



Projet « Assistance technique à l'élaboration d'un plan d'actions et assistance à sa mise en œuvre pour la préparation de la mise en place d'un incubateur TIC en Mauritanie »

Rapport de la phase I Etape 4 et 5
Proposition des ajustements sur l'étude de 2015
Version 1.0

Novembre 2021

Table des matières

I.	Préambule	1
II.	Phases du projet :	2
III.	Consistance de la présente étape du projet.....	2
IV.	Rappel des résultats de l'étape 3 du projet.....	3
V.	Planification de la mise en œuvre.....	3
V.1.	Modèle de gouvernance et création juridique de l'entité de gestion du Hub	3
V.1.1.	Gouvernance et gestion.....	4
V.1.2.	Recette et dépenses	4
V.1.3.	Modèle économique	4
V.1.4.	Partenaire potentiels de la structure.....	5
V.2.	Locaux, aménagement et équipements.....	6
V.2.1.	Locaux.....	6
V.2.2.	Aménagement	6
V.2.3.	Equipements nécessaires	7
V.3.	Organisation et équipe de management	7
V.4.	Offre de service.....	7
V.5.	Plan de communication et de marketing	7
V.6.	Premières actions à engager par l'incubateur	7
VI.	Dimensionnement de la structure	7
VI.1.	Capacité d'accueil.....	8
VI.2.	Superficie de l'espace nécessaire.....	8
VI.3.	Equipe de management	8
VI.4.	Budget estimatif	11
VII.	Termes de Références pour le recrutement des prestataires :.....	13
VII.1.	Recrutement du Manager du Hub	13
VII.2.	Recrutement d'un « Incubation manager »	18
VII.3.	Recrutement d'un « Community manager »	19
VII.4.	Recrutement d'un « Business development et project manager »	20
VII.5.	Recrutement d'un « Office Manager »	21
VII.6.	Recrutement d'un « Cabinet d'Architecture Intérieur »	22
VII.7.	Recrutement d'un « Cabinet de formation »	33

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des abréviations.....	IV
Tableau 2 : Espace nécessaire pour la structure	8
Tableau 3 : Domaines de compétence de l'équipe de management du Hub	10
Tableau 4 : Budget prévisionnel pour le démarrage de la structure	11

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la structure.....	9
--	---

TABLEAU DES ABREVIATIONS

Tableau 1 : Liste des abréviations

APIM	Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie
BA	Business Angels
BizDev PM	Business Development & project Manager
BM	Banque Mondiale
BSA	Bureau d'études
CC	Cahier de Charges
CCIAM	Chambre de Commerce d'Industrie d'Agriculture de Mauritanie
CEO	Chief Executive officer
CM	Community Manager
CTIC	Incubateur TIC de Dakar
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IM	Incubation Manager
IMT	International Mauritania Telecom
OM	Office Manager
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public Privé
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
R&D	Recherche & Développement
RH	Ressources Humaines
RIMTIC	Portail de l'emploi et d'appels d'offres en Mauritanie
SAAS	Software as a Service
SAEI	Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant
SICAR	Société d'Investissement à Capital Risque
SMO	Social Media Optimization
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
WARCIP	West African Regional Communications Infrastructure Program

I. Préambule

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre de la réalisation des prestations du contrat relatif à la mission d'assistance technique à l'élaboration d'un plan d'actions et assistance à sa mise en œuvre pour la préparation de la mise en place d'un incubateur TIC en Mauritanie, initié par le projet WARCIP du Ministère de la transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration.

La Mauritanie s'est engagée depuis plusieurs années dans une stratégie de développement du secteur de l'économie numérique notamment par la mise en place des infrastructures nécessaires et le cadre réglementaire approprié pour l'édification de la société d'information.

Le développement de l'écosystème numérique fait partie intégrante de cette stratégie. Effectivement, durant l'atelier « TIC et emploi » qui a eu lieu le 28 avril 2014 à Nouakchott, deux constats majeurs ont émergé :

- La jeunesse mauritanienne est prête à saisir les opportunités permises par les TIC ;
- La Mauritanie figure parmi les derniers pays d'Afrique à ne pas avoir développé de hub technologique et il n'existe pas de programme pour accompagner les jeunes développeurs et favoriser le développement des applications.

A cet effet, un ensemble d'actions ont été engagées à savoir :

- Un dialogue avec les communautés de développeurs, les instituts de formation et les entreprises du secteur TIC ;
- Une réalisation d'un pilote d'évènement de type « App'competition » notamment le concours MauriAppChallenge¹ d'application mobiles et d'autres évènements analogues ;
- L'Analyse de la pertinence et la faisabilité d'un incubateur TIC, notamment du point de vue du développement d'applications.

Cette dernière action a été engagée en décembre 2015, en mandatant CTIC Dakar, pour réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place d'un incubateur TIC en Mauritanie.

Cette étude a mis en valeur l'opportunité de mettre en place un incubateur numérique qui sera un noyau d'un dispositif d'accompagnement des jeunes dans le développement de solutions numériques au profit des différents acteurs économiques du pays.

¹ Mauritania Application Challenge est un événement annuel qui s'intéresse aux développements des applications TIC en Mauritanie. Cet évènement prend la forme d'un Hackathon permettant d'identifier des idées innovantes et des jeunes talents dans le domaine du numérique.

Le MauriAppChallenge a été porté par l'incubateur « Hadina RIMTIC », pour deux éditions avec le support financier et technique du programme Fajr (SCAC), le ministère chargé des TIC (projet WARCIP), la chambre de commerce, la banque mondiale, l'ambassade de Etats Unis, la FSPL et le secteur privé.

Cette étude, datant de plus de plus de 5 ans, nécessite alors une actualisation et une mise à jour en vue de l'exécution de ses outputs. D'où l'objectif de la présente mission, qui consiste à compléter l'étude du CTIC 2015, mettre à jour les éléments de contexte pour l'implémentation d'une structure d'accompagnement et d'animation de l'écosystème selon l'évolution de ce dernier et la vision du Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration. Cette mission couvre également la définition d'un plan d'actions détaillé incluant la proposition d'un modèle économique d'une part et l'assistance à la mise en place de ladite structure d'autre part.

NB : Il est à préciser à ce niveau que la structure à mettre en place pourra avoir une forme différente d'un incubateur proprement dit et ce, selon les résultats de l'analyse de l'écosystème et les attentes de ses acteurs.

II. Phases du projet :

La présente mission sera réalisée en deux phases à savoir :

- Phase I : compléter l'étude réalisée par le CTIC et définir un plan d'actions précis pour la mise en place de l'incubateur TIC visé.
 - Etape 1 : Cadrage de la mission et lancement du projet ;
 - Etape 2 : Collecte des informations utiles et analyse de l'existant ;
 - Etape 3 : Proposition des ajustements sur l'étude de 2015 notamment par rapport au positionnement de la structure dans son écosystème ;
 - Etape 4 : Planification de la mise en œuvre ;
 - Etape 5 : Elaboration des termes de référence et assistance aux choix des prestataires.
- Phase II : accompagner et suivre l'exécution du plan d'actions et l'implémentation de l'incubateur.

Ce rapport correspond à la quatrième et cinquième étapes de la phase première « Proposition des ajustements sur l'étude de 2015 ».

III. Consistance de la présente étape du projet

A la suite de la validation de la conception globale de la structure à mettre en place, il y a lieu de présenter un planning détaillé de sa mise en œuvre et élaborer les termes de références des actions et activités à engager aussi bien par le comité de pilotage du projet que par des prestataires externes pour lancer l'activité du Hub.

Il est important de préciser que, le planning détaillé servira notamment à définir l'enchaînement des actions et des activités de la mise en œuvre de la structure et de la planification financière et budgétaire afférente. La date de lancement effectif des actions sera décidée par le comité de pilotage dès le déblocage des fonds nécessaires.

Cette étape aboutira à un plan d'exécution complet. Il est fortement recommandé d'engager l'équipe qui sera chargée du management du Hub à mettre en place au plus tôt afin de l'impliquer dans la démarche d'implémentation.

IV. Rappel des résultats de l'étape 3 du projet

Durant l'étape 3 du projet, nous avons concentré la réflexion sur le positionnement de la structure à mettre en place afin de répondre à l'attente de la majorité des acteurs de l'écosystème et de contribuer fortement dans sa fertilisation. Nous avons également étendu la réflexion sur son modèle de gouvernance et son ancrage institutionnel durant sa phase de démarrage.

Il a été décidé à l'aboutissement de cette étape que :

La structure à mettre en place sera un Hub d'innovation qui aura les missions et les fonctions suivantes :

- **Animer l'écosystème du numérique ;**
- **Stimuler la demande (le marché) ;**
- **Consolider l'offre (startups et porteurs de projets) ;**
- **Accompagner les startups et des porteurs de projets numériques ;**
- **Intermédiation entre les acteurs (tiers de confiance).**

Le Hub sera composé alors de :

- Un Coworking
- Une couveuse
- Un Incubateur
- Un espace de résidence des startups
- Et un Startup Studio

Le modèle de gouvernance durant sa phase de démarrage est un PPP avec un ancrage institutionnel à l'IMT pour raccourcir les délais de son implémentation et exploiter le positionnement des actionnaires de l'IMT pour développer sa notoriété.

V. Planification de la mise en œuvre

Durant cette étape du projet, nous allons détailler le plan d'actions de l'implémentation de la structure décliné en plusieurs thèmes qui seront éventuellement engagés en parallèle.

V.1. Modèle de gouvernance et création juridique de l'entité de gestion du Hub

Comme présenté et confirmé dans l'étape précédente du projet, le modèle de gouvernance le plus approprié à la structure à mettre en place est le PPP avec un ancrage institutionnel à l'IMT.

Ce modèle a été validé par le comité de pilotage du présent projet ainsi que les membres du conseil d'administration de l'IMT.

V.1.1. Gouvernance et gestion

La structure à mettre en place sera alors :

- Une unité de gestion par objectif rattaché à la direction de l'IMT ;
- Pilotée par un comité de pilotage composé de représentants des acteurs de l'écosystème où siègent l'IMT à travers des représentants de ses associés ;
- Les membres du comité de pilotage seront désignés par une décision du Ministre ;
- Son équipe sera recrutée selon un contrat à durée déterminée avec des objectifs claires et précis définis par le comité de pilotage ;
- La performance de cette équipe sera évaluée périodiquement par le comité de pilotage selon des rapports trimestriels à présenter lors de ses réunions.

V.1.2. Recette et dépenses

Les sources de revenus de la structure sont composées de :

- Prestations de services offert aux porteurs de projets et aux startups ;
- Prestations de conseil et de formation ;
- Subventions des acteurs de l'écosystème ;
- Frais de gestion de programmes ou actions engagés par les bailleurs de fonds ou les ministères².

Les dépenses de la structure sont composées de :

- Frais de fonctionnement et exploitation de l'espace occupé ;
- Organisation des actions et événements ;
- Rémunération de l'équipe intervenante ;
- Rémunération des consultants et experts externes.

La gestion financière du Hub sera assurée par l'IMT à travers un compte dédié à la structure et selon les règles comptables de la Mauritanie (gestion pour compte). Toutefois, le Directeur du Hub pourra avoir une délégation de pouvoir pour engager une certaines dépenses en guise de souplesse de gestion.

V.1.3. Modèle économique

Comme déjà présenté auparavant, la structure à mettre en place sera positionné en tant que prestataire de service pour le développement de l'écosystème de

² La structure sera considéré un prestataire de service vis-à-vis du MTNIMA pour le développement de l'écosystème. Elle signera un contrat spécifique pour cela et percevra le financement conséquent.

l'entrepreneuriat numérique avec le support de la politique publique. Ses activités ne sont pas forcément rentables micro économiquement. En effet, certaines représentent un « centre de coût » qui nécessitent une subvention ou un financement externe, et d'autres représentent un « centre de profit » qui peuvent être supportés par ses ressources propres.

A cet effet, le modèle économique sera découpé en plusieurs lignes business comme présenté dans le rapport de l'étape 3.

Il est à signaler à ce niveau que le support financier de l'état est inévitable dans la phase de démarrage en attendant que :

- Certaines des activités seront prises en charge par d'autres structures à créer (exemple ANN pour l'animation technologique et la diffusion du culture numérique) ;
- Des mécanismes de financement spécifiques seront mis en place pour l'auto-emploi des jeunes et le développement des startups numériques ;
- La masse critique de porteur de projets et de startups sera développée pour avoir un flux contenu d'incubés (clients du Hub).

V.1.4. Partenaire potentiels de la structure

Le positionnement proposé pour la nouvelle structure lui permettra d'éviter toute concurrence possible avec les acteurs de l'écosystème, y compris les structures qui offre actuellement des services d'assistance et d'accompagnement des jeunes. Cette nouvelle structure aura entre autre comme mission d'aider ces partenaires d'être plus performants dans leurs programme d'incubation et ce par :

- Leur implication dans ses activités (Co organisation et co-développement) ;
- Leur transfert des techniques et des meilleurs pratiques d'accompagnement et d'encadrement à travers les experts qu'elle peut mobiliser.

A cet effet, l'ensemble des acteurs de l'écosystème seront considérés comme partenaires potentiels avec lesquels elle va collaborer pour fertiliser et consolider cet écosystème.

Les partenaires de la nouvelle structure ne se limiteront pas territoire mauritanien. L'ouverture à l'international avec des partenariats bilatéraux ou multilatéraux permettra de s'approprier les meilleurs pratiques et de s'inspirer des expériences des autres pour mettre en place des programmes et des projets de développement ou engager des programmes spécifiques pour la promotion de l'entrepreneuriat, du numérique et de ses usages.

Un registre de partenaires a été initiés dans le cadre de cette mission, qui sera développé et complété par l'équipe de management du Hub au cours de son première année d'activité.

V.2. Locaux, aménagement et équipements

V.2.1. Locaux

Durant les entretiens réalisés avec les acteurs de l'écosystème (Etape 3 du projet), la chambre de commerce, de l'industrie et de l'agriculture a proposé de mettre à la disposition de la nouvelle structure l'espace nécessaire à son démarrage moyennant une convention avec les parties initiatrices du projet.

Il est à signaler que cet espace a les avantages suivants :

- Accessible : les locaux de la CCIAM sont situés au centre-ville avec double entrée (Rue de l'Indépendance et Rue Omar).
- Extensible : la CCIAM disposent de plusieurs étages dans son bâtiment qui peuvent servir comme extension en cas de besoin.
- Confortable : les locaux de la CCIMA sont en phase de finalisation des aménagements. Leur qualité est supérieure par rapport aux locaux à usage de bureau disponibles à Nouakchott ;
- Fréquenté : la CCIAM est une structure souvent sollicitée par des partenaires locaux et internationaux pour des visites ou pour assister à ses événements. Cela pourra rendre la nouvelle structure plus visible et fréquentée par les jeunes.
- Facilités à proximité : une salle de conférence est située dans le même bâtiment proposé qui peut servir pour les événements à organiser par la nouvelle structure à mettre en place.

Ces espaces pourront servir de locaux pour le Hub durant ses deux premières années en attendant de lui affecter un terrain pour construire ses propres locaux éventuellement dans un environnement technopolitain.

V.2.2. Aménagement

Les locaux proposés ne nécessitent pas vraiment de gros aménagement étant donné qu'ils sont encore neufs. Toutefois, selon le choix final de l'espace, nous serons amenés à mettre en place des cloisons à structures légères pour la séparation entre les différents espaces prévus pour le Hub.

Il est alors recommandé d'engager un architecte d'intérieur pour :

- Organiser les différents espaces du Hub d'une façon fonctionnelle et conviviale ;
- Proposer les habillages / revêtements nécessaires pour ces espaces ;
- Identifier et choisir le mobilier nécessaire pour la bonne exploitation de ces espaces ;
- Vérifier, valider et/ou compléter ce qui peut manquer pour le bon fonctionnement de la structure (électricité / climatisation / réseau télécom / internet...).

V.2.3. Equipements nécessaires

- Acquisitions des équipements nécessaires pour son bon fonctionnement
- Estimation budgétaire des investissements et des frais de fonctionnement

V.3. Organisation et équipe de management

- Définition d'une organisation de l'équipe de gestion
- Détails des fiches fonctions
- Lancement des appels à candidature et recrutement de l'équipe
- Coaching de l'équipe de management du Hub

V.4. Offre de service

- Conception des offres de services du Hub
- Détail des services et la politique tarifaire
- Description des services et leur présentation en format simplifié

V.5. Plan de communication et de marketing

- Définition du plan de communication et marketing
- Conception et édition des outils de communication
- Mise en œuvre de plan de communication

V.6. Premières actions à engager par l'incubateur

- Action de sensibilisation
- Lancement du premier appel à candidature
- Recrutement de la première cohorte
- Programme de formation
- Programme de coaching et d'accompagnement
- Evènements et animation technologique
- Réseautage du Hub

VI. Dimensionnement de la structure

Le dimensionnement du Hub est basé sur des objectifs stratégiques du ministère à savoir l'impact à court et moyen termes du Hub sur le plan économique et social.

Selon les directives du Ministère (Direction de l'innovation), les objectifs de 2022 par rapport au développement de l'écosystème du numérique se présentent comme suit:

- Former 100 développeurs ;
- Certifier 100 experts IT ;
- Accompagner 100 startups et projets ;
- Former 100 jeunes en STEAM ;
- Implémenter 10 projets Open innovation / transformation digitale ;
- Toucher 1000 personnes dans toutes les régions de la Mauritanie lors d'une campagne de vulgarisation du numérique ;
- Participer à 5 RV internationaux ;
- Tisser des accords avec 10 partenaires.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux et réalistes, il y a lieu de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème, coordonner leurs efforts et mettre à leur disposition les moyens nécessaires (plateforme de travail, experts, outils de formation, ...).

A cet effet, le Hub sera dimensionné pour sa première année comme suit :

VI.1. Capacité d'accueil

La capacité d'accueil du Hub durant sa phase de démarrage devra être optimisée par rapport aux ressources disponibles (financières), la taille et le niveau d'intérêt de la communauté aux activités de la structure.

Les principaux espaces à mettre à la disposition de la communauté sont les suivants :

- Coworking space avec au moins **xx** positions et une flexibilité de l'aménager en un espace pour les événements ;
- Espace d'incubation qui peut abriter des cohortes de **YY** porteurs de projets par session ;
- Espace de résidence de startups qui peut accueillir au moins **ZZ** startups ;
- Des espaces pour des ressources technologiques partagées animés par les acteurs de l'écosystème.

VI.2. Superficie de l'espace nécessaire

L'espace nécessaire pour la structure durant la phase de démarrage est présent dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Espace nécessaire pour la structure

Type d'espace	Superficie
Coworking	xx m ²
Incubateur	yy m ²
Espace de résidence	zz m ²
Centre des ressources technologiques	Tt m ²
Espace pour l'équipe de gestion	50 m ²
Salle de réunion	30 m ²
Espace commun et facilités	30 m ²
Total	~XYZ m²

VI.3. Equipe de management

Pour assurer le bon fonctionnement du Hub durant ses premières années, une équipe de management doit être recrutées (équipe permanente) en plus d'un pool d'experts qui interviendront selon le besoin et sur des sujets précis.

L'organigramme proposé de la structure est présenté ci-dessous :

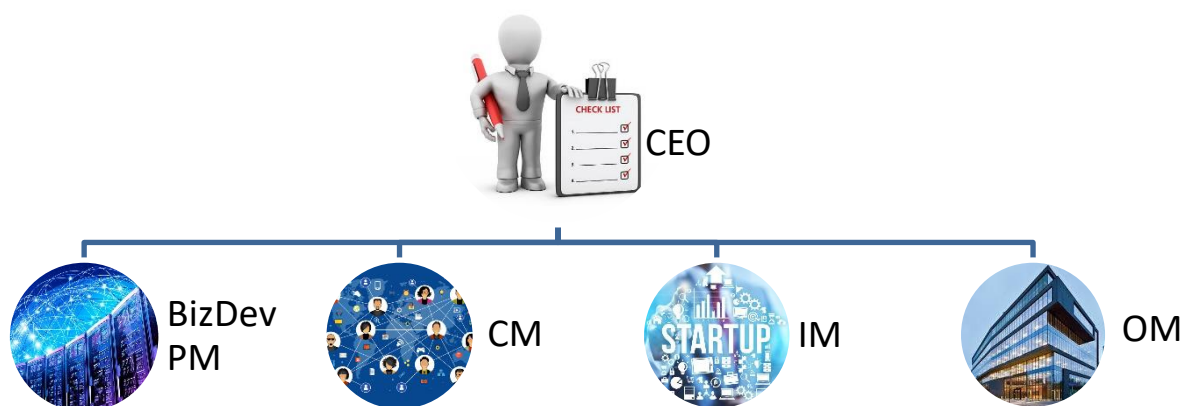


Figure 1 : Organigramme de la structure

- Le CEO est le management de la structure qui pilote toutes les activités ;
- Le BizDev PM est le département de Business Development & Project Management ;
- Le CM est le département qui gère et anime les événements du Hub ;
- Le IM est le département qui suit et accompagne les projets incubés ;
- L'OM est le département qui gère les moyens, la logistique et les affaires administratives du Hub.

Le tableau suivant détaille les domaines de compétence de chaque ressource et ses prérogatives.

Tableau 3 : Domaines de compétence de l'équipe de management du Hub

Ressource	Compétences et qualités	Mission
CEO : Manager du Hub	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur ou manager, ayant déjà une expérience significative en entreprise/startup ou dans le domaine académique. Il doit savoir gérer dans un environnement complexe avec de multiples parties prenantes. • Esprit entrepreneurial • Leadership • Capacités à écouter, argumenter, convaincre, négocier • Rigueur, méthode et fiabilité • Travail en équipe • Technologies de l'information et de la communication (TIC) • Contexte socio-économique et territorial • Politique, processus et outils RH • Gestion comptable et financière • Culture d'investissement • Anglais 	<p>Diriger le Hub sur ses différentes dimensions (stratégique, organisationnelle, humaine,...) selon les orientations fixées par le comité de pilotage en garantissant l'adéquation des modes de gestion, des moyens et des ressources.</p> <p>La première année il devra fortement s'impliquer également dans l'accompagnement des startups incubées Il assure également l'accompagnement des autres incubateurs (partage du savoir-faire) et coordonne avec eux le montage de programmes et projets conjoints</p>
IM : Incubation manager	<ul style="list-style-type: none"> • Technologies de l'information et de la communication (TIC) • Contexte socio-économique et territorial • Développement des produits (Lean Startup, UX, design thinking, prototypage...) • Politique, processus et outils RH • Français, Anglais • Esprit entrepreneurial • Capacités à écouter, argumenter, convaincre, négocier • Leadership • Adaptabilité • Rigueur, méthode et fiabilité • Travail en équipe 	<p>Conduire le programme d'incubation de startups et le programme Résidence.</p> <p>Etre le point de contact et appuyer au quotidien les projets accompagnés, créer un réseau de mentors, faire évoluer le programme en fonction des entrepreneurs/projets.</p>
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des outils et méthodes de marketing, d'e-marketing, et de communication digitale (réseaux sociaux) • Règles de référencement et du SMO (social media optimization) • Contexte socio-économique et territorial de la Mauritanie • Capacités à écouter, argumenter, convaincre, négocier • Créativité • Autonomie dans le travail • Rigueur, méthode et fiabilité • Travail en équipe et en réseau 	<p>Définir la stratégie de communication et la programmation événementielle du Hub. Relayer sur les réseaux sociaux les activités de la structure et développer la communauté afin de rassembler intrapreneurs, entrepreneurs, chercheurs, médias, experts et passionnés</p>

Ressource	Compétences et qualités	Mission
	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'initiative, de l'organisation • Esprit entrepreneurial • Anglais, Français 	autour des activités du Hub.
Business development et project manager	<ul style="list-style-type: none"> • Management de projet • Rigueur, méthode et fiabilité • Planification et coordination • Capacités à écouter, argumenter, convaincre, négocier • Travail en équipe et en réseau • Mise en valeurs • Sens de l'initiative, de l'organisation • Métiers du numérique (SI, Mobile, web, ...) 	Démarcher des projets au profit des startups incubées, Gérer les projets réalisés par le Hub aussi bien au profit des donneurs d'ordres que les programmes en partenariat avec le PTF et les autres acteurs (incubateurs)
Office Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité, finance et gestion • Contexte socio-économique et territorial • Politique, processus et outils RH • Français, Anglais • Polyvalence et proactivité • Sens du relationnel et de l'organisation • Autonomie • Sens pratique • Rigueur • Travail en équipe • Attitude de veille et de suggestion d'idées 	Garantir la bonne organisation interne du Hub Assurer les fonctions support (administratif, comptable, facturation, RH, juridique,...) pour le Hub et pour ses clients.

VI.4. Budget estimatif

Le tableau suivant présente un budget estimatif pour la première année de fonctionnement de la structure.

Tableau 4 : Budget prévisionnel pour le démarrage de la structure

Item	Quantité (pour un an)	Coût unitaire	Coût annuel
Ressources humaines			
Manager du Hub			
Incubation manager			
Community manager			
Business development et project manager			
Office Manager			
Evènement			

Etudes			
Concours national			
Location de bureau			
Consommables et fournitures			
Communication & marketing			
Internet Telecom & Haut Débit			
Electricité et Eau			
Formation			
Honoraires d'experts			
Missions et déplacement (voyages, ...)			
Total			

VII. Termes de Références pour le recrutement des prestataires :

VII.1. Recrutement du Manager du Hub

Termes de Référence

pour le recrutement d'un Manager pour le Hub Ibtikar

Contexte

La Mauritanie s'est engagée depuis plusieurs années dans une stratégie de développement du secteur de l'économie numérique notamment par la mise en place des infrastructures nécessaires et le cadre réglementaire approprié pour l'édification de la société d'information. Le développement de l'écosystème numérique fait partie intégrante de cette stratégie.

Effectivement, à la suite de la création du Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA) et la définition de son organisation, une direction en charge de l'innovation a été structurée et a été chargée entre autre de mettre en place un ensemble d'outils et de programmes à même de fertiliser l'écosystème numérique dans le pays et de développer les capacités de l'ensemble des acteurs pour avoir d'avantage d'impact économique et social de cette transition numérique.

Parmi les missions de la Direction de l'Innovation, on note l'émulation de l'écosystème de l'innovation au niveau national en collaborant avec les acteurs du secteur privé et public ainsi que les partenaires au développement, la société civile et les médias.

Dans le cadre de cette mission, et en se basant sur des études antérieures, il a été décidé de mettre en place une nouvelle structure d'accompagnement et d'animation de l'écosystème numérique permettant de renforcer le paysage existant des « SAE³ ». Cette nouvelle structure aura cinq fonctions clés, à savoir :

- Animer l'écosystème du numérique ;
- Stimuler la demande (le marché) ;
- Consolider l'offre (startups et porteurs de projets) ;
- Accompagner les startups et des porteurs de projets numériques ;
- Intermédiation entre les acteurs (tiers de confiance).

Cette structure sera une forme de PPP (Partenariat Public Privé) avec un ancrage institutionnel à l'IMT (International Mauritania Telecom). La structure à mettre en place aura à signer un contrat objectif avec l'Etat (MTNIMA) pour pouvoir bénéficier du son support en respectant la stratégie globale de sa mise en œuvre. L'équipe clés prévue pour la gestion de la structure est composée, en plus du Manager, du :

- Incubation Manager
- Community Manager
- Business development et project Manager
- Office Manager

³ Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant

Dans le cadre de la mise en œuvre de de cette structure, le **Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie / l'IMT** souhaite s'adjoindre les services d'un Expert/Consultant en Management des incubateurs pour assurer la direction du Hub pendant les premières années de son activité.

Les présents termes de référence permettent de définir les principales tâches attendues et la qualification recherchée pour ledit consultant.

Description de la mission

L'objectif global de la mission est de piloter l'ensemble des activités du Hub pendant son démarrage et durant les premières années de son existence.

La mission du Manager est de diriger l'incubateur sur ses différentes dimensions (stratégique, organisationnelle, humaine,...) selon les orientations fixées par le comité de pilotage (COFIL) qui regroupe des représentants de l'écosystème numérique de la Mauritanie, en garantissant l'adéquation des modes de gestion, des moyens et des ressources. Pour la première année le Manager devra fortement s'impliquer également dans l'animation de l'écosystème et la mise en valeurs de l'offre de service proposée en plus de recherche de fonds pour les premières activités du Hub.

Missions du Consultant

Le consultant aura pour missions de :

Leadership et stratégie :

- Soumettre au COFIL des propositions sur la stratégie et les orientations de la structure
- Superviser la mise en œuvre de la stratégie et des orientations et recruter/encadrer le personnel d'appui de la structure (internes et externes)
- Garantir l'adéquation des modes de gestion, des moyens et des ressources
- Effectuer le reporting auprès du COFIL et de la direction de l'innovation (MTNIMA)
- Assurer la communication/représentation de la structure : relations avec le réseau (investisseurs, mentors et experts) et les acteurs institutionnels
- Effectuer une veille prospective
- Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de l'écosystème

Processus de sélection des porteurs de projets et des startups :

- Assurer les recrutements, identifier les porteurs de projets et les startups prometteuses et les aider à comprendre l'environnement et les objectifs du Hub
- Gérer le processus de sélection - appel à candidatures, évaluation des candidatures, interviews et interactions avec l'équipe d'incubation
- Conduire une due diligence et faire des recommandations pour la sélection des projets / startups

Développement communautaire :

- Créer du lien entre les agences / programmes existants et développer ainsi l'écosystème numérique en Mauritanie
- Organiser des événements et des ateliers en lien avec les programmes du Hub
- Identifier, mobiliser et orienter les entrepreneurs et les experts qualifiés disposés à accompagner les projets et les startups incubés

Opérations :

- Construire en collaboration avec « l'incubation manager⁴ » le programme de démarrage (étapes clés, ateliers, réunions ...)
- Définir et suivre les indicateurs clés de performance afin de suivre les progrès des projets et startups incubés
- Travailler en étroite collaboration avec les porteurs de projets et les startups pour assurer une expérience d'incubation efficace
- Organiser des événements pour la promotion du portefeuille d'activités
- Superviser le programme et l'allocation des ressources du programme (experts en résidence, mentors, sponsors, partenaires technologiques)

Développement des affaires:

- Identifier et convaincre les partenaires et les sponsors qui souhaitent travailler avec l'incubateur
- Mobiliser des fonds d'investissement auprès des investisseurs locaux et extérieurs pour rendre le programme viable

Qualification et expérience

Le consultant devra être un spécialiste dans le domaine d'incubation d'entreprises, ayant une expérience significative dans le domaine de l'appui, du conseil et d'accompagnement des projets et/ou des entreprises, il doit :

- Avoir un diplôme universitaire niveau BAC+5 minimum. Diplôme d'Ecole de Commerce (Business School) ou Diplôme technique (Ingénieur/Développeur/Programmeur)
- Entrepreneur ou manager, ayant déjà une expérience significative (+6 ans minimum) en entreprise/start-up ou dans le domaine académique. Le candidat doit savoir gérer dans un environnement complexe avec de multiples parties prenantes.
- Avoir une excellente connaissance et maîtrise des stratégies de l'économie numérique.
- Avoir une expérience professionnelle dans les pays émergents et/ou en voie de développement.
- Avoir la capacité à être force de proposition pour le développement des partenariats incubateurs/universités/secteur privé.
- Avoir une connaissance de l'écosystème d'innovation numérique en Mauritanie et de ses acteurs pourrait être un avantage.

Qualité du consultant

Le consultant doit disposer les qualités suivantes :

Savoir

- Technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Economie numérique
- Contexte socio-économique et territorial de la Mauritanie
- Gestion comptable et financière
- Culture d'investissement
- Anglais

⁴ Membre de l'équipe du management de l'incubateur

Savoir-faire

- Développer et mettre en œuvre une stratégie
- Piloter des projets non ordinaires
- Manager une équipe
- Prendre des décisions dans des situations complexes ou/et urgentes
- Piloter la performance
- Créer et animer un réseau

Savoir-être

- Esprit entrepreneurial
- Leadership
- Capacités à écouter, argumenter, convaincre, négocier
- Adaptabilité
- Rigueur, méthode et fiabilité
- Travail en équipe

Aptitudes professionnelles

Les aptitudes suivantes sont attendues du consultant :

- Bonne aptitude au travail en équipe ;
- Autonome et rigoureux ;
- Qualités entrepreneuriales (leadership)
- Prêt à effectuer des déplacements si nécessaires ;
- Maîtrise parfaite du français parlé, lu et écrit et de l'anglais;

Relations professionnelles

Interne⁵

- Community Manager : supervision des travaux et vérification de l'atteinte des objectifs. Appui sur la communication/représentation du Hub
- Incubation Manager : supervision des travaux et vérification de l'atteinte des objectifs des programmes
- Office Manager : supervision des activités et appui sur le bon fonctionnement du bureau
- Business development et project Manager : supervision des travaux, vérification de l'atteinte des objectifs / introduction auprès des clients et partenaires potentiels

Externe

- Comité de pilotage de la structure : validation des orientations du Hub et présentation des résultats
- Conseil d'Administration de l'IMT : validation budgétaire et comptes d'exploitation
- Direction de l'innovation: validation des orientations du Hub en accord avec les directives nationales
- Bailleurs de fonds / Investisseurs (business angels, VC...) : développement des relations et recherches de fonds
- Mentors & Experts : représentation et développement du réseau
- Acteurs nationaux de l'écosystème du numérique : coordination des programmes pour maximiser l'impact
- Réseau international de l'écosystème numérique : représentation et échanges

⁵ Equipe de gestion de l'incubateur

Durée de la mission

Le consultant devra fournir ses prestations sur une durée d'un an renouvelable à compter de la date de signature du contrat sous réserve de l'évaluation annuelle satisfaisante de ses performances, après une période probatoire de six (6) mois au cours de la première année. La durée du contrat envisagée est au minimum de 3 ans à plein temps.

Informations générales

Le recrutement sera assuré sous la supervision du Comité de pilotage du Hub et le conseil d'administration de l'IMT.

Lieu de travail : Nouakchott avec des déplacements sur le terrain (l'ensemble des Wilayas de la Mauritanie).

Responsable hiérarchique : Président du comité de pilotage du Hub.

VII.2. Recrutement d'un « Incubation manager »

Termes de Référence

pour le recrutement d'un Incubation manager pour le
Hub Ibtikar

VII.3. Recrutement d'un « Community manager »

Termes de Référence

pour le recrutement d'un Community manager pour le
Hub Ibtikar

VII.4. Recrutement d'un « Business development et project manager »

Termes de Référence

pour le recrutement d'un Business development et project manager pour le Hub Ibtikar

VII.5. Recrutement d'un « Office Manager »

Termes de Référence

pour le recrutement d'un Office Manager pour le Hub
Ibtikar

VII.6. Recrutement d'un « Cabinet d'Architecture Intérieur »

Termes de références

pour le recrutement d'un Cabinet d'Architecture Intérieur
pour la mise en œuvre des travaux d'aménagement et
de décoration des locaux abritant le Hub Ibtikar

Préambule

La Mauritanie s'est engagée depuis plusieurs années dans une stratégie de développement du secteur de l'économie numérique notamment par la mise en place des infrastructures nécessaires et le cadre réglementaire approprié pour l'édification de la société d'information. Le développement de l'écosystème numérique fait partie intégrante de cette stratégie.

Effectivement, à la suite de la création du Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration et la définition de son organisation, une direction en charge de l'innovation a été structurée et a été chargée entre autre de mettre en place un ensemble d'outils et de programmes à même de fertiliser l'écosystème numérique dans le pays et de développer les capacités de l'ensemble des acteurs pour avoir d'avantage d'impact économique et social de cette transition numérique.

Parmi les missions de la Direction de l'Innovation, on note l'émulation de l'écosystème de l'innovation au niveau national en collaborant avec les acteurs du secteur privé et public ainsi que les partenaires au développement, la société civile et les médias.

Dans le cadre de cette mission, et en se basant sur des études antérieures, il a été décidé de mettre en place une nouvelle structure d'accompagnement et d'animation de l'écosystème numérique permettant de renforcer le paysage existant des « SAEI⁶ ». Cette nouvelle structure aura cinq fonctions clés, à savoir :

- Animer l'écosystème du numérique ;
- Stimuler la demande (le marché) ;
- Consolider l'offre (startups et porteurs de projets) ;
- Accompagner les startups et des porteurs de projets numériques ;
- Intermédiation entre les acteurs (tiers de confiance).

Cette structure sera hébergé à dans un local composé de pièces avec une superficie totale dex²

Ce local sera partagé entre les composantes de la structure à savoir :

⁶ Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant

- Un espace de Coworking et d'Évènements
- Un espace de Pré-Incubation et d'Incubation
- Un espace de Résidence d'entreprises numériques
- Un Startup Studio
- Un centre de ressources technologiques
- Les bureaux de l'équipe de management de la structure
- Les espaces communs et facilités

Sur la base d'un programme fonctionnel pour l'exploitation de ces espaces, il y a lieu de définir et de proposer un projet d'aménagement et de décoration de ces locaux et de suivre son exécution. Les présents Termes de Référence (TDR) sont établis à cet effet.

Dans les présents termes de référence,

Le "**Maître d'Ouvrage**" désigne le Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration

Le "**Maître d'œuvre**" ou "le consultant" désigne le cabinet d'architecte qui sera retenu pour exécuter le présent mandat.

I- Définition du Mandat

La mission qui sera dévolue au Consultant consistera en l'élaboration des études, l'assistance au Maître d'Ouvrage, la surveillance, le suivi et la supervision des travaux d'aménagement et de décoration des locaux de du Hub Ibtikar.

Cette intervention du Consultant s'établira en quatre phases comprenant :

- a. Elaboration des études ;
- b. Assistance au Maître d'Ouvrage ;
- c. Suivi et supervision de travaux ;
- d. Réception des travaux.

I-1. Mission d'études

Cette mission comprend quatre étapes :

- Etudes d'Esquisse pour l'exécution du projet défini ci-dessus ;
- Etudes d'APS pour l'exécution du projet ;
- Etudes au niveau APD niveau projet d'exécution ;
- Etablissement des dossiers d'appel d'offres des éléments du projet, en vue de la réalisation des travaux d'aménagement et de décoration.

I-2. Mission d'Assistance au Maître d'Ouvrage

La mission consistera à appuyer le service de passation des marchés du Maître d'Ouvrage à la sélection des entreprises pour l'exécution du projet d'aménagement du Hub. Cette mission portera sur les marchés de travaux et ceux de fournitures d'équipements.

I-3. Mission de Suivi et de Supervision de Travaux

Cette mission va du 1^{er} ordre de service de démarrer les travaux jusqu'à l'achèvement de l'ensemble des travaux prévus dans le cadre du projet. Elle consiste à superviser et suivre les étapes d'exécution des travaux conformément aux études préalablement élaborées.

I-4. Mission de réception de Travaux

Cette mission couvre l'ensemble des actions de réception des travaux à partir de la réception provisoire en passant par la relève des réserves constatées jusqu'à la réception définitive des ouvrages réalisés.

II- Définition du Projet.

Le projet consiste en l'aménagement d'un local pour la mise en place d'un Hub spécialisés dans les TIC à Nouakchott.

Le budget des travaux prévu pour ce projet est de l'ordre de Le Consultant veillera à ne pas dépasser ce budget.

III- Déroulement du mandat

Le mandat se déroulera selon les quatre (4) phases déclinées ci-dessous constituant chacune une mission:

- mission d'Etudes (ESQ, APS, AAT, APD, DAO) ;
- mission d'Assistance pour la passation des contrats de travaux (ACT) ;
- mission de Direction de l'exécution des contrats de travaux (DET) ;
- mission d'Assistance aux opérations de réception (AOR).

III-1. Mission d'études

La mission du Consultant sera réalisée en cinq (5) étapes.

A chacune des étapes de la mission, le Maître d'œuvre devra faire approuver par le Maître d'Ouvrage les dossiers correspondants. Le Maître d'Ouvrage disposera d'un délai de Huit (8) jours calendaires pour transmettre ses observations au Consultant.

Le Consultant concevra les projets selon les règles de l'art et la réglementation en vigueur en Mauritanie. Les ouvrages conçus seront stables, économiques, esthétiques et adaptés aux sites : ils devront tenir compte le style de la Mauritanie dans le domaine ainsi que la modernité des nouvelles technologies ; le montant total des travaux proposés ne dépassera pas le montant prévu, sauf accord explicite du **Maître d'Ouvrage**.

III-1.1 - Etape 1: Elaboration des Etudes d'Esquisse (ESQ)

Le Consultant, dans le cadre des études d'esquisse, aura à :

- Prendre connaissance et analyser le programme fonctionnel et les documents fournis par le Maître d'Ouvrage ;
- Visiter les lieux et analyser le site ;
- Analyser les données administratives et les contraintes réglementaires ;
- Analyser les données techniques ;
- Analyser les données financières ;
- Explorer les différentes solutions envisageables et en proposer une ou plusieurs traduisant les éléments majeurs du programme ; en présenter les dispositions générales techniques envisagées ; en indiquer les délais de réalisation ;

- Vérifier la compatibilité de la ou des solutions préconisées avec la partie de l'enveloppe financière prévisionnelle retenue par le Maître d'Ouvrage et affectée aux travaux ;
- Vérifier la faisabilité de l'opération au regard des différentes contraintes du programme et du site.

Dans le cadre de ces études d'esquisse, des réunions de concertation pourront être organisées avec le Maître d'Ouvrage.

- ⇒ Livrables à remettre au Maître d'Ouvrage
- Représentation graphique de la solution préconisée, présentée sous forme de plans des niveaux significatifs établis à une échelle adéquate (format A3) avec les détails significatifs ;
 - Note de présentation des solutions fonctionnelles et d'aménagement envisagées ;
 - Note de présentation des principes techniques retenus ;
 - Note sur les surfaces des différents espaces ;
 - Note sur la compatibilité de la proposition avec l'enveloppe financière ;
 - Note sur la compatibilité du projet avec le délai global ;
 - Comptes rendus de réunions avec le Maître d'Ouvrage portant sur les principales options prises à ce stade de la mission.

Les études d'esquisse sont présentées au format A4/A3, au Maître d'Ouvrage, pour approbation de la solution préconisée en proposant, éventuellement, certaines mises au point du programme. Ces éléments seront fournis en cinq (5) exemplaires en format papier en plus d'une copie électronique sur support magnétique.

III-1.2 - Etape 2: Elaboration des Etudes de l'avant-projet sommaire (APS)

Les études d'avant-projets, fondées sur la solution d'ensemble retenue et le programme précisé à l'issue des études d'esquisse approuvées par le maître de l'ouvrage, comprennent les études d'avant-projet sommaire et les études d'avant-projet détaillé.

Le Consultant, dans le cadre des études d'APS, aura à :

- Préciser la composition générale en plan et en volume ;
- Contrôler les relations fonctionnelles des éléments du programme et leurs surfaces ;
- Apprécier les volumes intérieurs et l'aspect extérieur de l'ouvrage, ainsi que les intentions de traitement des espaces d'accompagnement et d'animation (traitement du son et des échos, aération naturelle et changement d'aire, éclairage et éclairage naturel...);
- Vérifier la compatibilité de la solution retenue avec les contraintes du programme et du site ainsi qu'avec les différentes réglementations notamment celles relatives à l'hygiène et à la sécurité ;
- Examiner l'existant et étudier les possibilités et contraintes de renforcement des raccordements aux différents réseaux si nécessaire y compris le réseau de télécommunications à haut débit ;
- Préciser un calendrier de réalisation et, le cas échéant, le découpage en tranches fonctionnelles ;
- Etablir une estimation provisoire du coût prévisionnel des travaux.

Dans le cadre de ces études d'APS, des réunions de concertation seront organisées avec le maître d'ouvrage où seront fournies des explications sur les options architecturales, techniques et économiques proposées.

- ⇒ Livrables à remettre au maître d'ouvrage
- Représentation graphique de l'APS proposé sous forme de plans, coupes et élévations à une échelle convenable ;
 - Tableau des surfaces par ensemble fonctionnel ;
 - Notice descriptive sommaire (volumes intérieurs, aspects extérieurs, traitement des abords si nécessaire) ;
 - Une présentation en trois dimensions des espaces du Hub ;
 - Notice explicative des dispositions et performances techniques proposées ;
 - Indication d'un délai global de réalisation de l'opération comprenant, le cas échéant, un phasage par tranches fonctionnelles ;
 - Estimation provisoire du coût prévisionnel des travaux ;
 - Comptes rendus de réunions avec le maître d'ouvrage portant sur les principales options prises à ce stade de la mission.

Les études d'APS sont présentées au format A3 au Maître d'ouvrage pour approbation. Ces éléments seront fournis en cinq (5) exemplaires en format papier en plus d'une copie électronique sur support magnétique.

III-1.3 - Etape 3: Elaboration des Etudes de l'Avant-Projet Détaillé (APD)

Les études d'APD, fondées sur l'avant-projet sommaire approuvé par le maître d'ouvrage auront à préciser d'avantage le projet.

Le Consultant, dans le cadre des études d'APD, aura à :

- Déterminer les surfaces détaillées de tous les éléments du programme ;
- Arrêter en plans, coupes et façades, les dimensions de l'ouvrage, ainsi que son aspect volumétrique ;
- Définir les matériaux ;
- Justifier les solutions techniques retenues, notamment en ce qui concerne les installations techniques, les raccordements, l'isolation et le traitement d'aire et des bruits ;
- Vérifier le respect des différentes réglementations notamment celles relatives à l'hygiène et à la sécurité ;
- Etablir l'estimation définitive du coût prévisionnel des travaux, décomposé en lots séparés ou en lot unique ;
- Permettre au maître d'ouvrage d'arrêter définitivement le programme et certains choix d'équipements en fonction de l'estimation des coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance.

Dans le cadre de ces études d'APD, des réunions de concertation seront organisées avec le Maître d'ouvrage où seront fournies, au fur et à mesure, des explications sur les solutions techniques et économiques proposées.

- ⇒ Livrables à remettre au maître d'ouvrage
- Formalisation graphique de l'APD proposé sous forme de plans, coupes, élévations, de l'ouvrage et de ses abords extérieurs à l'échelle ;
 - Tableau des surfaces détaillées ;
 - Notice descriptive précisant les matériaux ;

- Descriptif détaillé des solutions techniques retenues et notamment des installations techniques ;
- Note de sécurité et plans de compartimentage, issues de secours, etc.
- Estimation définitive du coût prévisionnel des travaux, décomposée en lots séparés ou en lot unique (Dossier financier) ;
- Comptes rendus de réunions avec le Maître d'ouvrage portant sur les principales solutions retenues à ce stade de la mission.

Les études d'APD porteront sur les composantes ci-après du projet :

- Bureaux ;
- Equipements, Mobiliers et Matériels divers;

Les études d'APD seront présentées au format A3 ou A1 au maître d'ouvrage pour approbation. Ces éléments seront fournis en cinq (5) exemplaires en format papier en plus d'une copie électronique sur support magnétique.

III-1.4 - Etape 4: Elaboration du dossier d'appel d'offres (DAO)

A l'issue de l'étape précédente, le consultant procédera à l'établissement du (des) dossier(s) d'appel d'offres relatif (s) au choix d'entreprises spécialisés dans l'exécution des travaux préalablement définis pour l'aménagement des espaces du Hub.

Le DAO est élaboré en fonction des options prises par le maître d'ouvrage pour le mode de dévolution des marchés de travaux (entreprise générale, lots séparés, entreprises groupées). Il tient compte du niveau de conception choisi par le maître d'ouvrage pour exécuter le projet.

Cette étape a pour objet de :

- préparer l'appel à la concurrence des entreprises de manière à ce que celles-ci puissent présenter leurs offres en toute connaissance de cause, sur la base d'un dossier constitué des pièces administratives et techniques prévues au contrat ainsi que des pièces élaborées par la maîtrise d'œuvre correspondant à l'étape de la conception choisie par le maître d'ouvrage pour ce projet. Le dossier est différent selon que la dévolution est prévue par marchés séparés ou à des entreprises groupées ou à l'entreprise générale ;
- préparer le dossier confidentiel des estimations des prix (dossier C) permettra d'évaluer les offres des soumissionnaires ;
- préparer, la méthodologie de dépouillement et de sélection des candidats (soumissionnaires).

Le dossier en question doit être conforme à la réglementation en vigueur pour la passation de marchés de travaux et de bâtiments civils.

Le maître d'œuvre propose au maître d'ouvrage des adaptations du CCAP (cahier des clauses administratives particulières), de l'acte d'engagement et du règlement de l'appel d'offres, fournis par le maître d'ouvrage, qui lui semblent nécessaires pour tenir compte des particularités de l'opération.

Le maître d'œuvre établit la liste des pièces écrites et graphiques nécessaires à la consultation des entreprises, qu'il a élaboré ou qui ont été fournies par le maître d'ouvrage, les collecte et les regroupe dans le CCTP (cahier des clauses techniques particulières) qui comprend ainsi :

- ✓ les plans, pièces écrites et cadre de décomposition de prix global et forfaitaire établis par le maître d'œuvre ;
- ✓ les éventuels autres documents produits soit par le maître d'ouvrage soit par les autres intervenants (notamment CCIAM) ;
- ✓ Proposition au maître d'ouvrage des critères de sélection et de qualification à insérer dans l'avis de publicité.

Le DAO devra contenir :

- le cahier des clauses administratives particulières (CCAP);
- le cahier des clauses techniques particulières (CCTP);
- les conditions d'appel d'offres (CAO) ;
- les plans détaillant les travaux en question ;
- le planning prévisionnel d'exécution des travaux ;
- le bordereau des prix et détails estimatifs.
 - ⇒ Livrables à remettre au maître d'ouvrage
 - Les dossiers du DAO seront présentés au format de cahier (avec reliures) au maître d'ouvrage pour les mettre à disposition des soumissionnaires. Ces éléments seront fournis en quinze (15) exemplaires en format papier en plus d'une copie électronique sur support magnétique.

III.2 Mission d'Assistance au Maître d'Ouvrage pour la passation des contrats de travaux (ACT)

L'assistance apportée au maître d'ouvrage pour la passation du ou des contrats de travaux, sur la base des études qu'il a approuvées, a pour objet de :

- analyser les capacités et les compétences des candidatures obtenues ;
- analyser les offres des soumissionnaires, s'il y a lieu les variantes à ces offres ; procéder à la vérification de la conformité des réponses aux documents de l'appel d'offres ; analyser les méthodes ou solutions techniques en s'assurant qu'elles sont assorties de toutes les justifications et avis techniques, en vérifiant qu'elles ne comportent pas d'omissions, d'erreurs ou de contradictions et établir un rapport d'analyse comparative proposant les offres susceptibles d'être retenues, conformément aux critères de jugement des offres précisés dans les conditions d'appel d'offres. La partie financière de l'analyse comporte une comparaison des offres entre elles et avec le coût prévisionnel des travaux (Dossier C) ;
- préparer les mises au point nécessaire pour permettre la passation du ou des contrats de travaux par le maître d'ouvrage.
 - ⇒ Livrables à remettre au maître d'ouvrage
 - Evaluation des offres
 - ✓ Etablissement d'un rapport d'analyse des candidatures et proposition de sélection au maître d'ouvrage ;
 - ✓ Le cas échéant, réponses aux questions posées par les soumissionnaires suivant les modalités définies avec le maître d'ouvrage ;
 - ✓ Etablissement d'un rapport comparatif d'analyse technique et financière des offres et, s'il y a lieu, de leurs variantes ;
 - ✓ Proposition d'une liste d'entreprises susceptibles d'être retenues (selon les critères d'évaluation).

- Mise au point des marchés de travaux
 - ✓ Le maître d'œuvre met au point les pièces constitutives du marché en vue de sa signature par le maître d'ouvrage et l'entrepreneur.

III.3 Mission de Direction de l'exécution des travaux (DET)

La direction de l'exécution du ou des contrats de travaux a pour objet de :

- s'assurer que les documents d'exécution ainsi que les ouvrages en cours de réalisation respectent les études effectuées ;
- s'assurer que les documents à produire par le ou les entrepreneurs, en application du ou des contrats de travaux, sont conformes aux dits contrats et ne comportent ni erreur, ni omission, ni contradiction;
- s'assurer que l'exécution des travaux est conforme aux prescriptions du ou des contrats de travaux ;
- délivrer tout ordre de service et établir tout procès-verbal nécessaire à l'exécution du ou des contrats de travaux ainsi que procéder aux constats contradictoires, organiser et diriger les réunions de chantier ;
- informer systématiquement le maître d'ouvrage sur l'état d'avancement et de prévision des travaux et dépenses, avec indication des évolutions notables ;
- vérifier les projets de décomptes mensuels si nécessaire ou les demandes d'avances présentés par le ou les entrepreneurs ; établir les états d'acomptes ; vérifier le projet de décompte final établi par l'entrepreneur et établir le décompte général ;
- donner un avis au maître d'ouvrage sur les réserves éventuellement formulées par l'entrepreneur en cours d'exécution des travaux et sur le décompte général, assister le maître d'ouvrage en cas de litige sur l'exécution ou le règlement des travaux, ainsi qu'instruire les mémoires en réclamation de ou des entreprises.

⇒ Tâches À effectuer :

- Direction des travaux :
 - ✓ Organisation et direction des réunions de chantier ;
 - ✓ Etablissement et diffusion des comptes rendus ;
 - ✓ Etablissement des ordres de service ;
 - ✓ Etat d'avancement général des travaux à partir du planning général ;
 - ✓ Information du maître d'ouvrage : avancement, dépenses et évolutions notables.
- Contrôle de la conformité de la réalisation :
 - ✓ Examen des documents complémentaires à produire par les entreprises, en application de leurs contrats ;
 - ✓ Conformité des ouvrages aux prescriptions des contrats ;
 - ✓ Etablissement de comptes rendus d'observation ;
 - ✓ Synthèse des choix des matériaux, échantillons ou coloris à valider par le maître d'ouvrage.
- Gestion financière :
 - ✓ Vérification des décomptes mensuels et finaux. Etablissement des états d'acompte ;
 - ✓ Examen des devis de travaux complémentaires ;

- ✓ Examen des mémoires en réclamation (examen technique, matériel et économique) présentés au plus tard à la présentation du projet de décompte final ;
- ✓ Etablissement du décompte général.

La présente mission ne comprend pas les prestations nécessaires au remplacement d'une entreprise défaillante (constat contradictoire, consultation des entreprises, choix d'une autre entreprise).

III.4 Mission d'Assistance aux opérations de réception (AOR)

L'assistance apportée au maître d'ouvrage lors des opérations de réception des travaux a pour objet :

- d'organiser les opérations préalables à la réception des travaux ;
- d'assurer le suivi des réserves formulées lors de la réception des travaux jusqu'à leur levée ;
- de procéder à l'examen des désordres signalés par le maître d'ouvrage ;
- de constituer le dossier des ouvrages exécutés nécessaires à l'exploitation de l'ouvrage à partir des plans conformes à l'exécution remis par l'entrepreneur, des plans de récolement ainsi que des notices de fonctionnement et des prescriptions de maintenance des fournisseurs d'éléments d'équipement mise en œuvre.
 - ⇒ Prestations confiées et documents à remettre au maître d'ouvrage :
- Au cours des opérations préalables à la réception, le maître d'œuvre :
 - ✓ Valide par sondage les performances des installations ;
 - ✓ Organise les réunions de contrôle de conformité ;
 - ✓ Etablit par corps d'état ou par lot la liste des réserves ;
 - ✓ Propose au maître d'ouvrage la réception.
- Etat des réserves et suivi

Le maître d'œuvre s'assure de la levée des réserves par les entreprises dans les délais définis.

- Dossier des ouvrages exécutés

Le maître d'œuvre constitue le dossier des ouvrages exécutés nécessaires à l'exploitation de l'ouvrage à partir du dossier de conception générale du maître d'œuvre, des plans conformes à l'exécution remis par l'entrepreneur ainsi que des prescriptions de maintenance des fournisseurs d'éléments d'équipement mis en œuvre.

IV- Personnel et moyen du Maître d'œuvre

Le Maître d'œuvre assurera la surveillance continue et le contrôle permanent des travaux par l'intermédiaire du (ou des) surveillant(s) de travaux qui est son représentant permanent sur le chantier.

IV.1 Moyens à mettre en place

Le Maître d'œuvre devra mettre en place les moyens en personnel et en matériel qu'il juge nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Il devra notamment prévoir le personnel minimum suivant :

- 1 Architecte, chargé de diriger la mission. Il sera l'interlocuteur privilégié du Maître d'Ouvrage, du Contrôleur Technique le cas échéant et du Maître d'Œuvre et il devra avoir tous pouvoirs de la part de son cabinet pour l'accomplissement de sa mission ;
- 1 Ingénieur bâtiments ou génie civil, pour des missions ponctuelles de contrôle technique des locaux pour les aspects étanchéité, incendie, froid, climatisation et structures ;
- 1 Technicien Supérieur bâtiment ou génie civil ponctuel ou à demeure.

Il devra par ailleurs assurer les vérifications des mesures sur les volumes mis en œuvre avec le matériel adéquat et le personnel compétent qu'il jugera nécessaire de mobiliser.

Enfin, il devra assurer le soutien logistique complet à tout le personnel mis en place (secrétariat, moyens de transport, matériel informatique, etc.).

IV.2 Qualifications du personnel

- Architecte

L'Architecte devra être titulaire d'un diplôme d'architecte. Il devra en outre posséder les qualifications minimum suivantes :

- ◆ Expérience professionnelle d'une durée minimum de dix (10) années dans le domaine du bâtiment ;
- ◆ Expérience professionnelle d'une durée minimum de cinq (5) années en matière de contrôle et surveillance de travaux ;
- ◆ Expérience professionnelle d'au moins 5 projets d'aménagement intérieur de bâtiments à usage de bureaux ;
- ◆ Expérience professionnelle de gestion d'au moins deux DCE/DAO de travaux.

- Ingénieur bâtiments ou génie civil

L'Ingénieur bâtiments ou génie civil devra être titulaire d'un diplôme d'Ingénieur des Travaux Publics ou tout autre titre équivalent délivré par un établissement publiquement reconnu et posséder les qualifications minimum suivantes :

- ◆ Expérience professionnelle d'une durée minimum de cinq (5) années dans le domaine du bâtiment et des travaux publics ;
- ◆ Expérience professionnelle d'une durée minimum de deux (2) années en matière de contrôle et surveillance de travaux.

Il devra, si possible, posséder une expérience certaine de contrôle de travaux exécutés par des petites et moyennes entreprises.

- Technicien Supérieur

Le Technicien Supérieur devra être titulaire d'un diplôme de Technicien Supérieur option bâtiment ou Génie-Civil ou tout autre titre équivalent délivré par un

établissement publiquement reconnu et posséder les qualifications minimum suivantes :

- ◆ Expérience professionnelle d'une durée minimum de deux (2) années dans le domaine du bâtiment et des travaux publics ;
- ◆ Expérience de surveillance et contrôle d'au moins un (1) an de chantier de bâtiments et travaux publics.

VI- Informations à fournir par le Maître d'Ouvrage

Le Maître d'Ouvrage fournira au Maître d'œuvre tous les dossiers et éléments nécessaire à l'exécution de ses missions, notamment les autorisations, les plans, le programme de l'équipement, les plans types de l'équipement le cas échéant, les copies des marchés passés avec les entreprises.

Il effectuera avec lui une reconnaissance de site.

La production de ces documents ne dispense pas le Maître d'œuvre de rechercher les informations nécessaires à l'exécution de sa mission auprès des administrations publiques.

VII- Calendrier de remise des rapports

Le Consultant soumettra un programme des études qui devra permettre la mise à disposition du Maître d'Ouvrage:

1. de l'Avant-Projet Sommaire dans un délai maximum de 15 jours après la signature du contrat;
2. de l'APD dans un délai de 15 jours suivant l'approbation de l'APS ;
3. des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) dans un délai de 1 semaine suivant l'approbation du PAD.

La totalité de la durée des études ne saurait excéder 1,5 mois jusqu'au DAO.

A la fin des études, le Consultant produira un rapport de synthèse clair et concis incluant toutes les données significatives et couvrant l'ensemble des études réalisées.

Il revient au Maître d'œuvre de proposer un calendrier qui tienne compte des contraintes du Maître d'Ouvrage.

Les différents rapports seront soumis à l'examen du Maître d'ouvrage et devront inclure les remarques apportées jusqu'à leur entière satisfaction.

VII.7. Recrutement d'un « Cabinet de formation »

Termes de références

Pour le recrutement d'un consultant formateur en management de l'incubation

Contexte

La Mauritanie s'est engagée depuis plusieurs années dans une stratégie de développement du secteur de l'économie numérique notamment par la mise en place des infrastructures nécessaires et le cadre réglementaire approprié pour l'édification de la société d'information. Le développement de l'écosystème numérique fait partie intégrante de cette stratégie.

Effectivement, à la suite de la création du Ministère de la Transition Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration (MTNIMA) et la définition de son organisation, une direction en charge de l'innovation a été structurée et a été chargée entre autre de mettre en place un ensemble d'outils et de programmes à même de fertiliser l'écosystème numérique dans le pays et de développer les capacités de l'ensemble des acteurs pour avoir d'avantage d'impact économique et social de cette transition numérique.

Parmi les missions de la Direction de l'Innovation, on note l'émulation de l'écosystème de l'innovation au niveau national en collaborant avec les acteurs du secteur privé et public ainsi que les partenaires au développement, la société civile et les médias.

Dans le cadre de cette mission, et en se basant sur des études antérieures, il a été décidé de mettre en place une nouvelle structure d'accompagnement et d'animation de l'écosystème numérique permettant de renforcer le paysage existant des « SAEI⁷ ». Cette nouvelle structure aura cinq fonctions clés, à savoir :

- Animer l'écosystème du numérique ;
- Stimuler la demande (le marché) ;
- Consolider l'offre (startups et porteurs de projets) ;
- Accompagner les startups et des porteurs de projets numériques ;
- Intermédiation entre les acteurs (tiers de confiance).

Cette structure sera une forme de PPP (Partenariat Public Privé) avec un ancrage institutionnel à l'IMT (International Mauritania Telecom). La structure à mettre en place aura à signer un contrat objectif avec l'Etat (MTNIMA) pour pouvoir bénéficier du son support en respectant la stratégie globale de sa mise en œuvre. L'équipe clés prévue pour la gestion de la structure est composée, en plus du Manager, du :

⁷ Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant

- Incubation Manager
- Community Manager
- Business development et project Manager
- Office Manager

Dans le cadre de la mise en œuvre de de cette structure, le **Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie / l'IMT** souhaite s'adjoindre les services d'un cabinet de formation / Expert/Consultant en Management des incubateurs pour assurer la formation de l'équipe de management du Hub Ibtikar ainsi que les managers des incubateurs partenaires afin de développer leurs compétences en matière de promotion de l'incubateur, de développement du catalogue de services et d'accompagnement des entreprises et des projets hébergés.

Les présents termes de référence permettent de définir les principales tâches attendues et la qualification recherchée pour ledit consultant afin de répondre besoins immédiats de formation de ces acteurs de l'écosystèmes.

II. Objectifs et Résultat attendus

2.1. Objectif général :

L'objectif général recherché à travers cette mission est de munir les équipes de gestion des incubateurs de techniques, d'outils et de méthodes pour rendre leurs incubateurs opérationnels et performants.

2.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la présente mission sont les suivants :

- Permettre aux équipes cibles de s'approprier des valeurs d'un incubateur ;
- Donner une vision complète sur les différents modèles de gestion d'un incubateur ;
- Concevoir un catalogue de services évolutif selon les besoins des clients d'un incubateur ;
- Développer une méthodologie d'accompagnement, la pratiquer et la maîtriser ;
- Mettre à la disposition des équipes, les outils nécessaires pour mener à bien leurs missions.

III. Description de la mission du Consultant

Dans le cadre de cette mission, le consultant est invité à former, assister et coacher les équipes des incubateurs, à expérimenter les techniques d'accompagnement en fournissant la méthodologie, les techniques et les outils nécessaires.

Les sujets qui seront abordés dans le cadre de cette mission doivent couvrir ce qui suit :

3.1. Les incubateurs d'entreprises

- Définition et principes de l'incubation d'entreprises ;
- Retombés économiques et sociales d'un incubateur ;

- Modèles de fonctionnement et d'organisation et facteurs de réussite ;
- Différences/complémentarités entre : incubateur / pépinière / coworking space / fablab / innovation center / hacker space ... ;
- Planification d'un incubateur ;
- Marketing d'un incubateur et gestion des parties prenantes ;
- Financement d'un incubateur et retour sur investissement ;
- Gestion de l'incubateur d'entreprises ;
- Suivi, évaluation, pérennité et benchmarking ;
- Elaboration d'un catalogue de service pour l'incubateur ;
- Mise en œuvre d'un programme d'incubation et/ou d'accélération ;

3.2. Accompagnement d'entreprises et de projets innovants

- Objectifs de l'accompagnement ;
- Définition et gestion des OKR ;
- Définition et gestion des KPI ;
- Business Model Innovation et Proposition de Valeur ;
- Charte de l'accompagnement ;
- Engagements des acteurs (l'accompagnateur et l'accompagné) ;
- Déroulement de l'accompagnement ;
- Modes d'accompagnement ;
- Identification des besoins en accompagnement ;
- Grille d'évaluation par rapport aux besoins identifiés ;
- Accompagnement managérial ;
- Accompagnement étude marche ;
- Accompagnement étude marketing ;
- Accompagnement nouveaux produits et services ;
- Accompagnement technique du projet ;
- Accompagnement financier ;
- Accompagnement à la mise à niveau du plan d'affaires ;
- Accompagnement « levé de fonds » ;
- Accompagnement juridique ;
- Mise en réseau et complémentarité entre acteurs de l'incubateur ;
- Evaluer l'accompagnement ;
- Dossier de suivi d'une entreprise ;

- Bilan du suivi ;
- Compte-rendu de l'entretien de suivi d'entrepreneure.

3.3. Animation d'un incubateur

- Identification des thèmes et des activités génératrices de valeurs ;
- Identification et mobilisation des partenaires ;
- Définition des objectifs et des résultats clés (OKR) d'une action d'animation ;
- Planification d'une action d'animation ;
- Marketing des actions d'animation ;
- Outils et techniques d'animation ;
- Retombés et mesure d'impact (KPI).

IV. Livrables

Durant et à l'issue de cette mission, le consultant devra produire les livrables suivants

- Support de la formation (support papier et support numérique) ;
- Guide pratique d'accompagnement ;
- Grilles et outils d'évaluation et suivi des projets et des entreprises ;
- Catalogue de formation adapté selon les besoins identifiés ;
- Evaluation de la satisfaction de l'audience ;

V. Planning d'exécution

L'exécution de cette mission s'étalera sur deux mois selon un planning à définir par la cible en concertation avec le consultant retenu.

Le planning contiendra (à titre indicatif) :

- 1 Dix jours de renforcement de capacités comprenant des workshop et ateliers participatifs utilisant l'approche PCT « Participant Centred Training »
- 2 Un suivi rigoureux de la bonne exploitation de la méthode et des outils à distance
- 3 Dix jours d'accompagnement et d'entraînement sur les différents outils
- 4 Suivi continu jusqu'à la fin de la mission
- 5 En Option Atelier de clôture de 3 jours

NB : le consultant doit proposer une planification adéquate avec les objectifs de la mission.

VI. Bénéficiaires

Les bénéficiaires sont les équipes désignées pour diriger et gérer des incubateurs en Mauritanie, avec éventuellement deux à trois personnes externes désignés par la direction de l'innovation.

VII. Lieux et logistique de la formation

La formation aura lieu à Nouakchott dans le local à définir par la Direction de l'innovation.

La salle aménagée pour la formation ainsi que les pauses café et autres sont à la charge du

Le support de formation (numérique et papier) en nombre d'exemplaires suffisant est à la charge du consultant.

VIII. Profil du consultant

La mission sera effectuée par un consultant (firme) qui dispose de compétences et des ressources pour mener à bien cette action.

Le consultant devra avoir une expérience dans les sujets abordés avec un minimum des 3 missions dans :

- la conception et l'élaboration de contenu adapté aux besoins des structures de supports à l'entrepreneuriat ;
- La formation de formateurs et accompagnateurs d'entrepreneurs ;
- Diagnostic et identification des besoins en renforcement de capacité et développement de compétences et/ou formation.

Le consultant doit mobiliser au moins deux experts formateurs répondant aux critères suivants :

- Maîtrise de la méthode « Participant Centred Training » ou équivalent ;
- Muni d'une expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat et l'accompagnement d'une durée supérieure ou égale à 10 ans
- Ayant livré au moins 10 actions de renforcement de capacité/formation pour les formateurs et accompagnateurs à l'entrepreneuriat
- Muni d'une accréditation /certification d'organismes internationaux supportant l'incubation /l'entrepreneuriat/etc..

IX. Présentation de l'offre :

L'offre du soumissionnaire devra contenir :

- Une présentation du soumissionnaire (organisation, domaines d'activités, expertises, expérience, etc)
- Références selon le besoin du présent projet
- CV des experts à mobiliser pour mener la présente mission