

CLARIFICATIONS

Intitulé du marché : Appui à la préparation à l'investissement des entreprises à fort potentiel de croissance

Référence du marché : SEN24002-10050

Veillez noter que le pouvoir adjudicateur ne répondra plus à aucune autre question, comme prévu au point 3.3 « Informations ». Pour rappel, les offres doivent parvenir **avant la date limite et à l'adresse indiquées** au point 3.5 « Introduction des offres » du cahier spécial des charges. **Les offres parvenues tardivement ne sont pas acceptées.**

N°	Questions	Réponses
1.	1. Investisseurs et accès au financement - Des fonds d'investissement sont-ils déjà identifiés ou engagés dans le cadre du projet ? - Existe-t-il des partenariats formalisés entre Enabel et des fonds d'investissements (LOI, accords, comités d'investissement associés) ? - Comment est définie précisément la notion de "bénéficiaire d'un fonds d'investissement" (subvention, dette, equity, ticket minimum, stade de validation) ? - Pourriez-vous préciser la nature du résultat "bénéficiaire d'un fonds d'investissement" dans le cadre de cet appel ? S'agit-il d'une obligation de résultat ou d'une obligation de moyens renforcés ?	- À ce stade, aucun fonds d'investissement n'est formellement engagé dans le cadre du projet. Toutefois, plusieurs fonds sont en interaction avec le projet. Le prestataire devra mettre en œuvre une stratégie proactive de mobilisation et d'engagement d'investisseurs, afin de sécuriser des opportunités d'investissement au bénéfice des entreprises accompagnées. - Des relations institutionnelles existent notamment avec des fonds belges tels que BIO Invest et Kampani. Ces relations constituent un environnement favorable, mais ne préjugent en aucun cas d'un engagement automatique d'investissement. L'accès effectif à ces fonds dépendra du niveau d'investissabilité des entreprises sélectionnées et de la qualité du travail de structuration et de mise en relation réalisé par le prestataire. - Dans le cadre de cet appel, "bénéficiaire d'un fonds d'investissement" désigne la mobilisation effective de capitaux provenant d'un investisseur professionnel, sous l'une des formes suivantes : - Investissement en fonds propres (prise de participation / equity) - Quasi-fonds propres - Dette structurée émanant d'un fonds

		○ Subvention d'investissement lorsqu'elle est intégrée dans un mécanisme d'investissement structuré Les modalités précises (ticket, instrument, stade de maturité) dépendront du positionnement stratégique des entreprises et des critères des investisseurs ciblés. • Dans le cadre de cet appel, la mobilisation effective d'un financement auprès d'un fonds d'investissement constitue une obligation de résultat. Cela implique une sélection rigoureuse des entreprises présentant un réel potentiel d'investissabilité ; Un diagnostic approfondi de leur niveau de préparation à l'investissement ; Une structuration financière et stratégique conforme aux standards des investisseurs ; Une stratégie active de ciblage et d'engagement des fonds. Le prestataire devra donc intégrer dès la phase de sélection une analyse exigeante du potentiel de levée de fonds, afin d'optimiser les chances de conclusion d'opérations d'investissement.
2.	2. Calendrier et phasage • Pouvez-vous confirmer la durée effective de la phase de sélection (le calendrier semble indiquer une période plus courte que celle mentionnée dans le TDR) ? • Le délai prévu entre la phase de préparation et la mobilisation des fonds est-il basé sur des cycles d'investissement déjà validés ? • Une flexibilité ou extension est-elle envisageable si des discussions avancées avec des investisseurs sont en cours ?	• La phase de sélection des entreprises s'étendra idéalement sur une période de deux à trois mois à compter de la notification d'attribution du marché. Cette phase devra intégrer l'identification et la présélection des entreprises ; Une analyse approfondie de leur niveau d'investissabilité ; L'évaluation de leur potentiel réel de mobilisation de capitaux ; La validation finale des entreprises retenues pour le parcours de préparation à l'investissement. L'objectif est de sécuriser un pipeline d'entreprises présentant une probabilité crédible de conclusion d'opérations d'investissement. • Le délai indicatif de 3 à 6 mois correspond à une estimation réaliste des cycles standards d'instruction et

		de décision des fonds d'investissement, incluant : ○ La phase de préparation à l'investissement ; ○ Les échanges préliminaires avec les investisseurs ; ○ La due diligence ; Les comités d'investissement ; La structuration juridique et financière de l'opération. Toutefois, ce délai reste indicatif, les cycles d'investissement pouvant varier selon la nature du fonds, l'instrument mobilisé et la maturité de l'entreprise. • Une extension peut être envisagée à titre exceptionnel, sous réserve : ○ De l'existence de discussions avancées formalisées avec un ou plusieurs fonds d'investissement ; ○ De la production d'éléments probants attestant d'une probabilité élevée de conclusion d'une opération ; ○ Du respect du calendrier global de l'action, dont la clôture est prévue fin 2027. Toute extension devra donc s'inscrire dans le cadre contractuel et temporel du projet, et être justifiée par une perspective concrète de mobilisation effective de capitaux.
3.	3. KPI et flexibilité contractuelle • Les indicateurs de performance sont-ils susceptibles d'être ajustés à la suite d'une cartographie des risques initiale ?	• Une cartographie des risques réalisée en phase initiale pourra permettre d'affiner la stratégie opérationnelle, les modalités d'intervention et le ciblage des entreprises, sans pour autant remettre en cause l'objectif principal de mobilisation de capitaux. Tout ajustement éventuel d'indicateurs devra rester exceptionnel, dûment justifié par des éléments objectifs liés aux conditions du marché de l'investissement, et validé par l'adjudicateur.
4.	4. Gouvernance et mobilisation des partenaires	• L'intégration formelle d'investisseurs au sein d'un comité technique ou stratégique du dispositif n'est pas envisagée à ce

	• Envisagez-vous l'intégration d'investisseurs au sein d'un comité technique ou stratégique ? • Quel sera le rôle exact d'Enabel dans la mobilisation des partenaires financiers et d'internationalisation ?	stade. Toutefois, des mises en relation pourront être facilitées avec des fonds d'investissement actuellement en interaction avec Enabel • Le rôle d'Enabel se limitera à une fonction de facilitation institutionnelle et de mise en relation, lorsque cela est pertinent. La responsabilité principale des éléments suivants relèvera du prestataire : ○ la stratégie de mobilisation des fonds d'investissement, ○ l'engagement opérationnel des investisseurs, ○ la structuration des opérations d'investissement : L'intervention d'Enabel en matière de mise en relation ne constitue ni une obligation systématique ni une garantie d'accès à des partenaires financiers ou d'internationalisation.
5.	Suivant le calendrier provisoire d'exécution de la mission et livrables, je note le manque d'alignement entre la durée (3 mois) de l'activité de sélection et d'évaluation des entreprises et sa planification (2 mois). Est-ce fait expressément ?	La phase de sélection et d'évaluation des entreprises est prévue pour s'étendre sur une durée indicative de deux à trois mois à compter de la notification d'attribution du marché. La planification mentionnant deux mois correspond à une estimation opérationnelle optimisée. Toutefois, une durée pouvant aller jusqu'à trois mois est envisagée.
6.	Par rapport aux deux cohortes à accompagner, est-ce qu'elles seront accompagnées en même temps sur la durée de la mission 14 à 17 mois ? Ou bien chaque cohorte sera suivie pour une durée allant de 14 à 17 mois ?	La structuration en deux cohortes relève d'un choix méthodologique laissé à l'appréciation du prestataire, en fonction de sa stratégie de gestion du pipeline d'entreprises et d'optimisation des cycles d'investissement. L'objectif global du marché est de partir d'un portefeuille d'environ cinquante (50) entreprises présélectionnées, afin d'aboutir à la mobilisation effective de fonds d'investissement pour au moins vingt (20) entreprises sur la durée de l'action.

		Quel que soit le phasage (cohortes successives ou partiellement simultanées), il devra être conçu de manière à respecter le calendrier global de l'action, dont la clôture est prévue au plus tard fin 2027. Ainsi, ce n'est pas la durée individuelle par cohorte qui prime, mais la capacité du dispositif à générer un nombre suffisant d'entreprises investies dans le délai imparti.
7.	Pourriez-vous nous confirmer si l'un des deux experts principaux peut assurer la coordination d'une équipe basée sur place, tout en étant partiellement basés hors de Dakar, ou s'il est requis que les deux soient basés à Dakar pendant toute la durée de la mission ?	Il est précisé que Dakar ne constitue pas le principal lieu d'exécution de la mission. Celle-ci se déploiera prioritairement dans les régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine, situées dans la zone Centre. En conséquence, il n'est pas exigé que les deux experts principaux soient basés à Dakar pendant toute la durée de la mission. Toutefois, le dispositif proposé devra garantir : • une coordination opérationnelle effective sur le terrain ; • une présence suffisante dans les zones d'intervention ; • un suivi rapproché des entreprises engagées dans le processus de préparation à l'investissement ; • une interaction fluide avec les parties prenantes locales. L'organisation géographique de l'équipe relève donc de la responsabilité du prestataire, sous réserve d'assurer la qualité d'exécution et l'atteinte des résultats en matière de mobilisation de fonds d'investissement.
8.	Pouvez-vous préciser si les entreprises bénéficiaires du programme feront l'objet d'un processus d'appel à projet ouvert dans le cadre de cette mission, ou si les entreprises déjà intégrées au programme NAATAL constituent l'unique vivier de bénéficiaires ?	Un premier vivier d'entreprises est constitué des entreprises déjà enrôlées dans le programme Naatal Sine-Saloum, qui pourront être proposées comme candidates potentielles au parcours de préparation à l'investissement. Toutefois, ce vivier n'est pas exclusif. Un appel à projets complémentaire pourra être lancé si nécessaire. La stratégie finale de sourcing devra permettre de constituer

		un portefeuille d'entreprises présentant un potentiel crédible d'accès à des fonds d'investissement, en cohérence avec l'obligation de résultat fixée dans le cadre du marché.
9.	La mise en œuvre de l'accompagnement est-elle envisagée selon une logique de cohortes successives (par exemple cohorte 1, cohorte 2 sur des périodes distinctes), ou selon une segmentation basée sur le niveau de maturité et de préparation des entreprises, indépendamment du calendrier ?	La structuration du dispositif relève du choix méthodologique du prestataire. L'approche retenue devra toutefois répondre à un impératif central : optimiser la préparation à l'investissement des entreprises et maximiser la mobilisation effective de fonds d'investissement dans le délai contractuel.
10.	Est-il attendu que l'évaluation du niveau de préparation à l'investissement et des connaissances des dirigeants d'entreprises inclut des visites de terrain au sein des entreprises ?	Oui. Les visites de terrain constituent un élément fondamental du processus d'évaluation du niveau de préparation à l'investissement. L'analyse de l'investissabilité ne peut se limiter à un examen documentaire.
11.	Existe-t-il des attentes spécifiques en termes de nombre minimal de sessions de formation ou de sensibilisation à prévoir dans le cadre de la mission, ou le dimensionnement des actions de formation est-il laissé à l'appréciation du prestataire sur la base de sa méthodologie ?	Le dimensionnement des actions de formation, de sensibilisation ou de renforcement des capacités est laissé à l'appréciation méthodologique du prestataire. Celui-ci devra justifier ses choix en fonction de la stratégie d'accompagnement adoptée pour maximiser l'investissabilité des entreprises et l'atteinte des objectifs de mobilisation de fonds d'investissement.
12.	Les coûts liés aux déplacements des entrepreneurs et, le cas échéant, des partenaires financiers (transport, hébergement, per diem) dans le cadre des activités du projet doivent-ils être intégrés dans le budget du prestataire, ou font-ils l'objet d'une prise en charge distincte par le projet ?	L'ensemble des coûts liés à la mise en œuvre des activités du projet, y compris les déplacements, hébergement et per diem des entrepreneurs et, le cas échéant, des partenaires financiers, doit être intégré dans le budget présenté par le prestataire dans son offre.
13.	Concernant les entreprises bénéficiaires d'un financement, est-il attendu que l'ensemble des vingt (20) entreprises financées bénéficie systématiquement d'un accompagnement spécifique à l'accès aux marchés internationaux, ou cet accompagnement concerne-t-il uniquement une partie des entreprises, sur la base de critères de maturité ou de potentiel à l'export ?	L'accompagnement spécifique à l'accès aux marchés internationaux n'est pas systématique pour l'ensemble des vingt (20) entreprises financées. Il sera proposé en priorité aux entreprises présentant un niveau de maturité suffisant ou un potentiel clair de développement à l'international, selon des critères définis par le prestataire dans sa méthodologie.

14.	Définition des instruments financiers et du résultat attendu Les Termes de Référence fixent comme objectif l'accès effectif d'au moins 20 entreprises à des « fonds d'investissement ». Pourriez-vous préciser : • Si la notion de « fonds d'investissement » inclut également des instruments tels que la dette bancaire, le leasing, les mécanismes de garantie ou les instruments hybrides (blended finance), ou si elle vise exclusivement des prises de participation (equity) et fonds d'impact ; • et, en lien avec cette définition, à partir de quel stade une entreprise est considérée comme ayant « accédé à des fonds d'investissement » (signature d'un accord de financement, lettre d'engagement formelle, approbation en comité d'investissement, décaissement effectif des fonds, ou autre étape spécifique).	La notion de « fonds d'investissement » couvre tous les instruments permettant un apport de capitaux aux entreprises, y compris : • fonds propres (equity) et quasi-fonds propres, • dette ou leasing, • mécanismes de garantie, • instruments hybrides ou blended finance. Une entreprise est considérée comme ayant « accédé à des fonds d'investissement » lorsqu'un engagement formel de financement est obtenu, par exemple : signature d'un contrat, lettre d'engagement ou approbation par un comité d'investissement. Pour le suivi et le reporting, cet engagement doit être documenté de manière vérifiable, afin d'attester concrètement de la mobilisation des fonds.
15.	Processus de sélection, responsabilité du pipeline et dispositif de coordination Les Termes de Référence mentionnent que les entreprises seront « identifiées avec les partenaires de mise en œuvre du projet », tandis que le tableau des activités prévoit que la « sélection des entreprises » relève du prestataire et fixe une période de mars à avril 2026, alors que la description des activités évoque une durée de trois mois. Par ailleurs, le dispositif repose sur une logique progressive (50 entreprises sensibilisées, 30 accompagnées à la préparation à l'investissement, 20 accédant au financement). Pourriez-vous préciser :	L'identification des entreprises pourra s'appuyer sur un premier vivier constitué notamment d'entreprises déjà enrôlées dans le programme Naatal Sine-Saloum ainsi que sur d'autres entreprises pouvant être identifiées à travers un appel à candidatures complémentaire si nécessaire. Toutefois, la responsabilité opérationnelle de la sélection finale des entreprises à accompagner relève du prestataire, sur la base d'un processus rigoureux d'évaluation du niveau de préparation à l'investissement. Le prestataire disposera donc de la possibilité d'écarter les entreprises ne présentant pas un niveau suffisant de maturité ou de potentiel d'accès à des fonds d'investissement, mais tout en restant dans les critères généraux énoncés dans les TDR. Les partenaires du projet pourront contribuer à l'identification initiale d'entreprises, mais aucun filtrage

	• qui porte la responsabilité finale de l'identification et de la sélection des entreprises ; • si le prestataire dispose d'une autonomie complète pour arrêter la liste des 30 entreprises accompagnées, y compris la possibilité d'écarter des entreprises ne présentant pas un niveau suffisant de maturité ; • si des critères d'éligibilité ou d'analyse préalable (financière, gouvernance, conformité, ESG ou autres) ont déjà été appliqués aux entreprises identifiées par les partenaires ; • si le nombre de 30 entreprises constitue un plafond strict ou un objectif indicatif pouvant être ajusté afin de sécuriser l'atteinte du résultat final de 20 entreprises financées ; • quelle durée effective doit être retenue pour la phase de sélection et de diagnostic ; • si un cadre formalisé de coordination avec les partenaires de mise en œuvre est déjà prévu (gouvernance du processus, mécanismes de validation, circuits décisionnels, modalités de partage d'information) ; • ou si la définition et la mise en place de ces modalités relèvent du prestataire retenu, et dans ce cas, quelles sont les responsabilités respectives d'Enabel, des partenaires et du prestataire dans la validation finale des entreprises accompagnées.	préalable systématique (financier, gouvernance, conformité ou autre) n'est considéré comme acquis. Ces analyses devront être confirmées ou réalisées par le prestataire dans le cadre du diagnostic d'investissabilité. Le nombre de 30 entreprises accompagnées constitue un objectif indicatif, destiné à constituer un pipeline crédible permettant d'aboutir à au moins 20 entreprises accédant effectivement à un financement. Le prestataire pourra ajuster la taille du portefeuille d'entreprises accompagnées si cela s'avère nécessaire pour sécuriser l'atteinte de ce résultat. La phase de sélection et de diagnostic des entreprises est prévue pour une durée indicative de deux à trois mois à compter de la notification d'attribution du marché. En matière de coordination, Enabel assurera un rôle de facilitation et de coordination avec les partenaires du projet, notamment pour l'accès au vivier d'entreprises et le partage d'informations pertinentes. La proposition de dispositif de coordination opérationnelle (modalités de travail, interactions avec les partenaires, processus de validation) pourra être précisée par le prestataire dans sa méthodologie, tout en restant sous la supervision d'Enabel. La validation finale des entreprises intégrées dans le dispositif d'accompagnement sera effectuée en concertation entre le prestataire et Enabel, afin de garantir la cohérence avec les objectifs du projet et la stratégie de mobilisation de fonds d'investissement.
16.	Partenaire en charge de l'internationalisation Les Termes de Référence prévoient une collaboration avec un partenaire en charge de l'internationalisation des entreprises, notamment pour l'accompagnement des 20 entreprises vers l'accès au marché international. Pourriez-vous préciser :	Après une première phase pilote de projet d'internationalisation avec le Club Tioossane, nous venons de lancer le recrutement du partenaire qui sera chargé de la mise en œuvre spécifique du volet « Internationalisation » des entreprises. Il est rappelé que l'accompagnement à l'internationalisation n'est pas systématique pour l'ensemble des entreprises accompagnées, mais concernera prioritairement celles présentant un niveau de maturité suffisant

	• l'identité ou le profil du partenaire concerné ; • son calendrier d'intervention ; • la répartition des responsabilités entre ce partenaire et le prestataire du présent marché ; • ainsi que les modalités prévues de coordination opérationnelle.	et un potentiel crédible de développement à l'international. Le calendrier d'intervention, la répartition des responsabilités ainsi que les modalités de coordination opérationnelle avec d'éventuels partenaires relèveront donc de la proposition méthodologique du prestataire, sous la supervision d'Enabel et en cohérence avec l'objectif global de préparation à l'investissement et de mobilisation de financements.
17.	Ciblage des entreprises : Existe-t-il des seuils indicatifs en termes de chiffre d'affaires, d'emplois ou d'ancienneté pour définir les entreprises à fort potentiel ?	Les Termes de Référence prévoient un seuil minimal d'ancienneté des entreprises, tel que précisé dans le document. En revanche, aucun seuil spécifique n'est fixé en matière de chiffre d'affaires ou de nombre d'emplois. La sélection des entreprises reposera donc principalement sur l'évaluation de leur potentiel de croissance et de préparation à l'investissement, notamment au regard de la solidité du modèle économique, de la traction commerciale et de la capacité de structuration compatible avec les exigences des fonds d'investissement, tout en restant dans les critères généraux de sélection. L'appréciation de l'ensemble des critères spécifiques relèvera du processus de diagnostic et d'évaluation de l'investissabilité conduit par le prestataire, dans l'objectif de constituer un pipeline d'entreprises présentant un potentiel réel de mobilisation de fonds d'investissement.
18.	Entreprises déjà accompagnées : Existe-t-il une liste d'entreprises déjà identifiées ou précédemment accompagnées par Enabel ou ses partenaires dans la zone d'intervention (et donc éventuellement à privilégier) ?	Oui, il existe un premier vivier d'entreprises déjà accompagnées dans le cadre du projet Naatal Sine-Saloum, qui pourra être partagé avec le prestataire comme base initiale d'identification des entreprises candidates. Toutefois, ce vivier n'est pas exclusif. Le prestataire pourra compléter ce pipeline par l'identification d'autres entreprises pertinentes, notamment à travers un appel à candidatures si cela s'avère nécessaire. La sélection finale des entreprises à accompagner reposera sur une évaluation de leur niveau de préparation à l'investissement et de leur potentiel d'accès à des fonds d'investissement, indépendamment de leur participation antérieure aux activités du projet.

19.	Secteurs éligibles : Les filières mentionnées dans les TDR (aquaculture, sel, horticulture, agro-transformation, économie circulaire) doivent-elles être considérées comme exclusives ou indicatives ?	Les filières mentionnées dans les Termes de Référence constituent les secteurs prioritaires d'intervention du projet dans la zone cible. Toutefois, elles doivent être considérées comme indicatives et non strictement exclusives. D'autres entreprises opérant dans des secteurs connexes ou complémentaires au développement des systèmes alimentaires durables pourront être prises en compte, à condition qu'elles présentent un potentiel crédible de croissance et d'accès à l'investissement, en cohérence avec les objectifs du projet.
20.	Présence territoriale : Quelle est l'attente d'Enabel concernant la présence opérationnelle du prestataire dans la zone du Sine-Saloum pendant la mise en œuvre de la mission ?	La mission étant principalement mise en œuvre dans les régions de Fatick, Kaolack et Kaffrine, une présence opérationnelle régulière dans la zone d'intervention est attendue. Le prestataire devra organiser son dispositif de manière à garantir : • un suivi rapproché des entreprises accompagnées ; • la réalisation des diagnostics et visites de terrain ; • une interaction régulière avec les acteurs locaux et les partenaires du projet. Les modalités précises d'organisation (présence permanente, missions régulières, mobilisation d'experts locaux, etc.) relèvent toutefois de la proposition méthodologique du prestataire, sous réserve d'assurer une mise en œuvre efficace du processus de préparation à l'investissement.
21.	Composition du consortium : Un groupement incluant un cabinet non établi au Sénégal (ou dans l'espace UEMOA) est-il acceptable dans le cadre de cette procédure ?	Un groupement incluant un cabinet non établi au Sénégal (ou dans l'espace UEMOA) est acceptable dans le cadre de cette procédure.
21.	Budget / équipe : Est-il possible de mobiliser une équipe pour accompagner les experts principaux dans la mise en œuvre des activités (dans les limites du budget agréé) ?	Oui. Le prestataire peut mobiliser une équipe complémentaire pour appuyer les experts principaux dans la mise en œuvre des activités, dans les limites du budget proposé. La composition de l'équipe, la répartition des rôles ainsi que les profils mobilisés relèvent de la proposition méthodologique du prestataire, à condition de garantir la qualité de l'accompagnement des

		entreprises et l'atteinte des résultats attendus en matière de préparation à l'investissement et de mobilisation de fonds d'investissement.
22.	Phase « Sélection des entreprises et évaluation du niveau de connaissance des fonds d'investissement par les entreprises identifiées avec les partenaires de mise en œuvre du projet » La sélection des 50 PME à sensibiliser devra-t-elle s'appuyer sur une base de données existante au niveau d'Enabel ou d'un partenaire institutionnel, ou incombera-t-elle au prestataire d'identifier et de constituer ce vivier d'entreprises ?	Un premier vivier d'entreprises pourra être proposé à partir des entreprises déjà accompagnées dans le cadre du projet Naatal Sine-Saloum et de ses partenaires. Toutefois, le prestataire pourra compléter ce vivier par l'identification d'autres entreprises pertinentes si nécessaire. La sélection finale relèvera du prestataire sur la base de leur potentiel de préparation à l'investissement, et des critères généraux du projet.
23.	Phases « Organisation du forum d'investissement » et « Coaching et assistance technique aux entreprises pour l'accès aux fonds d'investissement » La mobilisation des investisseurs et fonds d'investissement (nationaux et/ou internationaux) sera-t-elle assurée par Enabel ou par une autre institution partenaire, ou relève-t-elle entièrement de la responsabilité du prestataire ?	La mobilisation des investisseurs et fonds d'investissement relève principalement de la responsabilité du prestataire, qui devra engager les démarches nécessaires pour sécuriser l'accès aux financements. Enabel pourra jouer un rôle de facilitation et mise en relation, mais n'assure pas l'engagement automatique des fonds.