



EDU-2025-0267

**Appui à la supervision du projet PADEM (secteur de l'entrepreneuriat) en
Mauritanie - Relance**

République Islamique de Mauritanie

Termes de référence

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Présentation de l'AFD en Mauritanie – secteur Emploi, Entrepreneuriat et Migrations

L'Agence française de Développement en Mauritanie intervient sur presque tous les secteurs dont les secteurs de l'eau, la santé et de l'éducation sont des secteurs d'intervention historique. Après 5 ans d'intervention uniquement en subvention, l'Agence s'engage en 2023 dans une activité de prêt souverain qui va lui permettre de doubler ses engagements annuels. Le portefeuille actuel de l'Agence de 375 M€ d'engagements est jeune et en forte croissance, les projets nécessitent un suivi rapproché. L'agence de Nouakchott comprend 16 collaborateurs.

L'AFD est présente sur l'ensemble du continuum de l'éducation de base, la formation technique et professionnelle et l'insertion, l'emploi et l'entrepreneuriat.

En février 2022, l'AFD a signé une convention de financement d'un montant de 8,85M€ avec l'Etat mauritanien pour la mise en place du Projet d'appui au développement de l'entrepreneuriat en Mauritanie, notamment en faveur des femmes (PADEM – CMR 1225). Ce projet s'inscrit en complément des différents appuis de l'AFD en faveur de la mise en œuvre des politiques du gouvernement pour développer les compétences des jeunes et accroître les opportunités d'emplois.

Le projet cible uniquement les jeunes de nationalité mauritanienne. Pour compenser des inégalités multifactorielles liées au genre, le projet a développé une approche sensible au genre dans toutes ses composantes. Il met notamment en place des actions pour augmenter le nombre de femmes dans les services d'accompagnement, le nombre de femmes bénéficiaires de financements et pour renforcer les capacités des acteurs publics et de leurs partenaires en matière de prise en compte des inégalités de genre.

Ce financement a contribué, dans un premier temps, à l'institutionnalisation du dispositif Mon Projet Mon Avenir (MPMA), initié par le gouvernement mauritanien en 2020, capitalisant sur ses deux premières années d'existence, puis à l'émergence d'un guichet entrepreneuriat au sein de l'agence TECHGHIL.

Il contribue à l'élaboration de processus d'accompagnement technique des bénéficiaires, au-delà du seul appui financier apporté sur les trois premières éditions de MPMA sur fonds Etat. Il finance notamment depuis Décembre 2022, un fonds de prêts logés à la CDD (1,7M€) qui permet la création, l'accompagnement et le financement de 1 000 entreprises, ainsi que la création de deux fonds de Prêts d'Honneur, dispositif innovant d'appui à la création d'entreprise et d'accompagnement, reposant sur un écosystème local, une gouvernance associative et l'octroi d'une avance à la personne sans taux d'intérêt et sans garantie. Ces deux offres complémentaires concourront à la création de 3 000 emplois directs.

L'Union européenne a souhaité déléguer à l'AFD une subvention d'environ 8,875 millions d'euros, sur financement de son *Flexible Mechanism*, pour la mise en place d'un complément de financement qui ouvrira le bénéfice du dispositif PADEM à toute personne détentrice d'un NNI, contribuant ainsi à l'inclusivité des politiques publiques d'appui à l'employabilité, sans fixer de quotas. Par ailleurs, afin

d'optimiser l'impact de ces projets, un appui institutionnel sera apporté pour une meilleure intégration de l'écosystème public-privé d'emploi en Mauritanie (ministère en charge de l'emploi, Agences TECHGHIL, collectivités locales, organisations professionnelles, Chambres consulaires, secteur privé ...) déjà soutenu via le volet emploi du Contrat désendettement développement (C2D4) franco-mauritanien en cours.

L'AFD a signé avec la république de Mauritanie le 19 février 2025 une convention de financement à cet effet.

Cet appui permettra l'accompagnement financier et technique de 1 000 créateurs d'activités entrepreneuriales (soit 3 000 emplois), en plus des 1 000 visés initialement.

Depuis 2008, L'Agence Française de Développement est accréditée par l'Union Européenne pour gérer selon ses propres procédures les fonds qui lui sont délégués et dans une logique de redevabilité vis-à-vis de la Commission tout au long du cycle de projet.

Présentation de l'instrument financier européen – Réussir Ensemble en Mauritanie

En 2023, l'Union Européenne a conclu avec la Mauritanie, sur financement du Flexible Mechanism, un accord pour mettre en place le programme « Réussir ensemble en Mauritanie » qui a pour objectif de soutenir la Mauritanie dans la prévention de la migration irrégulière de ses résidents, en mettant principalement l'accent sur les jeunes mauritanien(ne)s et les étranger(e)s résident(e)s en Mauritanie.

Cet objectif général du programme est décliné en trois objectifs spécifiques :

- (OS1) améliorer les compétences liées au marché du travail pour faciliter l'insertion professionnelle
- (OS2) soutenir les initiatives d'entrepreneuriat génératrices d'emplois – complément de financement au PADEM
- (OS3) améliorer l'accès à l'information sur les opportunités économiques et d'emploi, ainsi que sur les risques et opportunités de la migration pour les jeunes qui pourraient émigrer et la diaspora

Pour réaliser l'OS 2, l'Union européenne a décidé de déléguer un financement de 8,875 M€ à l'AFD (objet de la présente convention) pour compléter les appuis apportés par l'AFD en faveur de l'emploi en Mauritanie au titre du PADEM octroyé en 2022.

Ce financement de l'Union Européenne pour l'OS2 vise l'accompagnement technique et financier de 1.000 porteurs de projets, en plus des 1.000 déjà visés par le projet PADEM, ainsi que l'ouverture aux bénéficiaires non mauritaniens en levant le critère de sélection à Mon Projet Mon Avenir lié à la nationalité afin de promouvoir des politiques publiques d'emploi inclusives, sans discrimination de nationalité.

Présentation du projet PADEM cofinancé par l'UE et l'AFD

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- i) Contribuer à la promotion de la culture entrepreneuriale et à la création d'entreprises et d'emplois via l'accompagnement et le financement des porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises en mettant l'accent sur les initiatives bénéficiant aux jeunes et aux femmes;
- ii) Appuyer la mise en place d'un écosystème national d'appui technique et financier à la création et au développement d'activités entrepreneuriales, avec une attention particulière pour les projets bénéficiant aux jeunes, et aux femmes ;

- iii) Fournir un appui institutionnel aux structures publiques de promotion de l'emploi en coordination avec le secteur privé, en considérant la situation particulière des jeunes, des femmes et des étrangers résidents.

Le projet se déploiera sur deux composantes :

Composante 1. : Accompagnement des porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises sur le territoire national

Le projet poursuivra le financement du service d'accompagnement technique des porteurs de projet sur les zones d'intervention définies¹, dans la continuité du projet PADEM tout en renforçant l'appui des projets opérant dans les secteurs porteurs ou potentiellement porteurs de la Mauritanie.

- i. L'accompagnement technique des entreprises :
Dans la continuité de la phase pilote lancée sur le PADEM, il s'agira de mettre en place un dispositif public-privé d'accompagnement technique pré et post financement des projets pérenne qui puisse être généralisé à l'échelle nationale. Concrètement, il s'agirait pour l'Etat de contractualiser avec des prestataires additionnels de leur octroyer pour une durée donnée un label qualité, sur la base d'un cahier des charges décrivant le niveau d'accompagnement attendu. Par la suite, des contrats avec des objectifs chiffrés seront établis. Un dispositif de suivi contrôle des prestataires et des prestations réalisées sera mis en place, étant indispensable pour le succès du dispositif. Le dispositif de labélisation sera aligné sur celui du PADEM en gestation, et veillera à la mise en place d'un dispositif ouvert, éthique, inclusif, avec un contrôle et suivi qualité renforcé.
- ii. Des accompagnements financiers aux entreprises seront prévus sous forme de prêts. Ils sont assurés principalement sur financement de l'Etat Mauritanien et l'AFD via le fonds de prêt à la CDD et à la PROCAPEC (réseau de coopératives de crédits). Ils pourront également être partiellement assurés par le dispositif de prêts d'honneur sur le financement du présent projet, via l'octroi d'un prêt d'honneur sans intérêt ni garantie personnelle exigées. 3 à 4 plateformes de prêts d'honneur seront créés et impliqueront le tissu économique local avec un statut associatif.
- iii. Des activités de sensibilisation et de promotion de la culture entrepreneuriale à travers la mise en place d'un module entrepreneuriat dans les universités et en centre de formation & MOOC Entrepreneuriat

Composante 2. Appui institutionnel pour la promotion de l'emploi en Mauritanie

La composante 2 contribuera à :

- a. la mise en place d'un appui institutionnel à l'agence nationale Techghil dans sa structuration, son pilotage et son développement opérationnel. Cet appui se fera en partenariat avec France Travail (Service public français de l'emploi).
- b. L'appui institutionnel des conseillers entreprises, de superviseurs de zones pour le suivi du projet ;
- c. L'accompagnement technique de la CDD et de la PROCAPEC sur des aspects LCB-FT et informatisation des reporting ;
- d. une Assistance technique au PADEM dans son ensemble, pour l'opérationnalisation des deux nouvelles plateformes de prêts d'honneur.

Organisation et pilotage du projet

¹ Les zones d'intervention seront définies conjointement entre l'UE, l'AFD et le ministère en charge de l'emploi dans les lettres de cadrage annuelles.

Une convention de délégation de fonds a été signée entre l'Union Européenne et l'AFD. Une convention de financement a ensuite été signée le 19 février 2025 entre le Ministère de l'Economie et des Finances et l'AFD.

Le maître d'ouvrage du projet est le Ministère de l'Autonomisation des Jeunes, de l'Emploi, des Sports et du Service Civique (MAJESSC). L'exécution et la supervision du projet seront assurées par l'unité de gestion de projet PADEM, rattachée au directeur Général de l'Agence Techghil. Un coordonnateur de projet couvrant les deux conventions CMR 1225 01 et 03 a été recruté, répondant aux qualifications et compétences requises pour le poste.

L'agence Techghil coordonne et intervient dans la mise en œuvre opérationnelle des appuis aux entrepreneurs. Elle assure l'accueil, l'orientation, la coordination de l'accompagnement technique et financier aux entrepreneurs et le mécanisme d'information afférant.

Une convention de Maitrise d'Ouvrage Délégué sera signée entre le MAJESSC et l'Agence Techghil pour les activités qui les concernant.

Le comité de pilotage du projet est celui du PADEM, qui sera élargi dans ses attributions à cette fin, comme déjà fonctionnel pour le PADEM. Les résultats du COPIL du PADEM seront mis à disposition du COPIL stratégique et technique du programme global « Réussir en Mauritanie (REM) ».

Lien avec le recrutement d'un consultant pour la mise en œuvre / suivi / coordination du projet

Dans ce contexte et pour l'appui au pilotage du projet et en plus de ses ressources humaines propres, l'AFD souhaite mobiliser un appui à la supervision pour faciliter le suivi technique et financier du projet en délégation de fonds de l'Union Européenne et permettre à l'AFD d'assurer ses engagements vis-à-vis de l'entité délégante.

2. OBJECTIF DE LA MISSION

Présentation générale de la mission

Sous la supervision de la direction adjointe d'agence, le/la consultant.e aura une fonction de chargé de mission au sein de l'Equipe de l'agence de Nouakchott et assurera le suivi de la bonne exécution du/des projet(s) d'appui à l'entrepreneuriat cofinancé par l'Union européenne et l'AFD (PADEM, composante entrepreneuriat du programme Réussir Ensemble en Mauritanie).

Il/Elle assurera également le suivi et la veille sectorielle en matière d'emploi, d'entrepreneuriat et migrations, dans une dynamique de bonne coordination et compréhension des enjeux. Il/Elle pourra également assurer le suivi d'autres projets complémentaires dans le secteur emploi / entrepreneuriat et migrations.

Enfin, le programme Réussir Ensemble en Mauritanie étant également constitué de volets mis en œuvre par l'OIM et la GIZ, le/la consultant.e devra assurer la bonne coordination avec ces entités ainsi que la cellule de coordination du programme.

3. DESCRIPTION DE LA MISSION

1. Principales activités

De manière spécifique, il s'agira de :

1.1. Assurer la bonne mise en œuvre du projet PADEM (UE et AFD) au plan technique

- Appuyer la supervision de la mise en œuvre de la délégation de financement, en lien avec la directrice adjointe de l'agence AFD de Nouakchott et le Responsable Equipe Projets de la Division Education Formation Emploi (basé à Paris) ;
- Appuyer les exercices de planification et le suivi de la bonne exécution dans les délais des activités programmées ;
- Assurer la coordination entre les acteurs impliqués sur PADEM et REM, notamment en organisant/participant à des réunions d'information / coordination / de sensibilisation et rédiger les comptes rendus correspondants ;
- Conceptualiser les outils nécessaires (chronogramme d'activités, prévisions de versements, checklists, boîte à outils, guidelines et capitalisation sur les bonnes pratiques) permettant d'assurer un suivi efficace du financement en lien avec la chargée de suivi-évaluation du PADEM;
- Réaliser des missions de supervision terrain périodiques.

1.2. Assurer la bonne mise en œuvre du projet PADEM (UE et AFD) au plan financier

- Veiller à la cohérence de la programmation annuelle budgétaire avec le budget de l'action validé ;
- Veiller à l'adéquation du format de présentation du budget conformément aux exigences de l'UE ;
- Veiller à la bonne utilisation des fonds ;
- Rassembler les informations sur les budgets des parties prenantes au projet permettant de préparer les rapports annuels à l'UE ;
- Le cas échéant, préparer les audits pouvant être diligentés par l'UE et l'AFD.

1.3. Reporting

- Réaliser la production du rapport périodique d'activités du financement, conformément au format de reporting conventionnel défini dans la convention de délégation (a minima rapports officiels au format annuel + rapports de veille trimestriel) et ce, en compilant les éléments de reporting issus de chacun des projets ;
- Organiser l'évaluation à mi-parcours du projet et le contrôle ex-post des audits annuels ;
- Être identifié et agir comme point focal au sein de l'agence AFD pour l'UE et la DUE, notamment dans le cadre de leurs différents exercices de suivi/reporting (ROM, audits, etc...)
- En lien avec l'équipe projet, proposer dans les rapports d'activités le cas échéant de possibles améliorations du projet/programme.

1.4. Appuyer la communication interne et externe des activités du projet

- Appuyer la définition du plan de communication et appuyer la mise en œuvre d'une communication harmonisée (ex : concevoir des templates des outils de communication, préparer/participer à des événements de communication, etc) ;
- Organiser, préparer et participer à des rencontres régulières avec la DUE et afin de faciliter une veille informative sur l'état d'exécution des activités du programme ;
- Représenter l'AFD aux événements pertinents pour le programme (comité de pilotage, etc.), en coordination avec le chargé de projet en agence ;

1.5. Assurer une participation active dans le dialogue sectoriel en matière d'emploi-formation et une étroite coordination avec les autres composantes du REM

- Assurer une étroite coordination avec les autres composantes du REM et avec l'assistance technique REM pour assurer la cohérence d'ensemble du PADEM avec le reste du dispositif (passerelles, liens entre le volet formation et entrepreneuriat, etc.) ;
- Assurer une participation active dans le dialogue sectoriel en matière d'emploi, entrepreneuriat et formation professionnelle – groupe sectoriel animé par l'UE ;
- Assurer une veille sectorielle pour une compréhension et analyse fine des enjeux du secteur emploi, entrepreneuriat et formation professionnelle et alimenter le positionnement de l'AFD et des partenaires ;
- Assurer le suivi éventuellement d'autres sujets complémentaires comme les activités prévues dans le volet insertion du C2D 4 ;

2. Livrables

Un programme de travail annuel / semestriel pourra être défini avec l'Agence pour chaque période en fonction des priorités de l'appui souhaité par l'équipe. Une priorité sera mise sur le volet Reporting à l'UE, devant être rendu dans les 2 / 3 mois suivants la fin de chaque année civile. Une mobilisation plus importante sera donc probablement attendue chaque premier trimestre.

Le prestataire devra soumettre à l'AFD :

- Un rapport semestriel de ses activités, y compris une annexe avec son agenda et le temps passé ;
- Des rapports de mission de suivi sur le terrain ;
- Des rapports annuels sur la contribution de l'UE selon les dispositions de l'accord de contribution signé entre l'UE et l'AFD ;
- Tout autre document prévu dans l'accord de contribution UE-AFD.

3. Conditions d'exécution de la mission

La prestation sera pilotée et financée par l'AFD sur délégation de l'Union Européenne.

Le consultant sera supervisé par le Directeur adjoint de l'agence de l'AFD à Nouakchott, et travaillera en étroite relation avec le Responsable d'Equipe Projet au siège.

La prestation sera exécutée à Nouakchott au sein des locaux de l'agence AFD.

L'Agence mettra à disposition du consultant :

- un bureau ;
- un véhicule et chauffeur de l'AFD pour les déplacements professionnels dans Nouakchott ainsi que les allers-retours à l'aéroport ;
- un ordinateur avec une adresse email AFD et l'accès au serveur AFD.

Des missions en région pourront avoir lieu. Le(s) consultant(s) seront soumis aux règles du Cabinet en matière de sécurité et notamment lors des missions sauf dans le cas où ils sont intégrés à une mission de l'AFD.

Le prestataire travaillera en étroite collaboration avec la partie nationale (Techghil et MAJESSC) et en lien avec les assistances techniques et autres partenaires techniques et financiers impliqués dans le programme REM, notamment la GiZ.

L'AFD transmettra aux consultants retenus les différents documents utiles au bon démarrage de la mission.

Le contrat sera conclu pour une durée de 4 ans.

4. COMPETENCES REQUISES

Il est attendu que la proposition comprenne la mobilisation d'un consultant à temps plein.

Le consultant devra disposer des qualifications et compétences suivantes :

- diplôme de niveau BAC + 5 en sciences politiques, économie, sciences de l'éducation ou équivalent ;
- d'une expérience d'au moins 2 ans dans le développement, la gestion et le suivi de projets de développement ;
- d'une bonne connaissance de gestion de projet avec des fonds délégués de l'Union Européenne ;
- d'une bonne connaissance des attentes et outils de communication dans le cadre de la gestion d'une délégation de fonds ;
- dans la mesure du possible, d'une bonne connaissance du secteur de l'entrepreneuriat, de l'emploi, de la formation ou de l'insertion professionnelle, en particulier dans un pays d'Afrique subsaharienne.

Le cabinet devra disposer d'un plan de sécurité, une partie de la Mauritanie étant classée en zone orange et rouge selon le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères.