

Ministère du Pétrole, des Mines et de l'Énergie

Diagnostic institutionnel du Ministère du Pétrole, des Mines et de l'Énergie et de la Société Nationale des Hydrocarbures : Approche et Résultats

I. Objectif de l'étude :

Ce document présente les principaux résultats de l'étude qui a été réalisée par le cabinet EY France portant sur un diagnostic institutionnel du Ministère du Pétrole, des Mines et de l'Énergie ainsi que de la Société mauritanienne des Hydrocarbures et prend en compte les orientations politiques du Ministère dans ce domaine.

L'objectif de la mission du cabinet EY France porte sur l'évaluation des besoins organisationnels et des besoins en ressources humaines ainsi que l'élaboration d'un plan de formation, la proposition d'une vision qualité et l'élaboration d'un plan de développement stratégique pour la SMH. Ce diagnostic a été réalisé pour l'ensemble des structures du Ministère du Pétrole, des Mines et de l'Énergie (MPME), ainsi que pour la Société Mauritanienne des Hydrocarbures (SMH)]

Elle comporte quatre volets :

i. Volet « Organisation »

- Réalisation d'un diagnostic organisationnel visant notamment à évaluer le niveau de prise en charge des missions statutaires par l'organisation en place et à identifier des axes d'amélioration à l'aune des bonnes pratiques sectorielles ;
- Proposition d'un schéma organisationnel cible à court et à moyen terme en s'appuyant sur une analyse comparative de systèmes d'organisations comparables ;

ii. Volet « Ressources Humaines »

- Définition d'une cartographie des compétences requises sur le court et moyen terme afin que le MPME et la SMH atteignent leurs objectifs ;
- Identification des écarts avec les compétences disponibles ;
- Définition d'un plan de formation visant à réduire ces écarts.

iii. Volet « Qualité »

- Élaboration d'un projet politique qualité pour la SMH en s'appuyant sur une analyse comparative des politiques qualités d'autres sociétés nationales pétrolières, en plus des attentes de ses parties intéressées pertinentes (PIP) ainsi que la vision de sa Direction Générale;
- Détermination des lignes directrices pour l'établissement d'une politique qualité ;
- Évaluation de conformité du système de gestion existant par rapport aux exigences de la démarche qualité.

iv. Volet « Stratégie »

- Établissement d'un plan de développement stratégique à court, moyen et long terme dressant les différentes options stratégiques et les enjeux correspondants qui conduiront la trajectoire du MPME et de la SMH dans les années à venir, tout en gardant un alignement

complet avec les politiques de l'État en matière de développement sectoriel et global du pays.

- Ces plans de développement stratégiques proposés s'inscrivent dans la continuité du SCRAPP (Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée) de la Mauritanie à horizon 2030, et s'inspirent des visions stratégiques des pays pétroliers de la sous-région.

II. Résultats obtenus :

1. Volet « Organisation »

➤ Travaux réalisés :

- Réalisation d'un diagnostic organisationnel visant notamment à évaluer le niveau de prise en charge des missions statutaires par l'organisation en place et à identifier des axes d'amélioration à l'aune des bonnes pratiques sectorielles ;
- Proposition d'un schéma organisationnel cible à court et à moyen terme en s'appuyant, notamment, sur une analyse comparative de systèmes d'organisations comparables.

➤ Les propositions pour les directions du MPME :

Suite au diagnostic organisationnel et à notre benchmark des pays de la sous-région, le consultant a établi une proposition d'évolution organisationnelle pour les Directions du Ministère afin de les rendre plus opérationnelles et agiles.

Le Consultant a aussi émis des propositions afin d'améliorer la performance et la capacité organisationnelle du MPME :

- La création de trois Comités de Pilotage rassemblant les acteurs clés du MPME de façon mensuelle pour faciliter les échanges : Comité Hydrocarbures, Comité Mines et Comité Energie ;
- La création d'un Service Etudes et Veilles Technologiques au sein des Directions Centrales ;
- La création d'un Manuel de procédure par Direction afin d'encadrer les rôles et responsabilités de chacun ;
- La mise en place d'un Intranet permettant à l'ensemble des employés du MPME d'avoir accès à une base de données commune.

➤ Les propositions pour la SMH :

Suite à une étude approfondie de l'existant et à un benchmark de sociétés pétrolières nationales comparables, le Consultant a proposé un organigramme cible qui vise, notamment, une meilleure prise en charge des missions de l'entreprise et une plus grande optimisation des effectifs existants, à travers le regroupement des missions de même nature, la suppression des redondances et l'organisation des fonctions suivant les meilleures pratiques de gestion.

Le Consultant a également proposé des recommandations visant le renforcement des motivations organisationnelles, à savoir la capacité à mobiliser le capital humain dont la SMH dispose.

Le Consultant a enfin proposé des recommandations visant le renforcement de la capacité organisationnelle, à savoir la capacité à gérer les ressources humaines et matérielles : Amélioration

du cadre procédural permettant la gestion du savoir-faire et le transfert des connaissances entre générations, Mise en place d'un schéma directeur informatique, et Modernisation des outils opérationnels dont l'ERP.

2. Volet « Ressources Humaines »

➤ Travaux réalisés :

- Définition d'une cartographie des compétences requises sur le court et moyen terme afin que le MPME et la SMH atteignent leurs objectifs ;
- Identification des écarts avec les compétences disponibles ;
- Définition d'un plan de formation visant à réduire ces écarts.

➤ Les propositions :

- Lancement d'un plan de formation pluriannuel (Techniques / Soft / Certifiantes / Systèmes) établi à partir de l'identification des besoins en compétences, et visant à combler le retard avec les standards internationaux, et par conséquent à augmenter la performance ;
- Mise en place d'un accompagnement ciblé (tutorat, coaching) pour les fonctions dont le périmètre de compétences est partiellement maîtrisé.

3. Volet « Qualité »

➤ Travaux réalisés :

- Elaboration d'un projet de politique qualité pour la SMH en s'appuyant sur une analyse comparative des politiques qualités d'autres sociétés nationales pétrolières, et en prenant en compte les attentes et la vision de la direction générale de la SMH ;
- Détermination des lignes directrices pour l'établissement d'une politique qualité ;
- Évaluation de conformité du système de gestion existant par rapport aux exigences de la démarche qualité.

➤ Les propositions pour la SMH :

La vision qualité proposée pour la SMH est la suivante : « Bâtir une compagnie pétrolière nationale intégrée, d'excellence technique, performante et engagée, agissant avec éthique et responsabilité dans la valorisation des ressources d'hydrocarbures dans une optique du développement durable en faveur de la nation »

Le plan d'action proposé pour la mise en place d'une démarche qualité au sein de la SMH est composé de :

- Diagnostic et évaluation du niveau de conformité des exigences ;
- Standardisation des processus métiers ;
- Pilotage de la performance ;
- Audits et amélioration.

4. Volet « Stratégie »

➤ Travaux réalisés :

- Etablissement d'un plan de développement stratégique à court, moyen et long terme dressant les différentes options stratégiques et les enjeux correspondants qui conduiront la trajectoire du MPME et de la SMH dans les années à venir, tout en gardant un alignement complet avec les politiques de l'État en matière de développement sectoriel et global du pays ;
- Ces plans de développement stratégiques proposés s'inscrivent dans la continuité de la SCAPP (Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée) de la Mauritanie à l'horizon 2030, et s'inspirent des visions stratégiques des pays pétroliers de la sous-région.

➤ Les propositions pour le MPME:

A moyen-terme :

- Renforcement de partenariats avec les acteurs pétroliers et les écoles internationales spécialisées dans le secteur des hydrocarbures ;
- Mise en place d'une veille sectorielle et technique auprès de cabinets spécialisés ;
- Modernisation des outils informatiques et technologiques ;

A long-terme :

- Lancement des activités Pétrochimie ;
- Création d'un laboratoire pétrolier ;
- Prise de participations à l'international en tant que partenaires non opérés ;
- Digitalisation
- Création d'un centre de recherche R&D en matière d'hydrocarbures ;
- Création d'un fonds d'investissement visant à prendre des participations minoritaires dans les sociétés parapétrolières mauritaniennes ;
- Devenir un centre régional parapétrolier et pétrolier (y compris dans le stockage) ;
- Partenariats avec les organisations de pays producteurs (APPA / OPEP).

➤ Les propositions pour la SMH:

- Renforcement des capacités et des moyens à travers notamment le lancement d'un vaste programme d'acquisitions d'expertises et de modernisation des outils informatiques ;
- Contribution à la stratégie nationale du contenu local à travers notamment un rôle dans l'operating de Zones dédiées aux activités et services pétroliers, et un positionnement progressif dans les services pétroliers et parapétroliers à fortes valeurs ajoutées ;
- Développement des activités Amont autour des différentes phases de GTA et la réalisation d'autres découvertes de taille, et entrée progressive dans les activités d'exploration et de production ;