

République Islamique de Mauritanie

Honneur – Fraternité - Justice

**MINISTERE DES PECHEES ET DE L'ECONOMIE MARITIME
SOCIETE CHANTIERS NAVALS DE MAURITANIE (CNM)**

**ETUDE SUR LA RESTRUCTURATION DE LA SOCIETE
CHANTIERS NAVALS DE MAURITANIE EN VUE DE
L'OUVERTURE DE SON CAPITAL A UN OPERATEUR
TECHNIQUE ET FINANCIER**

**TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE :
AUDIT FINANCIER, TECHNIQUE ET ADMINISTRATIF DE LA SOCIETE
CHANTIERS NAVALS DE MAURITANIE**

OCTOBRE 2022



I. Contexte de l'audit

Le présent audit fait suite à la Communication introductive du Ministre des Pêches et de l'Economie Maritime N° CM/39/2022, présentée au Conseil des Ministres en date du 21 septembre 2022, relative à la restructuration de la Société Chantiers navals de Mauritanie (CNM) dans le but d'ouvrir son capital à un opérateur technique et financier. Ainsi la Société CNM évoluera d'une société à capitaux publics vers une société d'économie mixte (Sem).

La Société CNM a été créée par Décret n° 207-2014 du 31 décembre 2014. Il s'agit d'une société nationale qui s'est vue dotée, par les pouvoirs publics, la réalisation d'une infrastructure industrielle pour la construction de navires, la réparation navale et le développement d'activités qui concourent à la réussite de sa mission. Toutefois, sa création n'a fait référence, ni à une étude de faisabilité, ni à un business plan, susceptible de guider objectivement le dimensionnement de la société et de sa stratégie lui permettant de réaliser sa mission.

Son capital social initial, entièrement libéré depuis 2019, s'élève à 300 millions MRU reparti comme suit : (i) Etat mauritanien 25% ; (ii) Port Autonome de Nouadhibou (PAN) 30% ; et (iii) la Société Mauritanienne de Commercialisation du Poisson (SMCP) 45%.

La gamme des produits de la Société CNM comprend :

- Le bateau côtier de longueur HT de 14,08 m en polyester suivant le modèle DT 46 de YAMAHA en vue de contribuer à la sécurisation et à la modernisation de la pêche artisanale et côtière ;
- Le navire senneur de longueur HT de 19 m, construit à titre de prototype pour la pêche pélagique côtière ;
- Le navire de 7 m à usage de servitude, de pêche sportive ou de plaisance.

Ainsi, la Société CNM a produit : des navires de 14,08 m à hauteur de 21 navires pendant la phase de projet et 223 navires au titre de la période de 2016 à septembre 2022 ; 2 navires senneurs pélagiques de 19 m qui n'ont pas encore suscité d'engouement auprès des opérateurs ; et 3 navires de 7 m destinés à la servitude, plaisance ou pêche sportive.

En matière de commercialisation, la stratégie de vente de la Société CNM, depuis sa création, était basée uniquement sur un système de location-vente (LV) peu adapté à un processus de recouvrement rapide qui s'échelonne sur plusieurs années. A partir de 2019, et suite à d'énormes difficultés de trésorerie inhérentes à l'épuisement de son capital, un deuxième système de vente (vente cash) a été instauré afin de soulager la liquidité, sans pour autant résorber définitivement la problématique de la viabilité financière de la Société CNM et ce, malgré les différents appuis du Gouvernement, survenus depuis 2020.

En effet, sur instruction de S.E Monsieur le Président de la République, le Gouvernement est intervenu à plusieurs reprises depuis 2020 pour soutenir la société CNM de manière à ce qu'elle puisse jouer son rôle dans le domaine de la construction navale en Mauritanie. Cet appui a été matérialisé par :

- Un appui de la Caisse des dépôts et de développement (CDD) à travers une convention de partenariat en 2020 pour un montant de 150 millions MRU dont une seule tranche de 40 millions MRU a été débloquée. Cette convention est aujourd'hui en suspens, faute du non-respect des engagements de la Société CNM vis-à-vis de la CDD. Aussi, le montant additionnel programmé par le comité interministériel tenu en juin 2021 au sujet des problèmes financiers rencontrés par la Société CNM n'a pas été libéré.
- Une recapitalisation des actionnaires (PAN et SMCP) en 2021 à travers une mobilisation à part égale d'une enveloppe globale de 40 millions MRU, suite aux conclusions du Comité interministériel de juin 2021. Cette recapitalisation a rehaussé le capital social initial de la Société CNM pour le situer à 340 millions MRU, réparti comme suit : (i) Etat mauritanien 22% ; (ii) Port Autonome de Nouadhibou (PAN) 32% ; et (iii) la Société Mauritanienne de Commercialisation du Poisson (SMCP) 46%.
- Une allocation budgétaire de l'Etat en 2021 dans le cadre du Programme Prioritaire Elargi du Président (ProPEP), payée en deux tranches égales à 31 millions MRU chacune.

Nonobstant le rôle contributif de ces appuis dans l'apurement de son passif, la position financière de la Société CNM demeure marquée par une fragilité chronique imputable à : (i) l'épuisement de son capital depuis 2019 ; (ii) les retards liés à la mobilisation des recettes du recouvrement inhérentes au système LV ; et (iii) l'absence de fonds de roulement propre. Face à cette fragilité, la Société CNM se doit d'honorer une masse salariale mensuelle qui s'élève à environ 4,4 millions MRU et un important cumul d'arriérés en termes de dettes fiscales et sociales à hauteur d'environ 67 millions MRU au 30 septembre 2022.

La recherche de solutions pour assurer la pérennité et garantir la viabilité économique de la Société CNM a motivé la Communication susmentionnée, dont la principale option de restructuration adoptée en Conseil des Ministres a été le lancement de la procédure d'ouverture du capital de la société à un opérateur technique et financier.

A cet effet, compte tenu de l'urgence que requiert le lancement des procédures liées à cette restructuration, une étude préalable portant sur un audit technique, financier et administratif doit être réalisée dans les plus brefs délais, à travers la mobilisation d'un Cabinet d'expertise ci-après dénommé « expertise ». L'expertise doit être composée des trois spécialistes suivants : construction navale ; finances et comptabilité analytique (pour l'évaluation du patrimoine de la Société) ; et ressources humaines (pour l'évaluation du personnel). L'expertise désignera, parmi les trois (3) spécialistes, un chef de mission qui sera l'interlocuteur de la prestation.

L'audit envisagé reposera sur l'évaluation de six (6) domaines, assortie de solutions pertinentes visant à faciliter la restructuration de la Société CNM notamment à travers l'engagement d'un opérateur technique et financier en mesure de poursuivre la mission de cette Société, conformément aux orientations stratégiques du secteur des pêches ; il s'agira de procéder à l'évaluation des domaines suivants :

1. Ateliers techniques, process de production et expertise des modèles de navires ;
2. Etats financiers (comptes, arriérés fiscaux, dettes sociales, créances des LV, etc.) ;
3. Organisation et ressources humaines (profils techniques et non techniques) ;
4. Patrimoine/Actif ;

5. Propositions relatives aux : (i) objectifs de la restructuration, (ii) conditions de négociation en tenant compte des recommandations issues de l'évaluation des points 2. et 3. ci-dessus, (iii) conditions d'éligibilité, et (iv) critères de sélection de l'opérateur technique et financier ;
6. Préparation des Dossiers d'Appel d'Offre (DAO) pour la sélection d'un opérateur technique et financier.

II. Champ et Objectifs de l'étude

Cette étude vise à faire un audit technique, financier et administratif de la Société CNM et à proposer des actions concrètes en vue de sa restructuration, en ouvrant son capital à un opérateur technique et financier dans l'optique d'assurer sa pérennité.

De manière spécifique, l'étude vise les objectifs suivants :

1. Du point de vue technique, il conviendra de faire une analyse-diagnostic détaillé des ateliers techniques, de leurs équipements, des process de production, du niveau de compétence du personnel technique, et de procéder à l'expertise des navires déjà produits (modèle DT 46, senneurs, autres navires).
2. Du point de vue financier, il conviendra d'examiner et analyser les comptes financiers de la Société CNM en vue de se prononcer sur sa situation financière. A cet égard, tous les états financiers qui ressortent de l'opinion du Commissaire aux Comptes seront mis à contribution dans cet exercice. Il conviendra aussi de :
 - Dresser la situation des arriérés de paiement relatifs aux dettes fiscales et sociales de la société redevables à la Direction Générale des Impôts (DGI), l'Autorité de la Zone Franche de Nouadhibou (AZFN), la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Médecine du travail et proposer des solutions pertinentes à même de permettre leur apurement, en se plaçant dans la perspective de continuité attendue de la Société CNM restructurée.
 - Proposer des solutions pertinentes en vue du remboursement des fonds avancés par la CDD en se plaçant dans la perspective de continuité attendue de la Société CNM restructurée.
 - Dresser une situation claire des créances clients redevables à la CNM dans le cadre du système LV (créances échues et payées, créances échues et non payées, et créances non encore échues et non payées), et proposer des options pertinentes visant à assurer le recouvrement des créances échues ou non encore échues et non payées en se plaçant dans la perspective de la continuité de la Société CNM restructurée.
3. Du point de vue organisationnel, il conviendra de réaliser, dans un premier temps, une analyse du dispositif organisationnel de la société CNM (organigramme, effectif, profil des postes, etc.). Dans un deuxième temps, il sera procédé à une évaluation technique du personnel de la Société CNM, en distinguant l'effectif affecté à la production et celui affecté aux services administratifs et commerciaux. Pour cela, l'expertise devra, entre autres : procéder à une évaluation de l'adéquation entre les profils de poste et la qualification des personnels ; procéder à une évaluation objective du rendement et de la productivité des employés ; se prononcer sur les besoins strictement nécessaires pour le bon fonctionnement de la Société ; et formuler des

recommandations pertinentes sur la situation de l'effectif jugé non essentiel en se plaçant dans la perspective de la continuité de la Société CNM restructurée.

4. Du point de vue de l'Actif, il conviendra de réaliser une évaluation exhaustive du patrimoine de la Société CNM portant notamment sur :

- Le Matériel d'exploitation (machines, appareils, et stocks de produits d'exploitation)
- Le Matériel de bureau et informatique
- Le Mobilier de bureaux
- Le Terrain et les constructions
- Les moules
- Les moyens et matériels de transport
- L'agencement, l'installation et l'aménagement
- Les immobilisations incorporelles (ex. brevet DT 46-II)

En plus de l'évaluation de cet actif, l'expertise doit également tenir compte du patrimoine acquis ou en cours d'acquisition, ainsi que les navires en LV dont les contrats de cession stipulent qu'ils demeurent la propriété de la Société CNM tant qu'ils ne sont pas intégralement payés par les clients détenteurs. A cela s'ajoutent les navires senneurs qui n'ont pas encore trouvé d'acquéreurs.

5. Du point de vue des propositions relatives aux :

- Objectifs de restructuration, il conviendra de prendre en considération : (i) les possibilités d'amélioration de la situation technique, financière et organisationnelle, et (ii) les perspectives de développement de la société CNM dans le contexte du secteur des pêches en Mauritanie (business plan) en tenant compte de la situation actuelle des pêcheries surexploitées, notamment le poulpe (possibilités de substitutions en lieu et place de nouvelles entrées) et des possibilités de pêche offertes au niveau de certaines pêcheries, notamment les poissons démersaux et les poissons pélagiques dont les potentiels demeurent encore sous-exploités
- Conditions de négociation pour l'ouverture du capital sur la base de l'évaluation des points 2 et 3 ci-dessus.
- Conditions d'éligibilité et critères de sélection du potentiel opérateur technique et financier sur la base de sa solidité financière, de son expérience en construction et réparation navales notamment dans les domaines des pêcheries offrant des possibilités de pêche

6. Au terme du traitement du point 5, l'expertise devra préparer un dossier d'Appel d'Offres (DAO) pour le lancement effectif de l'opération d'ouverture du capital de la Société CNM.

III. Résultat attendu

Un rapport complet d'audit financier, technique et administratif de la Société CNM abordant les 5 points énumérés ci-dessus, et comportant une annexe sur le DAO (point 6 ci-dessus).

②

IV. Démarche de mise en œuvre

L'expertise travaillera sous la supervision d'un comité de pilotage interne désigné par le Directeur Général de la Société CNM, qui facilitera l'accès à la documentation nécessaire et les contacts avec les structures et personnes ressources pour la conduite de l'audit.

Les phases d'exécution de l'audit comprendront essentiellement :

1. La tenue d'une réunion de cadrage entre l'expertise et le comité de pilotage interne ;
2. La conduite des travaux de collecte des données nécessaires à l'audit technique, financier et administratif ;
3. La conduite des travaux d'analyse des données nécessaires à l'audit technique, financier et administratif ;
4. La préparation d'un rapport provisoire de l'audit ;
5. L'animation d'un atelier de restitution du rapport préliminaire de l'audit ;
6. La préparation du Rapport définitif de l'audit, assorti d'un dossier de DAO.

V. Produits livrables

Six(6) produits livrables sont attendus de l'expertise au cours du processus de réalisation de l'étude. Il s'agit de :

- (i) Rapport de démarrage (en référence à la réunion de cadrage) ;
- (ii) Rapport d'étape (en référence à la collecte des données) ;
- (iii) (Rapport provisoire de l'audit (en référence à l'analyse des données) ;
- (iv) Rapport définitif de l'audit (suite à la restitution du Rapport provisoire) ;
- (v) Dossier d'appel d'offre pour l'ouverture du capital de la Société CNM ; (vi) Photos / vidéos prises sur le terrain.

✓ Rapport de démarrage

L'expertise fournira un rapport de démarrage comprenant la méthodologie détaillée et les outils de collecte des données. Le rapport de démarrage devra être validé par le comité de pilotage interne.

✓ Rapport d'étape

Le rapport d'étape permettra de présenter et valider les données collectées par l'expertise et d'appuyer le processus de collecte des données manquantes avec le comité de pilotage interne.

✓ Rapport provisoire

Un rapport provisoire comprenant un résumé exécutif de 4 pages maximum, sera produit en **version française**. Ce rapport provisoire sera présenté à un atelier de restitution organisé par la société CNM.

✓ Rapport définitif

Le rapport provisoire, après intégration des observations et recommandations de l'atelier de restitution, donnera lieu à la préparation d'un rapport définitif qui sera transmis, au plus tard

une semaine après l'atelier, en version papier et électronique au comité de pilotage interne. Ce rapport définitif sera assorti d'un dossier d'appel d'offres (DAO) pour l'ouverture du capital de la Société CNM à un opérateur technique et financier.

✓ **Dossier de DAO**

Un dossier d'appel d'offres (DAO) pour l'ouverture du capital de la Société CNM sera joint au Rapport définitif. Le DAO tiendra compte des conclusions et recommandations du Rapport définitif de l'audit.

✓ **Photos / vidéos prises sur le terrain**

VI. Durée de l'audit et chronogramme indicatif

La durée d'exécution de l'audit est fixée à **quarante cinq (45) jours** à compter de la date de signature du contrat.

Le tableau ci-dessous présente le chronogramme indicatif de l'audit.

	Mois 1	Mois 2
Mise en place du comité de pilotage	X	
Réunion de cadrage	X	
Collecte des données	X	
Analyse des données	X	
Rapport provisoire	X	X
Atelier de restitution		X
Rapport définitif de l'audit, assorti du DAO		X

VII. Profil et taches de l'expertise

Profil de l'expertise

Le Cabinet d'expertise devra avoir une expérience avérée en matière de réalisation d'audits techniques, financiers et organisationnels de sociétés industrielles, de préférence dans le domaine de la construction navale.

Le pool d'experts spécialisés du Cabinet d'expertise comprendra : 1 spécialiste en construction et réparation navales ; 1 spécialiste en finances et comptabilité analytique ; et 1 spécialiste en gestion des ressources humaines. Le nombre de jours facturés par le Cabinet d'expertise sera de **30 hommes/jours maximum** pour chaque spécialiste sur la durée d'exécution de l'audit. Chacun de ces spécialistes devra avoir :

- Une expérience de dix (10) ans au moins dans leurs domaines d'expertise ;

- Une bonne connaissance de la gestion des entreprises ainsi que de leur fonctionnement dans le contexte de la Mauritanie ;
- Une connaissance du secteur de la pêche en Mauritanie serait un atout.

Tâches de l'expertise

Les principales tâches attendues de l'expertise sont :

- Elaborer un projet de rapport de démarrage comprenant une méthodologie détaillée et les outils de collecte des données ;
- Présenter le projet de Rapport de démarrage au comité de pilotage interne en vue de sa validation ;
- Collecter les données avec les différentes parties intéressées ;
- Préparer un projet de Rapport d'étape et le présenter au comité de pilotage interne ;
- Finaliser le processus de collecte des données sur la base des décisions prises lors de l'examen du projet de Rapport d'étape ;
- Elaborer le Rapport provisoire présentant les résultats préliminaires de l'audit ;
- Animer un atelier de restitution des résultats préliminaires de l'audit ;
- Intégrer les contributions et les commentaires et observations des participants et rédiger le Rapport définitif de l'audit ;
- Préparer le dossier de DAO en vue de l'ouverture au capital à un opérateur technique et financier, à joindre à l'annexe du Rapport définitif

VIII. Rôles et responsabilités

Activité	CNM	Cabinet d'expertise
Créer un comité de pilotage et assurer son bon fonctionnement	X	
Fournir la collaboration technique nécessaire pour la conduite de l'audit	X	
Fournir les données, documents et informations nécessaires	X	
Préparer le projet de Rapport de démarrage		X
Finaliser et valider le Rapport de démarrage	X	X
Collecter les données		X
Préparer le Rapport d'étape		X
Finaliser et valider le Rapport d'étape	X	X
Préparer le Rapport provisoire		X
Organiser et animer l'Atelier de restitution du Rapport provisoire	X	X
Préparer le Rapport définitif, assorti du DAO		X
Finaliser le DAO		X
Fournir les autres livrables (photos, vidéos)		X

IX. Présentation de l'offre technique et financière

L'offre technique doit comprendre :

- Une note de compréhension des présents Termes de référence ;
- Une méthodologie détaillée de réalisation de l'audit ;
- Un chronogramme détaillé de l'audit ;
- Une lettre d'engagement de la disponibilité de l'expertise ;
- Une lettre d'engagement faisant ressortir les expériences antérieures de l'expertise pouvant être un atout pour la conduite de la présente étude.

L'offre financière doit comprendre :

- La lettre de soumission de proposition financière par le Cabinet d'expertise ;
- Le budget estimatif détaillé de l'étude.

