**CAHIER DES CHARGES**

1. **Informations générales**

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | *A.4.3.2 Activité de conception d’un référentiel métiers, destiné au personnel de l’administration centrale* |
| Bénéficiaire(s) | Ministère de la justice RIM (DGAPR (ancienne DAPAP)) |
| Pays | République Islamique de Mauritanie |
| Durée totale des jours prévus | 2 experts (1 expert international et 1 expert national) x 10J, soit 20J d’expertise simultanée |

1. **Contexte général du projet**

Le programme d’Appui à la Réforme de la Justice (PARJ) s'inscrit dans le secteur de concentration "Etat de droit" du Programme Indicatif National du 11ème FED en République Islamique de Mauritanie 2014-2020. Tenant compte des contraintes identifiées dans le secteur de la justice, le PARJ a pour objectif général l’amélioration de l’Etat de droit, via la promotion de la bonne gouvernance et la protection des droits humains en Mauritanie. Ce faisant, il poursuit deux objectifs spécifiques : (i) la réforme en profondeur du système judiciaire et pénitentiaire mauritanien, en vue de le rendre à la fois plus efficace et plus respectueux des droits humains ; et (ii) la promotion d’une justice indépendante, crédible, sensible au genre et proche du citoyen.

Le PARJ s’articule autour d’une quinzaine d’activités à mettre en œuvre visant l’atteinte de quatre résultats que sont : (i) le renforcement des capacités de pilotage du ministère de la Justice et la mise en œuvre de la politique sectorielle, (ii) l’amélioration du fonctionnement de la chaine pénale et pénitentiaire, (iii) l’amélioration de l’accès à la justice ; et (iv) le renforcement des infrastructures judiciaires et pénitentiaires.

Le GIP Justice Coopération Internationale (JCI) s’est vu confier, via une convention de subvention signée le 21 décembre 2019 avec la Délégation de l’Union Européenne, les activités suivantes :

Sous le Résultat 1 : Les capacités du ministère de la justice et des professionnels de la justice sont renforcées et la mise en œuvre de la politique sectorielle est amorcée

- Activité 5 : Renforcement des capacités des professionnels de la justice ;

- Activité 6 : Renforcement du cadre et cursus de formation des métiers de la justice, avec éventuellement la mise en place d’un Centre de Formation Judiciaire (CFJ), en partenariat avec un ou des instituts spécialisés ;

Sous le Résultat 2 : Le fonctionnement de la chaîne pénale et pénitentiaire est amélioré et les conditions de détention sont humanisées

- Activité 9 : Appui à la restructuration et au développement de la Direction de l'administration pénitentiaire et des affaires pénales (DAPAP) ;

- Activité 10 : Appui à l’humanisation des conditions de détention, avec pour cibles pilotes la prison de Dar Naim et la prison Centrale de Nouakchott (à titre indicatif).

JCI a intégré Expertise France, agence publique française de coopération technique internationale, depuis le 1er janvier 2021.

1. **Contexte et justification du besoin**

La Mauritanie compte actuellement une population carcérale de 2916 détenus[[1]](#footnote-1) répartis dans 17 établissements pénitentiaires sur l’ensemble du territoire. La population carcérale ne cesse de s’accroitre ces dernières années (106% entre 2001 et 2022, en passant de 1413 à 2916 détenus). Certains établissements souffrent d’une surpopulation importante voire alarmante, c’est le cas de la prison de Dar Naim à Nouakchott dont le taux d’occupation dépasse les 300%.

Jusqu’à récemment, la Direction de l'Administration Pénitentiaire et des Affaires Pénales (DAPAP) était organisée en quatre services, eux-mêmes organisés en divisions. Il n’y avait donc pas une direction dédiée à la gestion de l’administration pénitentiaire mais une direction pénale aux missions très étendues gérant de multiples activités et faisant face à de nombreux défis.

A ce titre, le rapport/diagnostic de l’organisation et du fonctionnement de l’administration et des établissements pénitentiaires en République Islamique de Mauritanie (mars 2018) élaboré dans le cadre du projet PADCS soulignait notamment le fait que : *« Cette direction centrale dispose de très faibles moyens en ressources humaines qui paraissent bien sous-dimensionnés (…). A cela s’ajoute la faiblesse de la structuration des relais locaux (…). La centralisation de l’administration a pour effet de faire remonter à la direction centrale un maximum de décisions (…) absorbée par les actes de gestion quotidiens (…) alors qu’elle devrait être essentiellement accaparée par des fonctions d’orientation et de contrôle »*. Au-delà de cette faiblesse organisationnelle, ses capacités de gestion des services pénitentiaire étaient amoindries du fait que la très grande majorité de ses personnels (surveillants et officiers) étaient des agents de la Garde Nationale relevant du Ministère de l’Intérieur. Enfin, il a été souligné que la DAPAP était inopportunément essentiellement positionnée en simple exécutant de décisions, sur des sujets cruciaux tels que la planification des constructions d’établissements pénitentiaires.

Face à ces constats, le Ministère de la Justice en Mauritanie, au travers de son document de politique sectorielle Justice d’octobre 2019, dans son chapitre dédié à la réforme de l’administration pénitentiaire et des prisons, a défini parmi ses axes stratégiques : la restructuration de l’organisation et du fonctionnement de l’administration pénitentiaire (Objectif Spécifique n°2), et notamment la création d’une Direction Générale de l’Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion (DGAPR) (Résultat 1).

Ainsi, depuis le 24 aout 2022, selon le décret n°134-2022 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°021-2013 du 26 février 2013, fixant les attributions du Ministère de la Justice et l’organisation de l’administration centrale de son Département, les services pénitentiaires sont placés sous la tutelle de la Direction Générale de l’Administration pénitentiaire et de la Réinsertion (DGAPR, anciennement DAPAP), distinctement de la Direction des Affaires Pénales et des Grâces.

Cette restructuration témoigne de la volonté du Gouvernement d’apporter un souffle nouveau à l’administration pénitentiaire dans la recherche d’une meilleure efficacité.

A cet effet, la Direction Générale de l’Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion (DGAPR) a été nouvellement organisée comme suit :

* Les services rattachés à la Direction Générale :
  + Le service du contrôle ;
  + Le service financier ;
* La Direction des affaires administratives ;
* La Direction de la sécurité des établissements pénitentiaires ;
* La Direction de la réinsertion ;
* Les Directions régionales de l’Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion (assurant les missions de la DGAPR au niveau d’une ou plusieurs Willayas) ;
* Les Etablissements pénitentiaires et de Réinsertion.

Les missions de la DGAPR couvrent un spectre très large, entre autres :

*«*

*- Concevoir les moyens nécessaires au fonctionnement général de l’administration pénitentiaire (…) ;*

*- Veiller à la sécurité des établissements pénitentiaires (…) ;*

*- Elaborer et mettre en œuvre les programmes de réinsertion sociale des détenus en vue de prévenir la récidive (…) ;*

*- Suivre les activités liées à la santé des détenus en coordination avec les services du ministère de la santé (…) ;*

*- Coordonner les activités des greffes pénitentiaires et contrôler leur fonctionnement (…) ;*

*- Gérer le fichier central des détenus (…).*

*»[[2]](#footnote-2)*

Cette nouvelle organisation est l’occasion de prendre en compte les questions liées à la gestion du personnel. En effet, l’organisation des ressources humaines de la DGAPR souffre d’une absence de cartographie des postes, de référentiel métiers, et d’une gestion par compétences de l’employabilité du personnel entravant la gestion des emplois et des compétences.

En vue de mieux clarifier les attributions de chacun et de déterminer ainsi en quoi consiste le métier de chaque corps consécutif, une activité de conception d’un référentiel métiers, destiné au personnel de l’administration centrale est programmé. Cette activité sera basée sur les résultats de l’activité A.4.3.1 qui prévoit la conception d’un plan de réorganisation interne de la direction centrale et d’un projet de plan de réorganisation type d’un EP.

Dans le cadre de cette activité de conception d’un référentiel métiers, Expertise France mobilise :

**Deux experts en conduite d’actions d’élaboration de référentiels métiers**

1. **Objectifs et résultats poursuivis**
   1. **Objectif général**

Cette mission a pour objectif général d’améliorer la performance des différentes structures de l’administration centrale, d’appuyer la fonctionnalisation du nouveau cadre institutionnel et d’accompagner le processus de mise en œuvre de la restructuration de la DGAPR.

* 1. **Objectifs spécifiques**

Cette mission a pour objectif spécifique de concevoir un référentiel métiers au profit de l’administration centrale afin de clarifier les attributions de chacun, et d'offrir une vue d'ensemble des domaines d'activité et des métiers dont l’exécution permettra à la DGAPR d’assurer les attributions qui lui sont dévolues et d’atteindre ses objectifs avec l’efficacité, l’efficience et la qualité requises.

* 1. **Résultats à atteindre**

1. Un référentiel métiers de toutes les fonctions de l’administration centrale de la DGAPR, outil opérationnel de gestion des ressources humaines est disponible.
2. **Description de la mission**
   1. **Activités prévues et méthodologie**

Les activités prévues s’échelonneront selon la méthodologie suivante :

* **Phase préparation**
* Participer à une réunion de lancement avec l’équipe projet pour cadrer la mission et présenter les attentes,
* Organiser des réunions de travail et mener des entretiens avec les responsables de la DGAPR,
* **Phase I :** conception du référentiel métiers,
* **Phase 2 :** animation d’une table ronde pour exposer et discuter le projet de référentiel métiers,
* **Phase 3 :** ajustement et mise à jour du projet de référentiel métiers et rédaction du rapport de mission.

L’activité sera menée par deux experts selon une approche participative. Au préalable, ils prendront connaissance du document de politique sectorielle Justice adopté en octobre 2019 ainsi que des rapports et tous les documents relatifs à la thématique concernée.

Les experts animeront des réunions de travail et mèneront des entretiens individuels ou collectifs (focus groupes) avec les responsables de la DGAPR, ou tout autre personne jugée pertinente, afin d’identifier les différents besoins spécifiques (besoins institutionnels et besoins des personnels) et réaliser un diagnostic de l’existant et des besoins.

A la lumière des résultats de ce diagnostic, ils procéderont à la conception du projet du référentiel métiers.

Ce référentiel sera un répertoire des métiers et fonctions exercés de l’administration centrale (liste des métiers et postes identifiés), auquel sont associées les compétences requises. C’est un inventaire de l’emploi, résultant d’une démarche de réflexion et d’analyse du travail tel qu’il se déroule aujourd’hui et doit se dérouler demain. Il est propre à la direction générale de l’administration pénitentiaire et de la réinsertion : c’est la référence de la pratique du métier au quotidien. Il comprend la mission, les activités principales, le niveau de responsabilité et d’autonomie confié, les compétences associées déclinées en connaissances, les savoir-faire et aptitudes. Il se présente sous forme de fiches métiers classées par familles et par domaines professionnels.

En suite de la conception du projet de référentiel métiers, une table ronde (2J) sera organisée afin de permettre aux experts d’exposer leur démarche et de présenter le projet de référentiel métiers aux participants. Les échanges, propositions de modifications ou d’ajouts permettront la consolidation du projet de référentiel métiers.

Ce référentiel métiers doit être construit, de façon participative, conjointement avec la DGAPR et sera soumis à la validation de cette dernière.

* 1. **Livrables exigés**

|  |  |
| --- | --- |
| **Livrables** | **Date de livraison** |
| 1. Un programme de table ronde, | T0 + 5J |
| 1. Un projet de référentiel métiers, destiné au personnel de l’administration centrale, | Au plus tard le 03/02/2023 |
| 1. Rapport de mission. |

Les livrables seront remis à l’équipe projet par voie électronique en version PDF et en version MS Word. Des précisions complémentaires pourront être demandées par l’équipe projet.

* 1. **Coordination**

Seuls les deux experts sont interlocuteurs pour la mise en œuvre de projet.

Madame Isaline Le Bars, en sa qualité de Coordinatrice de projet et Monsieur Lassaad ABDENBI, en sa qualité d’expert volet pénitentiaire seront les interlocuteurs principaux des experts pour Expertise France.

Tel : +(222) 44 39 19 22 / Mail : [isaline.lebars@expertisefrance.fr](mailto:isaline.lebars@expertisefrance.fr)   
Tel : + (222) 42 42 94 14 / Mail : [lassaad.abdenbi@expertisefrance.fr](mailto:lassaad.abdenbi@expertisefrance.fr)

Monsieur Mamadou Amadou LY, Expert local logistique, administratif et financier, sera l’interlocuteur de l’expert national pour Expertise France pour les aspects relatifs administratifs et financiers.

Téléphone : + 222 36 35 36 85 / Courriel : [mamoudou.ly@expertisefance.fr](mailto:mamoudou.ly@expertisefance.fr)

Une réunion de lancement se tiendra le premier jour de la mission pour le cadrage et la présentation des attentes.

Une coordination étroite avec l’équipe terrain du projet et des représentants de la DGAPR (ancienne DAPAP) devra impérativement être mise en place dès la préparation de la mission et jusqu’à leur finalisation. En outre, des échanges réguliers seront à prévoir sur l’état d’avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

1. **Lieu, Durée et Modalités d’exécution**
   1. **Période de mise en œuvre envisagée :** Du 23/01/2023 au 03/02/2023
   2. **Date de démarrage :** 23/01/2023
   3. **Date de fin :** 03/02/2023
   4. **Durée effective pour la totalité de la mission :** 2 experts (1 expert international et 1 expert national) x 10J, soit 20J d’expertise simultanée
   5. **Planning/calendrier :**

*Le calendrier prévisionnel d’exécution des missions se présente comme suit :*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activités** | **Lieu** | **Période** | **Durée (H/J)**  **Expert (1,2) \* :** |
|  |
| Réunions et entretiens avec les responsables de l’administration centrale | Nouakchott | Journées d’expertise réparties sur la période :  Du 23/01/2023 au 03/02/2022 | 06 H/J |
| Conception du référentiel métiers | Nouakchott | 08 H/j |
| Animation d’une table ronde | Nouakchott | 04 H/J |
| **Rédaction du rapport final** | Nouakchott | 02 H/J |
| **Total** | | | **20 H/J** |
| *\* - Expert 1 : Expert international*  *- Expert 2 : Expert national* | | | |

1. **Expertise et profil demandés**
   1. **Nombre d’experts par mission :** 2 experts (Expert international + Expert national)
   2. **Profil de l’expert (des experts) désigné(s) en charge de l’exécution de la mission :**

* **Expert international :**

**Formation et expériences**

* Titulaire d’un diplôme Bac+5 au minimum en matière de gestion de ressources humaines ou spécialités apparentées,
* Avoir au minimum une expérience dans l’élaboration des référentiels métiers,
* Avoir une expérience dans l’animation d’ateliers et de concertation avec un public diversifié,
* Avoir une expérience internationale dans des missions similaires,
* Formations qualifiantes en élaboration de référentiels métiers et domaines apparentés,
* Une connaissance des systèmes pénitentiaires sera un atout,
* Très bonne connaissance écrite et orale du français,
* **Expert national :**

**Formation et expériences**

* Expertise technique confirmée en tant que cadre de haut niveau ayant une connaissance approfondie du système pénitentiaire mauritanien, du fonctionnement et de l’organisation de l’administration pénitentiaire et des établissements pénitentiaires, et des textes en vigueur ;
* Au moins cinq ans d'expérience professionnelle, à haut niveau, dans l’administration publique ;
* Une expérience préalable dans la participation à des projets de coopération et d’assistance technique, notamment en matière d’appui institutionnel à l’international.

**Documents à fournir par :**

* **L’expert international :**
* CV actualisé y compris références en lien avec la mission ;
* Les autres documents seront précisés par le siège d’Expertise France.
* **L’expert national :**
* CV actualisé y compris références en lien avec la mission ;
* Une autorisation de cumul d’activité de son administration devant mentionner le commanditaire de la mission (Expertise France), l’objet de la mission et la période d’exécution **(pour les experts ayant le statut de fonctionnaire actif).**

1. **Compte-rendu de mission**

Un rapport final de mission (suivant le modèle fourni par Expertise France) devra être remis à l’issue de la mission : il correspond au livrable final de cette mission.

1. **Informations pratiques complémentaires**
2. Les experts doivent respecter la charte graphique et les formulaires d’Expertise France ;
3. **Pour l’expert national,** une fiche de mission mentionnant l’objet de la mission, la période d’exécution, le nombre de jours de rémunération et les modalités de paiement sera co-signée entre l’Expert et Expertise France.
4. **Coût**

Cette activité est mise en œuvre, conformément à la programmation des activités retenues, dans le cadre de l’action dévolue à Expertise France au sein du programme européen d’appui à la réforme de la Justice (PARJ) et sera, à ce titre, pris intégralement en charge par Expertise France.

1. Données chiffrées extraites de la situation de l’administration pénitentiaire à la date du 27 septembre 2022. [↑](#footnote-ref-1)
2. Décret 134-2022 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 021-2013 du 26 février 2013, fixant les attributions du ministère de la justice et l’organisation de l’administration centrale de son département [↑](#footnote-ref-2)