

Termes de référence pour le recrutement d'un expert en charge d'un appui à la DGFP pour le suivi et la mise en œuvre de la politique de formation continue de l'Administration de Mauritanie

Version du 23/07/2025

Résumé

Sur financement de l'Union Européenne, Expertise France met en œuvre un Programme d'Appui à la Gouvernance Financière et Administrative en Mauritanie (PAGFAM). A la demande du MFPT, le programme du PAGFAM prévoit un appui à l'amélioration de la capacité des agents publics de l'administration par un appui au suivi et à la mise en œuvre de la politique nationale de formation continue des agents publics de l'administration. Cette activité participe à la réalisation de la sous-composante 2.2.2 « Appui méthodologique au pilotage et à la réforme de l'administration publique ».

L'objectif de cette activité est d'appuyer l'amélioration de la performance de l'administration en renforçant les capacités des agents publics de l'administration.

Elle s'inscrit dans la démarche d'ensemble lancée par le Ministère de la Fonction Publique et du Travail qui vise, à travers un audit complet des ressources humaines du secteur public, à la définition d'un plan stratégique de formation des ressources humaines de l'État à court et moyen termes.

Dans le cadre d'un appui à la DGFP, Expertise France recrute un expert public de préférence disposant d'une expérience confirmée dans les collaborations internationales dans le domaine de la politique de formation continue.

L'objectif à poursuivre est de proposer un plan d'action correspondant à 3 objectifs majeurs :

1° Mise en œuvre d'un projet de dispositif de pilotage de la politique nationale de formation continue ;

2° Réviser le cadre juridique existant en proposant une modification du décret n° 97-035 du 14 avril 1997 en vigueur définissant les conditions de formation continue des fonctionnaires et des agents de l'Etat ;

3° Proposer un plan de financement des actions de formation continue sur la base des propositions établies par la DGFP ;

4° Proposer une approche méthodologique pour la réalisation du plan interministériel de la formation continue en fonction des informations disponibles ;

5° Réaliser des plans de formation des ministères suivants :

- Ministère de la Fonction Publique et du Travail ;
- Ministère de la Transformation Numérique et de la Modernisation de l'Administration ((ou autre département ministériel) ;
- Ministère en charge du Secrétariat Général du Gouvernement (ou autre département ministériel) ;

Eléments de contexte

Le Programme d'Appui à la Gouvernance financière et Administrative en Mauritanie (PAGFAM) financé par l'Union Européenne est un projet majeur d'assistance technique à la modernisation de l'Etat Mauritanien sur la période 2022-2026 et mis en œuvre par Expertise France. Il a pour ambition d'approfondir les résultats obtenus ces dernières années sur la gestion des finances publiques et la fonction publique (PAGEFIP 2017-2022 déjà opéré par Expertise France sur financement de l'Union Européenne et de la France) tout en élargissant le périmètre de l'appui à la gouvernance administrative.

Le Programme d'Appui à la Gouvernance financière et Administrative en Mauritanie (PAGFAM) financé par l'Union Européenne est un projet majeur d'assistance technique à la modernisation de l'Etat mauritanien sur la période 2022-2026 et mis en œuvre par Expertise France. Il a pour ambition d'approfondir les résultats obtenus ces dernières années sur la gestion des finances publiques et la fonction publique (PAGEFIP 2017-2022 déjà opéré par Expertise France sur financement de l'Union Européenne et de la France) tout en élargissant le périmètre de l'appui à la gouvernance administrative.

S'agissant des finances publiques, le PAGFAM poursuit les appuis à la modernisation de la gestion des ressources fiscales et non fiscales et à l'amélioration du civisme fiscal et appuie l'opérationnalisation et la mise en œuvre effective de la LOLF en vue de faire évoluer les pratiques concrètes de gestion publique et de contrôle dans les administrations. Dans le cadre du

Programme, des synergies sont par ailleurs développées avec le Projet d'appui à la formation professionnelle pour les métiers des finances publiques (P2FP), projet sur financement de la France et également opéré par Expertise France.

En matière de fonction publique, le PAGFAM appuie la modernisation des outils de gestion et de développement des ressources humaines, la mise en place d'une chaîne fonctionnelle RH solide au sein de l'administration, le renforcement des capacités managériales des dirigeants et des encadrants et la conception / mise en œuvre d'un système d'information Ressources humaines articulé au système d'information budgétaro-comptable.

L'appui du PAGFAM au pilotage et à la réforme de l'action de l'administration publique se traduit par un soutien important au lancement d'une nouvelle impulsion de la politique nationale de formation continue.

Si les actions de formation s'inscrivent résolument dans une volonté d'excellence, conforme aux standards internationaux, elles doivent aussi être adaptées aux caractéristiques et aux besoins particuliers de l'administration mauritanienne.

Les contenus de formation doivent donc respecter les meilleures pratiques, quant aux compétences à développer, aux méthodes et être orientés vers la maîtrise de savoir-faire immédiatement transférables dans l'action.

La stratégie de formation ne vise pas seulement à transmettre des savoirs techniques ; elle s'inscrit également dans une logique de consolidation des valeurs fondamentales qui régissent le service public. À ce titre, elle fait écho aux principes énoncés dans l'ordonnance n° 2007-025/P/CMJD du 9 avril 2007 portant code de déontologie des agents publics. Ce texte fondateur rappelle les devoirs de l'administration (égalité des citoyens, neutralité, légalité, continuité de l'État, transparence), les obligations professionnelles des agents (responsabilité, compétence, assiduité, probité, esprit d'équipe), ainsi que leurs devoirs envers les usagers et les institutions (respect, intégrité, célérité, loyauté).

L'ensemble de ces exigences fonde la stratégie de formation proposée par le MFPT : former des agents compétents mais aussi exemplaires dans l'exercice de leurs fonctions, porteurs d'une éthique publique forte et pleinement investis dans leur mission au service de l'État.

Justification

La politique nationale de formation continue pour l'administration de l'État et des établissements publics en Mauritanie s'inscrit dans un cadre stratégique visant à

garantir le développement des compétences des agents publics, leur adaptation aux évolutions des métiers et leur accompagnement dans leurs parcours professionnels.

Cette politique, complexe et interministérielle, est pilotée par des acteurs multiples et repose sur des dispositifs réglementaires, financiers et opérationnels qui sont en cours de révision et de précision. Les dispositions concernant la gouvernance, le financement et mise en œuvre opérationnelle doivent être revues en priorité.

Le droit à la formation fait partie des droits reconnus aux agents publics de l'administration. Les fonctionnaires bénéficient d'un droit à la formation. La loi 93-09 du 18 janvier 1993 portant statut général des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat fait de la formation continue des personnels de l'Etat et de ses établissements publics à caractère administratif à la fois un droit et une obligation. L'article 11 précise que « *Les fonctionnaires peuvent être tenus de suivre, durant leur carrière, des actions de formation professionnelle dans les conditions fixées par les statuts particuliers* ».

L'article 19 modifié par la loi du 31 12 2024 précise que « *Le droit à la formation permanente est reconnu aux fonctionnaires, en fonction des nécessités de service et des moyens de l'administration. Pour l'application des dispositions du présent article, il est institué un dispositif institutionnel chargé de la formation. Un décret définit sa composition, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Le droit à la formation permanente est reconnu aux fonctionnaires, en fonction des nécessités de service et des moyens de l'administration* ».

Améliorer l'efficacité de l'administration publique implique de renforcer les compétences des agents publics qui ne sont pas toujours en adéquation avec celles qui sont requises par les postes occupés. Ce constat s'applique à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.

Si les fiches de poste ne sont pas encore disponibles, le référentiel des compétences des agents de l'Etat et des collectivités territoriales a été adopté en 2022. Il a fait l'objet d'une présentation lors d'un atelier appuyé par le PAGFAM en mars 2023.

La reconfiguration de la politique de formation continue a été annoncée par la Stratégie de Modernisation de l'Administration validée en avril 2024 puis confirmée par une communication du MFPT en Conseil des Ministres le 27 03 2025.

Le constat est simple : Il y a un écart significatif entre le cadre actuel qui régit la formation continue et les résultats obtenus. Il convient de le réduire par la mise

en œuvre d'une nouvelle politique de formation continue qui permette de concrétiser le droit à la formation prévue par les textes.

Le décret du n° 97-035 du 14 avril 1997 précise le cadre juridique du droit à la formation continue qui s'applique aux fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat et de ses établissements publics à caractère administratif.

Les stages de perfectionnement ou de formation sont obligatoires lorsque les statuts particuliers ou les nécessités de service les exigent et sont alors organisés par l'administration ou sur son initiative. Ils sont facultatifs lorsqu'ils sont demandés par les fonctionnaires et autorisés par l'administration.

Les stages de perfectionnement ou de formation correspondent à plusieurs types d'actions :

- a) Des actions d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances ;
- b) Des actions d'adaptation à un nouvel emploi exigeant des qualifications particulières ou à des nouvelles techniques ou méthodes de travail ;
- c) Des actions de préparation aux concours administratifs.

Les stages de perfectionnement ou de formation sont réalisés en principe en exécution d'un plan de formation établi par chaque Ministère. Ce plan de formation est élaboré en concertation avec les services compétents du Ministère chargé de la Fonction Publique. Mais en pratique les plans de formation n'existent pas.

Il faut noter le cas particulier du Ministère délégué au budget où un plan stratégique a été élaboré, notamment avec l'appui du P2FP, programme financé par la Direction Générale du Trésor français. La méthodologie adoptée pour la stratégie, le plan de formation, les fiches de poste et les modalités de gestion des carrières constituent une première expérience de laquelle il sera nécessaire de tenir compte.

Un programme exceptionnel avait été adopté en 2019 par le Gouvernement afin d'accélérer les programmes de formation continue.

Le Ministre de la Fonction Publique et du Travail a présenté une communication lors du Conseil des Ministres du 27 mars 2025 relative au plan stratégique national de renforcement des capacités des ressources humaines de l'Etat. Elle a rappelé le contexte actuel de la formation continue du personnel de l'Etat, son cadre juridique, un premier diagnostic, et déterminé des objectifs et une méthode afin d'assurer une meilleure prise en charge.

Le cap est mis sur l'élaboration et sur la mise en œuvre d'un plan stratégique pour renforcer les capacités des ressources humaines de l'État. Ce plan traduit une vision globale de la gestion des compétences au sein de l'administration publique. Il reposera sur les actions suivantes :

- La mise en place d'un dispositif institutionnel pour le pilotage et la coordination de la formation continue des agents publics.
- La révision du cadre législatif et réglementaire de la formation continue.
- La validation et la mise en œuvre du plan stratégique.

La communication en Conseil des Ministres s'inscrit en continuité de la Stratégie de Modernisation de l'Administration (SMA) adoptée en avril 2024 pour la période 2024-2028. La SMA insiste, dans son axe 3 consacré aux Ressources Humaines, sur l'importance de l'institutionnalisation et de la mise en œuvre d'un mécanisme de développement des compétences des Ressources Humaines de l'Etat. L'objectif est d'assurer le développement d'une formation continue de qualité, obligatoire, tout au long de la carrière et valorisée dans l'évolution professionnelle.

Les 5 principales composantes de cette action sont les suivantes :

- Diagnostic de la situation de formations dans les départements et son adéquation avec leurs besoins.
- Elaboration de plans de formations annuels et pluriannuels dans les ministères.
- Révision réglementaire pour rendre la formation obligatoire et tout au long de la vie professionnelle.
- Conception et déploiement d'un parcours supérieur de management pour les cadres dirigeants de l'administration.
- Adoption d'un décret rendant obligatoire l'affectation d'un certain pourcentage de la masse salariale de chaque ministère au financement d'actions de formation continue des agents publics. Augmentation des ressources budgétaires consacrées à la formation continue et introduction d'une corrélation entre le poids du budget formation et celui de la masse salariale pour chaque département.

Les critères d’appréciation des résultats sont au nombre de 4 :

- Disponibilité du plan interministériel de formation.
- Taux de Ministères ayant élaboré des plans de formation/Taux d’exécution des actions de formation planifiées.
- Adoption des révisions réglementaires concernant la formation.
- Adoption du décret rendant l’affectation d’un pourcentage de la masse salariale à la formation continue.

Calendrier, durée de la mission et livrables attendus

Pour atteindre les objectifs de la mission, l’expert retenu par l’INSP interviendra en lien avec l’expert responsable de la gestion des ressources humaines et de la fonction publique dans le cadre de la composante 2.2 du projet.

Un comité de pilotage sera désigné sur proposition du Ministre de la Fonction Publique et du Travail.

| | |
|--------------------------------|---|
| Objectifs de la mission | <p>L’objectif de la mission est de formuler un ensemble de propositions permettant au Ministère de la Fonction Publique et du Travail de définir un mode de pilotage et de mise en œuvre de la nouvelle politique nationale de la formation continue des agents publics. Ces orientations doivent s’inscrire dans les orientations et la méthode récemment définies par l’Administration mauritanienne (et présentées ci-dessus).</p> <p>Les propositions porteront sur les aspects suivants :</p> <p>1° Mise en œuvre d’un projet de dispositif de pilotage de la politique nationale de formation continue ;</p> <p>2° Révision du cadre juridique existant en proposant une modification du décret n° 97-035 du 14 avril 1997 en vigueur ;</p> <p>3° Proposer un plan de financement des actions de formation continue sur la base des propositions établies par la DGFP ;</p> <p>4° Proposer une approche méthodologique pour la réalisation du plan interministériel de la formation continue en fonction des informations disponibles ;</p> <p>5° Réaliser des plans de formation des ministères suivants : Ministère de la fonction publique et du travail ; Ministère de la Transformation Numérique et de la</p> |
|--------------------------------|---|

| | |
|--|---|
| | Modernisation de l'Administration (ou autre département ministériel) ; Ministère en Charge du Secrétariat Général du Gouvernement (ou autre département ministériel) ; |
|--|---|

| | |
|------------------|--|
| Activités | <p>L'expert exercera les activités suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cartographie des acteurs, identifier quels sont les acteurs de la FC, leur périmètre d'intervention, leur capacité et leur rôle effectif 2. Identification des plans de formation existant et diagnostic de leur mise en œuvre (y compris au Budget), au besoin établir une typologie des Plans de formation et du degré de mise en œuvre 3. Proposer un dispositif de pilotage de la politique nationale de formation continue intégrant les différents acteurs identifiés (donneurs d'ordre de l'Administration et organismes de formation publics ou privés intervenant dans le champ de la formation continue). 4. Réaliser des entretiens avec les responsables politiques et administratifs de la Primature, du Ministère de la Fonction Publique et du Travail, du Ministère de l'Education Nationale, du Ministère de la Santé ; en ce qui concerne ces 2 ministères, ces entretiens auront notamment pour objectif de porter un diagnostic sur la manière dont les organismes de formation qui leur sont rattachés répondent à leurs besoins de formation. 5. Réaliser des entretiens avec les responsables des établissements de formation suivants ; ils porteront plus particulièrement sur les relations entretenues avec les administrations qui inscrivent les stagiaires et sur le suivi-évaluation des formations déjà organisées : <ul style="list-style-type: none"> ❖ de l'ENAJM ; ❖ de l'Ecole Normale Supérieure, des |
|------------------|--|

| | |
|------------------|---|
| | <p>Ecoles Nationales d’Instituteur, de l’Institut Pédagogique National ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ de l’Ecole supérieure de la Santé ; ❖ de l’Ecole nationale de la formation professionnelle ; ❖ du Centre d’Enseignement Technique et de Formation Professionnelle ; ❖ de l’Institut IQRA placé sous la tutelle du ministère de la Formation Professionnelle, de l’Artisanat et des Métiers ; ❖ de l’ISCAE ; ❖ d’autres organismes privés ou publics pourront être contactés également ; <p>6. Animer –en lien avec les services de la DGFP- un atelier de restitution et de présentation des conclusions de l’étude dans le cadre d’un groupe de travail mis en place par le ministère de la fonction publique et du travail ;</p> <p>7. Rédiger un rapport de fin de mission intégrant des propositions précises, comprenant un calendrier prévisionnel et un budget prévisionnel.</p> |
| Livrables | <p>Les livrables attendus dans le cadre de la réalisation de cette mission sont les suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concevoir un diaporama de présentation pour l’atelier final de restitution. 2. Un rapport de fin de mission ; le rapport final de mission fera des propositions précises correspondant à la réalisation de tous les objectifs assignés à la mission : <ol style="list-style-type: none"> a. Mise en œuvre d’un projet de dispositif de pilotage de la politique nationale de formation continue ; b. Réviser le cadre juridique existant en proposant une modification du décret n° 97-035 du 14 avril 1997 en vigueur ; c. Proposer un plan de financement des actions de formation continue sur la base des propositions établies par la DGFP ; d. Proposer une approche méthodologique pour la réalisation du plan |

| | |
|--|---|
| | <p>interministériel de la formation continue en fonction des informations disponibles ;</p> <ol style="list-style-type: none">3. Un avant-projet de décret de mise en œuvre de l'article 19 de la loi modifiée n° 93-09 du 18 janvier 1993 portant statut général des fonctionnaires et agents contractuels définissant le dispositif institutionnel chargé de la formation ;4. Un avant-projet de décret de révision du décret n° 97-035 du 14 avril 1997 sur la formation continue ;5. L'établissement des plans de formation des ministères ciblés : ministère de la fonction publique et du travail, ministère de la transformation numérique et de la modernisation de l'administration, ministère en charge du secrétariat général du gouvernement. |
|--|---|

| | |
|---|--|
| <p>Nombre de jours/homme 30 et calendrier prévisionnel</p> | <p>La mission sera structurée en 4 phases :</p> <p>La première phase d'une durée de 5 jours sera consacrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A la mise au point de guides d'entretiens (DG, fonctionnaires en postes) des administrations partenaires ; ○ A la recherche de la base documentaire nécessaire à la réussite de la mission ; ○ A l'analyse des objectifs de la mission ; ○ A la rédaction d'une première trame rédactionnelle en lien avec l'expert du PAGFAM ; <p>Cette première phase sera réalisée en distanciel entre le 27 octobre et le 7 novembre 2025.</p> <p>La seconde phase d'une durée de 10 jours sera consacrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aux entretiens avec les représentants du Ministère de la Fonction Publique et du Travail ; ○ A des entretiens avec les représentants du MNTIMA ; ○ A des entretiens avec les représentants du MSGG ; ○ A des entretiens avec la Primature ; ○ Rencontres avec l'ENAJM ; ○ Rencontres avec d'autres écoles composantes du Réseau des Ecoles de Service Public de Mauritanie à l'initiative de la DGFP ; ○ Rencontres avec l'ISCAE et les autres organismes de formation privés intervenant dans le champ de la formation continue ; |
|---|--|

Cette phase sera réalisée sur place à Nouakchott entre le 17 novembre et le 28 novembre 2025 ;

La troisième phase d'une durée de 10 jours sera consacrée :

- A l'élaboration des conclusions à proposer ;
- A la mise en place et à l'animation du groupe de pilotage créé à l'initiative du ministère de la fonction publique et du travail
- A l'animation de l'atelier de restitution et à la présentation du pwp.
- A l'élaboration du rapport final ;

Cette phase sera réalisée sur place à Nouakchott entre le 12 et le 23 janvier 2026.

La quatrième étape d'une durée de 5 jours sera consacrée :

- A la livraison du rapport final de fin de mission intégrant les propositions ;
- A la livraison des 2 avant projets de décrets prévus dans les objectifs de la mission ;

Cette phase sera réalisée à distance avant le 30 janvier 2026.

L'ensemble des livrables sera livré à la date du 30 janvier 2026. Des modifications pourront être apportées au calendrier prévisionnel.

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| Validation | Direction du PAGFAM MFPT |
|-------------------|-----------------------------|

Profil requis

L'expert devra justifier des qualifications, compétences et expériences suivantes :

- Être titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (master 2 ou équivalent) en rapport avec la mission ;
- Justifier d'une expérience professionnelle avérée d'au moins 10 ans dans la mise en œuvre de programmes ou d'actions relevant de la politique de la formation continue ;
- Démontrer une bonne connaissance de la gestion des ressources humaines et de la politique de formation des agents public dans une administration ;
- Disposer de plusieurs expériences significatives d'appui à des démarches de formation et de coopération internationale dans des pays comparables visant à la transformation de l'administration publique ; une connaissance de la Mauritanie serait un atout ;
- Maîtriser parfaitement la langue française à l'oral et à l'écrit et détenir une forte capacité à rédiger des documents et des présentations ; la maîtrise de la langue arabe, notamment à l'oral, serait un atout ;
- Faire preuve d'une grande qualité d'écoute, de discrétion, de diplomatie ; savoir communiquer et coproduire avec des interlocuteurs de profils et de niveaux de responsabilité divers.