



**SOCIETE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL  
(SONADER)**

**PLAN D'ORIENTATION :**

**Revue institutionnelle du secteur agricole –  
Cas de la SONADER**



Conseils Etudes Réalisation de  
Travaux d'Ingénierie Financière  
KSAR Ouest – Villa N°338

4785Nouakchott - Mauritanie Tel : 25 00 85 83  
/ 47 73 77 79 / 37 33 77 79

E-mail [cabinet\\_certif@yahoo.fr](mailto:cabinet_certif@yahoo.fr)

Décembre 2017

## TABLE DES MATIERES

|           |                                                                                                                                       |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>AVANT PROPOS</b>                                                                                                                   | <b>3</b>  |
| 1.1       | Objectif du Rapport d’Orientation                                                                                                     | 3         |
| 1.2       | Structuration du Rapport d’Orientation                                                                                                | 3         |
| <b>2</b>  | <b>DESCRIPTION DE LA MISSION</b>                                                                                                      | <b>4</b>  |
| 2.1       | Contexte                                                                                                                              | 4         |
| 2.2       | Objectif                                                                                                                              | 4         |
| 2.3       | Résultats attendus                                                                                                                    | 5         |
| <b>3</b>  | <b>PILOTAGE ET SUIVI DE LA MISSION</b>                                                                                                | <b>6</b>  |
| <b>4</b>  | <b>METHODOLOGIE</b>                                                                                                                   | <b>7</b>  |
| 4.1       | Principes de l’intervention                                                                                                           | 7         |
| 4.1.1     | Principes clés                                                                                                                        | 7         |
| 4.1.2     | Approche intégrée                                                                                                                     | 7         |
| 4.2       | Rappel des phases de notre intervention                                                                                               | 8         |
| <b>5.</b> | <b>PLAN DE TRAVAIL ET CONTENUS DES RAPPORTS</b>                                                                                       | <b>9</b>  |
| 5.1.      | Rapport de diagnostic général de la situation de la SONADER                                                                           | 10        |
| 5.1.1.    | Volet sur le diagnostic institutionnel et stratégique (missions, modes opératoires et vision)                                         | 10        |
| 5.1.2.    | Volet sur le diagnostic organisationnel, financier et technique                                                                       | 10        |
| 5.2.      | Projet de rapport sur le schéma de restructuration stratégique (Projet de réforme, Projet de contrat de performance et plan d’action) | 11        |
| 5.3.      | Rapport final consolidé (Rapport consolidé, contrat de performance et plan d’action)                                                  | 12        |
| <b>6.</b> | <b>COMPOSITION DE L’EQUIPE ET RESPONSABILITE DES MEMBRES</b>                                                                          | <b>13</b> |
| <b>7.</b> | <b>CHRONOGRAMME GENERAL</b>                                                                                                           | <b>14</b> |

## 1 AVANT PROPOS

### 1.1 Objectif du Rapport d’Orientation

Le présent rapport d’orientation a pour objectif de rappeler notre approche et notre compréhension de la mission portant sur la revue institutionnelle du secteur agricole-Cas de la SONADER, nos premiers travaux auprès de la société.

Il constitue ainsi, un instrument de suivi et de contrôle de la mission pour s'assurer d'une bonne compréhension du cadre d'exécution et des besoins identifiés, ainsi que d'une correcte identification des facteurs de risques de nature à retarder les délais d'exécution des activités.

Il mentionne également quelques améliorations apportées à l’approche méthodologique et au plan de travail suite aux premiers enseignements tirés des

### 1.2 Structuration du Rapport d’Orientation

Pour sa présentation, le rapport d’orientation est structuré en cinq (05) parties :

- Une description de la mission (contexte, objectif et services attendus) ;
- Une présentation des autorités de contrôle et de suivi de la mission ;
- Une description de notre méthodologie d’intervention (principes clés, organisation et plan de travail) ;
- Présentation de l’équipe et présentation ;
- Le chronogramme général de la mission.

## 2 DESCRIPTION DE LA MISSION

### 2.1 Contexte

Le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie a engagé avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers un processus de restructuration de certaines Entreprises Publiques en vue d'améliorer leur performance. Dans ce cadre le Gouvernement envisage de réaliser l'audit organisationnel et financier des entreprises concernées, en vue, le cas échéant, de dégager un plan de restructuration.

La Mauritanie a préparé récemment une stratégie pour le secteur rural, assortie d'un plan d'investissement ainsi que d'un programme de développement rural intégré (PDRI) de 416 millions USD qu'il a présenté à ses différents bailleurs de fonds. Au cours des prochaines années, le pays devrait donc bénéficier d'un afflux de ressources pour la mise en œuvre du PDRI. La Société Nationale pour le Développement Rural (SONADER) devrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre des opérations du PDRI sur le terrain. En effet, la SONADER constitue un acteur important dans la mise en œuvre de la politique de l'État dans le domaine de l'agriculture irriguée. Malheureusement, la SONADER est actuellement confrontée aux difficultés décrites comme étant caractéristiques de la plupart des Sociétés Publiques. Au cours de ces dernières années, elle a connu le départ de nombreux cadres, et une baisse de ses performances. Elle fait donc partie des sociétés publiques que le Gouvernement envisage de restructurer. Aussi, au cours des consultations entre le Gouvernement et ses partenaires, il a été noté l'importance de réaliser un audit institutionnel de la SONADER dans les meilleurs délais.

La présente consultation entre dans le cadre de la revue institutionnelle du secteur agricole et pastoral (RISAP) qui est structurée en trois composantes : (i) Composante 1 – Revue du cadre stratégique, organisationnel et fonctionnel du secteur agricole et pastoral ; (ii) Composante 2 – Revue approfondie des institutions du sous-secteur de l'irrigué<sup>1</sup> (y inclut l'audit de la SONADER et de la SNAAT<sup>2</sup>) ; (iii) Composante 3 – Élaboration de la feuille de route du cheminement vers l'approche sectorielle<sup>3</sup> ou 'Agenda Agri-SWAP'. Sur le plan opérationnel, ces trois composantes de l'étude seront conduites de façon cohérente.

L'audit de la SONADER, objet de cette consultation permettra de parachever la composante 2.

### 2.2 Objectif

Le présent audit organisationnel sera réalisé dans la perspective des responsabilités que la SONADER pourrait être amenée à jouer dans un avenir proche, dans la cadre de la mise en œuvre des projets futurs. La mission a pour objectifs de :

1. Apprécier les performances de la SONADER dans la réalisation de ses missions actuelles, et définir les mandats qu'elle pourrait exercer dans le cadre de la mise en œuvre des opérations du PDRI conformément au contrat-programme signé avec l'Etat

<sup>1</sup>Le sous-secteur de l'irrigué couvre les périmètres irrigués, le long du fleuve et de ses affluents, les barrages et digues, mais aussi la perspective globale d'aménagements des bassins versants.

<sup>2</sup>Société Nationale d'aménagement agricole et des Travaux

<sup>3</sup>Sector Wide Approach (SWAP)

2. Apprécier la pertinence de sa structure organisationnelle interne, de ses modes opératoires et procédures, pour mener à bien ses nouvelles missions ;
3. Formuler des propositions pour l'adaptation conséquente de ses statuts, de son organigramme, de son mode de fonctionnement de ses ressources (humaines, financières...), de ses modes opératoires et procédures, aux exigences de son environnement actuel.
4. Préparer un plan d'action détaillé de mise en œuvre de la réforme ainsi proposée.

L'examen des modes opératoires et des procédures mises en œuvre pour l'exécution des activités permettra d'établir un diagnostic sur le fonctionnement de la société et de formuler des recommandations visant au travers d'une rationalisation des tâches et des circuits de décision à améliorer l'efficacité de son action.

L'audit organisationnel qui aura permis d'apporter un éclairage sur l'organisation de la SONADER et son fonctionnement permettra de vérifier l'adéquation entre les Charges de la société et le degré d'accomplissement des missions qui lui sont assignées. Cet audit doit permettre de déterminer une stratégie en vue de renforcer à budget constant la part des dépenses opérationnelles dans les domaines clés d'activité de la SONADER: aménagement hydro-agricoles, conseil agricole, appui à la structuration d monde rural... .

### 2.3 Résultats attendus

Les produits attendus feront suite aux différents travaux effectués et porteront sur :

#### Rapport de Diagnostic

- ☞ Évolution des missions et performances de la SONADER dans le temps
- ☞ Missions, structure organisationnelle et attributions par poste.
- ☞ Analyse de la pertinence, efficacité et efficience des missions de la SONADER.
- ☞ Vision, document de stratégie, système de planification et suivi-évaluation
- ☞ L'organigramme de la société et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- ☞ Bilan global des compétences des équipes en place.
- ☞ Procédures actuelles de recrutement et améliorations possibles.
- ☞ Grilles de rémunérations par comparaison avec d'autres organisations similaires (SNAAT, SNDE, ATTM, ENER).

#### Réforme, Recommandation et Feuille de route

- ☞ Les missions futures de la SONADER en relation avec la mise en œuvre du PDRI
- ☞ Les rôles et fonctions dans la perspective de cette mission future
- ☞ Un nouvel organigramme de la société
- ☞ Les besoins en ressources humaines et des termes de référence par poste
- ☞ La grille salariale et autres mesures incitatives
- ☞ Les évolutions du statut du personnel
- ☞ Les innovations dans les modes opératoires et les procédures
- ☞ Les innovations dans la vision, et l'instauration de la gestion axée sur les résultats
- ☞ Un plan et coût de restructuration
- ☞ Plan d'action incluant les aspects juridiques, ressources humaines et gestion du changement.

### 3 PILOTAGE ET SUIVI DE LA MISSION

La RISAP sera gérée par un comité de pilotage interministériel présidé par un représentant de la Primature ou du Ministère de l'Economie et le Ministère de l'Agriculture en assurera le secrétariat.

Le rapport d'audit de la SONADER sera validé par ce comité de pilotage.

Le contrôle et le suivi des différentes phases intermédiaires de la mission sont assurés par un Comité de Suivi qui sera désigné au sein de la SONADER à cet effet et qui regroupera des représentants des structures concernées.

Le Comité de Suivi aura pour mission de :

- ☞ Apprécier le présent plan d'orientation y compris l'approche méthodologique et le plan de travail proposés pour la réalisation de la mission ;
- ☞ Examiner les rapports provisoires qui seront fournies par le Consultant et s'assurer que les points définis dans les TDR sont couverts ;
- ☞ Fournir des observations et commentaires sur les versions provisoires des rapports ;
- ☞ S'assurer que les commentaires ont été intégrés dans les rapports finaux provisoires;
- ☞ Transmettre les rapports finaux provisoires au comité de pilotage pour recueillir les commentaires et suggestions afin d'établir les rapports finaux définitifs.

Ce Comité de Suivi sera présidé par le Directeur Général de la SONADER et comprendra, le cas échéant, des représentants des départements précités et/ou des structures concernées qui seront convoqués aux réunions du Comité de suivi en fonction des sujets spécifiques inscrits à l'ordre du jour.

Chacune des parties prenantes représentées au sein du Comité de suivi, est responsable de la bonne coordination de la mission. Aussi, la réalisation de la mission exige un processus de concertation rapprochée entre notre équipe et les Responsables de la SONADER et des Ministères qui devront jouer le rôle de conseillers et de facilitateurs.

## 4 METHODOLOGIE

### 4.1 Principes de l'intervention

Afin de satisfaire correctement aux exigences des termes de référence et à partir de l'expérience de notre Cabinet dans la conduite de missions similaires, notre approche méthodologique repose sur un certain nombre de principes directeurs et sur une approche intégrée :

#### 4.1.1 Principes clés

La démarche d'étude que nous proposons est basée sur les sept (7) principes fondamentaux suivants :

1. Une équipe dédiée et disponible ;
2. Un plan de travail pertinent pour chacun des volets de la mission ;
3. Une parfaite organisation de l'équipe d'intervention : description des rôles et des responsabilités des différents membres de l'équipe ;
4. Une excellente planification : gestion des risques et de nos ressources humaines, programmation précise des événements clés permettant de mener la mission dans les délais impartis ;
5. Des validations intermédiaires avec le Comité de Suivi et le Comité de Pilotage;
6. Le respect de nos standards principalement la confidentialité et l'indépendance ;
7. Une communication permanente avec les parties prenantes de la mission.

#### 4.1.2 Approche intégrée

Chacune des parties prenantes représentées au niveau du Comité de Suivi qui sera désignée, est responsable de la bonne coordination de la mission. Aussi, la réalisation de la mission exige un processus de concertation rapprochée entre les experts du Cabinet, la SONADER et les représentants des Ministères et qui devront jouer le rôle de conseillers et de facilitateurs.

Pour une bonne conduite de la mission nous adoptons une approche mixte, combinant des techniques d'audit et une méthodologie participative de groupes de discussion (focus group), basée sur le modèle SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Pour cela, la SONADER assurera l'accompagnement et la facilitation de la mission sous diverses formes : désignation d'un référent (lors du lancement de la mission), mise à disposition des documents, facilitation des contacts, appui technique et/ou organisationnel, études...

La SONADER mettra, également à notre disposition, durant toute la mission, un local à usage de bureau et l'accès aux informations nécessaires au bon déroulement de la mission.

## 4.2 Rappel des phases de notre intervention

Notre intervention comportera **cinq (05) phases** clés donnant lieu à trois (3) livrables suivants :

- (a) Rapport provisoire de diagnostic ;
- (b) Rapport provisoire de synthèse et ses Appendices (rapport provisoire de projet de réforme et rapport final de diagnostic et leurs annexes) ;
- (c) Rapport final et définitif de synthèse et de ses Appendices.

Il s'agit des phases ci-après :

| N° PHASE | INTITULE PHASE                                                | N° ETAPE | INTITULE ETAPES                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | <b>Prise de connaissance et recherche documentaire</b>        |          |                                                                             |
|          |                                                               | 1.1      | Réunions de démarrage                                                       |
|          |                                                               | 1.2      | Investigation documentaire                                                  |
|          |                                                               | 1.3      | Revue des diagnostics antérieurs                                            |
| 2        | <b>Analyse de l'organisation administrative de la SONADER</b> |          |                                                                             |
|          |                                                               | 2.1      | Analyse de la structure                                                     |
|          |                                                               | 2.2      | Analyse des processus                                                       |
|          |                                                               | 2.3      | Analyse des mécanismes organisationnels                                     |
| 3        | <b>Audit stratégique selon la Méthode SWOT</b>                |          |                                                                             |
|          |                                                               | 3.1      | L'analyse extérieure (Opportunités et Menaces)                              |
|          |                                                               | 3.2      | Analyse intérieur (Forces et Faiblesses)                                    |
|          |                                                               | 3.3      | Benchmarking                                                                |
| 4        | <b>Conception d'un plan de restructuration</b>                |          |                                                                             |
|          |                                                               | 4.1      | Elaboration du schéma de restructuration stratégique et matrice des mesures |
|          |                                                               | 4.2      | Elaboration du plan d'action et feuille de route                            |
|          |                                                               | 4.3      | Projet de contrat de performance                                            |
| 5        | <b>Procédures de validation</b>                               |          |                                                                             |
|          |                                                               | 5.1      | Concertation avec le Comité de pilotage                                     |
|          |                                                               | 5.2      | Préparer l'atelier de restitution                                           |

## 5. PLAN DE TRAVAIL ET CONTENUS DES RAPPORTS

Comme développé dans l'approche méthodologique, le plan de travail comprend trois grands axes :

- ✧ Un diagnostic de la situation générale de la SONADER ;
- ✧ Identification des grands axes de réflexion stratégiques avec des recommandations d'amélioration à proposer ;
- ✧ Proposer un cadre organisationnel et institutionnel assortis d'un plan d'actions chiffré et un projet de contrat de performance.

Le diagnostic consistera en une évaluation de l'existant sur le plan organisationnel, institutionnel financier et managérial, un état des lieux en termes de caractérisation et de cartographie des différents services agricoles de la SONADER et d'autres services (fonctionnement, contraintes et opportunités). Il consistera également en une évaluation du potentiel des services rendus liés aux besoins des potentiels bénéficiaires.

A l'issue de ce diagnostic on dégagera les grands axes de réflexion sur les recommandations d'amélioration à proposer notamment :

- les missions que l'Etat peut raisonnablement confier à la SONADER dans la mise en œuvre des opérations du PDRI et des autres programmes
- Les rôles et fonctions dans la perspective de cette mission future
- Les innovations dans les modes opératoires et les procédures
- Les axes stratégiques d'amélioration permettant de prendre en charge les contraintes, de renforcer les atouts et les potentialités soulevés qui serviront à la SONADER de développer des stratégies d'intervention de soutien plus opérationnelles aux acteurs du système
- L'organigramme de la société et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- Bilan global des compétences des équipes en place
- Ebauche d'une stratégie en vue de renforcer à budget constant la part des dépenses opérationnelles dans les domaines clés d'activité de la SONADER: aménagement hydro-agricoles, conseil agricole, appui à la structuration du monde rural

Ce plan de travail sera sanctionné par les trois rapports suivants :

## 5.1. Rapport de diagnostic général de la situation de la SONADER

Ce rapport comprend un diagnostic sur les aspects suivants : organisationnel, financier, mode opératoire, stratégique et technique. Il sera présenté en deux volets suivants :

### 5.1.1. Volet sur le diagnostic institutionnel et stratégique (missions, modes opératoires et vision)

Ce volet comprendra :

#### a. Une description de l'évolution des missions de la SONADER dans le temps et l'analyse la pertinence, efficacité et efficience de ces missions :

- ☞ Description des missions actuelles de la SONADER et leur évolution depuis sa création
- ☞ Appréciation de la pertinence et l'adéquation de ces missions aux objectifs assignés,
- ☞ Bilan de la mise en œuvre de ces missions au niveau de toutes prestations agricoles prévues : prestations de maîtrise d'ouvrage des aménagements et réhabilitation, conseils agricoles, suivi - évaluation, autres services)
- ☞ Appréciation des résultats des actions menées sur la base d'indicateurs ou critères pertinents (à déterminer) en termes d'efficacité, efficience et durabilité
- ☞ Identification des contraintes et opportunités liées à ces missions
- ☞ Audit des contrats programmes et, éventuellement, les lettres de mission
- ☞ Etude comparative avec les structures de la sous-région comme la SAED (Sénégal) et l'office du Niger (Mali) afin de s'inspirer des meilleures approches en termes d'organisation et d'efficacité.

#### b. Une appréciation de la vision stratégique, système de planification et suivi-évaluation en place.

- ☞ Evaluation de l'existant, en termes de caractérisation et de cartographie des différents services agricoles de la SONADER et d'autres services (fonctionnement, contraintes et opportunités) ;
- ☞ Evaluation du potentiel des services rendus liés aux besoins des potentiels bénéficiaires ainsi que le mode de planification et suivi-évaluation.

### 5.1.2. Volet sur le diagnostic organisationnel, financier et technique

#### a. Description de l'organigramme de la société :

- ☞ Description de la structure organisationnelle, les tâches et les niveaux de responsabilité confiés à chacun des services qui participent à la réalisation des missions qui lui sont confiées;
- ☞ Examen de la politique de ressources humaines et évaluation son adaptation aux fonctions et charges actuelles et futures de la SONADER ;
- ☞ Description des fonctions des personnels et examen de niveau de rémunération (grille salariale) et modalités d'avancement et de promotion ;

- ☞ Etablissement d'un bilan global des compétences des équipes en place ;
- ☞ Analyse de la Grille de rémunérations et l'apprécier en comparaison avec d'autres organisations similaires (SNAAT, SNDE, ATTM, ENER ;
- ☞ Vérification des procédures de recrutement et de sélection du personnel, l'adéquation des profils aux postes ;
- ☞ Examen des systèmes de suivi du personnel (contrôle du temps de travail, performance du personnel) ;
- ☞ Description de l'adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque service au regard des responsabilités et des tâches à assumer ;
- ☞ Vérification du respect des procédures par les agents dans l'accomplissement de leurs tâches.

#### **b. Analyse de mode de management de la société**

- ☞ Analyse des modalités de prise de décision au sein de la SONADER (notamment la capacité de la Direction à remplir son rôle d'orientation et de contrôle, en relation avec les membres du Conseil d'Administration ;
- ☞ Analyse du système de management (réunions, groupe de travail, notes internes, etc...) ;
- ☞ Examen du fonctionnement du système de gestion mis en place ;
- ☞ Analyse des circuits de transmission des informations et des documents administratifs financiers et comptables ;
- ☞ Analyse des systèmes et outils de contrôle périodique des opérations exécutées.

#### **c. Analyse de la situation financière de la SONADER**

- ☞ Retraitement des états financiers des années 2013 à 2016 ;
- ☞ Analyse de l'évolution de la situation financière sur les années 2013 à 2016 ;
- ☞ Examen et appréciation de la pertinence du budget de la SONADER au regard de sa mission actuelle.

### **5.2. PROJET DE RAPPORT SUR LE SCHEMA DE RESTRUCTURATION STRATEGIQUE (PROJET DE REFORME, PROJET DE CONTRAT DE PERFORMANCE ET PLAN D'ACTION)**

- ☞ Rapport diagnostic tenant compte des remarques du comité de suivi ;
- ☞ Le projet de contrat de performance
- ☞ Le projet de réforme :
  - Les axes stratégiques du plan de restructuration
  - Les missions futures de la SONADER en relation avec la mise en œuvre du PDRI : rôles et fonctions dans la perspective de cette mission future
  - Projet d'organigramme de la société
  - Les besoins en ressources humaines et des termes de référence par poste
  - La grille salariale et autres mesures incitatives
  - Les innovations dans les modes opératoires et les procédures
  - Une évaluation des besoins en financement à mobiliser
  - Plan d'action indiquant la planification des activités et incluant les aspects juridiques, ressources humaines et gestion du changement.

### **5.3. RAPPORT FINAL CONSOLIDE (RAPPORT CONSOLIDE, CONTRAT DE PERFORMANCE ET PLAN D’ACTION)**

- ☞ Un rapport final, intégrant :
- Les recommandations de l’atelier de validation ;
  - Les conclusions de l’étude : orientations stratégiques retenues
  - Le projet de contrat de performance ;
  - La méthodologie de leur mise en œuvre et les mesures d’accompagnement.

## 6. COMPOSITION DE L'EQUIPE ET RESPONSABILITE DES MEMBRES

Nous confirmons la disponibilité de l'équipe proposée dans l'offre et qui comprendra :

| NOM                                   | POSTE                                                             | PROFIL                                                                        | RESPONSABILITES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>- Personnel Clé :</b>              |                                                                   |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Amadou Abdoulaye FALL                 | <b>Agro-Economiste</b><br><i>Chef de mission</i>                  | Consultant international -<br><b>Chercheur</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance et recherche documentaire</li> <li>- Audit organisationnel de la SONADER</li> <li>- Audit stratégique selon la Méthode SWOT</li> <li>- Conception d'un plan de restructuration</li> <li>- Procédures de validation</li> </ul>                                                                                              |
| Mohamed Saghir DIAGNE                 | <i>Expert Spécialiste en Management des entreprises</i>           | Expert-comptable, Consultant en Stratégie et en Restructuration d'entreprises | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance et recherche documentaire</li> <li>- Audit organisationnel de la SONADER</li> <li>- Audit stratégique selon la Méthode SWOT</li> <li>- Conception d'un plan de restructuration</li> <li>- Procédures de validation</li> </ul>                                                                                              |
| DahOuldCheikh                         | Consultant national – <i>Auditeur Financier</i>                   | <i>Expert-comptable spécialiste des normes internationales d'audit</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance et recherche documentaire</li> <li>- Audit organisationnel de la SONADER</li> <li>- Audit stratégique selon la Méthode SWOT</li> <li>- Conception d'un plan de restructuration</li> <li>- Procédures de validation</li> </ul>                                                                                              |
| ELY Ould DADE                         | Consultant national – Juriste expert dans les domaines juridiques | Juriste et institutionnaliste                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance et recherche documentaire</li> <li>- Audit organisationnel de la SONADER</li> <li>- Audit stratégique selon la Méthode SWOT</li> <li>- Conception d'un plan de restructuration</li> <li>- Procédures de validation</li> </ul>                                                                                              |
| <b>- Coordination de la mission :</b> |                                                                   |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hamada Ould Mohamed Vall              | <b>Gestion administrative du mandat</b>                           | Expert-comptable spécialiste des missions d'organisation                      | <b>Gestion administrative du mandat</b><br><b>Coordination des différentes étapes de la mission :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance et recherche documentaire</li> <li>- Audit organisationnel de la SONADER</li> <li>- Audit stratégique selon la Méthode SWOT</li> <li>- Conception d'un plan d'actions</li> <li>- Procédures de validation</li> </ul> |

## 7. CHRONOGRAMME GENERAL

| PHASE  | INTITULE                                                          | Période de la mission                                                             |     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | Tâches à exécuter                                                                   | Livrable                                                                            | Rapport à fournir                        | Nbr semaine (*) |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------|----|------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|
|        |                                                                   | 2017                                                                              |     | 2018                                                                              |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                          |                 |
|        |                                                                   | Décembre                                                                          |     | Janvier                                                                           |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   | Février                                                                            |    |                                                                                     |    | Mars |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                          |                 |
|        | PHASE                                                             |                                                                                   | S 3 | S 4                                                                               | S1                                                                                | S2                                                                                | S3                                                                                | S4                                                                                 | S1 | S2                                                                                  | S3 | S4   | S1                                                                                  | S2                                                                                  | S3                                                                                  | S4                                                                                  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                          |                 |
| Phase1 | Prise de connaissance et recherche documentaire                   |  |     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | Collecte et analyse des documentations                                              |  | Le présent rapport d'orientation                                                    | 2                                        |                 |
| Phase2 | Diagnostic organisationnel de la SONADER                          |                                                                                   |     |  |                                                                                   |  |                                                                                   |  |    |  |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | Diagnostic organisationnel, financier et mode opératoire                            |  | Rapport de diagnostic général                                                       | 5                                        |                 |
| Phase3 | Audit stratégique selon la Méthode SWOT                           |                                                                                   |     |                                                                                   |  |                                                                                   |  |                                                                                    |    |  |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | Diagnostic stratégique et technique                                                 |  |                                                                                     |                                          |                 |
| Phase4 | Conception d'un plan de restructuration et de réforme stratégique |                                                                                   |     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |  |                                                                                     |  |                                                                                     | Réflexion sur la vision stratégique et recadrage de la mission                      |  | Rapport sur les réformes, feuille de route et projet de contrat de performance      | 3                                        |                 |
| Phase5 | Procédures de validation                                          |                                                                                   |     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |                                                                                     |  |                                                                                     |  |  | Concertation avec le Comité et Rapport consolidé                                    |  | Rapport consolidé et matrice des mesures | 2               |
|        | (*) Total intervention réelle sans période de validation          |                                                                                   |     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |    |                                                                                     |    |      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 12                                       |                 |

### Achèvement et soumission des rapports :

S = Semaine

Une période de validation 



Validation du rapport d'orientation (semaine 2)

Rapport de diagnostic général (organisationnel, financier et mode opératoire, stratégique et technique (semaine 5)



Rapport sur les réformes, feuille de route et projet de contrat de performance (semaine 3)

Rapport final consolidé et matrice des mesures (semaine 2)