

**Appui à l'élaboration et
l'opérationnalisation d'une stratégie
de mise en œuvre du bilinguisme**

Rapport n°2

**Propositions
pour une stratégie renouvelée**

21 juin 2012

1.	Description des choix stratégiques.....	4
1.1	Une stratégie, chemin possible, choisi et progressif	4
1.2	Domaines d'intervention et objectifs stratégiques	6
1.3	Articulation des éléments centraux de la stratégie	9
2.	Description des activités proposées par objectif stratégique.....	12
3.	Présentation du calcul des coûts de la stratégie rénovée du bilinguisme	32
3.1	Périmètre du chiffrage du plan d'actions.....	32
3.2	Le plan d'actions de la stratégie rénovée du bilinguisme et le plan d'actions 2012-2014 du PNDSE 2 ...	32
3.3	Mesures sans coût direct.....	33
3.4	Présentation du chiffrage.....	33
4.	Chronogramme.....	37

Liste des tableaux

Tableau 1 : Objectifs stratégiques.....	7
Tableau 2 : Chronogramme.....	38

Liste des annexes

Annexe 1 : Suivi des recommandations antérieures, ou recommandations sur les recommandations

Liste des acronymes

AF	Année du fondamental
APC	Approche par compétences
BDD	Base de données
CREL	Centre de renforcement de l'enseignement des langues vivantes
DALF	Diplôme approfondi de langue française
DEE	Direction des examens et évaluations
DEF	Direction de l'enseignement fondamental
DELF	Diplôme d'études en langue française
DES	Direction de l'enseignement secondaire
DNL	Disciplines non linguistiques
DPEF	Direction des projets Éducation/Formation
DRH	Direction des ressources humaines
DSPC	Direction générale des statistiques et de la planification et coopération
ENI	École normale d'instituteurs
ENS	École normale supérieure
FLE	Français langue étrangère
GAR	Gestion axée sur les résultats
GRH	Gestion des ressources humaines
IDEN	Inspection départementale de l'éducation nationale
IG	Inspection générale
IGEN	Inspection générale de l'éducation nationale
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MINEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
PAAB	Plan d'actions annuel budgétisé
PNDSE	Programme nationale pour le développement du secteur éducatif
RGPH	Recensement général de la population et de l'habitat
SG	Secrétaire général

1. Description des choix stratégiques

1.1 Une stratégie, chemin possible, choisi et progressif

Depuis avril 1999, les autorités scolaires ont tenté de faire face aux exigences de changement dans les pratiques des langues à l'école. Malheureusement, les modes de gestion du système éducatif donnaient déjà peu satisfaction avant la réforme. Le recrutement, la certification et les affectations des enseignants, leur formation, la supervision pédagogique, la surveillance des résultats du système étaient déjà des sujets de préoccupation et se trouvaient à l'origine d'un déficit de qualité bien installé (et déjà étudié). Le changement linguistique sollicitait davantage les fonctions les moins performantes du système et lui posait un défi difficile. Certaines formes d'instabilité institutionnelle¹, chroniques depuis cette date, ont contribué à amplifier encore les difficultés.

La stratégie des autorités pendant ces douze années peut être lue, *a posteriori*, comme une stratégie par défaut : peu de choix délibérés de changements ont été opérés, l'administration a fait de son mieux avec ses outils habituels pour allouer des ressources aux écoles, en profitant parfois des opportunités offertes par des financements nationaux ou extérieurs pour tenter de reconverter des enseignants, pour allonger la période de leur formation initiale ou pour doter les écoles de manuels. L'administration a eu pour souci d'assurer chaque rentrée scolaire en suivant la cohorte pionnière (enfants entrés en 1^{re}AF en 2000) et les suivantes, dans un contexte de croissance rapide des effectifs et avec le handicap de la grande dispersion de la population sur le territoire. L'administration a su parfois saisir des opportunités de financement pour réaliser des activités de fond mais ponctuelles, en général sur le terrain de la formation des enseignants.

Le diagnostic porté par la présente étude, comme bien d'autres avant lui, a montré que les limites d'une telle approche sont atteintes, et que les résultats en sont décevants, voire alarmants. Les grands traits de la gestion du système éducatif sont similaires à ce qu'ils étaient en 1999 et n'ont pas permis à la réforme de porter ses fruits. Les cadres du système disent partager le constat sévère consigné dans le premier rapport de cette étude. Chacun l'exprime selon le point de vue particulier que la place qu'il occupe lui donne. Tous partagent une certaine forme de *résignation*, en ce sens que sans remettre en cause ni les finalités ni les contenus de la réforme, ils jugent improbable l'atteinte proche de résultats acceptables. Leur force institutionnelle de proposition s'en trouve affectée, quelle que soit la valeur des idées de changement qu'ils peuvent exprimer dans des entretiens particuliers.

La proposition d'une stratégie rénovée de mise en œuvre de la réforme linguistique va dans le sens opposé à ce sentiment de résignation bien compréhensible. Elle part de l'idée qu'il existe des marges importantes d'évolution sur la question de l'usage des langues à l'école et que des progrès sensibles et rapides peuvent en être attendus.

Il y a lieu, avant de détailler des propositions d'activités susceptibles de générer des améliorations dans la pratique de la réforme, de s'arrêter sur le sens que peut prendre dans notre contexte la définition d'une *stratégie* de mise en œuvre.

Définissons la stratégie comme *une façon raisonnée et calculée d'opérer des choix et de les rendre cohérents entre eux, afin d'obtenir un résultat qui n'est pas acquis d'avance, ou d'améliorer la position de l'institution dans sa capacité à obtenir ces résultats.*

¹ Une instabilité réelle des structures ministérielles (scissions et fusions alternatives des ministères sectoriels, modifications régulières de l'organigramme) va cependant de pair avec la continuité des fonctions des principales directions centrales et des établissements publics sous tutelle, ainsi qu'à la stabilité relative des cadres occupant des fonctions de direction.

Une stratégie rénovée de mise en œuvre du bilinguisme dans le système scolaire mauritanien se présente comme un *ensemble de choix délibérés, articulés les uns avec les autres, et dont on attend à la fois une amélioration directe des pratiques et une amélioration de la position des autorités dans la gestion de la réforme.*

En Mauritanie, en 2012, pour les questions des langues en usage à l'école, le second point (amélioration de la position stratégique) prend autant d'importance que le premier (amélioration directe des pratiques), parce que l'expérience nationale a montré que la déception des résultats vient de la faiblesse de la maîtrise des faits scolaires par l'administration qui en a la charge.

Dans le langage courant, l'expression « être stratégique » désigne le double fait

- (i) d'opérer un choix entre une multitude d'actions possibles, parce que l'on ne sera en position de les réaliser toutes et
- (ii) de spéculer sur la maîtrise, dans un second temps, d'une position plus favorable pour réaliser une autre série d'actions et gagner la partie. On n'a pas besoin d'« être stratégique » dans un jeu gagné par avance ou pour développer une activité routinière dont tous les aléas sont maîtrisés par avance.

Ainsi, toutes les améliorations des pratiques de classe que l'on jugerait utiles après les observations menées pour les besoins de cette étude ne peuvent pas être proposées en même temps, de même qu'un certain délai sera nécessaire pour une révision complète des programmes d'enseignement, à l'effet de prendre sérieusement en compte les exigences issues des changements de langue d'enseignement au cours de la scolarité.

Par ailleurs, plusieurs actions sont proposées dans le but d'installer l'administration scolaire dans une position plus sûre pour le pilotage et la gestion des ressources (en particulier des compétences linguistiques des enseignants) et des résultats, sans que l'on puisse en attendre dans l'immédiat une amélioration des pratiques de classe.

Le présent plan d'actions ne décrit donc pas toutes les actions qu'il serait souhaitable d'initier pour parvenir dans un terme visible à un enseignement bilingue permettant à chaque enfant, à un stade précoce de la scolarité, de maîtriser indifféremment les deux langues retenues et de s'en servir pour mener à bien sans difficultés l'ensemble de ses apprentissages. Au contraire, ce plan doit être lu comme un premier pas stratégique permettant d'*initier* des améliorations sur (i) les compétences linguistiques et pédagogiques des enseignants via leurs modalités de formation initiale et continue et de certification (ii) les capacités administratives de gestion des personnels et (iii) les capacités de pilotage du système. Une fois ces mécanismes rénovés, la question du second pas stratégique se posera, les enjeux se déplaçant alors sur la supervision régulière, l'évolution graduelle des pratiques de classe et d'évaluation, le maintien et le suivi d'une activité quotidienne tendant vers l'éradication des situations locales inacceptables et l'amélioration du service rendu.

Le plan d'actions proposé ne comprend pas non plus de propositions plus globales sur la qualité de l'éducation en Mauritanie, débordant le cadre des activités propres à améliorer les apprentissages de et en français et arabe. Cependant, la question du bilinguisme scolaire ne peut être isolée ni des facteurs dont dépend la qualité de l'éducation en général, ni de ceux dont dépend la qualité de l'encadrement administratif du secteur. De la même façon, le bilinguisme scolaire ne peut pas être isolé de l'ensemble des pratiques sociales des langues et des politiques linguistiques.

On retiendra ainsi trois éléments d'importance pour le succès d'une stratégie rénovée de développement du bilinguisme à l'école :

- (i) Les facteurs élémentaires de la qualité de l'éducation sont une condition critique de succès. Il s'agit en premier lieu du temps scolaire (à l'année comme à la journée), dont tout indique qu'il n'est pas aujourd'hui minimal pour permettre des acquisitions sérieuses. Il s'agit aussi des pratiques élémentaires de conduite des classes de la part des enseignants (veiller à la tenue des cahiers, corriger les exercices, varier les formes des exposés et des exercices, garantir leur adaptation au niveau considéré) dont l'observation montre qu'elles sont souvent négligées.
- (ii) Le fonctionnement régulier de routines administratives de base, à l'effet de garantir un minimum de supervision des activités des établissements, de relever, de diffuser et d'examiner les signaux de dysfonctionnement apparaît également comme une condition sine qua non de succès dans la mise en œuvre de la réforme – comme de toute politique plus générale de qualité.
- (iii) L'accompagnement des ministères sectoriels par d'autres autorités publiques dans la mise en œuvre d'une réforme aussi complexe et aussi sensible que celle des langues en usage dans les écoles est enfin une nécessité pour sa réussite.

1.2 Domaines d'intervention et objectifs stratégiques

Les objectifs d'une stratégie rénovée de mise en œuvre de la réforme relèvent de deux domaines, pédagogique et gestionnaire, chaque domaine regroupant plusieurs champs d'activités.

Les objectifs stratégiques sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces objectifs seront ensuite déclinés dans la suite du document, dans des tableaux présentant pour chacun d'entre eux son intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme, l'état de la question (les activités déjà réalisées ou programmées), les préalables nécessaires, les activités et intrants qui lui sont reliées, les institutions responsables de l'initiative et du suivi, les indicateurs de réalisation et les délais.

Tableau 1 : Objectifs stratégiques

DOMAINE PÉDAGOGIQUE		
Thème	Objectifs stratégiques	Description
Curriculum	1. Révision du curriculum et des manuels.	<i>A moyen terme.</i> Révision du curriculum pour une prise en compte des questions linguistiques, à savoir (i) la nécessité d'articuler les transitions entre langue enseignée et langue d'enseignement, (ii) le caractère de langue seconde que chacune des deux langues peut prendre selon les situations et (iii) une définition plus précise des capacités linguistiques visées à chaque niveau pour chaque langue.
	2. Diffusion d'un document d'accompagnement pour le primaire.	<i>À court terme.</i> Une révision immédiate à l'effet d'atténuer les imperfections les plus flagrantes des programmes et manuels du primaire. Consignation dans un document à l'intention des enseignants.
3. Diffusion de documents d'accompagnement pour le secondaire.		
Formation initiale et continue	4. Renforcement de la formation linguistique au primaire.	Une certification externe reconnue des compétences linguistiques de l'enseignant du primaire dans les deux langues, le seuil minimal étant B 2 dans la langue seconde et C 1 dans la langue première ² . Inscription de la certification des compétences linguistiques dans les données individuelles tenues à la DRH. Exigence d'un niveau minimal certifié dans une langue pour l'entrée dans les écoles de formation (C1).
	5. Rénovation de la formation initiale dans les ENI.	Mise en œuvre formation modulaire, appuis techniques. Formation d'une masse critique de formateurs à la didactique des disciplines dans un contexte multilingue.
	6. Rénovation de la formation linguistique au secondaire.	Une certification externe reconnue des compétences linguistiques de l'enseignant du secondaire dans la langue d'enseignement de sa discipline, le seuil minimal étant C1.
	7. Rénovation des formations à l'ENS.	Renforcements généraux de capacités à l'ENS. Formation d'une masse critique de formateurs à la didactique des disciplines dans un contexte multilingue.
	8. Formation continue linguistique des enseignants du primaire.	Tests et stages de renforcement menant à des certifications standardisées, flux continu d'enseignants en formation.

² Nomenclature du Cadre européen de référence pour les langues (CECR).

Encadrement et accompagnement pédagogique

Pour mémoire, deux activités prévues au PNDSE 2 et recommandées pour la stratégie renouvelée du bilinguisme :

1. Création d'un échelon communal de supervision pédagogique (PNDSE 2).
2. Renforcement du rôle du directeur d'école (PNDSE 2).

DOMAINE GESTIONNAIRE

Thème	Objectifs stratégiques	Description
Gestion des ressources humaines	9. Introduction du profil linguistique dans les BDD.	Développement de la BDD de la DRH et emploi des critères de compétence linguistique certifiée dans les procédures d'affectation.
	10. Révision de la gestion des primes.	Révision des procédures d'attribution et de gestion des primes; augmentation de la prime de bilinguisme.
Pilotage d'ensemble de la réforme	11. Installation d'une activité régulière de programmation.	Intégration des activités de mise en œuvre de la stratégie du bilinguisme dans la programmation annuelle du PNDSE (PAAB).
	12. Installation d'un monitoring spécifique.	Activités de consolidation d'informations relatives à la progression de la réforme linguistique, aux difficultés, activité de veille.
	13. Installation d'un dialogue politique régulier.	Revitalisation du Conseil Supérieur de l'Éducation et rencontres extra-sectorielles régulières.
	14. Institutionnalisation du pilotage de la réforme.	Emploi des arrangements institutionnels pour le suivi et le pilotage du PNDSE au profit du suivi et du pilotage de la réforme.
	15. Recherche d'interventions extra-sectorielles.	Établissement de relations régulières avec d'autres départements ministériels concernés par la réforme linguistique.
	16. Communication.	Élaboration d'un plan de communication sur la réforme et ses attendus, actions de communication.
Aménagements linguistiques	17 et 18. Promotion du bilinguisme.	Promotion du bilinguisme à l'école. Promotion du bilinguisme hors de l'école.
Planification et carte scolaire	19. Regroupements d'écoles primaires.	Accélération du mouvement spontané de regroupements d'école et prise en compte des expériences déjà initiées dans deux wilayas.

1.3 Articulation des éléments centraux de la stratégie

Les éléments centraux de la stratégie s'adressent aux enseignants, aux programmes scolaires, aux établissements d'enseignement et au pilotage de la réforme. Ils peuvent être résumés comme suit, leurs développements détaillés étant présentés dans le chapitre 2 du document.

Enseignants

a) les compétences linguistiques des enseignants deviennent une priorité dans leur formation et un élément central de la gestion de leur carrière et de leurs affectations.

La base de données dont l'installation est prévue à la DRH enregistrera les compétences linguistiques des enseignants telles qu'elles seront attestées par leurs certifications. De la sorte, les affectations de terrain, suivies de concert par la DRH et la DEF pour le primaire, tiendront compte en premier lieu de ces compétences.

En parallèle, la gestion des primes de bilinguisme et de zone difficile sera rénovée et sécurisée, de façon à permettre à ces compléments salariaux de jouer leur rôle incitatif. La certification des compétences linguistiques connue à la DRH deviendra une condition d'affectation sur un service bilingue et d'éligibilité à la prime correspondante. La prime de bilinguisme sera augmentée.

Pour la formation initiale des instituteurs, la formation dans la langue seconde fera l'objet d'un partenariat avec un prestataire de la place³, ce centre devenant prestataire de formation linguistique au profit des élèves des ENI. A l'issue de la première année de formation, les élèves-instituteurs devront attester d'un niveau minimal B1 dans leur langue seconde pour être admis à poursuivre leur formation à l'ENI. A l'issue des trois années de formation, ils devront attester d'un niveau minimal B 2 dans la langue seconde pour être titularisés dans la fonction publique enseignante.

b) la formation initiale et continue des enseignants s'accompagnera systématiquement de la certification standardisée du niveau de compétences linguistiques. Cette certification se fera en référence au cadre européen commun de référence pour les langues (CECR). En français, les niveaux atteints seront attestés par le DELF et le DALF, en arabe, les certifications de l'Institut Bourguiba des Langues Vivantes (IBLV) à Tunis⁴ (ou d'autres certifications basées sur le cadre européen de référence) seront employés aux mêmes fins.

c) les enseignants en exercice seront testés sur leurs compétences linguistiques⁵. Les formations continues à contenu linguistique connaîtront un mouvement régulier, grâce à une programmation annuelle suivie et pilotée, en fonction des résultats des tests. En priorité, les enseignants proches d'un niveau B2 dans leur langue d'exercice bénéficieront des formations continues.

³ Ce prestataire peut être le CREL qui a déjà opéré des activités de formation de ce type et dispose des capacités nécessaires. Le concours d'entrée aux ENI peut être accessible sur la base d'une seule langue, sous réserve de l'attestation d'un niveau C1 dans cette langue et de l'atteinte d'un niveau B1 dans la langue seconde à l'issue de la première année de formation. Il apparaît en effet que, dans la situation actuelle, le vivier de recrutement sur une base monolingue est plus riche que sur une base bilingue et que les possibilités de formation linguistique permettront d'atteindre les compétences requises en langue seconde.

⁴ Les certifications de l'IBLV en langue arabe sont basées sur six niveaux comparables à ceux du CECR. Le CREL de Nouakchott a déjà des contacts avec l'IBLV et certains de ses formateurs en arabe ont été formés aux méthodes employées à l'IBLV.

⁵ Les résultats du test de 2007 ne constituent plus une base de travail, en raison du renouvellement partiel des corps enseignants depuis cette date. Pour ce qui concerne la mise en œuvre de la réforme de 1999, seules les compétences linguistiques sont l'objet du test.

d) la didactique des langues et la prise en compte des particularités de l'emploi des langues secondes feront également l'objet d'activités de formation initiale et continue. À cet effet, un effort à long terme de formation et d'accompagnement de formateurs s'avèrera nécessaire.

Programmes scolaires et manuels

Les programmes scolaires du fondamental et du secondaire ne garantissent pas la cohérence linguistique des parcours, ils doivent donc être revus. Cette révision connaîtra deux étapes, une première à court terme à l'effet d'aménager les programmes existants et de les accompagner d'instructions, une seconde à plus long terme permettant leur réécriture intégrale, dans un souci de cohérence linguistique.

Un profil linguistique précis des capacités attendues à chaque stade de la scolarité doit précéder la réécriture des programmes.

Cette dernière entrainera la nécessité d'une révision des manuels et documents d'accompagnement.

Écoles

La stratégie consiste à favoriser une pratique renouvelée de la carte scolaire permettant d'accompagner et d'accélérer le mouvement de regroupements d'écoles déjà expérimenté et déjà existant de façon spontanée, de façon à faire diminuer le besoin d'enseignants bilingues et de situations de multigrades. Cette pratique nécessitera des relations entre la DSPC et d'autres départements ministériels.

L'encadrement pédagogique de proximité à l'échelon communal et la formation des directeurs d'école, prévus par le PNDSE 2, deviendront des éléments privilégiés d'appui aux enseignants dans les établissements.

Pilotage et accompagnement

Les directions principales de la stratégie rénovée sont :

- (i) d'installer des mécanismes de monitoring, de rapportage, de suivi et de programmation annuelle propres aux objectifs de la réforme, à l'instar de ce qui existe pour la mise en œuvre du PNDSE. Ces dispositions doivent permettre d'éviter la discontinuité des activités critiques, comme la formation continue régulière des enseignants dans les domaines linguistiques, de garantir la mobilisation des services et des financements et d'empêcher que des initiatives soient prises sans avoir pris en compte les exigences de la réforme et les particularités linguistiques du système;
- (ii) de développer des relations avec d'autres départements ministériels impliqués dans ou intéressés par la mise en œuvre de la réforme. La dispersion de l'offre scolaire au fondamental entre de multiples écoles de très petites dimensions, exigeant un grand nombre d'enseignants bilingues et chevronnés, peut être allégée si le ministère de l'Éducation rejoint les efforts d'autres politiques publiques pour favoriser le regroupement des populations. Les politiques publiques mises en œuvre par le ministère de la Culture, le ministère de la Fonction publique, par ailleurs, ont également des composantes linguistiques importantes avec lesquelles il sera productif de rechercher des synergies;

- (iii) d'instaurer des instruments de dialogue politique et de communication en rapport avec les enjeux du bilinguisme. En effet, le diagnostic a montré que les ministères sectoriels de l'éducation n'ont pas seuls la maîtrise des incitations susceptibles d'être développées en faveur de l'apprentissage et de l'usage des langues secondes. La question des incitations est centrale dans une politique dont la composante linguistique dépasse de beaucoup les simples aspects pédagogiques.

2. Description des activités proposées par objectif stratégique

Les tableaux ci-après détaillent les activités proposées pour la stratégie rénovée de mise en œuvre du bilinguisme.

Domaine	1 - CURRICULUM DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE ET SECONDAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	RÉVISION DU CURRICULUM
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Étape importante pour la cohérence de la progression entre les enseignements linguistiques et les disciplines enseignées dans une langue seconde (arabe ou français).
État de la question	<p>Le curriculum a été élaboré il y a plus de dix ans, parallèlement à l'introduction du bilinguisme, sans tenir compte de tous les défis inhérents à l'introduction d'un enseignement bilingue. Absence de profil global attendu de l'élève pour chacune des étapes.</p> <p>Contenus non révisés lors de la réécriture selon l'APC.</p> <p>Insuffisamment explicite sur les apprentissages de base.</p> <p>Incohérences et erreurs relevées et consignées dans les rapports d'inspection, également dans le rapport de la revue conjointe cité dans le rapport d'évaluation du PNDSE, p.32.</p> <p>Incohérence horizontale (entre disciplines linguistiques et disciplines non linguistiques) et verticale : rupture d'un niveau à l'autre (rapport diagnostic, p.16).</p> <p>Incohérence docimologique (rapport diagnostic, p. 15).</p> <p>Incohérence programmes-examens (évaluation PNDSE 2010).</p> <p>Objectifs linguistiques inadaptés à l'enseignement bilingue (rapport diagnostic p.14).</p> <p>Un programme doit être revu après une période de 5 à 10 ans maximum.</p> <p>Réforme des programmes et réforme linguistique ont été conduites de façon parallèle, sans lien apparent.</p> <p><i>La révision du curriculum dépasse les questions linguistiques, qui doivent néanmoins occuper une place centrale dans le processus.</i></p>
Conditions préalables	<p>Étude diagnostique actualisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - étude externe des documents (programmes, guides, manuels) et de leur mise en œuvre en salle de classe. - propositions en vue d'un curriculum révisé.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du profil attendu de l'élève à la fin du primaire, du 1er cycle du secondaire, du 2e cycle du secondaire. - Élaboration d'un cadre d'orientation du curriculum allant du début du primaire à la fin du secondaire. - Révision des programmes. - Expérimentation. - Validation. - Planification de la mise en œuvre. - Renforcement des capacités des cadres administratifs et pédagogiques. - Formation des enseignants à l'utilisation des programmes révisés.
Terme	<p>2013 : activités diagnostiques et préparatoires.</p> <p>2014-2018 : révision du curriculum et mise en œuvre du curriculum révisé.</p>
Initiative	IGEN.
Exécution	IGEN, DREN, chercheurs, concepteurs, enseignants expérimentateurs, etc.,
Interventions extra sectorielles	Employeurs, société civile, etc., Chercheurs.
Suivi et rapportage	IGEN.
Indicateur	Ensemble de programmes révisés.

Domaine	2 - CURRICULUM DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	DIFFUSION D'UN DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT DU CURRICULUM
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Première étape essentielle pour la cohérence de la progression entre les enseignements linguistiques et les disciplines enseignées dans une langue seconde (arabe ou français). Essentiel pour permettre aux élèves de comprendre les disciplines enseignées dans la langue seconde.
État de la question	Des manques de cohérence et des difficultés de compréhension ont été signalées à plusieurs reprises, notamment dans les rapports d'inspection. Des propositions de remédiation ont été faites de façon ponctuelle, mais aucune action d'ensemble n'a été entreprise au niveau national.
Conditions préalables	Exploitation des rapports d'inspection. Exploitation des documents déjà élaborés (IGEN, Cellule linguistique).
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'élaboration d'un document d'accompagnement pour le primaire centré sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'arrimage entre les enseignements linguistiques et les DNL; • les apprentissages essentiels; - Validation de ce document. - Multiplication et diffusion à tous les enseignants en classe actuellement, aux enseignants en formation et aux cadres éducatifs. - Formation et suivi de proximité.
Terme	2013.
Initiative	Ministère.
Exécution	IGEN, DREN, IDEN.
Interventions extra sectorielles	Néant.
Suivi et rapportage	IGEN.
Indicateur	Guide d'accompagnement disponible dans les écoles.

Domaine	3 - CURRICULUM DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	DIFFUSION DE DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT DU CURRICULUM
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	<p>Première étape essentielle pour la cohérence de la progression entre les enseignements linguistiques et les disciplines enseignées dans une langue seconde (arabe ou français).</p> <p>Essentiel pour permettre aux élèves de comprendre les disciplines enseignées dans la langue seconde.</p>
État de la question	<p>Tout comme dans l'enseignement primaire, des manques de cohérence et des difficultés de compréhension ont été signalées à plusieurs reprises, notamment dans les rapports d'inspection. Des propositions de remédiation ont été faites de façon ponctuelle, mais aucune action d'ensemble n'a été entreprise au niveau national.</p>
Conditions préalables	<p>Exploitation des rapports d'inspection.</p> <p>Relevé des incohérences horizontales et verticales ainsi que des erreurs et imprécisions dans les programmes et manuels.</p> <p>Relevé des principales difficultés rencontrées par niveau et par discipline en rapport avec le bilinguisme.</p>
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers d'élaboration de documents d'accompagnement pour le secondaire centré sur: <ul style="list-style-type: none"> • l'arrimage entre les enseignements linguistiques et les disciplines non linguistiques ; • les apprentissages essentiels minimaux à chaque niveau ; • multiplication et diffusion à tous les enseignants en classe actuellement, aux enseignants en formation et aux cadres éducatifs. - Formation des directeurs d'établissement à l'emploi des guides.
Terme	2013.
Initiative	Ministère.
Exécution	IGEN, DREN.
Interventions extra sectorielles	Néant.
Suivi et rapportage	IGEN.
Indicateur	Guide d'accompagnement disponible dans les établissements.

Domaine	4- FORMATION INITIALE AU PRIMAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	RÉORGANISATION DE LA FORMATION INITIALE LINGUISTIQUE DES ENSEIGNANTS
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Primordial.
État de la question (<i>readiness</i>)	Statu quo presque complet constaté par les études antérieures depuis plus de dix ans et le rapport diagnostic, malgré les multiples recommandations (cf. Annexe 1).
Conditions préalables ou parallèles	Révision de la prime de bilinguisme (modalités d'attribution et taux).
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement niveau minimal C1 dans la langue 1. - Respect strict/révision des normes au concours d'entrée. - Partenariat pour la formation linguistique en 1^{re} année. Test pour entrer en 2^e année : niveau minimal B2 en langue 2. - Sinon, à la charge de l'étudiant de l'acquérir avant la fin des trois ans.
Terme	Début : fin année académique 2012-2013 pour les sortants et début 2013-2014 pour les entrants.
Initiative	Ministre – ENI.
Exécution	ENI et ressources internes et externes.
Interventions extra sectorielles	Néant.
Suivi et rapportage	ENI - Inspection générale.
Indicateur	Nombre d'élèves instituteurs ayant atteint un niveau B2 dans leur langue seconde à l'issue de la formation.

Domaine	5 - FORMATION INITIALE AU PRIMAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	RÉNOVATION DU DISPOSITIF DE FORMATION INITIALE DES ENI
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme.	Primordial.
État de la question (<i>readiness</i>)	Statu quo presque complet constaté par les études antérieures depuis plus de dix ans et le rapport diagnostic, malgré les multiples recommandations.
Conditions préalables (activités préparatoires ou autres objectifs stratégiques devant être atteints)	<p>Révision du profil de recrutement des nouveaux formateurs (minimal obligatoire : niveau minimum de C1 dans la langue de travail, diplôme universitaire dans la spécialité enseignée et expérience de cinq ans dans l'enseignement).</p> <p>Formation de tous les nouveaux formateurs en ingénierie de la formation et animation pédagogique.</p> <p>Actualisation du curriculum pour la mise en œuvre de la formation modulaire.</p> <p>Fonctionnement des ENI à plein temps : répartition des activités sur une journée complète. Augmentation substantielle des heures d'ouverture de la bibliothèque, des labos et des salles informatiques. Services extrascolaires conséquents avec le profil de sortie d'un enseignant.</p> <p>Renforcement des procédures de suivi.</p>
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la formation modulaire. - Accompagnement des formateurs en didactique des disciplines au primaire axée sur la pratique et le bilinguisme, avec l'aide de ressources externes qualifiées. - Renforcement de l'encadrement des stages pratiques et des capacités des écoles d'application. - Renforcement de la bibliothèque, de l'audio-visuel et de l'informatique et formation des différents animateurs.
Terme	Progressivement, à partir de la rentrée 2012.
Initiative	Ministre – ENI.
Exécution	ENI et ressources internes et externes.
Interventions extra sectorielles	Néant.
Suivi et rapportage	Inspection générale.
Indicateurs	<p>Pratique de la formation modulaire.</p> <p>Intégration des équipements culturels au cursus de formation.</p>

Domaine	6 - FORMATION INITIALE ET CONTINUE AU PRIMAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	FORMATION LINGUISTIQUE CONTINUE DES ENSEIGNANTS DU PRIMAIRE
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Le test de 2007 a montré les insuffisances des enseignants dans la connaissance des langues d'enseignement. La maîtrise d'un niveau B2 dans la langue du service est un impératif <i>minimal</i> pour tous les enseignants. En particulier, l'apprentissage d'une langue n'est jamais terminé et un grand besoin de formation linguistique a été recensé parmi les enseignants sur le terrain, tant en français qu'en arabe.
État de la question (<i>readiness</i>)	<p>Décision relativement récente d'attribuer le pilotage de la FC à la DRH (Décret 001-2011 PM fixant les attributions du Ministre d'État à l'Éducation nationale, à l'Enseignement supérieur et à la Recherche scientifique et l'organisation de l'administration centrale de son département).</p> <p>Depuis 1999, des enseignants ont bénéficié de formations linguistiques en plusieurs vagues, mais le processus reste discontinu.</p> <p>Politique de formation continue en cours d'élaboration.</p>
Conditions préalables ou autres objectifs stratégiques devant être atteints	<p>Tests linguistiques des enseignants avant et après les formations.</p> <p>Base de données des enseignants.</p> <p>Toute formation linguistique mène à une certification standardisée sur la base du cadre européen commun de référence (CECR). Sa durée minimale correspond au nombre d'heures nécessaires pour passer d'un niveau au niveau supérieur.</p>
Activités et intrants	Formation linguistique par vagues successives de tous les enseignants du primaire en fonction de leur niveau de départ.
Terme	Formation linguistique en flux continu d'environ 2000 enseignants par an.
Initiative	Ministre – DRH.
Exécution	Opérateurs extérieurs.
Interventions extra sectorielles	Collaboration possible avec des instances étrangères et/ou internationales : Institut Bourguiba des Langues vivantes - Alliance française, etc.
Suivi et rapportage	DRH - Inspection générale.
Indicateur	Proportion d'instituteurs ayant certifié un niveau B2 en langue seconde.

Domaine	7 - FORMATION LINGUISTIQUE DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	CERTIFICATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE DANS LEUR LANGUE D'ENSEIGNEMENT
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	La réforme de 1999 instaurant l'enseignement bilingue a induit, pour le secondaire, un besoin en enseignants capables d'enseigner dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle. Des activités de reconversion linguistique ont eu lieu à l'ENS, mais n'ont pas eu de suite. Un certain nombre d'enseignants ont des difficultés à enseigner, du fait de la non-maîtrise de leur langue d'enseignement.
État de la question (<i>readiness</i>)	Une enquête sur le niveau linguistique a été initiée en 2007. Depuis, rien ne permet d'avoir avec précision le portrait linguistique des enseignants. Les enseignants du secondaire n'ont pas besoin d'être bilingues, mais ils doivent maîtriser la langue dans laquelle ils enseignent.
Activités préalables ou parallèles	Mise en place des BDD prenant en compte les langues maîtrisées par chaque enseignant, ainsi que le niveau linguistique dans la (les) langue(s) d'enseignement.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Tester les étudiants à l'entrée à la formation initiale : <ul style="list-style-type: none"> - S'ils ont le niveau C1 dans la langue d'enseignement de leur discipline, ils sont admis à suivre la formation à l'ENS. - S'ils ont le niveau B2, ils doivent suivre une formation linguistique externe et repasser la certification à la sortie de l'ENS. - Aucun candidat de niveau inférieur à B2 dans la langue d'enseignement ne peut être admis à la formation à l'ENS. - Nul sortant de l'ENS ne peut enseigner dans une langue s'il n'a pas le niveau C1 dans cette langue. - Les élèves-professeurs qui n'ont pas le niveau B2 devraient être soumis à une formation intensive. - Tester les professeurs en exercice dans leur langue d'enseignement. Ceux qui n'ont pas le niveau B2 devraient être soumis à une formation intensive. Ceux qui ont le niveau B2 peuvent suivre jusqu'à trois cycles de formation d'un mois pendant les vacances.
Terme	Début dès que les conditions préparatoires sont en place. Récurent chaque année pour la formation initiale. Par vagues successives pour la formation continue.
Initiative	Ministère.
Exécution	Opérateur de formation.
Interventions extra sectorielles	Néant.
Suivi et rapportage	MEN, ENS, opérateurs de formation.
Indicateur	Profil linguistique des sortants de l'ENS.

Domaine	8 - FORMATION INITIALE ET CONTINUE AU SECONDAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	RÉVISION DE LA FORMATION À L'ENS EN TENANT COMPTE DES IMPÉRATIFS DE L'ENSEIGNEMENT BILINGUE
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	La formation à l'ENS est peu documentée malgré l'importance des missions qui lui sont attribuées. Les actions de formation tiennent peu compte de l'enseignement en contexte multilingue.
État de la question (<i>readiness</i>)	<p>La structuration de l'ENS en départements de spécialités suivant les disciplines enseignées au secondaire fait en sorte que la problématique du bilinguisme arabe français en rapport avec l'enseignement au secondaire n'est prise en compte qu'occasionnellement. La formation des enseignants est centrée sur des contenus disciplinaires.</p> <p>Les formateurs de l'ENS sont en majorité des spécialistes de leur discipline et ne sont pas certifiés en didactique de la discipline, ni en enseignement en contexte multilingue. La bibliothèque est peu fournie en documents récents dans le domaine du bilinguisme en milieu scolaire.</p>
Activité préalable	Actualisation du diagnostic des besoins de l'ENS.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Former une masse critique de formateurs didacticiens des disciplines enseignées au secondaire du niveau minimum master avec des mémoires qui portent obligatoirement sur la problématique du bilinguisme. - Équiper la bibliothèque de l'ENS. - Assistance technique pour élaborer et mettre en œuvre le curriculum de formation de l'ENS en tenant compte du bilinguisme.
Terme	À partir de la rentrée scolaire 2012 pour les activités qui ne demandent pas de préparation, 2013 pour les autres, activités réparties sur plusieurs années.
Initiative	ENS, Ministère.
Exécution	ENS.
Interventions extra sectorielles	Institutions universitaires partenaires de l'ENS dans des projets de coopérations.
Suivi et rapportage	MEN. ENS.
Indicateur	Amélioration des résultats des élèves-professeurs à l'examen de sortie.

Domaine	9 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Énoncé de l'objectif stratégique	INTRODUCTION DU PROFIL LINGUISTIQUE DE L'ENSEIGNANT ET DES PERSONNELS DANS LES BDD PUIS DANS LES PROCÉDURES D'AFFECTATION
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Prioritaire et critique, nécessaire pour tirer parti de l'amélioration attendue des profils linguistiques des enseignants. Ce point a été signalé comme l'une des origines des difficultés actuelles.
État de la question (<i>readiness</i>)	<p>Déjà envisagé dans les recommandations attachées au test de 2007.</p> <p>Le développement d'une BDD à la DRH est prévu de longue date par le PNDSE. Les TDR ont été rédigés, leur lancement a jusqu'ici échoué sur les retards de la mise en place du SIGE dont cette BDD est un élément. Il est cependant possible de développer cette BDD de façon autonome. Les équipements (serveur) ont déjà été acquis.</p> <p>Le MEN peut faire évoluer ses procédés d'affectation des enseignants de façon autonome. En revanche, il sera nécessaire de travailler de concert avec le ministère de la Fonction publique pour modifier le déroulement des carrières en fonction des profils linguistiques des agents.</p>
Conditions préalables (activités préparatoires ou autres objectifs stratégiques devant être atteints)	<p>En parallèle avec le développement et l'installation de la BDD, il est nécessaire de procéder à nouveau à un test de niveau linguistique des enseignants en service, de même nature que celui de 2007.</p> <p>Préalablement à ce test, les enseignants devront avoir été informés des avantages désormais liés à la reconnaissance de leur niveau dans leur langue seconde (condition pour le bénéfice de la prime revalorisée, avantages de carrière).</p> <p>Donc, il est nécessaire d'avoir défini ces avantages avant de lancer le test.</p> <p>Il est nécessaire de prévoir le circuit d'information permettant à la DRH d'actualiser les données linguistiques individuelles des agents sur la base des certifications acquises en formation continue ou à leur initiative.</p>
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Développement et installation de la BDD. - Test national des enseignants en activité. - Définition de la prime de bilinguisme rénovée et de sa procédure d'attribution et de paiement (voir fiche 10). - Communication. - Définition d'une procédure d'information récurrente de la BDD.
Terme	La BDD peut être opérationnelle fin 2013.
Initiative	Ministre, DRH.
Exécution	DRH.
Interventions extra sectorielles	Ministère de la Fonction publique.
Suivi et rapportage	<ul style="list-style-type: none"> - BDD : suivi et rapportage du PNDSE. - Autres activités : SG (suivi), DRH (rapportage).
Indicateur	Fonctionnement de la base de données.

Domaine	10 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Énoncé de l'objectif stratégique	RÉVISION DE LA GESTION ET DU MONTANT DES PRIMES (BILINGUISME, ÉLOIGNEMENT)
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Critique. Dans la situation actuelle, les primes ne jouent pas leur rôle incitatif. Faute d'incitations efficaces, il n'est pas possible d'employer les instituteurs bilingues là où cela est nécessaire, ni même d'obtenir des données fiables sur le niveau linguistique des instituteurs.
État de la question (<i>readiness</i>)	Problème documenté. (<i>Enquête de traçabilité des dépenses publiques en éducation</i> , C2G/Binor, décembre 2007-janvier 2008; Évaluation rétrospective du PNDSE 2001-2010, DPEF octobre 2010).
Conditions préalables	Le travail de préparation budgétaire doit intégrer la question d'une majoration de la prime de bilinguisme. Des simulations de coût doivent appuyer ce travail de préparation.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'une nouvelle procédure d'attribution et de paiement des primes, en accord avec le ministère des Finances, établissement d'un guide et des documents nécessaires. - Audit préalable de cette procédure. - Éventuels renforcements de capacités, dont la nécessité peut apparaître au moment de la création de la procédure ou au moment de l'audit. - Concertations (MINEFI – syndicats) sur le montant de la prime de bilinguisme.
Terme	<p>Le démarrage est possible sans délai. Cette activité présente un caractère d'urgence, puisque sans garantie sur la rigueur dans le paiement des primes, des risques pèsent sur la sincérité des tests de niveau linguistique passés par les enseignants et prévus par ailleurs.</p> <p>Une nouvelle procédure, reposant sur la certification linguistique des instituteurs, ne peut être appliquée que lorsque la BDD rénovée de la DRH est opérationnelle.</p>
Initiative	Ministre – DRH.
Exécution	Éventuel appui d'une assistance technique à court terme, ainsi que d'un cabinet d'audit.
Interventions extra sectorielles	Ministère des Finances.
Suivi et rapportage	SG.
Indicateurs	Nouveau montant de la prime de bilinguisme, existence et validation de nouvelles procédures de paiement.

Domaine	11 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	INSTALLATION D'UNE PROGRAMMATION RÉGULIÈRE DES ACTIVITÉS LIÉES A LA MISE EN PLACE DE LA RÉFORME ET DE RECHERCHE DES FINANCEMENTS
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Le caractère sporadique des principales activités (de formation) réalisées depuis 1999 est l'une des raisons de la faiblesse des résultats. La continuité de l'effort peut être atteinte au moyen d'une habitude de programmation annuelle, permettant par ailleurs au Secrétaire général ou au Ministre de veiller à ce que les actions retenues dans la stratégie se traduisent par une exécution effective.
État de la question (<i>readiness</i>)	Des habitudes de ce type existent pour l'exécution du PNDSE (sauf interruption récente à questionner).
Conditions préalables	Aucune condition préalable.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un texte rendant cette programmation obligatoire pour les services, assorti d'un rappel des objectifs, d'un calendrier et de modèles de documents de programmation. - Réunions d'information, de lancement et de suivi des opérations de programmation annuelle.
Terme	Ce travail peut être lancé sans délai.
Initiative	SG ou DSPC.
Exécution	Tous services.
Interventions extra sectorielles	Aucune intervention extra-sectorielle nécessaire.
Suivi et rapportage	DSPC, rôle important de relance et de consolidation de la programmation.
Indicateur	Existence d'une programmation annuelle des activités liées à la réforme linguistique.

Domaine	12 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	INSTALLATION D'UN MONITORING SPÉCIFIQUE DE LA MISE EN PLACE DE LA RÉFORME
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Le monitoring est la première condition du pilotage. Les rétroactions de l'administration ne peuvent exister que sur la base de faits connus et rapportés, il est donc nécessaire de consigner et de consolider régulièrement un certain nombre d'informations sur la mise en place de la réforme.
État de la question (<i>readiness</i>)	<p>La production de données sur le système existe déjà (affectation des enseignants, déficits, résultats aux examens, inspections).</p> <p>Il reste à développer une activité de synthèse et de diffusion des signaux et indicateurs.</p> <p>Il reste également à installer une activité de veille active des signaux de dysfonctionnement, via les responsables des structures déconcentrées.</p>
Conditions préalables	Néant.
Activités et intrants	<p>Désignation d'une cellule de monitoring au sein d'une direction centrale (DSPC, DEE ou IGEN), rédaction de ses TDR (indicateurs à relever et à diffuser, périodicité et destinataires des notes de synthèse). Équipement éventuel de la cellule.</p> <p>Texte de procédure décrivant l'activité régulière de veille active des IDEN et DREN (périodicité et forme des signalements d'incidents, destinataires).</p>
Terme	Aucun délai nécessaire.
Initiative	SG.
Exécution	DSPC.
Interventions extra sectorielles	Aucune intervention extra-sectorielle nécessaire.
Suivi et rapportage	SG.
Indicateur	Existence d'un tableau de bord annuel et diffusion de rapports spécifiques en provenance des administrations déconcentrées.

Domaine	13 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	INSTAURATION ET SUIVI D'UN DIALOGUE POLITIQUE RÉGULIER SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	La réforme de 1999 a de nombreuses implications plus vastes que les seules questions pédagogiques et gagnera à être accompagnée d'un dialogue régulier débordant du cadre technique de l'administration chargée de sa mise en œuvre.
État de la question (<i>readiness</i>)	<p>Peu de pratiques de dialogue politique sur la réforme linguistique depuis 1999, mais les États généraux de l'Éducation vont constituer un événement dans la structuration de ce dialogue.</p> <p>L'un des résultats des États généraux pourrait être l'installation d'un dialogue politique régulier avec les parents d'élèves, les syndicats, les organisations représentatives de la société civile ou du monde économique, les autres départements ministériels, les partenaires du secteur, les opérateurs de l'enseignement privé.</p>
Conditions préalables	Néant.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Désignation d'un conseiller du Ministre en charge de l'animation de ce dialogue – établissement de termes de référence ou d'une feuille de route, programmation de rencontres régulières, collecte et diffusions d'informations régulières sur l'état de la question. - Redynamisation du Conseil Supérieur de l'Éducation (mesure inscrite au PNDSE 2, page 129).
Terme	L'instauration d'instances de dialogue régulier doit attendre la tenue des États généraux.
Initiative	Ministre d'État.
Exécution	Cabinet.
Interventions extra sectorielles	Non nécessaires.
Suivi et rapportage, indicateurs	Cabinet.
Indicateurs	Tenue de rencontres avec des instances de dialogue, réunion et ordre du jour du Conseil Supérieur de l'Éducation.

Domaine	14 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	INSTITUTIONNALISATION DU PILOTAGE DE LA RÉFORME
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Critique. Le rapport diagnostic a montré que la réforme avait peu connu de pilotage institutionnel, de sorte que de nombreuses activités ont pu se développer sans relation avec elle (réforme des programmes) et que les signaux d'alerte n'ont pas généré de rétroaction.
État de la question (<i>readiness</i>)	Pendant une courte période, la direction de la planification a été nommée direction de la planification et de la réforme. Il existe une forme élaborée de pilotage institutionnel pour le PNDSE, qui a donné satisfaction jusqu'à une période récente. La structure du ministère d'État présente l'avantage de couvrir l'ensemble du secteur et de disposer d'un secrétariat général, de directions centrales et d'un cabinet.
Conditions préalables (activités préparatoires ou autres objectifs stratégiques devant être atteints)	Une étude serait nécessaire à l'effet d'identifier les obstacles à l'initiative et à la transmission des alertes ressenties par les responsables de l'administration centrale, de façon à définir au mieux la nature des appuis qui leur seraient profitables. La méthodologie de cette étude devrait être basée sur les acquis de la sociologie des organisations et menée par un cabinet spécialisé dans l'audit sociologique et dans le conseil aux cadres exécutifs de haut niveau.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Réactiver les mécanismes de pilotage sectoriel du PNDSE et en étendre la portée au pilotage des activités liées à la réforme, avec un rapportage et une planification annuelle spécifiques (voir fiches sur ces sujets). - Appuis techniques aux fonctions de suivi (centralisation de l'information, incitations à l'initiative, surveillance des signaux d'alerte, surveillance des calendriers et de la programmation annuelle), soit par coaching des responsables centraux soit par assistance technique perle au Secrétariat Général. - Réactiver le Conseil Supérieur de l'Éducation (voir fiche13 « dialogue politique » et PNDSE 2).
Terme	Aucun délai n'est nécessaire avant exécution. La réalisation de l'étude ne conditionne pas nécessairement la mise en place provisoire des appuis techniques, ni l'emploi des arrangements institutionnels du PNDSE au profit du pilotage de la réforme.
Initiative	Ministre d'État.
Exécution	Secrétariat général et Cabinet.
Interventions extra sectorielles	Conseil Supérieur de l'Éducation (voir plus haut).
Suivi et rapportage	Secrétariat général.
Indicateurs	Mise en place des appuis techniques, réalisation de l'étude, existence d'un rapportage spécifique partagé à l'occasion des revues sectorielles (à réactiver par ailleurs).

Domaine	15 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	RECHERCHE D'INTERVENTIONS EXTRA-SECTORIELLES
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	<p>La synergie avec des politiques publiques d'autres secteurs permettra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) faciliter la formulation d'une offre d'accueil scolaire à l'école primaire dans des sites regroupés, de façon à faire diminuer le besoin en enseignants bilingues. (ii) multiplier les incitations sociales à la pratique des langues secondes. (iii) communiquer sur le bilinguisme comme étant l'une des politiques globales et transversales du gouvernement.
État de la question (<i>readiness</i>)	Question non explorée, absence de pratique.
Conditions préalables	Néant.
Activités et intrants	<p>- Création au Cabinet du ministère d'État d'une cellule chargée :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) d'établir des relations avec d'autres départements ministériels, en particulier avec le ministère de la Santé (afin d'examiner les relations possibles entre carte sanitaire et carte scolaire), le ministère du Développement rural, le ministère de la Culture. (ii) d'établir des propositions d'actions ou de communications communes et de les diffuser dans les départements ministériels concernés.
Terme	Pas d'effet immédiat, mais cette action peut démarrer sans délai.
Initiative	Ministre d'État, Secrétaire général.
Exécution	Cabinet.
Interventions extra sectorielles	Nécessité d'une communication au Conseil des Ministres.
Suivi et rapportage	SG.
Indicateur	Documents communs avec d'autres départements ministériels en cours d'élaboration ou disponibles.

Domaine	16 - PILOTAGE INSTITUTIONNEL
Énoncé de l'objectif stratégique	COMMUNICATION SUR LA RÉFORME ET SES ATTENDUS
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Lever les appréhensions du public vis-à-vis de la réforme, développer des incitations à la pratique des langues secondes pour les personnels et le public.
État de la question (<i>readiness</i>)	Peu ou pas d'activités de communication ont été mentionnées depuis 1999.
Conditions préalables	Définition précise des profils et capacités linguistiques attendus à chaque stade de la scolarité et des intérêts qui y sont attachés.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Désignation d'une structure en charge de la communication. - Développement d'un plan de communication et des moyens à mobiliser (presse, dépliants, affiches, radio, télévision, etc.). - Appuis perlés par des spécialistes de la communication institutionnelle et des médias.
Terme	Avantages attendus à moyen terme.
Initiative	SG.
Exécution	Cabinet.
Interventions extra sectorielles	Recherche utile de synergies avec d'autres départements ministériels impliqués dans les politiques linguistiques.
Suivi et rapportage	SG.
Indicateur	Existence d'un plan de communication et d'interventions.

Domaine	17 - PROMOTION DU BILINGUISME
Énoncé de l'objectif stratégique	PROMOTION DU BILINGUISME À L'ÉCOLE
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Le travail scolaire ne peut à lui seul permettre aux élèves de devenir bilingues. Un environnement riche et des activités d'accompagnement sont nécessaires pour donner aux élèves l'occasion de réinvestir les apprentissages scolaires.
État de la question (<i>readiness</i>)	Les institutions scolaires sont très pauvres en incitations au bilinguisme. Les activités de lecture sont presque exclusivement limitées aux textes écrits sur le tableau noir et aux rares utilisations des manuels scolaires. Absence presque totale d'activités parascolaires favorisant l'apprentissage de l'arabe ou du français et le passage d'un système linguistique à l'autre. Les services des activités culturelles au ministère de l'Éducation nationale au sein de la DEF et de la DES ont enregistré quelques projets et quelques activités dans la promotion du bilinguisme qui sont restés sans suite. Les activités de la cellule linguistique au niveau de l'enseignement fondamental ont également cessé, même si la cellule existe toujours.
Conditions préalables	Mettre en place une stratégie nationale de promotion de l'enseignement bilingue et inscrire une rubrique promotion du bilinguisme dans les différentes opérations de suivi.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Équipement des bibliothèques des institutions scolaires en livres, documents audiovisuels, numériques et en films dans les deux langues. - Organisation d'animations exploitant ces ressources. - Recours à l'information écrite et à l'affichage dans les deux langues dans les écoles. - Exploitation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour développer le bilinguisme. - Organisation de compétitions entre élèves à l'oral comme à l'écrit, avec des prix fournis par des sponsors du milieu.
Terme	À partir de la rentrée scolaire 2012.
Initiative	Ministère de l'éducation nationale, Services socioculturels du ministère de l'éducation nationale et des DREN, directeurs des établissements scolaires, associations de parents d'élèves. Ministère de la Culture. Ministère de l'Intérieur.
Exécution	DREN et directeurs d'écoles.
Interventions extra sectorielles	Ministère de la Culture, centres culturels. Ministère de l'Intérieur. Le secteur privé à qui profite le bilinguisme.
Suivi et rapportage	Services d'animation socio culturelle.
Indicateur	Rapports d'activités des services d'animation socioculturelle.

Domaine	18 - PROMOTION DU BILINGUISME
Énoncé de l'objectif stratégique	PROMOTION DU BILINGUISME HORS DE L'ÉCOLE
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	L'entrée en jeu dans le projet du bilinguisme de la société civile et d'autres ministères que ceux de l'éducation est nécessaire pour atteindre les objectifs de la réforme de 1999.
État de la question (<i>readiness</i>)	Le milieu de l'élève est très pauvre en incitations au bilinguisme. Absence presque totale d'activités extrascolaires favorisant l'apprentissage de l'arabe ou du français et le passage d'un système linguistique à l'autre.
Conditions préalables	Mettre en place une stratégie nationale de promotion de l'enseignement bilingue favorisant l'ouverture de l'école sur le milieu.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la création des bibliothèques communales et les doter d'ouvrages dans les deux langues, incluant la littérature enfantine. Mettre en place une animation de ces bibliothèques. - Avoir recours à l'information écrite et à l'affichage dans les deux langues dans les bibliothèques, les cybercentres et autres milieux fréquentés par les élèves. - Encourager la société civile à promouvoir le bilinguisme par la création d'associations qui œuvrent pour la promotion du bilinguisme arabe et français. - Camps d'été linguistiques à l'étranger pour des élèves méritants.
Terme	À partir de la rentrée scolaire 2012.
Initiative	DREN, directeurs des écoles. Ministère de la Culture. Ministère de l'Intérieur. Les entreprises privées à qui profite le bilinguisme.
Exécution	DREN en collaboration avec les participants aux activités .
Interventions extra sectorielles	Ministère de la Culture. Ministère de l'Intérieur. Le secteur privé à qui profite le bilinguisme.
Suivi et rapportage	MEN, DREN, IG, Associations de parents d'élèves.
Indicateur	Rapport du cabinet sur les relations extra sectorielles.

Domaine	19 - PLANIFICATION ET CARTE SCOLAIRE
Énoncé de l'objectif stratégique	REGROUPEMENTS D'ÉCOLES PRIMAIRES
Intérêt pour la mise en œuvre du bilinguisme	Très élevé. Le besoin d'instituteurs bilingues est lié à l'existence d'écoles de moins de trois enseignants. La diminution de ce nombre entraîne mécaniquement un besoin à la baisse d'enseignants bilingues ainsi que de classes multigrades.
État de la question (<i>readiness</i>)	Il existe un mouvement spontané de la population tendant au regroupement sur certains sites, de nombreuses petites écoles ont commencé à perdre leurs effectifs de façon continue. Pratique déjà initiée par certains DREN (Trarza, Gorgol). Objectif stratégique mentionné au PNDSE 2. Congruent avec la politique présidentielle d'incitation des populations au regroupement, expériences en cours (Chami, Mbeikat-Lahwash, Telmesse).
Conditions préalables	Étude des mouvements migratoires spontanés à démarrer (exploitation des données du RGPH et éventuels compléments d'enquête), TDR à rédiger. Contacts institutionnels à établir entre la DSPC et les autres départements ministériels concernés par les politiques de regroupement.
Activités et intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Activité de planification locale encadrée par la DSPC centrale, évolution de la carte scolaire. - Intrant principal : programmes de constructions scolaires inscrits au PNDSE 2. - Renforcements des capacités de la DSPC (socio-démographie, relations avec d'autres ministères) et formation ponctuelle des IDEN et DREN.
Terme	Démarrage immédiat possible, activité à mener à long terme.
Initiative	Ministre – DSPC.
Exécution	IDEN, DREN, PNDSE, DSPC.
Interventions extra sectorielles	Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire. Ministère de la Santé (correspondances avec la carte des équipements sanitaires).
Suivi et rapportage	DSPC.
Indicateur	Proportion d'écoles à moins de trois classes.

3. Présentation du calcul des coûts de la stratégie rénovée du bilinguisme

3.1 Périmètre du chiffrage du plan d'actions

Les tableaux suivants présentent une estimation des coûts directs des activités listées dans le plan d'actions de la stratégie rénovée du bilinguisme. Ces coûts sont estimés pour une période de trois années, 2013-2015.

Ces estimations portent exclusivement sur des dépenses qui seront payées sur les ressources mobilisées en appui au PNDSE 2. L'hypothèse qui les sous-tend est que le financement de la stratégie rénovée du bilinguisme n'est pas différent de celui mobilisé, sur ressources nationales comme sur les appuis extérieurs, pour l'ensemble de la stratégie sectorielle, mais qu'il en est une partie.

L'augmentation du montant de la prime de bilinguisme ne fait pas l'objet d'un chiffrage. Ce dernier doit être discuté avec le ministère des Finances. Il est possible que cette augmentation se fasse à coût constant, si le montant de la prime d'éloignement ou le nombre de ses bénéficiaires diminue.

Les estimations présentées ne constituent pas un cadre prévisionnel des dépenses, dans la mesure où

- il reste loisible à l'administration nationale de substituer une activité à une autre poursuivant le même objectif stratégique;
- seule la programmation annuelle réalisée dans le PAAB et approuvée selon les arrangements institutionnels arrêtés pour le PNDSE 2 a valeur opérationnelle. Le principe d'une programmation annuelle des engagements liés à la mise en place de la réforme de 1999 est fortement recommandé par le présent rapport et trouve donc là son application.

Par conséquent, il convient de considérer les tableaux présentés comme des éléments d'estimation de coûts des activités envisagées et non comme un document traçant l'exécution prévisionnelle d'un projet spécifique.

3.2 Le plan d'actions de la stratégie rénovée du bilinguisme et le plan d'actions 2012-2014 du PNDSE 2

Le plan chiffré présenté ici n'a pas vocation à contredire le plan d'actions triennal du PNDSE 2 tel qu'il a été établi en mai 2011.

Cependant, le plan d'actions du PNDSE 2, établi sur une période 2012-2014, ne semble pas avoir été traduit dans les faits en 2012 par un plan d'actions annuel budgétisé, PAAB, de sorte que la question de son éventuelle mise à jour se pose.

Pour autant, les principales activités dépensières décrites dans la stratégie rénovée du bilinguisme figurent déjà dans le plan d'actions triennal du PNDSE 2. Il en est ainsi pour les stages de renforcement linguistique, la révision du curriculum, les appuis aux écoles professionnelles de formation d'enseignants.

En matière de supervision pédagogique, le PNDSE prévoit le déploiement d'un échelon communal d'inspection, mais le plan d'actions 2012-2014 ne chiffre pas les coûts salariaux additionnels générés par la mesure. Le plan d'action de la stratégie rénovée du bilinguisme a opéré le même choix, dans la mesure où ces coûts salariaux (i) ne sont pas seulement liés, loin s'en faut, à la question du bilinguisme (ii) ne feront pas l'objet d'une inscription dans les plans d'actions annuels budgétisés, mais de discussions au cours des arbitrages nationaux sur le budget général de l'État.

Le développement de l'application de gestion des ressources humaines, partie du SIGE, fait l'objet d'une inscription dans le plan d'action du PNDSE 2 qui n'est pas reprise dans le présent chiffrage, dans la mesure où (i) son principe est acquis et (ii) son intérêt est plus large que celui attaché aux questions linguistiques, (iii) le plan d'actions du PNDSE 2 inclut les coûts totaux de développement du SIGE.

3.3 Mesures sans coût direct

Un certain nombre de mesures présentées dans la stratégie rénovée du bilinguisme ne sont pas accompagnées d'un calcul de leur coût de mise en œuvre. C'est le cas d'un certain nombre de mesures de gestion et de pilotage, comme la mise en place d'un monitoring spécifique, l'établissement d'un dialogue politique et de relations avec d'autres départements ministériels à la faveur de la mise en place de la réforme de 1999. Ces mesures consistent à identifier des tâches particulières à confier à des institutions déjà existantes, de sorte que leur coût marginal peut être considéré comme nul, sauf d'éventuels redéploiements de personnels au sein de l'administration centrale.

3.4 Présentation du chiffrage

Les tableaux ci-après présentent les estimations des coûts.

3.4.1 Activités pédagogiques

Note : l'unité de calcul pour les services de consultant est le mois (homme-mois). Les coûts unitaires sont paramétriques et globaux. Ainsi, le coût d'une journée de formation inclut les indemnités de transport et per diem, la réalisation du document d'appui et la rémunération des formateurs.

Activité	Intrant	Quantité 2013	Quantité 2014	Quantité 2015	Quantité totale	Coût total MRO	USD	€
CURRICULUM PRIMAIRE, AMÉNAGEMENT								
Appuis techniques	consultants	3			3	17 647 059	60 000	47 647
Guides enseignants	guide	14000			14000	4 117 647	14 000	11 118
Formation locale directeurs école	formation	10000			10000	100 000 000	340 000	270 000
CURRICULUM SECONDAIRE, AMÉNAGEMENT								
Appuis techniques	consultants	3			3	17 647 059	60 000	47 647
Guides enseignants	guide	6000			6000	1 764 706	6 000	4 765
Formation par discipline	formation	12000			12000	120 000 000	408 000	324 000
CURRICULUM, DIAGNOSTIC ET RÉVISION								
Appuis techniques		6	4		10	58 823 529	200 000	158 824
Formations	formation		20000	30000	50000	500 000 000	1 700 000	1 350 000
FORMATION INITIALE PRIMAIRE LINGUISTIQUE								
Tests	tests	500	500	500	1500	7 500 000	25 500	20 250
Formations linguistiques (opérateur)	formations linguistiques	250	250	250	750	75 000 000	255 000	202 500
FORMATION INITIALE PRIMAIRE GÉNÉRALE								
Tests formateurs	tests	60			60	300 000	1 020	810
Bourses étranger formateurs	bourses		2	2	4	37 037 037	125 926	100 000
Appuis techniques	consultants	3	5	5	13	76 470 588	260 000	206 471
Documentation et matériels ENIS	forfait				0	80 000 000	272 000	216 000
FORMATION INITIALE SECONDAIRE								
Appuis techniques ENS	consultants	4	4		8	47 058 824	160 000	127 059
Documentation et matériel ENS	forfait				0	40 000 000	136 000	108 000
Bourses étranger formateurs	bourses	3	3	2	8	74 074 074	251 852	200 000

Activité	Intrant	Quantité 2013	Quantité 2014	Quantité 2015	Quantité totale	Coût total MRO	USD	€
FORMATION CONTINUE LINGUISTIQUE PRIMAIRE								
Tests	tests	4600	4600	4600	13800	69 000 000	234 600	186 300
Formation continue langue	formation linguistique	2000	2000	2000	6000	169 800 000	577 320	458 460
Ensembles documentaires instituteurs formés	lots	2000	2000	2000	6000	44 444 444	151 111	120 000
FORMATION LINGUISTIQUE SECONDAIRE								
Tests	tests	2000	2000	2000	6000	30000000	102 000	81 000
Formation continue langue	formation linguistique	300	300	300	900	25 470 000	86 598	68 769
PROMOTION DU BILINGUISME								
Apports documentaires, affiches	forfait					75 000 000	255 000	202 500
TOTAL						1 596 154 967	5 426 927	4 309 618

3.4.2 Activités de gestion et de pilotage

Activité	Intrant	Quantité 2013	Quantité 2014	Quantité 2015	Quantité totale	Coût total MRO	USD	€
BASE DE DONNÉES GRH								
Développement	consultant	6			6	35 294 118	120 000	95 294
Développement procédure d'information de la base	consultant	1			1	1 764 706	6 000	4 765
Formation agents	formation	25	25		50	500 000	1 700	1 350
GESTION DES PRIMES								
Étude procédures	consultant	2			2	11 764 706	40 000	31 765
Audit procédure	consultant	1			1	1 764 706	6 000	4 765
Formation agents	formation	100			100	1 000 000	3 400	2 700
DIALOGUE POLITIQUE								
Séminaires	hj idem formations	300	300	300	900	9 000 000	30 600	24 300
INSTITUTIONNALISATION PILOTAGE								
Étude socio. des organisations	consultant	4			4	23 529 412	80 000	63 529
Appuis techniques SG ou coaching	consultant	4	4	4	12	70 588 235	240 000	190 588
COMMUNICATION								
Appuis techniques	consultant	1,5	1	0,5	3	17 647 059	60 000	47 647
Moyens de communication	forfait					20 000 000	68 000	54 000

Activité	Intrant	Quantité 2013	Quantité 2014	Quantité 2015	Quantité totale	Coût total MRO	USD	€
PROMOTION DU BILINGUISME								
Apports documentaires, affiches	forfait				0	75 000 000	255 000	202 500
REGROUPEMENT D'ÉCOLES								
Étude migrations intérieurs	consultant	3			3	17 647 059	60 000	47 647
Appui démographe DSPC	consultant	2	2	2	6	10 588 235	36 000	28 588
Formations IDEN et DREN	formation	300	300		600	6 000 000	20 400	16 200
Total						267 852 941	910 700	723 203

3.4.3 Récapitulation

Pour les trois premières années de mise en œuvre de la stratégie rénovée, les coûts prévisionnels peuvent être estimés comme suit :

	MRO	USD	€
Activités pédagogiques	1 596 154 967	5 426 927	4 309 618
Gestion et pilotage	267 852 941	910 700	723 203
Total	1 864 007 908	6 337 627	5 032 821

4. Chronogramme

Le chronogramme des pages suivantes propose une répartition dans le temps des activités présentées dans la deuxième partie de ce document.

Tableau 2 : Chronogramme

	2012				2013								2014								2015															
ACTIVITÉ /SEMAINE	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
CURRICULUM																																				
REVISION DU CURRICULUM																																				
DIAGNOSTIC																																				
PROFIL/CADRE D'ORIENTATION																																				
ÉLABORATION /FORMATION 1,2,3																																				
ÉLABORATION/FORMATION COLLÈGE																																				
ÉLABORATION/FORMATION 4,5,6																																				
ÉDITION																																				
RÉVISION MANUELS																																				
GUIDE ENSEIGNANTS PRIMAIRE ET COLLÈGE																																				
PRÉPARATION																																				
RÉALISATION ET VALIDATION																																				
IMPRESSION																																				
DIFFUSION																																				
FORMATION ET SUIVI																																				

	2012				2013								2014								2015																			
ACTIVITÉ /SEMAINE	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8				
FORMATION INITIALE ET CONTINUE																																								
FI TEST LINGUISTIQUE ET CERTIFICATION																																								
FC TESTS LINGUISTIQUES ET CERTIFICATION																	Par lots successifs avant et après les formations linguistiques																							
FI FORMATION LINGUISTIQUE																																								
FC FORMATION LINGUISTIQUE																	Par lots successifs																							
ENI – ADOPTION HORAIRE																	SUIVI																							
ENI - PROFIL /TEST NOUVEAUX FORMATEURS																																								
ACCOMPAGNEMENT F. MODULAIRE																																								
ACCOMPAGNEMENT ENS																																								
BOURSES ÉTRANGER ENI																																								
BOURSES ENS																																								
DOTATION BIBLIOTHÈQUE ENI/ENS																																								

	2012				2013												2014												2015							
ACTIVITÉ /SEMAINE	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
GRH																																				
BDD																																				
DÉVELOPPEMENT ET INSTALLATION																																				
SUIVI/INSCRIPTION DES ENSEIGNANTS																																				
PRIMES																																				
ÉTUDE PROCÉDURE																																				
AUDIT																																				
FORMATION PROCÉDURE																																				
PILOTAGE																																				
PROGRAMMATION																																				
DÉSIGNATION CELLULE MONITORING																																				
TEXTE PROCÉDURE																																				
RAPPORTAGE																																				
DIALOGUE POLITIQUE																																				
ÉTUDE SOCIOLOGIE ORGANISATIONS																																				
APPUIS TECHNIQUES																																				
CELLULE COMMUNICATION																																				

	2012				2013								2014								2015															
ACTIVITÉ /SEMAINE	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
PROMOTION																																				
STRATÉGIE NATIONALE																																				
ACTIVITÉS DE PROMOTION																																				
PLANIFICATION																																				
REGROUPEMENT D'ÉCOLES																																				
ÉTUDE MOUVEMENTS MIGRATOIRES																																				
APPUI DÉMOGRAPHE																																				
FORMATION																																				

	Activité antérieure aux activités principales		Activité principale		Activité postérieure aux activités principales		Activité continue
--	---	--	---------------------	--	--	--	-------------------

Annexe 1
Suivi des recommandations antérieures,
ou recommandations sur les recommandations

ANNEXE 1

SUIVI DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES, OU RECOMMANDATIONS SUR LES RECOMMANDATIONS.

Cette annexe est un recensement de quelques recommandations antérieures en rapport avec la mise en œuvre de la réforme de 1999, formulées dans des rapports internes à l'administration nationale ou produits par des consultants externes. Certaines d'entre elles renvoient elles-mêmes à des recommandations antérieures qu'elles reprennent. Ce recensement n'est probablement pas exhaustif.

Ces recommandations ont en commun de n'avoir pas été suivies d'effets.

De façon générale, on observe que leur rédaction est impersonnelle. Elles sont formulées à l'infinitif ou à la forme passive, parce que leurs auteurs ne sont pas en position de désigner qui, au sein de l'institution, devrait en assurer la réalisation.

La question se pose donc d'établir un mécanisme permettant un examen interne des recommandations formulées dans des rapports (dont la rédaction a été commandée par les ministères sectoriels) débouchant sur des initiatives de mise en œuvre et un suivi des réalisations.

1-

Thème	Document	Date
Capacités linguistiques des enseignants, gestion des ressources humaines, formation	Recensement et test national juillet 2007 (2008), p. 54	2008

- Identifier, individuellement, les enseignants qui ont obtenus des résultats aberrants ou anormaux : ni arabisant, ni francisant, en échecs dans les trois épreuves... afin de déterminer les raisons de cette situation (endogène : l'enseignant connaît de grosses difficultés ou bien dissimule son réel niveau, exogène : diverses erreurs de correction, de traitement ou de saisies, pertes...).
- Identifier chaque enseignant en fonction de ses résultats et selon une nomenclature qui permet de le situer facilement. Un codage simple du type; niveau en arabe / niveau en français / niveau en mathématiques et libellé selon un format du type B1-A2-3 (ex : B1 en arabe, A2 en français et groupe 3 en mathématiques).
- Les formations s'adresseront en priorité aux enseignants effectivement chargés de classe.
- Les enseignants proches de la retraite ne seront pas prioritaires.
- Des formations intensives seront programmées pendant les vacances d'été afin de répondre au besoin prioritaire d'instituteurs francisants.
- Une évaluation des compétences linguistiques organisée à l'issue des formations visant le niveau B2 permettra une certification du bilinguisme.
- Les formateurs retenus pour les sessions d'été constitueront les équipes régionales pour l'organisation du renforcement linguistique de type segmenté et de proximité.
- Les formateurs pourront être recherchés dans le vivier des formateurs (confirmés) des formations linguistiques antérieures. Pour compléter ce groupe un appel à candidature pourra être réalisé dans les wilayas.

- Les meilleurs enseignants repérés par cette évaluation pourront constituer des personnes ressources pour animer les sessions de formation après sélection et évaluation réelle de leurs capacités (le niveau C1 au moins serait requis pour une formation de type FLE).
- Une formation des formateurs devra être organisée afin de renforcer les capacités des enseignants du CREL en didactique des langues, en ingénierie de formation, et en technologies éducatives.
- Constitution d'un comité de pilotage des formations.

2-

Thème	Document	Date
Affectation et capacités linguistiques des enseignants	Dix ans d'évaluation de la qualité de l'éducation en Mauritanie, DPEF mars 2008, p. 24	2008

(...) c'est sur la complexité accrue de la gestion requise dans l'affectation des enseignants, intégrant un croisement entre des compétences linguistiques d'enseignants et des typologies d'écoles, que la réforme achoppe, bien plus que sur la simple question des langues pratiquées par les maîtres. Un enseignement majeur des évaluations de qualité est que l'affectation locale des maîtres dans des classes est loin d'être optimale, en dépit des efforts consentis au niveau central pour améliorer les compétences des enseignants.

3-

Thème	Document	Date
Supervision pédagogique et formation des enseignants en arabe, français et mathématiques	MEN, Bilan de l'évaluation diagnostique menée dans les 14 régions en décembre 2007 et janvier 2008 en arabe, français et mathématiques, p. 14.	2008

1/ Renforcement de la formation des IDEN et Inspecteurs de zone : elle reste indispensable, surtout qu'une évaluation terminale est envisagée. C'est la mission de l'équipe centrale, qui, augmentée de deux cadres de l'IGEN pourra assurer cette formation dans la deuxième phase du dispositif (avril-mai 2008). Cette formation pourra s'appuyer sur les axes suivants :

- le côté technique du recueil et du traitement des informations;
- la réflexion autour des activités de remédiation;
- la mise en place d'une évaluation terminale avec un traitement spécifique d'un échantillon d'écoles par moughataa. Cette évaluation pourra porter uniquement sur les niveaux 2AF et 4 AF de manière à mesurer les écarts par rapport à l'an dernier. Elle pourrait également présenter les mêmes situations que l'an dernier.

2/ Formation des enseignants sur le terrain : Il sera important également de pouvoir permettre aux structures décentralisées de décliner les contenus des formations qu'ils ont suivies auprès des enseignants et directeurs. Pour cela, l'organisation de formations accompagnées de suivi sera nécessaire et les activités pourront également s'appuyer sur le guide des outils de gestion (spécifiquement sur le cahier de suivi des élèves).

L'équipe a pu ainsi noter que les plans de formation des DREN/IDEN qui sont parvenus à la DPFP ne prévoient pas spécifiquement un travail sur ce dispositif et notamment sur la question de la remédiation. Des actions sont certes menées sur la question, au sein des regroupements classiques (leçons modèles par exemple) mais pas programmées dans les plans d'action avec des contenus précis. L'approche décentralisée doit permettre aux DREN et IDEN de définir ce type de priorités et de mesurer l'impact des actions menées, c'est-à-dire d'intégrer également l'évaluation de leurs actions dans les pratiques.

4-

Thème	Document	Date
Synthèse du suivi des recommandations tirées de l'audit des ENI	La restructuration des ENI de Mauritanie, 2005-2010, MEN, mars 2010, (C. Dauvillier), reprenant l'audit organisationnel et pédagogique des ENI de 2005, p. 77 et suivantes	2010 reprenant des recommandations de 2005

Pour chaque volet, les tableaux suivants présentent les actions réalisées et identifient les obstacles à leur efficacité (parties en gras et soulignées) :

Aspects institutionnels et organisationnels

Actions réalisées	Observations
Textes officiels et réglementaires rédigés.	Inégalement appliqués.
Protocoles de rapports avec les instances ministérielles élaborés	Protocoles élaborés, <u>non exploités</u>
Modalités et principes d'organisation du concours d'entrée revues, et décrites dans le « Guide d'organisation du concours »	En phase avec la restructuration et partagé avec les partenaires institutionnels en 2007. Exploité lors du recrutement 2007-2008, <u>non pris en compte</u> en 2008-2009 et 2009-2010. À actualiser suite aux nouveaux décrets (MEN-ENI)
Termes de référence d'une étude sur le concours rédigés suite à l'« échec » du recrutement de 2008-2009	<u>Réalisé, mais de façon incomplète.</u> À reprendre : l'analyse des paramètres listés dans les TDR et pouvant exercer une influence
Organigramme de l'ENI mis au point et validé, moderne et fonctionnel	<u>Non mis en œuvre</u> tel que préconisé, modifié en profondeur
Fiches de poste élaborées pour chaque poste de l'organigramme, profils des postes définis	Réalisé, en cours de mise en œuvre (partielle)
Suivi externe par l'IGEN	Protocole des rapports ENI-IGEN rédigé, <u>non partagé.</u> Équipe IGEN Enseignement secondaire constituée, <u>pas de suivi précis de la mise en œuvre de leurs missions</u>

Curriculum et organisation pédagogique

Actions réalisées	Observations
Nouveau plan de formation conçu, de type modulaire	<u>Non mis en œuvre</u>
Programmes révisés et enrichis en langues (arabe/français), maths, sciences et psychopédagogie (notamment : introduction de la didactique des disciplines)	Programmes finalisés avec beaucoup de retard, <u>quelques lacunes encore</u> . Encore <u>très faible pour la discipline « français »</u>
Modules élaborés pour les 5 disciplines principales	En voie de finalisation, mais résultat décevant pour le français, <u>mesure à envisager pour cette discipline : réécriture</u> , mais <u>non programmé</u>
Organisation administrative et pédagogique des stages révisée (nombre, objectifs, contenu, évaluation)	Conçu mais <u>non exploité</u> par les ENI
Respect des normes d'évaluation, de promotion et de certification	Processus de révision entamé par la CCR, <u>non poursuivi</u> , à prévoir et <u>à mettre en œuvre</u>

Renforcement des capacités des élèves-maîtres

Actions réalisées	Observations
Recrutement réorganisé	Normes et principes révisés, mais <u>non pris en compte</u> par les responsables de l'organisation sauf en 2006-2007
Élaboration du référentiel pour les élèves-maîtres : intégration des compétences langagières	Finalisé, mais <u>non pris en compte</u>

Renforcement des capacités des formateurs

Actions réalisées	Observations
Remise à disposition de leur administration d'origine des personnels non disponibles ou en surnombre	Réalisé en 2007, <u>à renouveler</u> en fonction des besoins
Plans de formation des maîtres d'application (14 modules) et des maîtres d'accueil	Réalisé, <u>non mis en œuvre</u>
1 ^{re} phase du plan de formation des maîtres d'application exécutée dans le cadre du partenariat avec l'IUFM de Bretagne	<u>À relancer</u> avec ce partenaire et/ou d'autres, nationaux et internationaux, suite à la sélection de MA correspondant aux profils définis
Formateurs évalués par une équipe d'experts internationaux selon une méthodologie solide, rapport disponible	<u>Bloqué, en attente de décision</u> depuis décembre 2007 !
Évaluation des maîtres d'application sur critères pondérés et transparents	<u>Bloqué, en attente de décision</u>
Séminaires pour les formateurs sur aspects pédagogiques, académiques, linguistiques et didactiques	Réalisé partiellement, <u>à poursuivre</u> lors de la <u>2^e phase de jumelage (non encore programmée)</u> , et/ou sur budget ENI
Formation des formateurs en docimologie : construction, validation, correction des épreuves	Réalisé, mais <u>à compléter</u> dans la 2 ^e phase du jumelage, <u>durée insuffisante</u>
Plan de formation continue des formateurs élaboré, élément du processus d'intégration au statut de formateur ENI	À finaliser, <u>non poursuivi</u> . Aucune formation réalisée depuis la fin du jumelage (janvier 2009)
Mise en place du statut de formateur ENI	<u>Processus « suspendu », en attente de proposition de la Fonction publique</u>

Renforcement des capacités des personnels administratifs

Actions réalisées	Observations
Modalités pour l'évaluation des personnels administratifs élaborées, profils et tâches définis	Conception du processus d'évaluation finalisé, <u>évaluation non mise en œuvre.</u>
Formation des cadres administratifs à la gestion axée sur les résultats (GAR)	Formation de qualité de 15 journées par expert canadien, <u>GAR non mise en œuvre</u> (Projet d'établissement)
Formation des responsables administratifs et des personnels de soutien à l'utilisation d'un logiciel de gestion de la scolarité	Formation et logiciels réalisés, <u>non exploités</u>
Formation des responsables et techniciens du laboratoire informatique	<u>À relancer,</u> après la mise en place de l'organigramme (nécessité de profils adéquats)
Logiciel de gestion de la scolarité mis au point (absences, notes, emplois du temps) « GeniPro »	<u>Non exploité,</u> (« en panne » à Aïoun) logiciel spécifique ENI, de grande qualité

Équipements et infrastructures

Actions réalisées	Observations
Remplacement du mobilier: administration et salles de cours	Réalisé
Climatisation des bureaux, de la salle des professeurs, de la bibliothèque	Réalisé
Accès Internet, mise en réseau	<u>Insuffisant à Nouakchott</u>
Mise à niveau du matériel audio visuel	<u>Personnel non qualifié</u> pour leur utilisation, <u>matériel non exploité</u>
Restauration minimale : capacité électrique et installations sanitaires pour les élèves maîtres et le personnel	Réalisé
Labo informatique de 15 ordinateurs et 10 pour Aïoun + imprimantes	<u>Absence de maintenance organisée</u>
Élaboration d'un plan de développement informatique pour fins d'enseignement (équipements, logiciels)	<u>Réalisé, mais non pris en compte</u>

5-

Thème	Document	Date
Suivi des recommandations sur les ENI	Évaluation rétrospective du PNDSE 2001-2010, DPEF octobre 2010, p. 25 et suivantes	2010, renvoyant à un aide-mémoire de 2004

On constate par ailleurs que les inquiétudes concernant la qualité de la formation à l'ENI sont relevées depuis longtemps dans les Aide-mémoire des Revues conjointes et elles ont fait l'objet de nombreuses recommandations, comme le montre cet extrait de l'aide mémoire d'avril 2004....

« Pour résoudre ces problèmes (de la formation initiale des enseignants), la mission recommande les solutions suivantes :

- consolider les besoins régionaux en enseignants sur la base des propositions formulées par les DREN: x% d'arabisants, y% de francisants, z% de bilingues, dès le mois de juillet, après analyse des rapports de fermeture et des projections 2004/2005 et organiser le

concours de recrutement au plus tard le 15 août, pour respecter la rentrée fixée au 1er octobre;

- positionner les entrants à l'ENI en début de formation selon leur niveau de bilinguisme en vue de suivre une formation intensive de langue, durant leur première année scolaire;
- certifier objectivement les enseignants sortants en spécifiant leurs compétences par langue;
- déterminer les besoins en formation des formateurs pour un recyclage pendant les vacances d'été;
- valider les référentiels des formateurs ENI et des maîtres d'application pour le 15 mai 2004 et les mettre en place pour la rentrée 2004;
- couvrir les besoins en formateurs des ENI, à travers : (i) une formation de 2 ans à l'ENS, dont une année de renforcement linguistique, (ii) le recrutement de professeurs formateurs de préférence véritablement bilingues pour enseigner les matières scientifiques, (iii) les professeurs formateurs ne correspondant pas aux profils requis doivent être remis à la disposition de leur direction d'origine, et (iv) sélection et affectation de maîtres d'application selon les critères déterminés par le référentiel;
- instaurer une concertation et une coordination entre inspecteurs, formateurs de disciplines et maîtres d'application;
- assurer un suivi administratif et pédagogique régulier des ENI ».

Tout indique que ce n'est pas à cause de l'absence de signaux d'alarme que les choses n'ont pas évolué à la hauteur des attentes, ni par une déficience des moyens mis à la disposition des ENIs. Il faut remarquer que les insuffisances non résolues relèvent principalement de l'application de mesures de régulation relatives aux mécanismes de recrutement des élèves-maîtres, aux dispositions à prendre concernant les formateurs et à la mise en place d'un système de certification des enseignants.

6-

Thème	Document	Date
Formation initiale des enseignants	Évaluation rétrospective du PNDSE 2001-2010, DPEF octobre 2010, p. 27 et s.	2010

- À très court terme, on pourrait envisager d'assigner à l'ENI la mission de s'assurer que les enseignants au terme de deux années de formation disposent des compétences linguistiques et mathématiques minimales requises pour enseigner aux six (6) classes du fondamental en renforçant la formation dans ces disciplines. On pourrait ainsi, provisoirement, envisager de repousser la formation pédagogique au niveau de la formation continue.
- Parallèlement, dans une perspective plus durable, il importerait de rapidement mettre en place une politique intégrée de la formation initiale et continue des enseignants : (i) qui définit le seuil minimum de compétences en langues et en mathématiques requis pour intégrer le système éducatif (ou pour mériter un poste permanent comme enseignant); et (ii) qui instaure un système de certification des enseignants assorti d'un programme de formation continue basé sur le niveau de compétences des enseignants.

Thème	Document	Date
Gestion des primes incitatives	Évaluation rétrospective du PNDSE 2001-2010, DPEF octobre 2010, p. 73 et s.	2010

Les effets de ces compléments sur les objectifs qu'ils visent sont en revanche non mesurés, et la crainte existe que la gestion effective des paiements érode leur efficacité.

Les difficultés que rencontre cette gestion tiennent aux procédures et non aux montants ni aux critères d'attribution de ces primes. Ces procédures présentent les caractéristiques suivantes :

- elles n'ont pas été définies avec suffisamment de détail, elles n'ont pas fait l'objet d'un examen rigoureux permettant d'y installer des sécurités (comme par exemple le retour d'une liste après modification au service qui a établi la liste en premier et la *confrontation systématique des bases de données*), elles n'ont pas donné lieu à l'édition de guides de procédure et de documents standard complets permettant les vérifications;
- elles ne sont pas contrôlées, de sorte que lorsqu'une condition qu'elles posent n'est pas remplie, cela ne bloque pas le paiement;
- elles évoluent au gré des besoins ou des désirs de l'administration, sans décision formelle prise en ce sens.

La masse considérable d'argent que représentent ces compléments salariaux, et l'intérêt stratégique qu'ils représentent pour l'atteinte des objectifs sectoriels devrait mener la seconde phase du PNDSE à initier un travail rigoureux sur l'évolution, la stabilisation et la sécurisation de ces procédures.

8-

Thème	Document	Date
Gestion des primes incitatives	Enquête de traçabilité des dépenses publiques en éducation, C2G/Binor, décembre 2007-janvier 2008, p52	2008

- La situation est nettement plus confuse pour les primes d'éloignement. Néanmoins, il ressort des éléments d'analyse que des dysfonctionnements existent (ou peuvent exister) à cet égard tant dans l'application des textes et donc, dans le respect des objectifs et de la finalité fixés à ces indemnités que dans la mise en paiement de celles-ci.
 - Sur le premier aspect, il n'existe pas/peu de contrôle sur l'attribution des attestations d'assiduité alors qu'elles constituent la pièce justificative de la prestation des cours. De plus, compte tenu des mouvements des personnels non pris en compte lors de l'émission des notifications, elles deviennent le justificatif, lors du paiement, attestant du personnel en place. Les distorsions entre processus en place et année scolaire et/ou année budgétaire renforcent les difficultés de respect des textes régissant ces primes.
 - Sur le second, le processus demeure flou, disparate (différence entre les zones), voire confus et ne présente pas, nous semble-t-il tous les caractères de transparence et contrôle requis ouvrant la possibilité de « dérapages » multiples tant en terme de fonctionnement que financier. Citons par exemple : le possible paiement de primes à des personnes ne devant pas en bénéficier (absence); la distorsion entre montants payés et montant à recevoir pour un agent en mouvement; les reliquats ventilés sous la seule responsabilité des DREFS/IDEFS; pas de suivi systématisé, organisé et contrôlé des montants payés/gardés/re-dispatchés et des agents concernés; une carence dans le traitement des agents en mouvement; des possibilités de double paiement; aucune remontée systématisée d'informations au niveau des autorités centrales (MEFS, Trésor ?); etc.

Notre étude n'a pas permis d'évaluer l'importance de ces dysfonctionnements ni des

déperditions qui peuvent en découler mais l'ensemble des éléments à notre disposition, prouvent, selon nous, leur existence. (...)

Suite à ces constats, un certain nombre de réflexions devrait être engagé (cf. conclusions pour des points plus généraux) et notamment sur :

- un calendrier de paiement plus adapté (trimestre, semestre ou mensuel) afin de rapprocher le paiement et la période concernée par celui-ci sans négliger l'impact que peuvent avoir les déplacements en coût « en temps » (bénéficiaire ou enseignement) ou financier voire un mode de paiement plus adapté ou plus proche de l'agent (virement, paiement plus déconcentré, ...);
- un calendrier de paiement également plus cohérent avec l'année scolaire et à la finalité ainsi qu'aux textes réglementaires tant technique que budgétaire; dans ce cadre, nécessité de revoir les processus à mettre en place (lancement de la procédure, partage inter annuel budgétaire des dotations, ...);
- les processus à mettre en place et l'information à diffuser afin que les calendriers soient connus et, autant que faire se peut, respectés;
- l'atteinte dans un respect d'équité, d'un même calendrier de paiement dans toutes les régions pour un même type de personnel.

De façon plus générale, il paraît incontestable que le processus défini et mis en place pour l'attribution et le paiement des indemnités d'éloignement soulève un certain nombre d'interrogations⁶. Aussi, nécessite-t-il une étude en profondeur et ce, dans tous ses aspects.

⁶ analyse également des différentes expériences mises en place au niveau de la périphérie afin d'optimiser le circuit de paiement; à noter le fait que certaines DREFS/IDEFS aimeraient ne pas avoir à intervenir dans le système (pressions diverses, conflits et problèmes relationnels, ...).