.

**Livrables attendus (outputs)**

* Accords de partenariat signés avec les réseaux de distribution, accompagnés d’une charte de collaboration standardisée.
* Charte de co-branding, avec lignes graphiques, formats et règles d’usage.
* Parcours client diaspora modélisé, documenté sous forme de diagramme de flux UX et narratif.
* Plan de communication diaspora, incluant les objectifs de communication, messages stratégiques, canaux et supports, influenceurs, calendrier d’action, et indicateurs de performance (KPI).
* Outils de pilotage de la relation diaspora, incluant modèles de reporting, tableaux de bord de performance, fiches action de campagne.

**OBLIGATIONS**

**En plus des livrables énumérés ci-dessous, toutes réunion physique ou digitale doit donner lieu à l’écriture d’un compte-rendu remis à l’ensemble des parties prenantes dans un délai maximal de 48h après ladite réunion.**

**Les experts devront proposer une démarche participative et de co construction avec l’ensemble des équipes de la CDC-CI et s’assurer en permanence de la validation de la Direction Générale.**

**CONSEILS**

**La durée de chaque phase est proposée à titre indicatif et prévisionnel ; elle peut faire l’objet d’ajustement à votre discrétion dans la mesure du raisonnable.**

**La mission et les livrables attendus sont vastes, il convient de faire un effort de présentation et de clarté considérable afin de faciliter l’analyse. Toute présentation adaptée de type, texte, tableau, schéma, croquis pouvant faciliter l’analyse sera apprécié.**

**Préciser le numéro du profil, la fonction et le nom de l’expert qui interviendra à chaque phase de manière claire.**

**Le nombre d’année d’expérience de chaque expert devra être exposé clairement dans les présentation d’expert et dans les CV.**

**Certaines phases peuvent éventuellement être concomitantes, il vous est demandé de préconiser la meilleure organisation efficace possible pour respecter les délais et optimiser la mobilisation des experts.**

**A noter qu’il n’est en revanche pas possible de ne pas respecter les TDR en termes d’ajouts de jours d’expertise.**

**Toute proposition de modification de l’ordre des choses, d’ajout de pré requis éventuels ou toutes autres plus-value apportée sera valorisé.**

**Tout propos doit être argumenté et démontrant l’expertise dès la rédaction de l’offre technique.**

**Récapitulatif des livrables attendus**

|  |  |
| --- | --- |
| **Phase** | **Livrables attendus** |
| **Phase 1 de lancement & cadrage** | * Rapport de cadrage/démarrage * Rapport d’analyse critique approfondie de l’étude de préfaisabilité de la phase 1 |
| **Phase II - Mise en conformité organisationnelle** | * Rapport d’audit organisationnel et fonctionnel incluant un plan d’action priorisé ; * Note de cadrage pour la mise en œuvre d’un système de management de la qualité (SMQ). * Termes de référence pour le recrutement d’un cabinet de certification. * Note d’orientation sur le dispositif de conformité LAB/FT. * Schéma de gouvernance proposé pour l’administration du produit. * Présentation synthétique pour la restitution interne à la Direction Générale. |
| **Phase III - Alignement réglementaire prudentiel et fiscal** | * Modèle prudentiel formalisé, documenté et structuré autour de règles de gestion financière, avec justification technique et comparatif. * Note de concertation avec la BCM, présentant le dispositif prudentiel et la synthèse des échanges techniques. * Note de cadrage fiscal, incluant : * l’analyse critique du cadre existant, * les préconisations d’ajustement de textes (ou amendements) à destination du Ministère des Finances. * Support de présentation synthétique à destination de la Direction Générale. |
| **Phase IV - Modernisation de l’infrastructure numérique** | * Rapport d’audit du système d’information, incluant : architecture actuelle, cartographie fonctionnelle, vulnérabilités, axes de modernisation. * Schéma directeur de modernisation du SI, avec priorités, calendrier indicatif et liens avec les objectifs métier. * Cahiers des charges fonctionnels et techniques : module de gestion des livrets, intégration interbancaire/fintech, portail diaspora collaboratif. * Termes de référence pour la sélection d’un intégrateur, avec grille d’analyse et plan de déploiement. * Note de synthèse à destination de la Direction Générale, pour arbitrage et prise de décision. |
| **Phase V - Mise en place d’un système ALM et d’une doctrine d’investissement** | * Modèle ALM opérationnel (Excel ou outil de gestion), avec documentation méthodologique ; * Tableau de bord dynamique de suivi des flux avec alertes et indicateurs intégrés ; * Fiche technique des indicateurs financiers (définitions, calculs, usages) ; * Document de doctrine d’investissement structuré (principes, objectifs, exclusions, suivi…etc.) ; * Support de présentation et synthèse pour approbation de la Direction Générale de la CDD. |
| **Phase VI – Développement des compétences** | * Diagnostic des compétences internes et des partenaires, incluant la cartographie des besoins ; * Plan de formation détaillant les axes, cibles, formats et indicateurs de suivi ; * Modules de formation : supports pédagogiques (présentations, guides, outils), contenus interactifs si nécessaires (vidéos, quiz, études de cas). * Grille d’évaluation et guide de suivi transférable aux équipes internes de la CDD pour pérenniser le dispositif. |
| **Phase VII – Stratégie de distribution et relation diaspora** | * Accords de partenariat signés avec les réseaux de distribution, accompagnés d’une charte de collaboration standardisée. * Charte de co-branding, avec lignes graphiques, formats et règles d’usage. * Parcours client diaspora modélisé, documenté sous forme de diagramme de flux UX et narratif. * Plan de communication diaspora, incluant les objectifs de communication, messages stratégiques, canaux et supports, influenceurs, calendrier d’action, et indicateurs de performance (KPI). * Outils de pilotage de la relation diaspora, incluant modèles de reporting, tableaux de bord de performance, fiches action de campagne. |
| **Le rapport final\*** | * Rapport final + PPT de présentation pour séance de restitution officielle |

\*Le rapport final devra comprendre entre autres :

* La présentation et la justification du livrable
* La mise en œuvre et les limites
* Les résultats atteints et les enseignements tirés
* Les préconisations – recommandations
* Toutes informations clés
* La différentiation par genre
  1. **Coordination de la mission : Equipe projet**

Le bureau d’étude désignera un interlocuteur unique « chef de mission » pour la mise en œuvre de ce projet.

**Pour Expertise France, l’interlocutrice privilégiée est :**

Mme Aline Jaeglé, Cheffe du projet DIASDEV au département Economie Durable et Inclusive, pôle Politique Economique et Commerciale.

**La direction générale de la CDD mauritanienne est :**

* M. Mohameden CHEIKH ABDALLAHI, Directeur général de la CDD de Mauritanie

**Pour la CDD mauritanienne les points focaux sont :**

* M. Mohamed Abdallahi ELY TALIB, Directeur des Dépôts et Consignations, point focal principal ;
* M. Cheikh Tijani HAIBELTY, Directeur adjoint des Dépôts et consignations, point focal adjoint ;
* Mme Aziza BRAHIME KHLIL, Cheffe Départements des Opérations, point focal adjointe
* M. Mamadou BOUYAGUI TOURE, consultant, conseiller en appui administratif, organisationnel et institutionnel au Cabinet du Directeur Général de la CDD de Mauritanie

**L’équipe technique est composée de :**

* Cheikh Mohamed ZEIDAN, Directeur de Développement
* Ely MINI, Directeur Financier
* Mohamed Abdoullah BA, Directeur du Pôle Administratif
* Ahmed ABA, Directeur d’Audit et du Contrôle Interne
* Amar SOUMARE, Chef Département à la DD
* Aziza BEBAHA, Cheffe Département des Opérations
* Yahya Mohamed SALEH, Chef Département SI
* Mohamed SALECK, Chef Département des Etudes à la DDC
* Hendou BELLAAMECHE, Cheffe Service à la DD
* Malle DIAGAN, Chef Service à la CJ

* 1. **Comité d’évaluation et validation des livrables :**

Les livrables seront validés par l’équipe projet : les cadres de la CDD, Expertise France après concertation et avis éventuels du Secrétaire Général du Forum des CDC, de la CDC française.

Tous les livrables devront être présentés en version provisoire lors de comités de pilotage, puis après commentaires et intégration des modifications proposées par l’équipe projet et les donneurs d’avis seront rédigés dans leur version définitive par le bureau.

**Le comité d’évaluation technique comprend :**

* + **CDD Mauritanie**
  + **Expertise France**
  + **A titre consultatif :**
  + **Forum CDC :** Monsieur Bernardo Bini Smaghi, Secrétaire général Forum CDC,
  + **CDC France :** Madame Gina Barbara, Conseillère Méditerranée-Afrique, Direction des Relations Institutionnelles, Internationales et Européennes (DRIIE),

Les autres membres du comité de pilotage élargi :

* + **AFD :** AFD Paris Matthieu Buratti**,** AFD Nouakchott Sébastien Demays.

Une réunion de lancement se tiendra une semaine après la notification du contrat, en fonction des disponibilités des cadres de la CDD.

**Une coordination étroite du bureau avec les équipes des bénéficiaires est attendue et devra impérativement être mise en place dès la préparation des missions et jusqu’à leur finalisation.** En outre, des échanges réguliers avec les points focaux de la CDD mauritanienne seront à prévoir sur l’état d’avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

* 1. **Approche**

Le prestataire devra accompagner le bénéficiaire selon l’approche suivante :

* Une approche pragmatique s’inspirant en priorité de toutes les expériences et bonnes pratiques d’organismes comparables (autres CDC) ;
* Une approche participative, s'appuyant sur les ressources humaines de la CDC-CI en vue d’une appropriation des objectifs et des conclusions de l'étude par l'ensemble du personnel concerné.
* Une approche pédagogique, afin que l’ensemble des membres de la Caisse s’approprient le contenu et les objectifs de l’étude.
* Une approche interactive générant le débat d’idées et la co construction
* Les missions doivent être organisées en amont et présenter des objectifs précis, argumentés et justifiés

1. **Lieu, Durée et Modalités d’exécution**
   1. **Période de mise en œuvre : septembre à novembre 2026**
   2. **Date de démarrage : septembre 2025**
   3. **Date de fin : Octobre 2026 pour les activités et novembre 2026 pour l’événement de clôture**
   4. **Planning/calendrier : voir ci-dessus**

*Le calendrier prévisionnel d’exécution des missions se présente comme suit : les jours d’expertise peuvent faire l’objet d’adaptation entre les phases tout en respectant le nombre total de jour fixé à 310. Certaines phases peuvent avoir lieu en même temps et selon les profils des experts mobilisés afin de gagner du temps. Il ne pourra pas il y avoir de retard sur cette mission en raison de la fin du projet en 2026.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activités (détail des livrables voir récapitulatif des livrables)** | **Lieu** | **Période** | **Durée indicative (H/J)**  **:** |
|  |
| Phase 1 - de lancement & cadrage (visio de lancement, rapport de démarrage et livrable/copil analyse critique) | Visio | Septembre 2025 | 15 jours |
| Phase II - Mise en conformité organisationnelle | Nouakchott/ visio | Octobre/novembre 2025 | 40 jours |
| Phase III - Alignement réglementaire prudentiel et fiscal | Nouakchott/ visio | Décembre 2025/janvier 2026 | 45 jours |
| Phase IV - Modernisation de l’infrastructure numérique | Nouakchott/ visio | Février/mars 2026 | 45 jours |
| Phase V - Mise en place d’un système ALM et d’une doctrine d’investissement | Nouakchott/ visio | Avril/mai/juin 2026 | 80 jours |
| Phase VI – Développement des compétences | Nouakchott/ visio | Dès le démarrage et au fil de l’eau | 30 jours |
| Phase VII – Stratégie de distribution et relation diaspora | Nouakchott/ visio | Juillet/aout/septembre 2026 | 45 jours |
| Restitution finale sur place incluant une ou plusieurs séances d’appropriation des livrables par les cadres bénéficiaires | Nouakchott/ Décentralisé | **Octobre 2026 maximum** | 5 jours |
| Evénement de clôture | Paris | Novembre 2026 | 5 jours |
| **Total** | | | **310** |

1. **Expertise et profil demandés**

Afin de garantir une analyse détaillée et inclusive au cours des différentes phases de la mission, il est demandé au contractant d’adjoindre à l’équipe de prestataire des compétences adaptées. Celles-ci pourront être intégrées en interne ou apportées par un partenaire au sein d’un consortium.

Par ailleurs, bien que non obligatoire, une expertise locale sera valorisée dans la réponse à l’offre. Elle pourra se matérialiser sous différentes formes, telles que l’implication d’un bureau local, la mobilisation d’un agent sur le terrain ou un partenariat avec un prestataire local non-signataire.

* 1. **Profil des experts désignés en charge de l’exécution du contrat : 7 profils**

**Il se peut que des experts puissent remplir plusieurs fonctions demandées ci-dessous. Si oui, veuillez préciser systématiquement le numéro du profil, le titre du profil, le nom, prénom et nombre d’année d’expérience en évidence dans un tableau récapitulatif par exemple + points forts de l’expert, plus-value apportée.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Profil** | **Années d'expérience** | **Domaines d'expertise** | **Qualifications requises** |
| Profil 1 | Expert senior en transformation institutionnelle / gouvernance publique | Minimum 10 ans dans les réformes publiques ou structuration d’institutions financières | Analyse organisationnelle et managériale Procédures administratives, gouvernance, SMQ Accompagnement institutionnel des entités publiques | Diplôme bac+5 ou plus en administration publique, gouvernance, management institutionnel Expérience avec des CDC, banques de développement ou ministères |
| Profil 2 | Expert en réglementation bancaire et fiscalité | Minimum 7 ans dans la régulation financière et la fiscalité applicable aux institutions financières | Réglementation prudentielle, UEMOA, normes LAB/FT Analyse fiscale des produits d’épargne Dialogue avec les régulateurs (BCM, Ministère des Finances) | Master en droit, fiscalité ou régulation financière Expérience dans un cadre UEMOA ou avec des banques centrales |
| Profil 3 | Expert SI / transformation numérique | Minimum 8 ans dans l’ingénierie des systèmes d’information et leur sécurisation | Audit SI, cybersécurité, dématérialisation Interopérabilité bancaire et fintech Conception de portails digitaux utilisateurs | Ingénieur ou master en informatique, génie logiciel, systèmes Expérience en projets e-gov ou infrastructures bancaires |
| Profil 4 | Expert en finance de marché / ALM / investissement | Minimum 10 ans en gestion financière institutionnelle, y compris gestion actif/passif | Modélisation ALM, projection de flux Développement de doctrines d’investissement responsables Conformité aux normes prudentielles | Master ou CFA en finance de marché, gestion des risques Expérience en banque publique, CDC, assurance ou grande institution |
| Profil 5 | Expert en ingénierie de formation | Minimum 7 ans dans la conception et animation de plans de formation dans le secteur public/financier | Analyse des besoins de formation Conception pédagogique, animation Évaluation des acquis et capitalisation | Master RH, ingénierie pédagogique ou sciences sociales Connaissance des administrations ou réseaux de distribution financiers |
| Profil 6 | Expert en marketing de l’épargne / diaspora | Minimum 8 ans en marketing de produits financiers ou mobilisation de ressources diaspora | Déploiement de stratégies de communication multicanal Co-branding institutionnel, UX digitale Mobilisation de partenaires de distribution | Master en communication, marketing, économie ou finance Expérience diaspora ou projets transnationaux appréciée |
| Profil 7 | Expert en finance islamique | Expérience requise : Minimum 10 ans d'expérience dans le domaine de la finance islamique notamment la conception, le déploiement et l’évaluation de produits conformes aux principes de la charia. | Développement de produits financiers respectant les normes islamiques (ex. : murabaha, sukuk, ijara).  Connaissance des dynamiques de marché liées à la diaspora musulmane. | Master en finance, économie, ou administration des affaires avec une spécialisation ou certification en finance islamique. |
|  |  |  |  |  |

1. Qualifications et compétences :

* Excellentes qualités /capacités :
  + de communication ;
  + de travail en équipe et relationnel ;
  + conduite de projet et gestion du changement ;
  + de transmission des connaissances ;
  + de synthèse et de rédaction ;
  + d’analyse et résolution des problèmes ;
  + de prise de décision et d’initiative ;
  + Travail collaboratif avec les équipes ;
  + D’adaptabilité et de souplesse au contexte
* Excellente maîtrise du français (écrit / oral)

1. Expérience professionnelle

* Avoir réalisé des missions similaires pour les Caisse des Dépôts africaines
* Connaissance de la Mauritanie et de sa diaspora ;
* Expérience de mission avec des organisations de coopération internationale ;
* De solides expériences en actuariat sur les questions d’épargne, d’assurance, de prévention, de finance et de prévoyance ;
* Des compétences avérées en assistance technique ;
* Un savoir-faire en analyse et évaluation d’impact financier d’un produit d’épargne ;
* Avoir de bonnes aptitudes en montage institutionnel et financier ;
* Avoir une bonne connaissance de la finance islamique.

1. **Comptes-rendu et mission**

Un rapport synthétique devra être remis à chaque phase finalisée.

Des réunions hebdomadaires devront être organisés et formalisés par des comptes-rendus remis dans les 48h maximum après la réunion

Le prestataire devra soumettre chaque rapport intermédiaire et/ou final une semaine avant la date de la restitution de la phase afin de permettre aux parties prenantes d’en prendre connaissance et de demander des ajustements en amont.

Le prestataire devra aussi annoncer les dates de mission au moins un mois à l’avance et solliciter les rendez-vous pertinents en amont.

Le rapport final devra être remis à la fin de la mission.

1. **Informations pratiques**

**La proposition de service devra comporter les éléments demandés ci-dessous + se référer impérativement au règlement de consultation qui détaille davantage les attendus.**

**Toute présentation pouvant être plus lisible et apportant davantage de clarté sous forme de tableau ou de schéma sera appréciée.**

**L’ordre devra impérativement être respecté.**

* 1. Présentation du soumissionnaire et qualité et pertinence des compétences de l’équipe dédiée ;
  2. Compréhension du contexte du projet des enjeux et contraintes de la mission avec ébauche de proposition de solution
  3. Démarche méthodologique détaillée et argumentée pour l’exécution des prestations
  4. Expériences de l’équipe dédiée relatives à des interventions/projets similaires et respect du nombre d’année d’expérience indiqué dans les TDR (+joindre CV + liste de référence détaillée avec mise en évidence des expériences pertinentes pour la mission)
  5. Planning organisationnel du projet et calendrier : le calendrier d’intervention avec les mentions de la remise de livrables, du délai à prévoir entre le livrable provisoire et le livrable validé, des ateliers, des COPIL, des restitutions finales etc **(et avec une légende)**
  6. les budgets-temps détaillés et les coûts unitaires détaillés (distinction honoraires et logistique et distinction par expert et par phase)
  7. DPGF : le coût global de la prestation