

République Islamique de Mauritanie  
Ministère des Affaires Economiques et du Développement  
Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques

----- CMAP -----

## Termes de référence

### **Etude sur la valorisation des ressources humaines dans l'administration publique**

#### **I. Contexte :**

Les différents travaux de réflexion sur l'administration publique ont pointé du doigt, un ensemble de contraintes qui affecte sa performance et son rendement. Ils ont notamment mis en lumière, la faiblesse de ressources humaines et leur inadaptation par rapport à l'environnement institutionnel actuel. La pluralité de ces écueils met en évidence, la désuétude des mécanismes de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ils soulignent leur vétusté et traduisent indéniablement, la nécessité de repenser les approches en matière de gestion des ressources humaines.

Dans une administration mauritanienne fortement confrontée à cette lancinante cette problématique, la gestion des ressources reste complexe et renvoie au système d'avancement, à la formation, aux mécanismes de suivi-évaluation, d'incitation, et de motivation. Mieux encore, la gestion du personnel de la fonction publique pose indéniablement, le défi de passage d'une administration de moyens à une administration de résultats. 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.

La réflexion sur la rénovation de l'administration, loin de réduire à un artefact de mesures, pose en filigrane, la question de la gestion du personnel du service public et de l'impératif de le rendre performant. Il convient de souligner que la faiblesse du système de gestion des ressources humaine est indissociable de la réflexion sur l'état de l'administration publique. Elle pose la question de son effectivité et de sa capacité d'adaptation.

La gestion efficace du système des ressources humaines se heurte à un ensemble d'écueils que les différentes études ont identifié. Ces contraintes se structurent autour des points suivants :

1. Absence d'un plan de gestion des carrières ;
2. Des missions descriptives, des profils ne cadrant pas avec les missions du service public,
3. Un système d'enseignement ne répond pas réellement aux besoins de l'administration ;
4. Un personnel peu motivé, une grille salariale faible ;
5. Absence d'un système de sécurité sociale avantageux ;
6. Absence d'un système d'évaluation et de productivité ;
7. Absence d'un système de planification, et de programmation des ressources humaines ;
8. Une forte politisation de l'administration publique ;
9. Un mode de recrutement marqué par une hausse de personnel non permanent(PNP) ;
10. Inadéquation entre la formation et le poste occupé.

L'état des lieux du système de gestion des ressources humaines montre la crise du service public. Elle traduit les difficultés à aménager un cadre institutionnel approprié à la gestion des ressources humaines.

En dépit de quelques ilots de modernisation qui prévaut 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 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. Objectifs :**

Afin d'accompagner, la réflexion sur l'administration publique, le CMAP entend inscrire sa réflexion sur la mise en place d'outils pertinents de rénovation du système de gestion des ressources humaines. Il s'agit avant tout, de revisiter les modes de gestion des ressources humaines et de proposer de nouveaux dispositifs appropriés. La présente étude aura les objectifs ci-après :

- Faire un état des lieux du système actuel de gestion des ressources humaines ;
- Proposer des instruments pertinents destinés à assurer le passage d'une administration de moyens à une administration de résultats ;
- Formuler des propositions sur les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines ;

- Proposer un cadre institutionnel favorable à la gestion des ressources humaines.

### **III. Résultats attendus :**

- Accompagner le processus de réforme de l'administration publique autour des mécanismes en formulant des outils de gestion des ressources humaines ;
- Faire de la gestion des ressources humaines, un levier à la qualité du service public ;
- Intégrer les nouvelles normes de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans l'administration publique ;
- Une appropriation des instruments de gestion des ressources humaines.

### **IV. Profil des consultants :**

Afin de réaliser la présente étude, le CMAP entend recruter un consultant confirmé au profil suivant :

1. Un spécialiste des ressources humaines, il doit avoir un diplôme supérieur au moins Bac+5 ;
2. Une expérience d'au moins 10 ans dans la problématique de gestion des ressources humaines;
3. Avoir une connaissance probante de la réforme de l'administration publique en Mauritanie ;
4. Connaitre la problématique de la gestion des ressources humaines en Mauritanie.

### **V. Durée de la prestation :**

La durée de la prestation est de trente jours ouvrables (soit six semaines). Le consultant effectuera cette prestation sous l'autorité de l'Expert en

Développement Institutionnel. Pour les besoins de la présente prestation, le consultant doit accomplir les formalités suivantes :

1. Près d'une semaine après le début de la prestation, le consultant proposera au CMAP, une note méthodologique dans laquelle seront précisés les démarches et les supports qui serviront à la réalisation de la présente étude.
2. Deux semaines après, le consultant remettra au CMAP un rapport provisoire ;
3. Le consultant disposera ensuite d'une semaine pour intégrer les observations et remarques du CMAP ;
4. Après validation des observations, le Rapport définitif sera livré sous formats électronique et papier en deux exemplaires ;
5. Le consultant participera au focus group de validation de l'étude.