
*Synthèse et principales recommandations de l'Etude sur la valorisation des
Ressources Humaines dans l'Administration Publique*

Note d'orientation n° 9

Juillet 2014

I. Contexte :

Les différents travaux de réflexion sur l'administration publique ont pointé du doigt, un ensemble de contraintes qui affecte sa performance et mis en évidence ses faiblesses structurelles. Leur ampleur a indéniablement mis à nu, les limites de la gouvernance administrative. Elles ont notamment mis en lumière, la faiblesse de ressources humaines et leur inadaptation par rapport à l'environnement institutionnel actuel. Ces dysfonctionnements majeurs soulignent leur vétusté et traduisent indéniablement, la nécessité de repenser les approches en matière de gestion du personnel.

Dans une administration mauritanienne fortement confrontée à la lancinante problématique de la gestion des ressources humaines, celle-ci reste complexe et renvoie au système d'avancement, à la formation, aux mécanismes de suivi-évaluation, d'incitation, et de motivation.

Ces indicateurs au cœur du débat, sur la modernisation du secteur public interpellent également la capacité de la fonction publique à attirer les compétences et à s'adapter au défi du développement et à la mutation de l'économie mauritanienne.

La réflexion sur la rénovation de l'administration, loin de se réduire à un artefact de mesures, pose en filigrane, la question de sa gestion et des instruments nécessaires à son efficacité.

En dépit de quelques ilots de modernisation qui prévalent dans la fonction publique, le panorama général de l'administration de la réforme se présente sous le prisme des chantiers inachevés.

Afin d'accompagner les pouvoirs publics dans la réflexion sur le système de gestion des ressources humaines, le CMAP ambitionne de mener une étude sur la valorisation des ressources humaines. La présente étude est une contribution au renforcement des capacités de l'administration publique. Elle s'inscrit indéniablement dans les objectifs du CSLP III notamment l'axe 3 qui évoque le développement des ressources humaines et l'expansion des services de base.

Ainsi, la présente réflexion a un double objectif, d'une part accompagner les pouvoirs publics dans le passage d'une administration de moyens à une administration de résultats et d'autre part, proposer des outils adaptés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il s'agit notamment de rénover la gestion du personnel à travers des outils appropriés.

II-Résultats :

Les diagnostics établis par les différentes études réalisées sur la fonction publique et dont la dernière date de 2012 (stratégie de réforme de la fonction publique mauritanienne) ont relevé de manière constante la persistance de quatre écueils portant :

- a) sur des insuffisances du cadre juridique et du dispositif statutaire de la FP ;
- b) des faiblesses de l'Administration et de la GRH ;
- c) une insuffisante maîtrise des effectifs et de la masse salariale et ;
- d) des problèmes liés à la valorisation des Ressources Humaines.

En plus de ses dysfonctionnements, la présente étude a identifié les faiblesses suivantes :

L'inapplication des textes : Prolifération de statuts formels et informels ; statut général de 1993 encore inappliqué en grande partie (statuts particuliers adoptés en 2006 et non mis en œuvre du fait de la non mise à jour de la grille de rémunération : celle de 1999 ayant été dépassée par les différentes interventions sur la valeur du point d'indice en 2007, 2008 et 2010).

Le faible professionnalisme : absence de formations qualifiantes ; absence de système de sanction et de récompense (identification des fautes qu'elles soient disciplinaires ou de gestion et leur sanction selon les procédures prévues ; reconnaissance du mérite et récompense dans les formes républicaines...etc.) ;

La dévalorisation de la fonction GRH dans l'Administration : La conception traditionnelle de la Fonction Publique a eu pour impact une perception négative de cette fonction au sein de l'Administration et au niveau des fonctionnaires eux-mêmes. L'on considère en général que l'on y affecte les fonctionnaires incompetents ou non desirés pour un moment. Ceux qui y sont affectés se considèrent en situation provisoire, en attente d'une meilleure promotion si elle ne peut pas être transformée en source de revenus particuliers.

La détérioration de la qualité : la nomination de non fonctionnaires (personnels non formés pour les postes confiés) à des postes de responsabilité et le développement d'une Fonction publique parallèle (PNP) passant de 3000 en 2000 à 9000 en 2012 ont contribué au cumul de frustrations au sein des fonctionnaires.

Le développement de la corruption : Resté pendant longtemps un tabou, le phénomène de la corruption s'est révélé de dimensions inquiétantes dans une société comme la nôtre. Les résultats d'une enquête relative à la perception de la corruption en Mauritanie organisée au cours de l'année 2008 et dont le rapport final a été rendu en 2009 le confirment.

Parmi les causes de la corruption relevées la faiblesse de l'Etat et la prédominance du tribalisme et du communautarisme viennent en première position suivies par la perte des valeurs morales.

La forte politisation de l'Administration : elle se manifeste dans la confusion entre les emplois politiques et les emplois techniques d'encadrement de l'Administration due à la non différenciation, au sein de l'Etat, des fonctions proprement politiques et des fonctions administratives. Cette confusion est à la source de la course vers les nominations aux emplois de l'Administration.

III-Recommandations : Afin de répondre aux défis qu'impose de la valorisation des ressources humaines dans l'administration publique, la présente étude fait les recommandations ci-après :

1) La réorganisation des structures de gestion de la fonction publique : Le rôle de la **Direction Générale de la Fonction Publique** doit être recentré, réaffirmé et renforcé en sa qualité de:

- direction d'état-major, principal acteur de définition et du suivi de la mise en œuvre des politiques de GRH de l'Etat ;
- centre d'expertise juridique ;

- chargée d'assurer un pilotage stratégique de la politique de la FP (SIGRH de l'Etat et un système d'archivage et de GED de l'Administration).

Dans ce cadre la DGFP doit prendre l'initiative de la redynamisation des structures de gestion des ressources humaines dans les ministères et les EPA dans le cadre du réseau des gestionnaires des RH de l'Etat et entamer la révision et l'adaptation du décret de 95 relatif aux structures de gestion des RH dans les ministères.

2) L'introduction d'outils de modernisation de la gestion publique tels que les lettres de mission, le plan d'action, la rémunération au mérite, les tableaux de bord, le suivi-évaluation et la gestion axée sur les résultats afin de développer le professionnalisme au sein de la fonction publique.

3) La mise à jour du dispositif légal : adaptation du Statut Général des Fonctionnaires et Agents contractuels de l'Etat, de ses décrets d'application, notamment les statuts particuliers et la grille indiciaire et reversement des fonctionnaires et agents de l'Etat dans les nouveaux corps.

4) De nouveaux axes de réforme sont à lancer :

- Le projet de réforme de **la loi organique relative aux lois de finances** doit être une occasion pour établir une **nouvelle nomenclature des corps** mieux adaptée aux nouvelles missions de l'Etat et tenant compte du système LMD récemment introduit dans notre système éducatif.
- **L'assouplissement des dispositions du statut général** des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat afin de pouvoir répondre aux besoins de l'Administration (ouverture catégorie A à la contractualisation dans des conditions bien cernées et maîtrisées...etc.).
- L'adoption d'une **politique spécifique à l'encadrement supérieur de l'Administration** : abandon progressif de la gestion centralisée et orientation vers la décentralisation, la délégation, la conception et la réflexion avec l'institution d'un indice de fonction favorisant la stabilité dans la haute fonction publique.
- L'élaboration d'une **politique de formation des fonctionnaires de l'Etat** tenant compte des besoins identifiés dans un plan de formation et soutenue par l'affectation de dotations financières correspondantes par ministère et prise en

compte des résultats de ces formations dans le développement de la carrière des fonctionnaires (rémunération et évaluation).

- La réforme du **système de retraite** dans le sens de plus d'équité et de fiabilité: évaluation et adaptation à l'évolution du niveau de vie (correction des anomalies telles que la limite de service, la révision du mode de financement, mise en place d'un système complémentaire).
- Le développement d'une déontologie et d'une éthique du service public indispensable au rétablissement de la confiance du citoyen et à la reconstruction de la crédibilité et à la légitimité de l'Administration.
- L'institution au niveau de la DGFP d'une **mission portant sur la conception et la diffusion d'une culture de dialogue social** au sein de l'Administration de nature à renforcer la participation des fonctionnaires dans la gestion de la fonction publique.