

TERMES DE REFERENCE

PROJET D'APPUI AUX NEGOCIATIONS DES PROJETS GAZIERS ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES (PADG)

Recrutement d'un cabinet de conseil spécialisé dans le pétrole et le gaz (y compris GNL) chargé de développer une évaluation des besoins institutionnels, d'élaborer une stratégie d'affaires pour la SMHPM, identification des besoins en Ressources Humaines pour le MPEM et la SMHPM et de l'élaboration d'un programme de formation

I. CONTEXTE

La République islamique de Mauritanie est située dans la région du Maghreb en Afrique de l'Ouest, au carrefour de l'Afrique subsaharienne et de l'Afrique du Nord. Elle possède une côte de 754 km sur l'océan atlantique.

Grace à des efforts continus de promotion de l'exploration de pétrole et de gaz, le Ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Mines (MPEMi) soutenu par la Société Mauritanienne des Hydrocarbures et du Patrimoine Minier (SMHPM) a su motiver des sociétés pétrolières à entreprendre les investissements qui ont abouti, en décembre 2015, à l'identification des ressources gazières de Grand Tortue / Ahmeyim (GTA), qui est à cheval sur les eaux de la Mauritanie et du Sénégal.

L'Accord de Coopération Inter-États entre la Mauritanie et le Sénégal (ACI) et l'Acte Additionnel relatif à la fiscalité ont été signés en décembre 2018 ce qui a permis aux opérateurs de déclarer la décision finale d'investissement (DFI) de la phase 1 du projet GTA.

D'autres part, grâce à l'activité d'exploration croissante, d'autres projets pétroliers et gaziers pourraient voir le jour dans le court et moyen termes.

Le groupe de la Banque Mondiale a accordé un don d'assistance technique au Gouvernement de la Mauritanie (Don No. IDA D2730-MR), avec comme objectif principal d'améliorer la capacité du gouvernement à faire progresser les négociations vers les décisions finales d'investissement dans le secteur gazier et jeter les bases de la contribution du secteur à l'économie grâce à un renforcement du cadre juridique et réglementaire et des capacités.

Le travail prévu dans le cadre de ces termes de références sera financé par le Don précité.

II. OBJECTIF

La présente mission a pour objectif la sélection d'un Consultant firme pour fournir une assistance au MPEMi et à la SMHPM dans le domaine d'évaluation des besoins organisationnels, les besoins en Ressources Humaines, l'élaboration d'un plan de formation et l'élaboration d'une stratégie d'affaires pour la SMHPM.

III. MISSIONS/ACTIVITES

Afin d'atteindre les objectifs de cette mission, le travail du cabinet sera axé sur les activités et tâches suivantes:

1- Pour le MPEM :

- Procéder à un diagnostic organisationnel du sous-secteur des hydrocarbures ;
- Réaliser un état des lieux des effectifs et profils des administrations et institutions impliquées dans les projets pétroliers et gaziers ;
- Produire une analyse détaillée des opérations, des politiques et procédures internes du MPEM à l'aune des bonnes pratiques internationales ;
- Etablir une cartographie détaillée et complète des compétences requises, construire un référentiel des compétences et procéder à une évaluation des compétences du personnel en place, qui permettra de jauger leur niveau en connaissances et savoir-faire techniques, leurs aptitudes et leurs attitudes ;
- Proposer un schéma organisationnel comprenant les procédures relatives aux missions assignées au sous-secteur des hydrocarbures et à la rétention des ressources humaines ;
- Identifier les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du schéma organisationnel proposé ;
- Identifier les insuffisances (gap analysis) en termes d'effectif et de compétences et proposer un plan de mise à niveau ;
- Elaborer des fiches de postes pour l'ensemble du personnel du sous-secteur des hydrocarbures (secteur amont);
- Formuler des propositions relatives à la dotation de personnel complémentaire.

2- Pour la SMHPM :

- Procéder à un diagnostic organisationnel de la SMHMP;
- Proposer un schéma organisationnel en relation avec les perspectives de développement de l'entreprise ;
- Identifier les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du schéma organisationnel proposé ;
- Identifier les insuffisances (gap analysis) en termes d'effectif, de compétences, des outils techniques et proposer un plan de mise à niveau ;
- Elaborer un plan de formation ;
- Proposer une vision qualité pour l'entreprise ;
- Elaborer un plan de développement stratégique ;
- Elaborer des fiches de postes pour l'ensemble du personnel de la SMHPM.

IV. LIVRABLES ET CALENDRIER

- **Calendrier**

L'exécution de cette mission commencera dès la notification faite par le Client au Consultant de commencer à fournir les Services et s'étalera sur une durée de huit (8) mois.

- **Livrables**

Le consultant préparera un rapport initial de cadrage incluant le plan détaillé des activités et livrables suivi par les livrables suivants.

1- Pour le MPEMi

- Rapport de diagnostic organisationnel du sous-secteur des hydrocarbures ;
- Rapport présentant le schéma organisationnel proposé y compris fiches de poste et procédures associées ;
- Rapport dressant les besoins en ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du schéma organisationnel proposé ;
- Rapport d'analyse des insuffisances (gap analysis) en termes d'effectif et de compétences et plan de mise à niveau
- Rapport présentant un Plan de formation pluriannuel.

3- Pour la SMHPM

- Rapport de diagnostic organisationnel ;
- Rapport présentant le schéma organisationnel en relation avec les perspectives de développement de l'entreprise ;
- Rapport dressant les besoins en ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en place du schéma organisationnel proposé ;
- Rapport d'analyse des insuffisances (gap analysis) en termes d'effectif, de compétences, des outils techniques et plan de mise à niveau ;
- Rapport présentant le Plan de formation pluriannuel ;
- Rapport sur une vision qualité pour l'entreprise ;
- Rapport présentant le Plan de développement stratégique ;

Tous les livrables seront transmis par voie électronique au Gouvernement de la Mauritanie y compris le MPEM et la SMHPM, pour revue et validation et devront faire l'objet de restitution devant le Client.

Il est à noter que le Gouvernement bénéficie déjà d'un appui dans le cadre des négociations des projets gaziers, via le recrutement de cabinets spécialisés financé par le projet d'assistance technique de la Banque mondiale. Le Consultant devra tenir compte des plans de renforcement de capacités et de transfert de compétences qui sont inclus dans les activités de ces cabinets.

V- REMUNERATION

Le Contrat sera à rémunération forfaitaire et les paiements seront indexés aux livrables.

VI- MODALITES D'EXECUTION

- Les recommandations du Consultant seront conformes aux politiques de sauvegardes de la Banque mondiale ;
- Les autorités mauritaniennes désigneront un point focal qui sera l'interlocuteur des Consultants et de ses experts dans le cadre de la présente mission ;
- Le Consultant mobilisera par ses soins tous les moyens logistiques nécessaires à la réalisation de ses missions, y compris la reproduction et l'impression des documents, étant entendu que ces coûts seront payés sous forme de frais remboursables ;
- Le point focal du Gouvernement de la Mauritanie y compris le MPEM et la SMHPM, mettra la documentation existante sur la mission à la disposition du Consultant, et sera chargé de l'organisation des réunions en cas de besoin avec les différents acteurs.
- Tout livrable fourni dans le cadre de la présente mission sera transmis aux autorités mauritaniennes, y compris au MPEM et à la SMHPM et sera considéré comme une propriété pour ces deux institutions.
- Les livrables seront produits en français, les ateliers seront dispensés en français mais le personnel du Cabinet devrait maîtriser le français et l'anglais.
- Les membres clés du Cabinet de Consultants resteront disponibles pendant toute la durée du contrat. Tout changement de personnel nécessitera l'approbation préalable et écrite des autorités mauritaniennes.
- Il n'y a pas de services, installations et biens à mettre à disposition du Consultant par le Client pour la réalisation de cette mission.

VII- COMPOSITION DE L'QUIPE ET QUALIFICATION DU PERSONNEL-CLE

Le Cabinet de Consultants sera constitué d'une équipe de professionnels possédant des compétences multidisciplinaires.

L'équipe proposée par le Consultant retenu (Cabinet ou Consortium) aura à sa tête un chef de mission, et comprendra des professionnels justifiant de compétences et d'une expérience dans différents domaines, y compris la stratégie organisationnelle, la gestion des ressources humaines, l'audit institutionnel et le renforcement de capacités.

L'équipe du personnel clé proposé pour la mission comprendra notamment les éléments suivants :

- **Un Expert en organisation (Chef de mission)** ayant une solide expérience dans ce domaine. Cet expert doit avoir les références minimales suivantes :

- Avoir un diplôme d'études supérieures dans un domaine lié à l'objet de la mission ;
 - Avoir 10 ans d'expérience dans le domaine d'organisation des administrations publiques et des sociétés pétrolières ;
 - Avoir réalisé trois missions similaires au cours des 10 dernières années, certifiées par les clients.
- **Un Expert en planning stratégique (business plan)** ayant une solide expérience dans ce domaine. Cet expert doit avoir les références minimales suivantes :
- Avoir un diplôme d'études supérieures dans un domaine pertinent ;
 - Avoir 10 ans d'expérience dans le domaine de planning stratégique dans le secteur des hydrocarbures amont ;
 - Avoir réalisé trois missions similaires au cours des 6 dernières années, certifiées par les clients.
- **Un Expert en Ressources Humaines** ayant une solide expérience dans ce domaine. Cet expert doit avoir les références minimales suivantes :
- Avoir un diplôme d'études supérieures dans un domaine lié à l'objet de la mission ;
 - Avoir 10 ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines dans le secteur des hydrocarbures amont ;
 - Avoir réalisé trois missions similaires au cours des 6 dernières années, certifiées par les clients.

VIII- PROFIL DU CONSULTANT

Le Consultant devra être de renommée internationale et avoir effectué des projets similaires dans d'autres pays.

Les références de projets réalisés seront un élément d'évaluation clé lors de la sélection du cabinet. Les compétences requises en général pour le cabinet sont les suivantes :

- Expertise reconnue en diagnostic institutionnel et audit organisationnel ;
- Expérience avérée dans la définition de stratégies organisationnelles ;
- Expérience solide dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation ;
- Excellente connaissance et maîtrise de la méthodologie de renforcement de capacités ;
- la bonne connaissance, l'expérience et la maîtrise des questions de développement, des contextes sociopolitiques, économiques de la Mauritanie serait un atout ;
- Excellentes aptitudes des experts en matière de présentation et de rédaction en français et en anglais ;
- Excellentes aptitudes interpersonnelles et diplomatiques des experts, ainsi qu'une capacité à communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes et à présenter des idées de façon claire et efficace ;
- Aptitude à travailler dans un environnement collaboratif et multipartite ;
- Expérience avérée dans la mise en œuvre satisfaisante d'au moins un projet similaire au cours des trois dernières années.

Le cabinet doit présenter les profils requis ou justifier de sa capacité à sous-traiter avec des spécialistes. Tout choix de sous-traitant, nécessitera l'approbation du point focal pour la présente mission.

Compte-tenu de l'envergure de la présente mission, les consultants sont autorisés à soumettre des propositions en association, le cas échéant.

IX- CONFLITS D'INTERETS

Le Consultant est tenu de signaler tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel, résultant d'autres missions ou d'une participation antérieure à des missions similaires.

X- CONFIDENTIALITE

Le Consultant et/ou son personnel s'engage(ent) à ne divulguer aucune information portée à leur connaissance, directement ou indirectement, par les autorités, leurs filiales, ministères, ou toute autre partie prenante, de même que toutes les copies ou analyses effectuées par leurs soins, ou par des tiers, sur la base desdites informations (y inclus la documentation). Le Consultant utilisera les informations exclusivement dans le cadre de la préparation des livrables relatifs à la présente mission. Les obligations de confidentialité ne seront pas applicables aux informations du domaine public.

Cette clause de confidentialité s'applique également en cas de suspension / rupture de contrat. Cette obligation de confidentialité s'applique cinq (05) ans après la cessation des effets du contrat.

XI- DUREE ESTIMEE DE LA MISSION

Le volume de travail de la mission est estimé à 120 hommes-jours.