

RAPPORT PHASE 2

ELABORATION D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE FORMATION CONTINUE DES ENSEIGNANTS DU FONDAMENTAL, DU SECONDAIRE ET DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Table des matières

Abréviations et acronymes	2
Introduction	4
1. AXE I : Modalités d'organisation et de pilotage	10
Composante 1 : Textes organisationnels	10
Composante 2 : Structure(s) et/ou appareil(s) de la FC	10
2. AXE II : Cadre référentiel de la FC	16
Composante 1 : Références juridiques	16
Composante 2 : Descriptifs des postes	18
Composante 3 : Référentiels de compétences	20
Composante 4 : Outils d'incitation	21
3. AXE III : Domaines prioritaires de la FC	23
Composante 1 : Formation pédagogique	24
Composante 2 : Formation en didactique des disciplines	26
Composante 3 : Formation linguistique	28
Composante 4 : Formation dans les disciplines scientifiques	30
Composante 5 : Formation gestion administrative et pédagogique ...	31
4. AXE IV : Modalités de mise en œuvre	32
Composante 1 : Mise en place des projets de FC	32
Composante 2 : Exécution des formations	35
5. AXE V : Suivi-évaluation de la formation	43
Composante 1 : Outils de recueil des informations	45
Composante 2 : Exploitation des informations recueillies	46
Composante 3 : Revalorisation de la certification	47
Composante 4 : Insertion des informations	48
6. AXE VI : Plans d'action	49
Conclusion générale	61
Annexe	63

Abréviations et acronymes

APE	Associations des parents d'élèves
BD	Base de Données
CAFED	Centre Africain de Formation à l'Édition et à la Diffusion
CNP	Centre National Pédagogique
CNP/FC	Comité National de Pilotage de la Formation Continue
CREL	Centre de Renforcement pour l'Enseignement des Langues vivantes
DALF	Diplôme Approfondi de Langue Française
DELFF	Diplôme d'Études en Langue Française
DPES	Direction de la Promotion de l'Enseignement des Sciences
DREFP	Direction Régionale de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENIs	Ecoles Normales des Instituteurs
ENS	Ecole Normale Supérieure
FC	Formation Continue
FLE	Français langue étrangère
FLENS	Français Langue d'Enseignement des Sciences
FOS	Français sur objectifs spécifiques
FOU	Français sur objectifs universitaires
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
GC	Gestion des Carrières
GRH	Gestion des Ressources Humaines

INEADE	Institut National d'Etude et d'Action pour le Développement de l'Education
IPN	Institut Pédagogique National
l'ALECSO	Organisation Arabe pour l'Education, la Culture et la Science
MEENRS	Ministère d'Etat à l'Education Nationale et à la Recherche Scientifique
MEN	Ministère de l'Education Nationale
Mouqataa	Circonscription administrative en Mauritanie, anciennement appelée « Département »
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs
PNDSE	Programme National de Développement du Secteur de l'Education
RESEN	Rapport d'Etat sur le Système Educatif National
Wilayas	Circonscription administrative en Mauritanie, anciennement appelée « Région »

Introduction

Le présent rapport a pour objectif de proposer une politique stratégique de formation continue des enseignants du fondamental, du secondaire et des personnels d'encadrement à l'intérieur du système éducatif de la Mauritanie.

Le vécu actuel de la formation continue se traduit par de fortes déficiences et des insatisfactions qui perturbent fortement le système éducatif du pays et ne permettent pas une mise en œuvre satisfaisante de la formation des élèves. On assiste par ailleurs à une utilisation très peu efficace des moyens déployés par le pays dans ce domaine avec l'appui des bailleurs de fonds.

Il est donc apparu nécessaire de développer une réflexion de fond afin de mettre au jour les obstacles qui empêchent le développement d'une formation continue optimale au service des élèves et du développement du pays.

C'est un grand défi qu'il convient de relever pour permettre une mise à niveau et un développement permanent des compétences de tous les personnels engagés directement dans l'enseignement et ainsi un développement pérenne des capacités de ces personnels d'enseignement et d'encadrement du MEENRS.

Cette nouvelle politique doit refléter les besoins précis de développement des compétences des acteurs de la formation dans les domaines scientifiques et pédagogiques. Au regard des forces et des faiblesses des aspirations fixées par la réforme de 1999 et des résultats obtenus par le PNDSE, elle fixera les grandes orientations de la formation continue pour les années à venir de façon à mieux gérer les mutations nécessaires. Elle servira de base pour bâtir ensuite des plans d'action concrets et opérationnels à moyen et court terme.

Il s'agit donc de définir dans le cadre de cette politique des principes de référence aux niveaux central et déconcentré pour l'exercice des missions de formation et d'éducation en tenant compte des impacts induits sur les populations.

Le document de politique nationale de la formation continue sera ensuite opérationnalisé par un plan d'action à moyen terme définissant et détaillant les activités de mise en œuvre de la politique dans les trois premières années. Pour faciliter cette mise en œuvre, un manuel des procédures sera également mis à disposition des différents acteurs de la formation continue. Ce manuel proposera des outils de mise en œuvre pour chaque activité ou composante de la politique retenue.

Dans l'approche présente, la formation continue recouvre l'ensemble des activités conduisant à un enrichissement des savoirs (connaissances) mais aussi des capacités (savoir-faire) et des attitudes (valeurs et savoir-être) afin que les pratiques pédagogiques dans les classes, les écoles et tous les établissements scolaires s'adaptent en permanence à de nouveaux enjeux et à de nouveaux contextes pour que s'améliorent les apprentissages et la performance des élèves.

Dans cette acception, la formation continue est :

- un concept global qui recouvre et dépasse l'instruction et l'éducation,
- un processus qui s'appuie sur la formation initiale et s'étale tout au long de la vie professionnelle.

Ce n'est donc pas une fin en soi car l'enjeu est l'amélioration des apprentissages et de la performance des élèves.

Une étude a été confiée au consortium composé de la société française SOFRECO et de la société mauritanienne BECAPRESS pour proposer les axes d'une politique de formation continue.

Les experts missionnés ont réalisé dans un premier temps un diagnostic de la formation continue des enseignants et personnels d'encadrements en Mauritanie (Rapport de la phase I approuvé par le Comité de Pilotage le 26 avril 2012). Ce diagnostic a été réalisé à partir de l'étude des textes législatifs et réglementaires, par des entretiens avec les responsables administratifs et des focus-groups permettant de recueillir le ressenti des bénéficiaires et acteurs de la formation continue. Le diagnostic a mis en évidence les constats présentés ci-dessous. Il faut insister sur le fait que l'approche choisie pour mener le diagnostic a permis de mettre au jour une concordance dans les constats réalisés. Nous rappelons ci-dessous les principaux constats de l'étude diagnostique. Ils représentent les points de départ de notre proposition de stratégie :

Un système de formation continue totalement désintégré

Après une période de mise en place normalisée de la formation continue, les changements institutionnels ont perturbé son fonctionnement en modifiant les compétences sans que les textes anciens soient réformés et ce faisant ont contribué à détruire le pilotage national. Il n'existe aujourd'hui aucune institution qui puisse revendiquer légalement et administrativement la responsabilité de la formation continue au niveau national. Aucune base de données n'existe et un professeur pourrait s'inscrire chaque année au même stage sans que l'administration s'interroge.

La désintégration du système central de formation continue n'est nullement compensée par une valorisation des mécanismes régionaux de formation continue qui se trouvent le plus souvent démunis de moyens sur ce point.

Le découragement des personnels

L'administration n'a pas su motiver les personnels autour de la formation continue. Elle n'a pas su montrer qu'il s'agissait non seulement de l'intérêt des élèves mais aussi de l'intérêt des enseignants et de l'encadrement en établissant des liens entre la formation continue et le déroulement de la carrière (bonifications indiciaires, promotions).

Il en résulte des comportements déviants qui s'articulent autour des per diem en particulier. La participation à des stages de formation continue dans la capitale est de plus en plus considérée comme une source de complément de rémunération et un moyen de régler quelques problèmes administratifs ou familiaux.

Absence de suivi opérationnel et d'évaluation en lien avec la formation continue

La formation continue n'est pas considérée institutionnellement comme un outil nécessitant un suivi car ayant une forte répercussion sur la formation des élèves.

Cette grave lacune se manifeste par l'absence quasi générale d'évaluation individuelle à la fin de chaque session de formation et l'absence de suivi de la formation sur le terrain à l'occasion de la venue des inspecteurs. Cette déficience est bien sûr un élément de blocage pour la motivation des enseignants, comme signalé plus haut.

Absence d'outils de formation

La formation continue nécessite des moyens : finances, locaux constituent les éléments qui viennent d'abord à l'esprit et la Mauritanie doit se mettre à jour sur ces points. Mais il faut aussi prévoir, élaborer et mettre à disposition des outils pédagogiques (enseignants), de gestion (encadrement) qui permettent aux bénéficiaires de formation de prolonger leur apprentissage au-delà des sessions.

Ces outils sont pratiquement inexistants aujourd'hui, à l'exception de quelques outils de gestion pour l'encadrement.

Absence de contrôle des formateurs et des inspecteurs

Un bon système de formation continue, comme un bon système de formation initiale, repose sur la qualité des formateurs, ce qui implique l'attention appliquée à leur choix et le souci de suivre leur action de formateur. Les formateurs ont besoin aussi de formation continue. Il est également important de motiver les formateurs, mais il est aussi indispensable qu'ils puissent retourner sur le terrain pour enseigner.

Si la mission a été confrontée à cette vision générale très pessimiste sur le système actuel de formation continue, elle a pu constater avec satisfaction l'absence de résignation des personnels et responsables (sauf dans certains focus-groups), la volonté de collaborer à la mise en place d'un nouveau système, et une forte concordance sur les propositions formulées au cours des entretiens et réunions.

Suite à ces constats la mission présente dans ce 2nd rapport les axes stratégiques prioritaires d'une nouvelle politique stratégique de formation continue des personnels enseignants et d'encadrement en Mauritanie.

Une autre étude devra, par la suite, définir les procédures détaillées de mise en œuvre et de contrôle de cette formation continue.

L'étude stratégique devait permettre de définir les orientations du développement de la formation continue durant la prochaine décennie.

Sur la base du diagnostic de la situation actuelle (phase 1 de la mission), l'étude devait permettre :

- d'identifier et de décrire les problématiques actuelles de la formation continue,
- de proposer les réponses appropriées,
- de proposer un modèle d'organisation approprié permettant un changement effectif des pratiques,
- de renforcer la décentralisation du système de formation continue,
- de développer la capacité de l'appareil de formation à accompagner les personnels tout au long de leur carrière

La politique de réforme et de développement de la formation continue des enseignants et du personnel éducatif proposée sur la base des résultats du diagnostic de l'existant se conçoit selon cinq axes stratégiques prioritaires, chacun étant décliné en composantes. Le schéma suivant donne une vue d'ensemble des axes et de leurs composantes :

AXE I : Modalités d'organisation et de pilotage

- **Composante 1 :** Textes organisationnels (renforcement des capacités de la DRH)
- **Composante 2 :** Structure(s) et/ou appareil(s) chargés et/ou impliqués dans la FC

AXE II : Cadre référentiel de la FC

- **Composante 1 :** Références juridiques
- **Composante 2 :** Descriptif des postes (fiches métiers)
- **Composante 3 :** Référentiels des compétences

AXE III : Domaines prioritaires de la FC

- **Composante 1 :** Formation pédagogique (ACP, méthodes novatrices, etc.)
- **Composante 2 :** Formation en didactique des disciplines
- **Composante 3 :** Formation linguistique (bilinguisme et reconversion linguistique)
- **Composante 4 :** Formation dans les disciplines scientifiques
- **Composante 5 :** Formation en gestion administrative et pédagogique (personnel d'administration et d'encadrement)

AXE IV : Modalités de mise en œuvre

- **Composante 1 :** Mise en place des projets de FC
- **Composante 2 :** Exécution des formations

AXE V : Suivi-évaluation de la formation (déroulement, acquis, impact)

- **Composante 1 :** Outils de recueil des informations
- **Composante 2 :** Exploitation des informations recueillies (dans le sens des incitations + ajustement du processus de FC)
- **Composante 3 :** Revalorisation de la certification
- **Composante 4 :** Insertion des informations dans la BD pour une bonne GC

AXE VI : Plans d'action

Avant de rentrer dans les détails des cinq axes stratégiques proposés, il convient de préciser quelles doivent être les bases d'un système de formation continue adapté et performant en conformité avec des orientations qui permettent au système éducatif de fonctionner et de se développer harmonieusement.

Assurer la continuité entre la formation initiale et la formation continue

La formation des personnels enseignants et d'encadrement est un continuum qui doit se développer tout au long de la carrière professionnelle. Il est donc indispensable d'éviter toute rupture dans la formation à l'issue des recrutements des personnels qui sortent de leur formation initiale.

Construire les plans de formation sur la base des fiches métiers et des référentiels de compétences professionnelles

Le référentiel de compétences exprime pour chaque catégorie de personnels les exigences que l'Etat est en droit d'attendre d'eux. C'est donc ce repère qui doit constituer la base essentielle des contenus de la formation continue de la carrière.

Placer la politique de formation continue au cœur de la politique de GRH

La progression à l'intérieur d'un corps (instituteur, professeur, inspecteur, personnel de direction...) ne saurait se cantonner à la prise en compte de l'ancienneté dans ce corps. Les promotions internes doivent s'appuyer sur la capacité de chaque personnel à renouveler et à approfondir ses connaissances et ses compétences professionnelles, ce qui implique bien entendu la mise en place de processus d'évaluation.

Clarifier les priorités de l'offre de formation

La formation continue ne peut être totalement laissée à l'initiative de chaque institution ou établissement. Il est clairement de la responsabilité ministérielle de définir les priorités de l'offre de formation continue, comme c'est le cas pour la formation initiale. Au-delà des grandes priorités nationales les besoins exprimés par le terrain doivent bien entendu être pris en charge.

Adapter l'offre aux besoins de formation

Si certains domaines de formation doivent être repris pour les besoins réels du fonctionnement de l'éducation, il convient d'instaurer une réflexion permanente sur l'adaptation de la formation continue. Cette exigence passe par une programmation pluriannuelle permettant de définir des étapes et de fixer des rendez-vous dans le changement des domaines de formation.

Enrichir le vivier des formateurs

La qualité et la compétence des formateurs constituent évidemment des éléments essentiels de la valeur de la formation continue. Il convient donc de veiller en permanence à cette priorité qui ne peut être atteinte que par un renouvellement régulier du vivier des formateurs.

Faire des écoles, des établissements secondaires et des DREFP, des lieux privilégiés de la formation des enseignants

Les niveaux déconcentrés doivent être privilégiés au maximum pour l'organisation des sessions de formation continue.

Développer la formation à distance et mutualiser les ressources

La formation présentielle est évidemment la modalité essentielle dans le cas de la Mauritanie ; mais l'utilisation du numérique doit progressivement se développer en liaison avec plusieurs impératifs : formations rares, développer l'usage du numérique, développer les sites disciplinaires, mutualiser les bonnes pratiques.

Evaluer l'efficacité et l'efficience de la formation

Les actions de formation doivent toutes donner lieu à une évaluation pour chaque participant. Une telle évaluation permet de mesurer l'impact de la formation sur les compétences et de relier la formation continue à la GRH. Cette évaluation doit prendre en charge le coût de la formation et influencer les futures décisions en matière de formation continue.

AXE I : Modalités d'organisation et de pilotage

Composante 1 : Textes organisationnels

Un système de formation continue efficace repose sur des responsabilités de gestion et de mise en œuvre clairement définies. Aussi, est-il nécessaire d'élaborer des textes organisationnels régissant la FC dans tous ses aspects.

Il s'agit, entre autre, de développer un cahier des charges¹, document contractuel définissant (i) les objectifs généraux de la formation continue au plan national et les déclinant pour chaque catégorie professionnelle visée, (ii) la composition et les missions des équipes techniques qui participeront à la formation continue. Il décrit les critères des réseaux décentralisés de la formation continue, donne les critères de l'encadrement souhaité et ceux du recrutement des bénéficiaires, et indique les modalités de l'évaluation du dispositif. L'élaboration des textes organisationnels représente ainsi une des premières étapes de la mise en place du dispositif de formation continue.

Composante 2 : Structure(s) et/ou appareil(s) chargés et/ou impliqués dans la FC

Création d'un dispositif national de FC

La première mesure de création d'un dispositif national de FC consiste en la désignation d'une structure nationale chargée de coordonner et de piloter l'ensemble de ce dispositif.

¹ Le plan cadre de mise en œuvre qui accompagne ce document stratégique précise davantage le contenu du cahier des charges ainsi que les modalités de travail préconisées pour son élaboration, présentée sous forme d'une fiche projet.

Pour mener à bien son travail, cette structure sera amenée à entretenir les relations les plus étroites avec les Directions centrales concernées, les institutions de formation initiale et continue ainsi qu'avec les Directions Régionales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle (DREFP).

En vue de rendre la formation continue opérationnelle, la structure nationale chargée de la coordination et du pilotage sera épaulée par un Comité National de Pilotage de la Formation Continue (CNPFC) constitué de représentants des structures concernées et de personnes-ressources.

Présidé par le Conseiller du Ministre chargé de la FC, ce CNPFC élaborera chaque année un plan national de formation continue à double entrée, l'une concernant les diverses catégories de personnels (instituteurs, professeurs, inspecteurs, chefs d'établissements, etc.), l'autre ayant trait aux divers domaines de formation (formations linguistiques, pédagogiques, administratives, etc.).

De même, ce CNPFC évaluera le bilan des formations réalisées l'année précédente : difficultés organisationnelles, taux de participation, recommandations, etc. Il arrêtera également le Plan National de Formation Continue pour l'année suivante et déterminera les structures chargées de la mise en œuvre des sessions de formation continue retenues.

Pour assurer le secrétariat et la logistique du CNPFC, il est recommandé de mettre en place également une Cellule Technique Permanente de la Formation Continue (CTPFC). Cette celle sera chargée particulièrement d'élaborer et de tenir à jour la Base Nationale de Données sur la formation continue.

Pour soutenir la mise en place du dispositif national de formation continue, des projets d'arrêtés et de circulaires sont proposés dans l'annexe comme suit :

- Projet d'arrêté portant organisation et fonctionnement du Comité National de Pilotage de la Formation Continue des enseignants du fondamental, du secondaire et du personnel d'encadrement
- Projet d'arrêté portant création et organisation d'une cellule technique permanente pour la formation continue
- Projet de circulaire relative à la nouvelle politique de formation continue
- Projet de circulaire relative aux procédures de gestion de la formation continue.

Les entretiens avec les principaux responsables de l'éducation et les discussions avec le comité de pilotage de cette étude menés pendant la phase de diagnostic du présent contrat ainsi que l'analyse des expériences passées font ressortir que la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Education Nationale sera la mieux indiquée pour remplir la mission de structure nationale chargée de coordonner et de piloter l'ensemble du dispositif de formation continue.

En effet, le Décret 001/2011 du 29/12/2011 fixant les attributions du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique, et l'organisation de l'administration centrale de son département attribuée, en son article 47, à la Direction des Ressources Humaines (DRH) la charge « de la conception et de la mise en œuvre des procédures et règles de gestion du personnel ».

Conformément à cet article, la DRH « définit et met en œuvre la politique de la formation du personnel enseignant et d'encadrement. (...) Elle est chargée, également, de (...) l'élaboration des plans annuels de formation du personnel enseignant, (de) la définition, en collaboration avec les structures concernées, des besoins en formation initiale et continue du personnel enseignant, d'encadrement et d'administration pédagogique (ainsi que de) la mise en œuvre des plans de formations continues et (de) leur suivi ». Elle est dotée à cet effet d'un service de la Formation Continue ».

L'article 51 de ce même décret définit les missions de ce service de la Formation Continue ainsi « chargé de la planification des formations, de l'identification des structures de formation, des formateurs et du suivi de la mise en œuvre de la Formation ».

Structure transversale, chargée de suivre et de gérer les carrières des personnels de l'éducation nationale, la DRH semble la mieux placée pour s'occuper de l'ensemble des aspects de cette mission : recrutement, formation initiale et continue, affectations, positions administratives, etc.

La création d'une nouvelle structure serait vraisemblablement de nature à engendrer des coûts additionnels sans garantir nécessairement une plus grande efficacité.

La DRH s'est vu confier récemment des responsabilités accrues en matière de formation continue. Ses capacités matérielles et humaines n'ont pas pour autant été renforcées. Aussi est-il nécessaire de renforcer sensiblement ces capacités en gestion des ressources humaines en général et en techniques de gestion de bases de données en particulier. Les dotations budgétaires doivent être renforcées en vue de couvrir les charges liées au pilotage et au suivi-évaluation des FC par les structures de la DRH. Elle doit être notamment dotée d'équipements bureautiques et informatiques appropriés.

La déconcentration des dispositifs de la FC

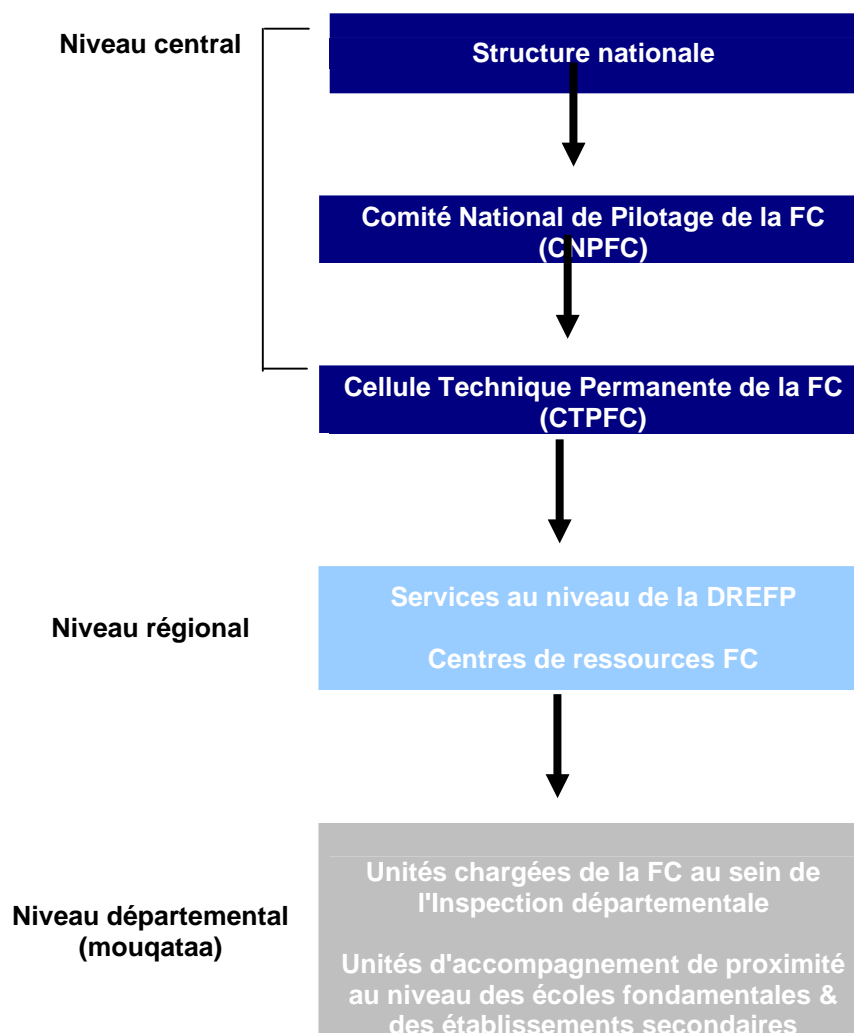
Il importe ensuite d'organiser la déconcentration des responsabilités en matière de FC pour permettre la contextualisation et l'adaptation des actions de FC aux contraintes et aux moyens locaux.

Il s'agit ainsi de réactiver et d'appuyer le service de FC au sein de la DREFP et de créer des Centres de ressources FC au niveau régional.

Pour renforcer le dispositif départemental de la FC (au niveau des mouqataa), il est proposé d'appuyer et de créer une unité chargée de la FC au niveau de chaque Inspection départementale et d'organiser l'encadrement de proximité au niveau des écoles fondamentales (assuré par le directeur) et l'encadrement de proximité

au niveau des établissements d'enseignement secondaire (assuré par les coordinateurs de discipline sous la responsabilité des chefs d'établissement).

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme du dispositif de formation continue :



Les structures de mise en œuvre de la formation continue et les responsabilités respectives des acteurs sont présentées dans l'Axe IV du présent document.

Les outils de pilotage

La structure en charge du pilotage de la formation continue arrête une politique claire formalisée dans un document d'orientation générale de la formation diffusé à grande échelle et déclinant, à titre non exhaustif, les objectifs de la politique, les méthodes d'évaluation et d'analyse des besoins en formation, le plan de formation et le cahier des charges de sa mise en œuvre, l'ingénierie financière, le plan de communication et la base des données.

a. Les objectifs majeurs du pilotage

Ces objectifs sont les suivants :

- Mise en cohérence des politiques de formation avec les besoins stratégiques de l'Education Nationale,
- Appropriation des méthodes et outils de pilotage pertinents,
- Construction des synergies efficaces avec les partenaires internes et externes,
- Engagement de l'Education Nationale dans une démarche de développement des compétences.

b. La démarche de réponse aux besoins du pilotage

Cette démarche intégrera les actions suivantes :

- Impliquer les acteurs internes dans la démarche formation (participation au comité de pilotage pour certains, consultations dans la mise en œuvre des TdR des formations pour d'autres, etc.):
 - DREFP, Inspections, établissements publics de l'Education Nationale (Ecoles Normales, IPN, Université, etc.),
 - Partenaires (syndicats, Enseignement privé, etc.) ...
- Formaliser et uniformiser les procédures de recueil des besoins (via les entretiens annuels, les rapports d'évaluation pédagogique et administrative, etc.)²
- Analyser les besoins en formation³:
 - exploitation des informations,
 - catégorisation des actions,
 - priorisation et pré-budgétisation.

Formation des équipes responsables de la gestion et du pilotage de la FC

Une gestion et un pilotage efficace et professionnel de la formation continue demande des compétences et capacités particulières aux équipes responsables. Il convient ainsi de planifier des formations spécifiques pour les différentes équipes concernées :

- les équipes chargées de la définition des grands domaines de compétences dans chaque métier – formation à la préparation des fiches métier et des référentiels des compétences⁴ ;
- les équipes qui seront chargées de l'analyse et de la synthèse des besoins en FC – formation aux techniques de l'utilisation des questionnaires et de l'évaluation de compétences ;

² Le manuel des procédures qui accompagne l'opérationnalisation de ce document de stratégie détaille les principes d'identification des besoins et propose des fiches pour la collecte des données.

³ L'analyse de besoins et leur catégorisation et priorisation est également explicitée d'avantage dans le manuel des procédures.

⁴ Le plan cadre de mise en œuvre définit et détaille d'avantage les modalités de travail préconisées pour le développement des référentiels des compétences et des fiches métiers.

- les équipes qui seront chargées de la rédaction des contenus des formations en relation avec les besoins décelés – formation en didactique, pédagogie et ingénierie de la formation ;
- les équipes techniques chargées de la mise en œuvre de la FC et du suivi évaluation sur le terrain – formation sur les méthodes de suivi évaluation et sur l’opérationnalisation de la FC.

AXE II : Cadre référentiel de la FC

Les dysfonctionnements constatés dans la pratique de la formation continue lors de la première étape de l'étude, et qui sont rappelés dans l'introduction du présent document, montrent clairement la nécessité de préciser de façon rigoureuse les modalités de fonctionnement du nouveau système qui sera mis en place.

Il s'agit tout d'abord d'identifier clairement tous les textes concernés (lois, décrets, arrêtés), d'en proposer les modifications nécessaires et d'élaborer les nouveaux textes qui s'imposent pour la mise en place des procédures recherchées.

Il s'agit en second lieu d'afficher clairement les attentes ministérielles, sociétales et parentales à l'égard des différentes catégories de personnels afin que la formation continue dispensée, à la suite de la formation initiale, permette de satisfaire ces attentes et donc de réaliser les missions de formation et d'éducation. Pour cela il convient d'afficher clairement les profils de postes dans des fiches métiers et de préciser les compétences nécessaires à la réalisation de ces métiers.

Composante 1 : Références juridiques

Identification et révision des textes juridiques et réglementaires

Il importe pour insérer réellement la pratique des FC dans les dispositifs institutionnels existants, de procéder à une révision de la réglementation en vigueur.

Il s'agit en particulier de fixer le statut juridique de la formation, d'éliminer le chevauchement des compétences des structures intervenant dans la gestion de la FC et, enfin, de permettre la création de structures et de dispositifs nécessaires actuellement inexistantes.

Le statut juridique de la Formation Continue dans les textes législatifs et réglementaires mauritaniens souffre d'un certain flou. Au moment où la formation est affirmée comme un droit individuel fondamental que chaque travailleur peut revendiquer, à fortiori s'il s'agit d'un fonctionnaire exerçant comme enseignant, la réglementation régissant le Ministère de l'Education a tendance de la considérer plutôt un devoir qu'un droit. C'est du moins ce que laisse entendre les dispositions du Décret n°2007-015 /PM du 15 janvier 2007 portant statut particulier applicable

aux corps de l'enseignement fondamental et secondaire. En son article 10, ce décret stipule que «*les fonctionnaires régis par le présent décret, sont tenus, sauf incapacité professionnelle ou physique avérée, de suivre des sessions de formation et/ou de perfectionnement dans leur spécialité* ». Un autre décret est plus explicite dans la méconnaissance du droit à la formation. Il s'agit du Décret n° 97-035 du 14 avril 1997 définissant les conditions de formation continue des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat qui précise dans son article 3 que «*les stages de perfectionnement ou de formation sont obligatoires ou facultatifs. Ils sont obligatoires lorsque les statuts particuliers ou les nécessités de service les exigent et sont alors organisées par l'administration ou sur son initiative. Ils sont facultatifs lorsqu'ils sont demandés par les fonctionnaires et autorisés par l'administration* ».

Pourtant, la loi n ° 93-09 du 18 janvier 1993 portant statut général des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat précise, en son article 19, que le «*droit à la formation permanente est reconnu aux fonctionnaires, en fonction des nécessités de service et des moyens de l'administration* ».

Les dispositions réglementaires en vigueur régissant la formation continue doivent donc être revisitées.

Les nouveaux textes permettront notamment d'éliminer le chevauchement dans les compétences de gestion de la FC, attribuées à plusieurs institutions comme l'IPN, les Ecoles Normales, en plus de la DRH (voir supra). Un tel chevauchement subsistera tant que la structure nationale proposée ne sera pas dotée des dispositifs réglementaires et organisationnels précisant son rôle en tant qu'instance de pilotage et fixant les rôles respectifs des autres structures, et, surtout, abrogeant explicitement les dispositions contraires.

Dans cet esprit, la réglementation proposée comprendra :

- un arrêté portant organisation et fonctionnement du Comité National de Pilotage de la formation continue des enseignants du fondamental, du secondaire et du personnel d'encadrement
- Un arrêté portant création et organisation d'une cellule technique permanente pour la formation continue
- Une circulaire relative à la nouvelle politique de formation continue
- Une circulaire relative aux procédures de gestion de la formation continue.

Des projets de ces arrêtés et circulaires sont proposés en annexe 1.

Modalités d'application

La transparence de la gestion administrative et financière de la FC est une condition sine qua non de la confiance sans laquelle la formation est vouée à l'échec, y compris du point de vue académique et pédagogique.

En liaison avec la structure administrative en charge de la formation continue, le Comité National de Pilotage de la FC doit définir les règles générales de la gestion transparente de la formation continue, et notamment :

1. Rédiger le cadre de la Base Nationale des Données de la FC dans ses dimensions administrative, financière et en ressources humaines. Cette base de données s'intégrera autant que possible au système d'information existant au sein du Ministère,

2. Elaborer le cadre budgétaire de la FC,
3. Proposer les barèmes harmonisés de rémunération et des coûts générés par la FC (rémunération intervenants, per diem, frais de transport, frais connexes).

Par ailleurs la préparation de chaque évènement de FC doit être minutieuse y compris au niveau déconcentré. Il faudra notamment :

1. S'assurer de la disponibilité des fonds alloués à cet effet ;
2. Préparer les TDR de la formation qui doivent comprendre les principaux éléments suivants :
 - Les objectifs de la formation,
 - Le volet du plan de formation auquel elle se rattache,
 - Les résultats attendus ;
 - Les bénéficiaires/participants (nombre, provenance, niveau);
 - La méthodologie
 - Le programme de déroulement de la formation
 - Le lieu ;
 - Le budget de la formation.
3. Envoyer, pour avis, au moins trois semaines avant le début de la formation les TDR de la formation à la Cellule Technique Permanente de la FC.

Composante 2 : Descriptifs des postes

L'absence constatée de descriptifs de postes ou fiches métiers et de référentiels des compétences professionnelles des catégories concernées par la formation est un obstacle majeur à la réalisation efficace de formations initiale et continue.

Ces documents doivent être conçus pour chacune des professions (enseignants du fondamental et du secondaire, directeurs et encadrement). Leur importance est capitale car :

- **Ils sont la clef de voute** du système de la formation professionnelle initiale et, de la formation continue des instituteurs.
- **Ils permettent le pilotage** de l'ensemble du dispositif, ils constituent l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie de la FC, ils permettent d'élaborer les indicateurs objectifs de l'évaluation de l'efficacité de la FC et des compétences individuelles des enseignants.
- **Ils sont le socle des pratiques** professionnelles et permettent la transparence des pratiques de l'évaluation collective et individuelle.
- **Ils orientent** le développement des compétences en indiquant les situations professionnelles où elles seront évaluées.

- **Ils facilitent** la dynamique de la concertation et de la coordination entre les systèmes organisationnels qui participent à la FI et à la FC.

Ces attentes doivent se concrétiser dans des références formalisées qui permettent aux acteurs de la formation continue de se positionner efficacement dans leur rôle éducatif et social.

Dans cette perspective, le Comité National de Pilotage de la FC (CNPFC) doit en premier lieu élaborer des descriptifs de poste ou fiches métiers précisant ce que l'on attend de chaque catégorie de personnels dans l'exercice des fonctions qui leur sont attribuées⁵.

Ces fiches métiers doivent :

- Elaborer un cadre ou profil clair et précis définissant ce que chaque catégorie (instituteur, professeur, personnel de direction, inspecteur, directeur régional) doit connaître et savoir faire ;
- Veiller à ce que les profils tiennent compte des connaissances spécifiques requises ainsi qu'aux compétences pédagogiques nécessaires (capacité de prendre en charge des groupes d'élèves divers ou des équipes, travailler en équipe, continuer à se former, développer les relations avec l'environnement concerné) ;
- Utiliser ces profils comme cadre de référence pour orienter la formation initiale, la certification, la formation continue et la promotion des personnels.

Afin de cibler de façon précise les profils et d'adapter la formation à ces profils, une fiche métier doit être élaborée pour chaque catégorie de personnels :

- Enseignant du fondamental
- Enseignant du premier cycle du secondaire
- Enseignant du second cycle du secondaire
- Directeur d'école
- Chef d'établissement secondaire
- Inspecteur du fondamental
- Inspecteur du second degré

Ces fiches métiers doivent permettre d'élaborer des référentiels de compétences professionnelles propres aux différentes catégories de personnels et aux différents niveaux d'enseignement. Ils vont décliner les compétences à acquérir dans toutes les dimensions du métier (disciplinaires, pédagogiques, savoir-faire, savoir-être, connaissances, capacités, attitudes...).

⁵ Il convient de coordonner la préparation des fiches métiers et des référentiels de compétences avec une initiative en cours, pilotée par l'OIF, en vue de mettre en place des référentiels de compétences pour les gestionnaires des systèmes éducatifs.

Composante 3 : Référentiels de compétences

L'élaboration de ces référentiels de compétences doit associer des représentants des parents d'élèves aux représentants des personnels et de l'administration.

Nous fournissons ici des exemples de compétences à acquérir par les instituteurs, professeurs, documentalistes et surveillants pour l'exercice de leur métier, tirés d'un référentiel des compétences utilisé en France :

- Agir en fonctionnaire de l'Etat de façon éthique et responsable,
- Maîtriser les langues nécessaires pour enseigner et communiquer,
- Maîtriser les disciplines (instituteurs, professeurs) et avoir une bonne culture générale,
- Concevoir et mettre en œuvre son enseignement et toutes ses interventions en harmonie avec les programmes et directives,
- Organiser le travail de la classe,
- Prendre en compte la diversité des élèves,
- Evaluer les élèves,
- Maîtriser les technologies de l'information et de la communication,
- Travailler en équipe et coopérer avec les parents et les partenaires du système éducatif,
- Se former et innover.

Tous ces éléments doivent être déclinés de façon précise. Ainsi les instituteurs et professeurs doivent connaître :

- les objectifs à atteindre pour un niveau donné dans le cadre de leur enseignement,
- les programmes d'enseignement et les documents d'accompagnement qui le concernent,
- les fondements de la psychologie de l'enfant et/ou de l'adolescent et/ou du jeune adulte,
- les processus d'apprentissage des élèves et les obstacles possibles,
- les différents supports et les outils.

Ils doivent être capables :

- de définir des objectifs d'apprentissage,
- de raisonner en termes de compétences en déterminant les étapes d'acquisition de celles-ci,
- de s'appuyer sur leurs connaissances d'apprentissage et de la psychologie de l'enfant et/ou de l'adolescent et/ou du jeune adulte,

- de prendre en compte les résultats des évaluations,
- d'intégrer dans leur enseignement la prévention des risques professionnels ou autres.

Ils doivent adopter les attitudes suivantes :

- développer des approches pluridisciplinaires et transversales en liaison avec les convergences et complémentarités des disciplines,
- construire des activités permettant d'acquérir la même compétence par l'utilisation de plusieurs disciplines,
- mettre leur enseignement au service de projets ou dispositifs pluridisciplinaires,
- apprécier la qualité des différents documents pédagogiques à leur disposition.

Pour devenir un outil fonctionnel permettant ensuite de programmer des formations adaptées, initiale et continue, de favoriser une évaluation formative des personnels le référentiel des compétences doit tenir compte de certaines règles de construction.

- **Il est concret** : Il permet à toutes les professions impliquées dans le système éducatif de se représenter concrètement toutes les situations de travail décrites.
- **Il est homogène** : Le niveau de formulation des pratiques doit rester constant en évitant les énoncés trop généraux alternant avec des descriptions trop concrètes et détaillées.
- **il est contextuel** : En facilitant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences il permet d'analyser les situations professionnelles et de préconiser des actions pour réduire des écarts.
- **il est ciblé** : La totalité du métier ne doit pas faire l'objet de la description, il traduit seulement ce qui caractérise le professionnalisme dans le métier d'enseignant.

Le plan cadre de mise en œuvre qui accompagne le présent document stratégique détaille davantage les principales étapes et les modalités de travail pour l'élaboration des référentiels des compétences.

Composante 4 : Outils d'incitation

Si l'on veut inciter les enseignants et les personnels d'encadrement à se former tout au long de leur carrière, il convient de prévoir un lien entre la formation continue et le système de promotion.

En plus des incitations financières le système de motivation doit aussi comprendre des certifications qui attestent des compétences acquises et/ou développées par l'enseignant. Tout cela représente une aide, une reconnaissance et une valorisation nécessaires à l'épanouissement de l'enseignant dans l'exercice de son métier.

Il faut également lier les avancements au choix et les promotions de carrière à la participation et aux résultats attendus et obtenus sur la base de l'évaluation individuelle de la FC.

Il est à noter également à ce propos que le per diem ne saurait être considéré comme une prime incitative ; il correspond exclusivement et le cas échéant à la couverture des charges engendrées par la participation du formé à la session de FC (transport, hébergement, nourriture).

AXE III : Domaines prioritaires de la FC

La formation continue doit s'articuler autour de plusieurs priorités. Celles-ci sont définies d'un côté au niveau national et dépendent de la politique éducative élaboré par l'Etat. Il convient tout d'abord de donner une grande place au rôle pédagogique de façon générale et aussi à la didactique des disciplines. Ce sont- là deux grandes constantes.

Il convient par ailleurs d'assurer la formation permettant la mise en œuvre des grandes priorités nationales, telles le bilinguisme, l'APC et l'enseignement multigrade.

Les formations administratives et financières doivent être prioritaires pour certaines catégories de personnels, tels les directeurs d'école, d'établissements d'enseignement secondaire, directeurs régionaux.

Enfin, il convient de garder à l'esprit que s'il existe de grandes constantes en matière de formation continue, celle-ci doit évoluer en fonction des besoins et techniques. A cet égard le développement du numérique doit être aujourd'hui une préoccupation très importante.

Les cinq composantes qui suivent sont consacrées à cinq domaines prioritaires de la FC en Mauritanie, à savoir :

- la formation pédagogique (méthodes novatrices, APC, etc.) ;
- la formation en didactique des disciplines ;
- la formation linguistique (bilinguisme et reconversion linguistique) ;
- la formation dans les disciplines scientifiques ;
- la formation en gestion administrative et pédagogique (personnel d'administration et d'encadrement).

La Mauritanie dispose d'une importante expérience de formation continue dans ces domaines. Dans le cadre de ces propositions stratégiques pour le développement du système de formation continue, il s'agit de recommander une brève évaluation des acquis et des impacts des actions de formation récemment conduites dans chacun des domaines⁶. Ces évaluations permettront également de regarder de

⁶ Le plan cadre de mise en œuvre détaille les modalités de travail préconisées pour ces évaluations et propose une fiche de projet à cet égard.

plus près les modules de formation utilisés et les compétences des formateurs. Ces données permettront, si nécessaire, une révision et/ou amélioration des formations proposées avant de lancer une nouvelle série de formations. Il s'agit également de déterminer le processus de mise en œuvre le plus efficace pour ces formations (pilotage et mise à l'échelle).

Composante 1 : Formation pédagogique (méthodes novatrices, APC etc.)

Le système éducatif mauritanien a connu au cours de la dernière décennie du vingtième siècle dernier deux grandes approches pédagogiques : la gestion des classes multigrades et la pédagogie des grands groupes ainsi que l'Approche par les Compétences (APC).

- La gestion des classes multigrades et la pédagogie des grands groupes

En guise de rappel, il est à noter que face à la demande croissante de scolarisation, le Gouvernement mauritanien a commandité une étude en vue de l'élaboration d'un matériel didactique et la formation d'inspecteurs et d'instituteurs sur les approches novatrices en pédagogie des grands groupes et des classes multigrades.

On sait qu'à l'époque (fin des années quatre-vingt-dix), moins de 20% des écoles mauritaniennes étaient à cycle complet, particulièrement en milieu rural.

De même, dans les grands centres urbains, notamment à Nouakchott les effectifs des classes pouvaient dépasser allègrement la centaine !

Face à ce double défi, une équipe composée de chercheurs de l'IPN et de représentants d'autres structures (Direction de l'Enseignement Fondamental, Inspection Générale de l'Enseignement Fondamental, Ecole Normale des Instituteurs d'Aïoun, Ecole Normale des Instituteurs de Nouakchott, Direction Régionale de l'Enseignement Fondamental d'Aïoun et la Direction Régionale de l'Enseignement Fondamental de Nouakchott), avec l'appui des consultants canadiens de NS. Inter, a mené une recherche-action.

Celle-ci a commencé par l'établissement d'un diagnostic, à partir d'observations de classes et d'entretiens avec les principaux responsables du Ministère de l'Education Nationale.

L'enquête-diagnostic menée dans les classes mauritaniennes fut complétée par deux voyages d'étude réalisés par les chercheurs de l'IPN, institution responsable de l'élaboration de ces modules de formation ; le voyage d'étude sur la pédagogie des grands groupes a eu lieu au Sénégal tandis que celui sur les classes multigrades s'est déroulé au Québec (Canada).

L'ensemble des données recueillies au cours de l'enquête-diagnostic et des voyages d'étude a fait l'objet d'un premier traitement : hiérarchisation des problèmes identifiés, organisation autour de thèmes et d'objectifs d'actions.

La recherche-action a finalement débouché sur l'élaboration d'un Guide du maître, principal support qui a servi à la formation de la plupart des inspecteurs du fondamental qui étaient en exercice entre 2001 et 2004 et à plus de 3000 instituteurs.

Or, selon l'annuaire des statistiques scolaires pour l'année 2010-2011, publié par la Direction des Stratégies, de la Planification et de la Coopération, on compte 6.461 classes multigrades pour 4.210 simples ; ceci pose le problème de la formation de nouveaux instituteurs pour disposer de plus d'écoles à cycle complet, d'autant plus qu'en l'absence d'une base de données du personnel, on ne peut pas savoir avec certitude si les instituteurs déjà formés exercent effectivement dans les classes multigrades.

Il est utile de rappeler que l'enseignement en classes multigrades, s'il est correctement mené constitue un gain très important en moyens matériels et humains, sans parler de ses avantages pédagogiques.

Par conséquent, il semble important que les mesures suivantes soient prises :

- Evaluation de l'impact des formations déjà dispensées
- Redynamisation de l'équipe de formateurs (conseillers pédagogiques à l'IPN et inspecteurs du fondamental-formateurs) sur la base des résultats et recommandations de l'évaluation et réimpression du Guide du maître ;
- Organisation des sessions de formations au niveau des Directions régionales de l'Enseignement et de la Formation professionnelle ;
- Révision du taux de l'indemnité relative au multigrade particulièrement en ce qui concerne les modalités de son attribution.
- Accompagnement et suivi des formés
- Redéploiement des instituteurs dans les écoles rurales

- L'approche par les compétences

La deuxième approche pédagogique est l'Approche par les Compétences (APC) dont l'introduction a débuté en 1999⁷ au niveau de l'enseignement fondamental.

La généralisation des programmes, réécrits suivant cette approche, a débuté, de façon concomitante, en 1ère et 4ème années du fondamental en 2002-2003. Elle s'est poursuivie, en 2003-2004, au niveau des 2ème et 5ème années et s'achève en 2004-2005, au niveau des 3ème et 6ème années.

Cette généralisation a été précédée, une année plus tôt, par une expérimentation dans un certain nombre d'établissements. Ceux-ci au nombre de 45, étaient localisés dans trois Wilayas : Nouakchott, Hodh El Gharbi et Trarza, à raison de 15 écoles par Wilaya.

En 2004, on était donc en présence de la dernière cohorte d'élèves qui n'auraient pas profité de l'APC.

Le bilan de l'expérimentation a été jugé satisfaisant par les auteurs de l'Étude relative à l'impact de l'introduction de l'APC sur les résultats des élèves mauritaniens qui écrivent dans leur conclusion :

⁷. Source : Étude relative à l'impact de l'introduction de l'APC sur les résultats des élèves mauritaniens, BIEF / O. DIDIYE, D., EL HADJ AMAR, B., GERARD, F.-M. & ROEGIERS, X. / 2005

« Les résultats comparatifs confirment les grandes tendances observées dans des pays qui pratiquent une approche similaire : un gain de 2,5 points sur 20 en moyenne sur les épreuves « situations » en faveur des élèves qui pratiquent l'approche par les compétences de base, alors que les épreuves « ressources » sont aussi bien réussies par les élèves des classes « APC » que par les élèves des classes qui ont suivi l'ancien curriculum.

Ces constats sont à mettre en relation avec le niveau d'exigence lié à l'approche par les compétences de base : loin d'abaisser le niveau, celle-ci vise les niveaux taxonomiques d'apprentissage les plus élevés. Ainsi, en référence à la taxonomie de D'Hainaut, l'épreuve « ressources » évalue les niveaux inférieurs - essentiellement la reproduction et l'application - alors que l'épreuve « situations » concerne les niveaux supérieurs, à savoir la mobilisation et la résolution de problèmes.

Les constats de cette étude comparative signifient donc que l'approche par les compétences de base telle qu'elle est appliquée en Mauritanie n'entraîne pas de perte en ce qui concerne la reproduction et l'application des savoirs et savoir-faire, mais qu'elle apporte des gains significatifs au niveau de la mobilisation et de la résolution de problèmes ».

Malgré cet impact jugé 'positif', force est de constater que l'APC est aujourd'hui assez controversée et dans tous les cas mal appliquée si elle n'est pas tout simplement ignorée. Que ce soit durant les focus groups ou des émissions à la radio ou à la télévision, les enseignants ne manquent aucune occasion pour critiquer ouvertement cette approche.

A l'heure actuelle, tous les programmes des disciplines, du fondamental et du secondaire (du moins jusqu'à la quatrième année du secondaire) ont été réécrits selon l'APC.

De même, presque la plupart des instituteurs et professeurs ont été formés à l'utilisation de cette approche.

Compte tenu de ce qui précède, il serait souhaitable d'envisager les mesures suivantes :

- Commanditer un audit externe de l'APC pour savoir s'il faut continuer ou s'arrêter ; en Tunisie, l'APC a été stoppée à l'entrée du secondaire alors qu'au Maroc elle a été suspendue ;
- Améliorer la formation des enseignants en APC, au cas où celle-ci serait poursuivie, et sur la base des recommandations de l'audit, par la sélection de formateurs compétents, par la mise à disposition d'un matériel didactique approprié et par l'accompagnement et le suivi.

Composante 2 : Formation en didactique des disciplines

Comme on le sait la didactique est l'étude des questions posées par l'enseignement et l'acquisition des connaissances dans les différentes disciplines scolaires. Se sont ainsi développées depuis le début des années 70, des didactiques des mathématiques, des sciences, du français, etc.

Or, que ce soit en formation initiale ou continue, on constate en Mauritanie l'insuffisance de qualification des formateurs de formateurs dans la didactique des différentes disciplines. Cet état de fait, combiné à d'autres facteurs, se répercute

négalement sur les performances des enseignants (instituteurs et professeurs) et par ricochet sur les acquisitions des connaissances des élèves (cf. les différentes évaluations entreprises ces dernières années par la Cellule Evaluation de l'IPN).

Un regard rapide jeté sur la formation en didactique des disciplines dispensée par les établissements de formation initiale que sont les ENI pour l'enseignement fondamental et l'ENS pour le secondaire permet de s'en rendre compte.

En effet, le diagnostic de l'enseignement fondamental entrepris en vue de la préparation du PNDSE a identifié quatre difficultés majeures dans la formation initiale des enseignants. Ces difficultés peuvent se résumer ainsi :

- un recrutement peu efficient,
- une formation non conforme aux exigences de la réforme,
- une formation en alternance peu efficace,
- un niveau de compétences de certains formateurs peu adapté à leurs tâches professionnelles.

Par exemple, au niveau des ENI, on note que les formateurs se divisent en plusieurs catégories, ils peuvent être inspecteurs de l'enseignement primaire ou secondaire, professeurs du 1er ou du 2nd cycle de l'enseignement secondaire, ou enseignants du primaire ayant un grade universitaire. Une minorité d'entre eux a eu une formation d'une année pour enseigner à l'ENI, une autre partie a eu une formation d'un mois.

Au niveau de l'ENS, même si la formation initiale n'a pas jusqu'ici été auditée, force est de constater que celle-ci souffre de quelques carences :

- Niveau académique bas des élèves-professeurs ;
- Formation souvent théorique surtout en sciences physiques et en sciences de la nature ;
- Formation continue des formateurs de formateurs irrégulière ;
- Absence de contenus de programmes formalisés et adaptés.

De façon générale, on remarque que depuis de nombreuses années, les priorités du Ministère chargé de l'Education sont orientées plus vers l'APC et le multigrade plutôt que vers la didactique des disciplines.

Ce constat amène à formuler les recommandations suivantes :

- Organiser des sessions de formation continue en didactique des disciplines au profit des formateurs des ENI et de l'ENS en mettant l'accent particulièrement sur les matières scientifiques et sur la langue française durant les trois prochaines années ; cette formation continue peut être assurée à l'étranger selon le cas ou sur place en faisant venir des formateurs de l'extérieur.
- Faire une évaluation régulière des besoins en formation en didactique des disciplines auprès des enseignants du fondamental et du secondaire
- Proposer des modules de formation continue en didactique des disciplines sur la base de ces besoins
- Mettre à la disposition des enseignants des liens et outils d'information et d'autoformation (surtout disponible en ligne)
- Disposer au niveau de ces établissements de programmes formalisés et adaptés ;
- Organiser régulièrement des sessions de formation continue au profit des instituteurs et professeurs en didactique des disciplines
- Intégrer dans ces sessions de formation continue un module sur l'évaluation : comment rédiger des exercices pour quels objectifs ?, comment arrêter un barème? : distinguer les types d'évaluation : évaluation prédictive, évaluation formative et évaluation sommative, etc.

Composante 3 : Formation linguistique (bilinguisme et reconversion linguistique)

Il faut reconnaître que l'un des obstacles majeurs de la réforme de 1999 est sans conteste la question linguistique car celle-ci a introduit l'enseignement des disciplines scientifiques en français, du primaire jusqu'à l'Université. Ceci a engendré la remise en question de la formation linguistique des instituteurs et professeurs.

En effet, le nombre d'instituteurs en exercice est très insuffisant par rapport aux besoins générés par la Réforme ; de même, les professeurs arabophones des disciplines scientifiques doivent désormais être recyclés. Cette question se pose avec plus d'acuité en français qu'en arabe car le nombre d'enseignants non arabophones est limité.

C'est pourquoi au lendemain de la réforme de 1999, des tests d'évaluation de niveau notamment en français ont été administrés aux instituteurs et aux professeurs.

C'est ainsi qu'en 2001, un test dénommé 'enquête flash' a été réalisé par le Ministère de l'Education Nationale (Direction de l'Enseignement Fondamental) sur plus de 60 % des enseignants de l'école fondamentale ; il a révélé « qu'à peine 4 % des maîtres étaient bilingues, donc capables d'enseigner dans les deux langues contre un peu plus de 75 % d'arabophones et environ 20 % de francophones ».

Sept ans après ce premier test, est organisé un autre test touchant presque l'ensemble des instituteurs et professeurs. Là aussi le constat est sans appel :

« Globalement, les résultats précédents nous permettent de confirmer l'existence de 2016 enseignants capables de dispenser le programme de français pour le niveau fondamental (B2). Ce nombre d'enseignants de « bon » niveau peut atteindre 4445 dans la mesure où pour 2429 enseignants B1 il suffirait d'une formation de courte durée pour les amener au niveau requis pour enseigner. En revanche, pour 4180 enseignants de niveau A2, la mise à niveau impliquerait une formation relativement longue. Malheureusement, les 3180 restants (27,0%) n'ont pratiquement aucune notion de base et sont de ce fait très difficilement recyclables »⁸.

D'après l'Audit organisationnel et pédagogique des Ecoles Normales des Instituteurs (ENI), « on note également une inadéquation entre la langue du formateur et la langue d'enseignement, par exemple à Nouakchott seul un formateur sur quatre peut enseigner les sciences naturelles en français. Il arrive également qu'on note le problème contraire, que le formateur enseigne bien dans la langue prescrite, mais que la majorité des élèves-maîtres soient trop faibles dans ce qui est pour eux une langue seconde pour suivre le cours avec profit ».

Dans ces conditions, que peut-on attendre de la formation initiale des élèves-maîtres si leurs formateurs ont un niveau assez bas ?

Par ailleurs, le recensement et l'évaluation de l'ensemble du personnel enseignant du Fondamental et du Secondaire menés en juillet 2007, aux niveaux académique et linguistique ont mis en évidence de graves carences chez bon nombre d'instituteurs et professeurs notamment en maths et langues (cf. Rapport sur le renforcement des capacités des enseignants, MEN, 2008).

Partant de ces quelques observations, il nous paraît nécessaire d'adopter une stratégie cohérente et efficace pour la formation linguistique des enseignants concernés (instituteurs et professeurs des disciplines scientifiques).

A ce sujet, il importe d'envisager les mesures qui suivent :

- Déterminer le nombre d'enseignants concernés sur la base d'un test de connaissance linguistique qui pourrait être administré dans les Directions Régionales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle et dans les Inspections Départementales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle ; les enseignants ayant participé à la formation organisée en 2008 seront convoqués sur la base des tests organisés par le CREL ;
- Capitaliser l'expérience du Comité technique chargé du Français Langue d'Enseignement Scientifique (FLENS) ;
- Sélectionner des formateurs chevronnés ayant des compétences avérées en français langue étrangère (FLE) et en français sur objectifs spécifiques (FOS) ;
- Mettre à la disposition des bénéficiaires, le matériel didactique adéquat ;
- Mettre en place un mécanisme de validation des acquis : soit définir un système d'évaluation nationale adapté au contexte local soit adopter une certification reconnue internationalement comme les diplômes du DELF et du DALF ou une évaluation linguistique selon le Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECRL). A l'heure actuelle, trois sessions par an du DELF et du DALF sont organisées (selon les inscriptions) dans les cinq Alliances françaises de Mauritanie : Nouakchott, Nouadhibou,

⁸ Source : RESEN, 2010.

Atar, Kaédi et Kiffa.

Dans ce cadre, le projet FSP financé et géré par la France pourrait contribuer à l'atteinte de cet objectif dans la didactique du français langue étrangère.

Composante 4 : Formation dans les disciplines scientifiques

D'emblée, il est utile de rappeler que face au chômage endémique des jeunes, les pouvoirs publics, ont, au cours d'une réunion du conseil des Ministres en 2012, recommandé aux responsables administratifs et pédagogiques ainsi qu'aux parents d'orienter le maximum d'élèves vers les filières scientifiques.

Or, on constate, d'après les études menées ces dernières années (cf. Evaluation PASEC/2005 et Programme de renforcement des capacités des enseignants/2007) une baisse sensible des niveaux des élèves de façon générale et dans les disciplines scientifiques, de façon spécifique.

Ainsi, il a été démontré que l'un des principaux facteurs à l'origine de cette baisse de niveau est l'insuffisance de la formation initiale des enseignants, particulièrement au niveau du fondamental. L'extrait suivant de l'Audit organisationnel des ENI nous en offre un bel exemple :

« Un autre problème rencontré est le déficit de formateurs dans certaines disciplines par exemple en mathématiques à Aioun où on note seulement deux formateurs pour 490 élèves-maîtres et de surcroît non spécialistes dans leur discipline. Quand on connaît d'autre part la faiblesse des candidats dans cette matière, on peut s'interroger sur l'adéquation de la formation reçue ».

Il est à signaler qu'excepté les sessions de formation continue en français organisées au profit des professeurs des disciplines scientifiques et des instituteurs, on ose affirmer qu'il n'y a pas eu véritablement au cours de la dernière décennie de formation continue en didactique des disciplines.

A notre connaissance, les dernières formations des professeurs du secondaire sur la rénovation des programmes (maths, physique et chimie, sciences et instruction civique, etc.) remontent au début des années 2000.

A ce sujet, il est à noter que la formation continue des enseignants se heurte à deux obstacles majeurs :

- La formation linguistique en français : une majorité écrasante des enseignants ne peut pas dispenser un enseignement en français malgré les orientations de la Réforme de 1999
- Le niveau académique : nombreux sont les instituteurs recrutés avec un niveau initial bas, particulièrement en maths et qui n'ont pu faire des progrès pendant leur formation dans les ENI. Les résultats de l'étude menée par la cellule d'évaluation de l'IPN sont éloquentes à ce sujet.

Par conséquent, en se fondant sur les résultats du Programme de renforcement des capacités des enseignants et sur les rapports d'inspection, **il est nécessaire d'envisager les mesures suivantes** :

- Rehausser le niveau en français des enseignants concernés en adoptant une approche appropriée ;
- Organiser le plus tôt possible des sessions de formation continue en maths (particulièrement en géométrie) au profit des instituteurs concernés. Ces sessions devraient être organisées prioritairement au niveau des Directions Régionales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle ; il serait souhaitable de veiller à la bonne organisation de ces sessions : durée, matériel didactique et sélection de formateurs compétents.
- Mettre l'accent sur le côté concret et expérimental dans l'enseignement des disciplines scientifiques (réhabilitation des laboratoires au cours des formations initiale et continue.

Composante 5 : Formation en gestion administrative et pédagogique (personnel d'administration et d'encadrement)

La formation en gestion administrative et pédagogique du personnel d'administration et d'encadrement est jusqu'ici le parent pauvre de la formation continue en Mauritanie.

En effet, nombreux sont aujourd'hui les Directeurs d'écoles et chefs d'établissements n'ayant jamais suivi ni formation administrative ni pédagogique. On sait que généralement ils sont désignés parmi les instituteurs et professeurs sans une formation spécifique préalable.

Or, pour qu'ils soient à même de remplir efficacement leur mission, ils doivent se familiariser avec les outils de gestion.

Il semble indispensable que les personnels d'administration et d'encadrement (Directeurs d'établissement publics, Directeurs Régionaux, Directeurs de collèges et lycées, Directeurs d'écoles, Directeurs des études et surveillants généraux) suivent des sessions de formation continue appropriée.

A cet égard, la prise en compte des recommandations suivantes est de nature à améliorer les performances des personnels administratifs et d'encadrement :

- Organiser des sessions de formation continue pour les Directeurs d'établissements du fondamental et du secondaire, des Directeurs régionaux, des Directeurs des études et des surveillants généraux dans les domaines prioritaires de la gestion administrative et financière : connaissance des textes en vigueur, élaboration de plans annuels, gestion des ressources humaines, procédures financières conformes à la comptabilité publique, règles de passation de marchés, élaboration de requêtes de financement, etc.
- Organiser des sessions de formation continue dans les domaines prioritaires de l'animation pédagogique, la communication, l'informatique et l'internet.

AXE IV : Modalités de mise en œuvre

Composante 1 : Mise en place des projets de FC

Identification des besoins

La définition des besoins en FC, qui déterminera l'établissement du plan annuel de formation, se fait généralement de deux manières. Il s'agit de considérer, d'un côté, les priorités éducatives nationales régissant la FC, telles que définies dans les documents de politique éducatives ou de planification sectorielle.

La Mauritanie a ainsi, depuis maintenant plus d'une décennie, mis l'accent sur des points essentiels de la réforme du système éducatif tels que l'introduction de l'approche par les compétences, la gestion des classes multigrades, principalement en milieu rural, et l'enseignement de disciplines en français. Ces grands axes orientent en grande partie la politique éducative que peut soutenir une stratégie de la FC des personnels enseignants, les directeurs et l'encadrement.

La FC, pour chacune de ces priorités, apporte des développements des pratiques professionnelles permettant l'opérationnalisation de ces priorités.

De l'autre côté, l'élaboration du plan de formation prendra en compte les besoins en FC exprimés par les bénéficiaires. Il s'agit donc de mettre en place un processus régulier d'identification et d'écoute des besoins à tous les niveaux, et un système de remontée de ces besoins des niveaux local, départemental et régional au niveau national afin de les prendre en compte en sus des grandes priorités ministérielles.

Le manuel des procédures proposera des modèles de questionnaire et de fiches pour la collecte, l'analyse et la remontée des informations du niveau de chaque école vers les niveaux départemental, régional et finalement national.

L'évaluation précise des besoins de formation se base sur le référentiel de compétences qui liste les capacités caractéristiques attendues de l'enseignant ou du responsable de l'encadrement.

C'est par la comparaison entre le référentiel de compétences et l'évaluation (ou l'auto-évaluation) des compétences des acteurs que les besoins peuvent être exprimés de la façon la plus objective possible.

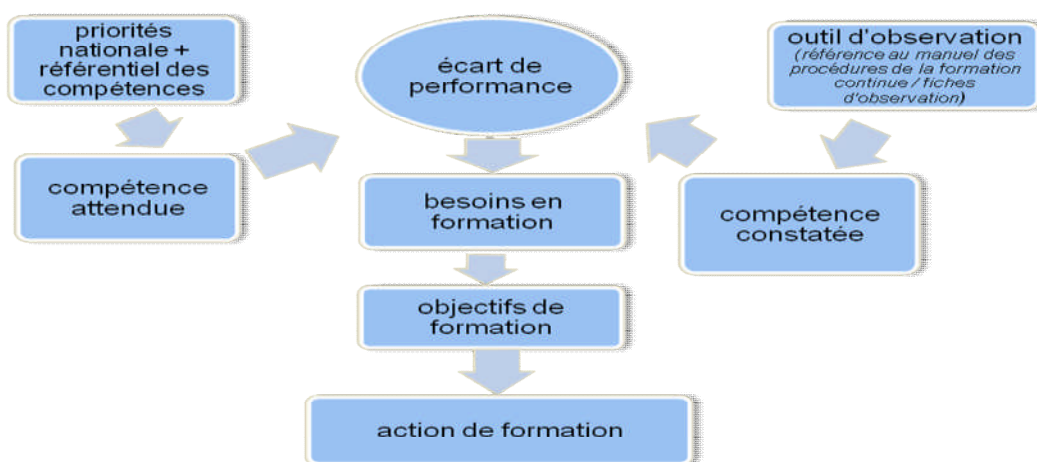
Développement du plan de formation

La planification de la formation continue commence par la définition des objectifs.

Les objectifs de formation découlent des besoins exprimés par les enseignants et/ou formulés par les évaluateurs.

Les objectifs découlent du référentiel de compétences sans s'y identifier. Le référentiel décrit une situation idéale, l'objectif vise un but réalisable en un temps donné en fonction d'un certain nombre de paramètres.

Le schéma suivant présente le processus d'analyse des besoins en formation continue conduisant à la programmation d'actions de formation et l'établissement du plan de formation.



La planification assure l'organisation de la réalisation des objectifs de formation dans une durée donnée, selon des étapes, en fonction de paramètres dont notamment les ressources humaines et matérielles existantes ou potentielles.

L'importance de la question des ressources humaines est cruciale, non pas en tant que finalité ultime de la formation, mais également en tant que moyen déterminant dans la réalisation de celle-ci. Pour former, il faut des formateurs qui, eux-mêmes, ont besoin d'être formés et ainsi de suite.

Pour entretenir, développer et améliorer les compétences du réservoir de formateurs dont dispose le Département, il faut :

1. Enrichir le vivier des formateurs par le recours aux compétences internes ou externes à l'Education Nationale,
2. Organiser en réseaux thématiques l'ensemble du vivier des formateurs (Base de données enrichie et partagée entre les institutions concernées, Centres de ressources à créer au niveau des Ecoles Normales, des Inspections, des DREFPs),
3. Créer, au sein de la structure nationale de pilotage de la formation continue, un groupe de travail chargé de recueillir et d'analyser les bonnes pratiques en matière de FC, tant aux niveaux national qu'international.
4. Veiller à la cohérence et à la pertinence du plan de formation ;
5. Affiner la thématique des formations proposées :
 - Formations de formateurs et personnes-ressources,

- Formations d'adaptations (innovations pédagogiques, exigences de la Réforme de 1999, etc.),
 - Formations à visée qualifiante et promotionnelle,
 - Formations à l'élaboration de ressources pédagogiques,
 - Formations disciplinaires,
 - Etc...
6. Elaborer le cahier des charges encadrant la mise en œuvre du plan de formation et veiller à le faire respecter par les acteurs, les intervenants et les partenaires.

Développement des modules de formation

La réalisation du plan national de formation se fait par la mise en place de modules qui seront suivis par les personnels de l'éducation nationale. La préparation de ces modules est une étape très importante puisqu'elle concerne le contenu des formations.

Des modules doivent être organisés dans le domaine des grands thèmes nationaux de formation (bilinguisme, Approche par Compétences, enseignement Multigrade...) ainsi que dans les différents domaines disciplinaires et pédagogiques, qu'ils concernent des besoins permanents (animation de la classe...) ou des besoins repérés dans le vécu de/des la/les période(s) précédente(s).

Il est entendu, bien évidemment, qu'un certain nombre de modules de formation est déjà disponible de part les actions de formation continue organisées dans le passé. Ces modules seront bien sûr évalués pour décider s'ils peuvent être réutilisés tels quels ou si une révision et actualisation est nécessaire.

La préparation de nouveaux modules est confiée aux structures qui seront chargées de la mise en œuvre de ces modules, assistés éventuellement d'autres personnalités compétente (inspecteurs, personnels de direction, compétences extérieures...)

Les modules élaborés sont ensuite transmis pour validation au Comité National de Pilotage (CNPFC) qui en assure la publication pour que les candidats à la formation soient pleinement informés.

La préparation de chaque module doit respecter les étapes suivantes :

- Définition de la thématique de la formation
- Précision des points essentiels sur lesquels la formation doit porter
- Précisions sur les pré-requis éventuels à la formation
- Détermination de la démarche pédagogique
- Définition de l'effectif théorique optimum pour le module
- Fixation d'étapes de vérification de l'assimilation de la formation
- Précision des modalités d'évaluation individuelles à l'issue du module

- Définition du cadre global d'évaluation du module

Lorsque le module est réalisé dans plusieurs sites ou répété à plusieurs reprises, l'ensemble des rapports sont transmis au CNPFC. L'ensemble des évaluations devra permettre de déterminer l'opportunité et/ou la nécessité de maintien du module dans la période suivante.

Composante 2 : Exécution des formations

Détermination des structures de mise en œuvre de la FC et des responsabilités respectives

Comme il a déjà été souligné, il appartient au Comité de pilotage de la formation continue d'identifier les structures devant réaliser les sessions de formation continue retenues. Le Comité de pilotage désignera ces structures sur la base de leurs expériences relatives au thème de formation et des moyens matériels et humains dont elles disposent.

Selon l'historique de la formation continue en Mauritanie, il est clair que chaque structure s'est spécialisée dans tel ou tel domaine de formation, à un moment ou un autre de son histoire. Il est donc utile que ces expériences soient capitalisées.

Il est utile de rappeler que chaque structure, même si elle assurait le leadership de la formation, faisait appel à des compétences d'autres structures sinon à de l'expertise étrangère.

Un regard rétrospectif sur les sessions de formation organisées ces dernières années permet de faire ressortir les principales structures de formation continue ainsi que leurs domaines d'intervention. Outre les Directions de l'Enseignement Fondamental et Secondaire, et en sus de la DRH et de la Direction de promotion de l'Enseignement des sciences (DPES), il s'agit de l'Institut Pédagogique National (IPN), de l'École Normale Supérieure (ENS), de l'Inspection Générale de l'Éducation Nationale, du Centre de Renforcement pour l'Enseignement des Langues Vivantes (CREL), des Écoles Normales des Instituteurs et des Directions Régionales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle (DREFP).

En résumé, nous proposons dans le tableau suivant une vue d'ensemble des thématiques prioritaires de formation continue et des structures compétentes de dispenser les formations :

Thématique	Structure de formation continue compétente	Observations
APC (Approche par les compétences)	Inspection Générale	<i>Voir infra</i>
Bilinguisme	CREL, ENS	<i>Voir infra</i>
Multigrade, grands groupes	IPN	<i>Voir infra</i>
Utilisation de manuels	IPN	<i>Voir infra</i>
Champs disciplinaires	Inspections, ENS, Université, Directions régionales, Inspections départementales	<i>Les moyens des directions régionales doivent être renforcés.</i>
Gestion pédagogique	ENI, ENS, Inspecteurs, Directions régionales, Inspections Départementales	<i>Les moyens des inspections départementales doivent être renforcés.</i>
Gestion administrative et financière	ENS (en sous-traitance avec ENA)	<i>Seule l'ENS sera responsable devant le CNPFC.</i>
Gestion des ressources humaines	DRH, partenaires	<i>Une assistance technique extérieure sera nécessaire.</i>
Formation à l'utilisation des laboratoires (entretien et maintenance des équipements)	DPES	<i>Capitaliser l'expérience de la DPES en la matière.</i>
Relations publiques	DRH	<i>Une assistance technique extérieure sera nécessaire.</i>

1. L'Institut Pédagogique National (IPN)

En vertu de la mission qui lui a été confiée par les pouvoirs publics, l'Institut Pédagogique National (IPN) est la seule institution responsable de la conception, de l'édition et de la diffusion du manuel scolaire. A ce titre, elle a très tôt formé son personnel (conseillers pédagogiques, employés de l'imprimerie) à la maîtrise de la chaîne éditoriale du manuel scolaire et des innovations pédagogiques.

Ainsi, vers la fin des années quatre-vingt-dix, une vingtaine de conseillers ont suivi, en plusieurs vagues, des sessions de formation continue à l'Institut National d'Etude et d'Action pour le Développement de l'Education (INEADE), à Dakar. Ces sessions ont porté, entre autres domaines sur :

- les recherches évaluatives : études des rendements scolaires (surveys), évaluation diagnostique de projets, etc,
- la recherche-action : conception et mise en œuvre d'innovations pédagogiques, montage de programmes d'études, etc,
- la recherche éditoriale : conception et évaluation de manuels.

De même, un noyau dur de conseillers pédagogiques a suivi des sessions de perfectionnement au Centre National Pédagogique (CNP) de Tunis sur la gestion des projets éditoriaux.

En outre, de nombreux conseillers pédagogiques ont bénéficié de sessions de formation sur les métiers du livre au Centre Africain de Formation à l'Édition et à la Diffusion (CAFED), basé à Tunis et affilié à l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).

Les conseillers pédagogiques ont suivi également des formations locales animées par des experts de l'ALECSO et du BIEF.

De même, comme mentionné déjà, l'IPN depuis le début des années quatre-vingt-dix, assurait le leadership des formations relatives aux innovations pédagogiques (multigrade, pédagogie des grands groupes).

Actuellement, l'IPN dispose d'une cinquantaine de conseillers pédagogiques, de deux salles de formation, d'un petit laboratoire et d'un amphithéâtre.

Par ailleurs, les conseillers pédagogiques (inspecteurs et professeurs toutes disciplines confondues) participent aux côtés d'autres formateurs aux sessions organisées en APC et en langues notamment.

2. L'Ecole Normale Supérieure (ENS)

Etablissement d'enseignement supérieur, l'ENS, depuis sa création en 1970, a formé des milliers de cadres du Ministère de l'Éducation Nationale (inspecteurs adjoints, inspecteurs titulaires, professeurs de collèges et professeurs de lycées) ; elle a également formé une promotion ou deux de planificateurs de l'éducation.

En plus de la formation initiale des inspecteurs et des professeurs, l'ENS assure également la formation continue des personnels de l'éducation.

C'est ainsi qu'elle a formé, ces dernières années les catégories suivantes :

- Les inspecteurs de l'enseignement secondaire,
- Les conseillers pédagogiques,
- Les Directeurs Régionaux de l'éducation,
- Les formateurs des ENI.

Ces formations ont trait aux techniques d'inspection, à la méthodologie de la recherche, à l'animation pédagogique ainsi qu'à la gestion pédagogique, administrative et financière.

En raison des contraintes imposées par la réforme de 1999, l'ENS s'est adaptée au nouveau contexte en mettant l'accent sur la formation linguistique des professeurs des disciplines scientifiques : cours de FLE, FOS et FOU.

La présence au sein de l'établissement de l'ancien coordinateur de la commission technique du Français Langue d'Enseignement Scientifique (FLENS), créée en 2002 et de deux autres formateurs permet un transfert de compétences en direction de leurs collègues.

Dans ce cadre, en plus de l'horaire alloué au cours de l'année universitaire, elle organise des sessions intensives en langue française pendant l'été au profit de ses élèves-professeurs.

Il est utile de rappeler que la majorité des élèves-inspecteurs et élèves-professeurs entrent à l'ENS avec une connaissance rudimentaire de la langue française.

Pour assurer la formation initiale et continue des personnels de l'éducation, l'ENS dispose de plus de 50 professeurs universitaires permanents, toutes disciplines confondues, répartis entre quatre départements (Sciences, langues, Sciences Humaines et sciences de l'éducation).

Elle dispose également de 14 salles de classe, de 2 salles spécialisées, de 3 laboratoires pour les sciences et d'un amphithéâtre.

3. L'Inspection Générale de l'Éducation Nationale

Chargée officiellement de l'élaboration et du suivi de l'application des programmes, cette institution participe également à l'encadrement et à la formation continue des personnels de l'éducation.

Il est utile de rappeler à ce sujet que si parmi les 110 inspecteurs (104 inspecteurs de l'enseignement secondaire et 6 inspecteurs centraux de l'enseignement fondamental) certains ont pu grâce à des efforts personnels obtenu un diplôme de troisième cycle ou effectué un stage à l'étranger, en revanche d'autres ont les mêmes références, parfois moins d'ancienneté que des professeurs du secondaire.

Néanmoins, il faut reconnaître que durant ces dernières années, les inspecteurs ont pris part activement aux diverses sessions de formation continue : bilinguisme, approches pédagogiques novatrices (classes multigrades, pédagogie des grands groupes), sensibilisation à l'environnement, à la citoyenneté, etc.)

Mais c'est incontestablement l'Approche par les Compétences (APC) qui constitue le domaine incontesté de l'Inspection Générale.

4. Le Centre de Renforcement pour l'Enseignement des Langues Vivantes (CREL)

Cette structure transversale de l'Université de Nouakchott a été créée par délibération de l'Assemblée de l'Université en date du 18 novembre 1996 conformément aux dispositions du décret N° 81 231 du 20 octobre 1981 portant organisation et fonctionnement de l'Université de Nouakchott.

L'article de ses Statuts précise : ' le CREL, service commun de l'Université, a pour mission l'enseignement des langues vivantes aux étudiants, enseignants et cadres des secteurs public et privé'.

On voit donc que son action est orientée principalement vers l'enseignement/apprentissage des langues vivantes.

C'est dans ce cadre que fort de ses 14 formateurs permanents spécialisés en FLE, le CREL a à son actif l'organisation de sessions de formation particulièrement en français dont notamment une au profit des professeurs des disciplines scientifiques et l'autre à destination des instituteurs (2008).

Pour accomplir sa mission, le CREL est doté de 8 salles de classe et d'un matériel didactique divers et varié : méthodes FLE, CD, magnétophones, télévisions et vidéos.

Au-delà de ses ressources propres, le CREL peut au besoin faire appel aux moyens humains et matériels de l'Université.

5. Les Ecoles Normales des Instituteurs

Il existe deux Ecoles Normales d'Instituteurs, l'une à Nouakchott et l'autre à Aïoun. Elles assurent la formation du personnel enseignant de l'enseignement fondamental.

Le diagnostic de l'enseignement fondamental entrepris en vue de la préparation du PNDSE a identifié quatre difficultés majeures dans la formation initiale des enseignants. Ces difficultés peuvent se résumer ainsi :

- un recrutement peu efficient,
- une formation non conforme aux exigences de la réforme,
- une formation en alternance peu efficace,
- un niveau de compétences de certains formateurs peu adapté à leurs tâches professionnelles.

On note un total de 82 formateurs pour les ENIs de Nouakchott (58) et d'Aïoun (24). Elles ont été érigées en établissements publics dotés de l'autonomie administrative et financière. De même, les infrastructures ont été renforcées.

6. Directions Régionales de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle (DREFP)

La Direction Régionale de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle (DREFP) est la structure déconcentrée du Ministère de l'Education nationale.

Aux termes du Décret N° 001-2011/PM, fixant les attributions du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la recherche scientifique et l'organisation de l'administration centrale de son Département, la DREFP est chargée en particulier :

- d'assurer la mise en œuvre des réformes,
- de planifier, coordonner et organiser des séances d'animation pédagogique dans les écoles, collèges et les lycées,
- de planifier, coordonner et animer des sessions de formation continue,
- de déterminer les besoins en formation continue.

Chaque Direction régionale comprend autant d'inspections départementales qu'il y a de mouqataa dans la Wilaya concernée.

Les inspecteurs départementaux ont en charge l'encadrement, le contrôle pédagogique de proximité.

Sur cette base et en fonction de la mission qui leur a été confiée par les pouvoirs publics et dans la limite de leurs moyens, les DREFP devraient réaliser l'essentiel de la formation continue au profit de leurs personnels.

Il nous semble qu'au niveau du fondamental la tâche est plus aisée dans la mesure où chaque DREFP et chaque IDEFP disposent d'inspecteurs et de conseillers pédagogiques (ne pas confondre avec ceux de l'IPN) capables de dispenser des sessions de formation continue dans la plupart des domaines déjà identifiés; il suffit à notre avis de former un noyau de formateurs dans chaque DREPF et de mobiliser les moyens matériels nécessaires pour que cette formation ait lieu.

On ose même affirmer que certaines actions d'accompagnement et de suivi ne coûtent presque rien, hormis des moyens de déplacement, au besoin, et un peu de logistique ; cette tâche incombe aux inspecteurs et conseillers pédagogiques.

Il est superflu de faire remarquer les avantages à la fois pédagogiques et financiers de l'organisation des sessions de formation continue aux niveaux régional et local.

Il restera, bien entendu, quelques thèmes où des formateurs pourraient se déplacer à l'intérieur du pays pour dispenser la formation mais cela devrait être exceptionnel et concerner des domaines pointus.

En revanche pour ce qui est du secondaire, en attendant que l'Inspection Générale soit déconcentrée, il n'y a d'autre choix que l'envoi de formateurs à partir de Nouakchott pour la formation, l'accompagnement et le suivi des professeurs.

A ce sujet, quelques wilaya, en fonction de la proximité géographique et du nombre des participants, pourraient être regroupées.

Il ressort de ce qui précède qu'en plus des domaines de formation déjà identifiés et qui concernent essentiellement les enseignants et les encadreurs pédagogiques, les personnels administratifs ont eux aussi besoin de suivre des sessions de formation continue.

En effet, les Directeurs Régionaux de l'Enseignement et de la Formation professionnelle, les Inspecteurs Départementaux de l'Enseignement et de la Formation professionnelle, les chefs d'établissements secondaires, les Directeurs d'écoles, les Chefs de Service de l'Administration centrale et régionale, les Directeurs des études et les Surveillants généraux devraient être formés en gestion pédagogique : analyse des besoins, animation pédagogique, encadrement de proximité, suivi de l'application des programmes, etc.

De même, ces personnels d'encadrement devraient être bien outillés pour une gestion administrative efficace et saine : gestion des budgets, élaboration des requêtes, organisation des sessions de formation continue, connaissance des principaux textes réglementaires relatifs au système éducatif mauritanien (loi relative à la dernière réforme, loi sur l'obligation scolaire, décrets, arrêtés, circulaires, notes de service concernant la vie scolaire).

Par ailleurs, un aspect très important de la formation continue et qui a été occulté jusqu'ici se rapporte à la gestion des ressources humaines : recrutement, affectations, promotions, gestion des absences et retards des personnels, relations interpersonnelles, etc.

Signalons aussi un autre domaine qui nous paraît très important et qui contribue à la bonne réussite de la mission des responsables éducatifs, est la communication et les relations publiques : relations avec les parents d'élèves (APE), les Autorités administratives et sécuritaires, les élus, les ONG et la presse.

Sélection et formation des formateurs

La qualité et la compétence des formateurs constituent des éléments essentiels de la valeur de la formation continue dispensée. La réussite de ces formations est en grande partie tributaire du degré du soin porté à la présélection, à la formation et à l'accréditation des formateurs⁹.

Candidature et présélection :

Conformément aux spécifications du cahier des charges, tout nouveau programme de formation continue donne lieu à un appel à candidature pour la présélection des formateurs.

La présélection permet, en premier temps, de vérifier que les candidats répondent aux exigences de base suivantes :

- avoir une expérience appréciable à titre de formateur;
- posséder une expérience significative à titre d'inspecteur, de conseiller pédagogique, de professeur ou formateur dans une institution dispensant de la formation initiale et/ou continue pour le compte de l'éducation nationale (ENS, ENIs, CREL, ..), de coordinateur de discipline expérimenté ;
- être un formateur justifiant d'une expérience avérée, considérée comme rare, dans un domaine spécifique.

Evaluation/Formation

Il s'agit d'une évaluation à la fois formative et sommative. Le candidat présélectionné sera invité à assister, en compagnie d'un jury formé de formateurs accrédités, à une (ou plusieurs) séance(s) de formation donnée(s) par un formateur accrédité. La discussion à l'issue de ces séances est libre. L'animateur de la séance visitée participe à la discussion mais ne participe pas à l'évaluation du candidat.

L'étape suivante consiste à la présentation par le candidat d'une (ou plusieurs) séance(s) de formation en présence du jury.

L'animation du formateur sera évaluée par le jury selon les critères suivants :

- pertinence des observations sur les prestations des formateurs accrédités au cours des « séances modèles » ;
- présentation claire et concise des objectifs de la séance présentée par lui-même ;
- maîtrise du contenu scientifique ;
- approche dynamique qui capte l'attention des participants (prestance et charisme);
- communication orale adéquate (débit et clarté);
- réponses claires aux questions des participants;

⁹ Le manuel des procédures apporte davantage de détails et d'outils pour la réalisation de cette composante.

- respect du temps alloué;
- contribution des participants favorisée et discussions animées de manière compétente;
- évaluation des participants, anonymement recueillie ;

Le candidat est rémunéré au tarif prévu pour cette étape.

Sélection/accréditation du formateur :

Si le candidat obtient la note de passage, un avis lui est envoyé et son nom est placé sur la liste des formateurs accrédités. Les informations concernant ce nouveau formateur sont versées dans la base de données (rubrique : « vivier formateurs »).

Si la candidature du formateur n'est pas retenue à cette étape, ce dernier est également avisé par écrit. Une expérience additionnelle à titre de formateur devra être acquise avant qu'une nouvelle évaluation ne soit réalisée.

Formation continue et suivi-évaluation des formateurs accrédités :

Les accréditations des formateurs sont données pour deux ans et seront renouvelées ou pas en fonction du suivi des évaluations des sessions de formation continue. Les jurys qui évaluent les formateurs « candidats » évaluent en même temps les formateurs « accrédités ».

AXE V : Suivi-évaluation de la formation (déroulement, acquis, impact)

L'un des facteurs ayant hypothéqué jusqu'ici la formation continue en Mauritanie est sans conteste l'absence de suivi et d'accompagnement.

Trois niveaux de suivi-évaluation sont à distinguer, celui concernant le déroulement des formations, celui évaluant les acquis et celui, dans une approche à long terme, qui évalue les impacts.

A) Suivi-évaluation du déroulement des actions de formation continue

L'objectif du suivi-évaluation du déroulement est de fournir des informations en temps réel ou en léger différé pendant déroulement des sessions ou programmes de formation, de sorte qu'on puisse opérer, si cela s'avère nécessaire, des ajustements et/ou des modifications.

Les informations relatives au suivi des activités peuvent être enregistrées avec une fréquence qui, selon les cas, peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle ou saisonnière.

Mais il faut remarquer que le suivi ne consiste pas seulement à tenir des dossiers. Il consiste surtout à s'arrêter à des moments précis pour analyser l'information recueillie et déterminer si les activités avancent comme prévu. Ce processus s'intègre naturellement dans celui de l'évaluation et pour être plus efficace, doit être conduit de manière participative en impliquant étroitement les bénéficiaires.

Les outils de suivi doivent être pertinents pour chaque activité de formation.

Le système de suivi doit toujours définir :

- le but du suivi,
- ce qui doit faire l'objet du suivi (les variables),
- qui assurera le suivi,
- la périodicité du suivi,
- quels outils utiliser pour le suivi,
- qui utilisera l'information recueillie,
- comment présenter l'information.

Les fiches de suivi ont les objectifs suivants :

- Etablir un contrôle rigoureux de présence aux sessions de FC,
- Suivre régulièrement le rendement des formateurs,

- Evaluer les besoins des formateurs pour leur fournir, le cas échéant, tout appui qui s'avérerait nécessaire,
- Renouveler les équipes de formateurs en fonction des résultats du suivi de leurs évaluations respectives.

Pour assurer le suivi-évaluation de la formation continue, une base de données de gestion est indispensable et représente ainsi un outil essentiel du nouveau dispositif de FC. Elle sera conçue comme un système d'information et de monitoring et réunira tous les besoins en formation, l'organisation de cette formation sur le territoire national et sa répartition entre les différentes institutions susceptibles de la mettre en œuvre, les résultats individuels et collectifs de cette formation.

Elle sera l'instrument incontournable de rassemblement des données pédagogiques, organisationnelles, financières et de gestion des ressources humaines liées à la formation continue.

Le plan de conception de la base de données et le dispositif de collecte et de traitement des données seront détaillés d'avantage dans le plan cadre de mise en œuvre et le manuel des procédures.

B) Suivi-évaluation des acquis des actions de formation continue au niveau des bénéficiaires

En matière d'évaluation d'acquis de la formation continue, on privilégie généralement l'évaluation formative intervenant au cours de la formation et ayant pour but d'informer l'apprenant et le formateur du degré d'atteinte des objectifs en vue de permettre au formateur d'ajuster son intervention, et au participant de mesurer sa progression.

L'évaluation sommative intervenant à la fin d'un module, ou en fin de formation, et a pour but d'évaluer les acquis à l'issue de la formation. Cette évaluation sert souvent également à sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage, afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement ou d'une sélection, d'un diplôme ou d'un certificat.

L'évaluation des acquis d'une formation peut également se faire à travers un suivi post-formation. Ce suivi est un moyen d'accompagner les personnes nouvellement formées dans la mise en pratiques des acquis de la formation. Il permet également d'assurer un meilleur impact de l'action de formation.

En effet, les enseignants et personnels d'encadrement interrogés sont unanimes sur la nécessité du suivi/accompagnement des formations. Les nombreuses sessions organisées dans divers domaines sont jusqu'à maintenant souvent restées sans lendemain, à cause du manque de suivi.

C'est pourquoi il est primordial d'intégrer dans la politique national de formation continue un volet de suivi post-formation avec les moyens nécessaires pour assurer un accompagnement et un suivi régulier et individualisé des formations continues réalisées.

A ce sujet, l'idéal serait de procéder à un accompagnement de proximité dont la responsabilité incombe au Directeur d'école et à l'inspecteur de l'enseignement fondamental pour ce qui est de l'enseignement fondamental. En ce qui concerne l'enseignement secondaire, cet encadrement de proximité doit relever des coordinateurs de disciplines, inspecteurs de l'enseignement secondaire (même si à l'heure actuelle les derniers ne se trouvent qu'à Nouakchott).

Ainsi, il est souhaitable qu'après chaque formation et à plusieurs reprises, les formateurs se rendent sur le terrain pour aplanir les difficultés éventuelles des formés, les orienter et les conseiller. Ce feed-back permettra aussi aux formateurs d'ajuster leurs techniques, d'affiner leurs méthodes pour améliorer les formations futures.

Le manuel des procédures accompagnant ce document stratégique donne des indications précises sur les modalités de suivi et propose des fiches d'observation.

C) Suivi-évaluation des impacts des actions de formation continue

L'évaluation des impacts des actions de formation continue n'étant possible qu'à plus long terme, il est proposé d'inclure dans le plan cadre de mise en œuvre un volet pour une évaluation externe des impacts des actions de formation continue. Cette évaluation doit se faire régulièrement et informe la planification de la formation continue en renseignant sur des modules de formation et formateurs particulièrement efficaces, des conditions de mise en œuvre particulièrement propices à l'apprentissage, etc.

Elle se fait également par observation. Contrairement à l'évaluation des acquis par observation qui vise par exemple les techniques et méthodes d'enseignement de l'enseignant ayant récemment bénéficié d'une formation, l'évaluation des impacts d'une formation continue suivie par un enseignant prendra en compte également les pratiques de classes en général et les pratiques des élèves en particulier. Elle regardera également d'autres indicateurs plus généraux tels que les taux de scolarisation ou d'absentéisme.

Le plan cadre de mise en œuvre propose une fiche projet en ce sens.

Composante 1 : Outils de recueil des informations

La mise en œuvre du mécanisme de suivi-évaluation du déroulement des actions de formation continue implique la disponibilité d'informations régulières. Un dispositif de production et de circulation de ces informations devra donc être mis en place à cet effet.

Ce dispositif assure la collecte, la transmission et le traitement des informations à commencer par le lieu de formation (école, centre de formation, etc.) en passant par les niveaux départemental et régional pour être rassemblées au niveau central. Le plan cadre de mise en œuvre et le manuel des procédures proposeront davantage de détails à ce sujet.

Les outils de recueil des données nécessaires aux opérations itératives de suivi-évaluation ainsi qu'à l'alimentation pérenne de la base des données doivent être élaborés de façon normalisés bien avant que les programmes de formation soient entamés. Il s'agit notamment des fiches de suivi, des rapports périodiques sur la mise en œuvre des programmes de formation continue.

Fiches de suivi de la formation continue

Les fiches de suivi de chaque activité de formation continue sont élaborées en amont de la mise en œuvre de l'activité concernée (fiche de présence, fiche d'évaluation des bénéficiaires, fiches des séances de formation). L'usage de ces fiches n'est pas encore systématique actuellement et leurs exploitation encore moins.

Rapports de formation

Après chaque activité de formation continue, le responsable de la formation doit remplir un rapport de formation faisant état du déroulement de l'activité ainsi que les principaux résultats obtenus (titre de l'activité, objectifs de la formation, résultats attendus, méthodologie, problèmes éventuels rencontrés, listes et matricules des enseignants formés).

Rapports annuels

L'Inspection Générale, les directeurs des établissements dispensant des prestations FC (IPN, ENS, ENIs, CREL, etc.) ainsi que les Directions centrales et régionales (DREFP) établissent des rapports annuels dont l'exploitation pourrait être d'un grand intérêt dans l'alimentation de la base de données, grâce notamment à la triangulation de l'information qui gagne autant en crédibilité

Base de données

La clé de voûte de ce dispositif est incontestablement la base de données de gestion de la formation continue appelée à structurer les différentes actions de recueil des informations.

La base de données sera conçue comme un système d'information et de monitoring permettant de fournir et de structurer les données recueillies sur les besoins en formation, l'organisation de cette formation sur le territoire national et sa répartition entre les différentes institutions susceptibles de la mettre en œuvre, les résultats individuels et collectifs des formations.

Elle sera l'instrument incontournable de rassemblement des données pédagogiques, organisationnelles, financières et de gestion des ressources humaines liées à la formation continue.

Lors de la tenue d'une formation inscrite au plan national de formation, la structure organisatrice doit obligatoirement administrer le questionnaire de mise à jour de la base de données auprès de chacun des participants (formateurs et bénéficiaires). Les questionnaires remplis et signés par les participants et cosignés par le responsable sont transmis par ce dernier à la structure chargée de la gestion de la base de données au niveau de la DRH.

Le plan de conception de la base de données et le dispositif de collecte et de traitement des données seront détaillés davantage dans le plan cadre de mise en œuvre et le manuel des procédures.

Composante 2 : Exploitation des informations recueillies

Les informations ainsi recueillies seront exploitées pour des usages multiples.

Une telle exploitation, notamment dans la base de données, ouvre d'importantes perspectives, aussi bien aux décideurs qu'aux acteurs individuels (formateurs, bénéficiaires, etc.).

Aux décideurs cette exploitation raisonnée permettra de réorienter en cas de besoin et à temps l'action à mener pour mieux atteindre les objectifs fixés.

Des ajustements peuvent être opérés au fur et à mesure des dysfonctionnements éventuels constatés à tel ou tel niveau du processus de la FC.

Aux acteurs individuels, notamment les formateurs, cette exploitation permettra la mise en réseau du vivier des formateurs qui pourront ainsi s'enrichir mutuellement en échangeant leurs expériences respectives.

Mais l'apport principal de ce mode d'exploitation de données, reste cependant la transparence dans la gestion des formations en général, et, en particulier, dans la sélection des formateurs.

Il s'agira également d'instaurer la transparence dans l'attribution des reclassements, des avancements au choix et de toutes les promotions de carrière qui doivent être liées à la participation réussie aux programmes de formation continue.

Composante 3 : Revalorisation de la certification

Ce dernier mode d'évaluation pose donc le problème de la certification en formation continue.

En Mauritanie, comme dans beaucoup d'autres pays, on continue à considérer que la formation continue est par définition un apprentissage non diplômant, étant entendu que les certificats et diplômes sanctionnent plutôt des formations initiales.

Pourtant, on constate aujourd'hui une nette tendance vers la reconnaissance et la certification des acquis de la formation continue.

En France on a introduit la notion de certificat complémentaire permettant aux enseignants de valider des parcours de formation continue et d'autoformation.

Au Mali, plus proche, on se limite plutôt à des attestations de reconnaissance de la qualification professionnelle délivrées aux participants aux séances de formation continue. On délivre à ces mêmes participants des Carnets de formation où sont consignées toutes les formations suivies par le bénéficiaire et validées par les autorités compétentes.

Le Sénégal a lancé en 2009 un projet « Soutien pour la formation continue diplômante et le processus de certification des enseignants volontaires dans l'éducation primaire ».

Ce dernier exemple ne peut qu'interpeller les décideurs de l'Education en Mauritanie. Le profil des « enseignants contractuels » en Mauritanie ressemble pour beaucoup à celui des « enseignants volontaires » du Sénégal.

Les enseignants contractuels en Mauritanie, et pas seulement eux, auraient certainement plus de volontarisme à s'investir dans une formation continue diplômante ou au moins permettant la certification.

Aussi est-il suggéré que des carnets de formation soient cosignés régulièrement à l'issue de chaque formation. Chaque bénéficiaire aura son carnet consignant l'ensemble des formations auxquelles il a participé.

Certains bénéficiaires qui se sont distingués dans l'évaluation se verront délivrés des certificats de formation.

Il faudrait également envisager l'organisation de formations continues diplômantes dans des conditions strictement encadrées, notamment pour certaines catégories du personnel enseignant (les enseignants contractuels et les formateurs des ENIs).

Au-delà de ses implications financières non négligeables, le système de certification, en attestant les compétences acquises et/ou développées par l'enseignant, représente une aide, une reconnaissance et une valorisation nécessaires à l'épanouissement de l'enseignant dans l'exercice de son métier.

Composante 4 : Insertion des informations dans la base de données pour une bonne gestion des carrières

Le flux d'information sur les différents événements de Formation continue exécutés ou programmés doit être assuré par les structures en charge de la mise en œuvre des sessions FC.

L'Inspection Générale, les directeurs des établissements dispensant des prestations FC (IPN, ENS, ENIs, CREL, etc.) ainsi que les Directions centrales et régionales (DREFP) doivent faire parvenir à la DRH les états des Formations continues organisées sous leurs responsabilités respectives.

L'unité compétente au niveau de la DRH assure l'insertion des informations recueillies dans la Base des données de la formation continue.

Au-delà de l'amélioration de la formation continue proprement dite, la mise en place et la mise à jour continue de cette base de données auront un impact significatif sur l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant.

La base de données doit servir de passerelle entre la formation continue, d'une part, et les mécanismes d'avancement, de reclassement et de promotion dans la carrière d'un enseignant, d'autre part.

AXE VI : Plans d'action

Cet axe présente un plan d'action triennal et un plan d'action décennal pour la mise en œuvre de la politique stratégique de formation continue des enseignants du fondamental, du secondaire et des personnels d'encadrement.

Il convient de noter que le plan cadre de mise en œuvre qui accompagne ce document de politique stratégique détaille davantage ce plan triennal en précisant les tâches à accomplir pour les activités énumérées et autres modalités de mise en œuvre.

A) Plan d'action triennal

Objectif I : Activités et modalités d'organisation et de pilotage de la FC

<i>Activités</i>	<i>Budget prévisionnel (en UM)</i>	<i>Source financement</i>	<i>Maître d'ouvrage/ Partenaires</i>	<i>Echéancier</i>	<i>Indicateurs</i>
1. Adoption et publication textes réglementaires	500.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	Cabinet Ministre d'Etat/DRH	AN 1/Trim.3	- Nb de textes réglementaires adoptés et publiés
2. Désignation CNPFC & CTPFC	5.000.000 (frais réunions CNPFC)	Dotation prévisionnelle FC DRH	Cabinet Ministre d'Etat/DRH	AN 1/Trim.3	- CNPFC et CTPFC opérationnels
3. Renforcement des capacités des structures de la DRH	50.000.000 (Dotation prévisionnelle FC DRH)	Budget Etat/PNDSE	Cabinet Ministre d'Etat/DRH/DP EF	AN 1/Trim.3	- Nb responsables formés, - dotation budgétaire additionnelle

4. Mise en place des relais régionaux et départementaux de la FC (Centres de ressources FC, Unités départementales de la FC, Encadrement de proximité).	60.000.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	Cabinet Ministre d'Etat/DRH/DR EFP	AN 1/Trim.4	- Nb relais régionaux et départementaux opérationnels
---	------------	--------------------------------	------------------------------------	-------------	---

Objectif II : Mise en place du cadre référentiel de la FC

Activités	Budget prév.	Source Financement	Maître d'ouvrage/ Partenaires	Echéancier	Indicateurs
5. Examen des textes réglementaires régissant le Ministère à la lumière de la restructuration de la FC (Atelier)	3.000.000 (frais d'atelier)	Dotation prévisionnelle FC DRH	Cabinet Ministre d'Etat/DRH	AN 2/Trim.1	Nb de textes réglementaires révisés ou reprecisés
6.Élaboration/révision et publication des fiches métier et des référentiels des compétences	5.000.000 (frais atelier, AT & publication)	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC/DPE F	AN 2/ trim.2	Nb fiches et référentiels élaborés/révisés et publiés
7. Définition des mécanismes d'analyse des besoins, de présélection et d'accréditation des formateurs, de certification des formations (Atelier)	5.000.000 (frais atelier, AT et publication)	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC	AN 1/ Trim.4	Nb d'outils, de circulaires fixant les normes arrêtées en matière de FC
8. Elaboration des cahiers de charges	1.000.000 (atelier, AT)	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC	AN 2/ trim.1	Cahier des charges

Objectif III : Mise en œuvre des formations dans les domaines prioritaires

<i>Activités</i>	<i>Budget previsionnel</i>	<i>Source Financement</i>	<i>Maître d'ouvrage/ Partenaires</i>	<i>Echéancier</i>	<i>Indicateurs</i>
9. Identification des besoins en formation sur les méthodes novatrices : gestion des classes multigrades et pédagogie des grands groupes & APC	10.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/ DPEF	AN2/trim. 1	- besoins identifiés, - identifications précédentes actualisées
10. Identification des besoins en formation en didactique des disciplines	10.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/ DPEF	AN2/trim. 1	- besoins identifiés, - identifications précédentes actualisées
11. Identification des besoins en formation en gestion administrative et pédagogique	5.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/ DPEF	AN2/trim. 1	- besoins identifiés, - identifications précédentes actualisées
12. Identification des besoins en recyclage linguistique	7.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/ IPN/CRE L	AN 1/ Trim.3	- besoins identifiés, - identifications précédentes actualisées
13. Identification des besoins en didactique des sciences	7.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG /IPN/ DPES	AN 1/ Trim.3	- besoins identifiés, - identifications précédentes actualisées
14. Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des enseignants du fondamental (formation intensive)	80.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENI/ CREL	AN 2/ trim. 3	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
15. Recyclage linguistique des enseignants du fondamental (sessions de consolidation)	160.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N /CREL /DREFP	AN 2/ trim. 4	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes

Activités	Budget previsionnel	Source Financement	Maître d'ouvrage/ Partenaires	Echéancier	Indicateurs
16.Organisation et déroulement des sessions de formation des enseignants du fondamental en didactique des sciences (formation intensive)	20.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENI/ DPES	AN 2/ trim.3	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
17.Formation des enseignants du fondamental en didactique des sciences (sessions de consolidation)	40.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENI/D PES/ DREFP	AN 2/ trim.4	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
18.Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire (formation intensive)	8.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/ENS/ CREL	AN 1/ trim.3	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
19.Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire (sessions de consolidation)	4.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENS/ DPES	AN 2/ trim.4	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
20. Formation des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire en didactique des sciences (formation intensive)	3.000.000	PADP /PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENS /DPES	AN 2/ trim.3	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
21. Formation des professeurs des disciplines	6.000.000	PADP/ PNDSE	DPEF/D RH/IG/IP N/ENS/D PES	AN 1/ Trim.4	- Nb enseignants formés, - Pourcentage

<i>Activités</i>	<i>Budget previsionnel</i>	<i>Source Financement</i>	<i>Maître d'ouvrage/ Partenaires</i>	<i>Echéancier</i>	<i>Indicateurs</i>
scientifiques du secondaire en didactique des sciences (sessions de consolidation)					femmes
22. Formation en didactique des disciplines (pour les formateurs de l'ENS, des ENIs et du CREL)	6.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/DPEF	AN2/trim. 1	- Nb formateurs formés
23. Formation sur les méthodes novatrices : gestion des classes multigrades et pédagogie des grands groupes & APC	10.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/DPEF	AN2/trim. 1	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
24. Formation sur les méthodes et techniques modernes d'évaluation	10.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/DPEF	AN2/trim. 1	- Nb enseignants formés, - Pourcentage femmes
25. Formation en gestion administrative et pédagogique (personnel d'administration et d'encadrement)	6.000.000	DPEF (financement à mobiliser)	CNPFC/DPEF	AN2/trim. 1	- Nb personnels d'administration et d'encadrement formés,

Objectif IV : Suivi-évaluation des activités de FC

<i>Activités</i>	<i>Budget prévisionnel</i>	<i>Source Financement</i>	<i>Maître d'ouvrage/ Partenaires</i>	<i>Echéancier</i>	<i>Indicateurs</i>
26. Adoption et publication des modalités et outils de recueil des informations pour le suivi-évaluation de la FC	500.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC	AN 1/ Trim.3&4	Nb d'outils développés
27. Elaboration et mise en place de la base de données de la FC	5.000.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC	AN 2/ trim.1	Base de données opérationnelle
28. Evaluation à mi-parcours de la stratégie de FC (1 audit indépendant)	4.500.000	PADP/PNDSE	CNPFC/DPEF	AN 2/ trim.3	Rapports audits
29. Evaluation finale de la mise en œuvre de la stratégie	5.000.000	PADP/PNDSE	CNPFC/DPEF	AN 3/ trim.1	Rapport évaluation
30. Révision des priorités	2.000.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC/DPEF	AN 3/ trim.3	Nouveau programme FC priorisé
31. S&Evaluation des actions de formation	5.000.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC/DPEF	En continu	Nb de fiches de suivi et de rapports d'évaluation actions FC
32. Mise en place du plan triennal 2016/2017-2019/2020	5.000.000	Dotation prévisionnelle FC DRH	CNPFC & CTPFC/DPEF	AN 3/ trim.4	Nouveau plan triennal validé

VI.3. CHRONOGRAMME

[L'année 1 de ce chronogramme est l'année 2012. Les activités ne sont ainsi planifiées qu'à partir du troisième trimestre de la première année.]

Objectifs	Activités	Echéancier											
		Année 1				Année 2				Année 3			
		Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4
Activités et modalités d'organisation et de pilotage de la FC	1. Adoption textes réglementaires												
	2. Désignation CNPFC & CTPFC												
	3. Renforcement des capacités des structures de la DRH												
	4. Mise en place des relais régionaux et départementaux de la FC (Centres de ressources FC, Unités départementales de la FC, Encadrement de proximité).												
		Année 1				Année 2				Année 3			
		Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4
Mise en place du cadre référentiel de la FC	5. examen des textes réglementaires régissant le Ministère à la lumière de la restructuration de la FC (Atelier)												
	6. Elaboration/révision et publication des fiches métier et des référentiels des compétences												

	7. Définition des mécanismes d'analyse des besoins, de présélection et d'accréditation des formateurs, de certification des formations (Atelier)												
	8. Elaboration des cahiers de charges												
		Année 1				Année 2				Année 3			
		Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4
	9. identification des besoins en formation sur les méthodes novatrices : gestion des classes multigrades et pédagogie des grands groupes & Approche par les compétences												
	10. identification des besoins en formation en didactique des disciplines												
	11. identification des besoins en formation en gestion administrative et pédagogique												
	12. identification des besoins en recyclage linguistique												
	13. identification des besoins en didactique des sciences												
	14. Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des enseignants du fondamental (formation intensive)												
	15. recyclage linguistique des enseignants du fondamental (sessions de consolidation)												

16. Organisation et déroulement des sessions de formation des enseignants du fondamental en didactique des sciences (formation intensive)														
17. Formation des enseignants du fondamental en didactique des sciences (sessions de consolidation)														
18. Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire (formation intensive)														
19. Organisation et déroulement des sessions de recyclage linguistique des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire (sessions de consolidation)														
20. Formation des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire en didactique des sciences (formation intensive)														
21. Formation des professeurs des disciplines scientifiques du secondaire en didactique des sciences (sessions de consolidation)														
22. Formation en didactique des disciplines (pour les formateurs de l'ENS, des ENIs et du CREL)														
23. Formation sur les méthodes novatrices : gestion des classes multigrades et pédagogie des grands groupes & Approche par les compétences														
24. Formation sur les méthodes et techniques modernes d'évaluation														

	25. Formation en gestion administrative et pédagogique (personnel d'administration et d'encadrement)												
		Année 1				Année 2				Année 3			
		Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4
Suivi-Evaluation Activités FC	26. Adoption et publication des modalités et outils de recueil des informations pour le suivi-évaluation de la FC												
	27. Elaboration de la base de données de la FC												
	28. Evaluations à mis parcours (2 audits indépendants)												
	29. Evaluation de la stratégie												
	30. Révision des priorités												
	31. S&Evaluation des actions de formation												
	32. Mise en place du plan triennal 2016/2017-2019/2020												

B) Plan d'action décennal

	Activités	Echéancier	Moyens nécessaires	Structures responsables	Indicateurs
AXE I : Modalités d'organisation et de pilotage	Identification et constitution de la structure responsable de la gestion de la FC	Année 1	Ressources humaines Equipements	Cabinet du Ministre DRH	Structure fonctionnelle mise en place et consolidée
	Elaboration du cahier des charges fonctionnel de la structure de gestion	Année 1	Assistance technique (AT) Frais d'atelier	CNPFC	Cahier des charges validé et régulièrement mis à jour
	Constitution de l'équipe de pilotage de la FC (niveau central et décentralisé)	Année 1	Ressources humaines équipements	CNPFC	Structure fonctionnelle
	Formation des équipes responsables de la gestion et du pilotage de la FC	Année 1	AT Frais d'atelier	CNPFC	Equipes fonctionnelles
AXE II : Termes de références de la FC	Révision et/ou préparation des textes réglementaires	Année 1	Frais de publication	Cabinet du Ministre DRH	Textes règlementaires élaborés/révisés
	Préparation des fiches métiers	Année 1	AT Frais d'atelier	CNPFC	Fiches métiers fonctionnels validés
	Préparation des référentiels des compétences	Année 1	AT Frais d'atelier	CNPFC	Référentiels fonctionnels validés
AXE III : Domaines prioritaires de la FC	Evaluation des actions de FC passées dans les domaines prioritaires	Année 1	AT	CNPFC/IG/IPN	Rapports d'évaluation validés
	Identification des besoins spécifiques en formation concernant les domaines prioritaires	Année 1	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/IG/IPN/DPEF	Besoins identifiés (rapports)
	Établissement d'un plan de formation spécifique pour les domaines prioritaires	Année 1	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Plan de formation validé et diffusé
	Organisation de sessions de formation sur les méthodes novatrices et l'ACP	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Rapports d'évaluation
	Organisation de sessions de formation en didactique des disciplines	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Nombre enseignants formés, pourcentage femmes
	Organisation de sessions de formation linguistiques (bilinguisme et reconversion)	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Nombre enseignants formés, pourcentage femmes
	Organisation de sessions de formation dans les disciplines scientifiques	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Nombre enseignants formés, pourcentage femmes
Organisation de sessions de formation en gestion administrative et pédagogique	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Nombre enseignants formés, pourcentage femmes	
AXE IV : Modalités de mise en œuvre de la FC	Identification des besoins (adaptation des outils de collecte; formation des personnels responsables; collecte et analyse des données)	Année 1; Année 4; Année 7	Ressources humaines, frais logistiques, AT	CNPFC/DPEF	Identifications réactualisées, rapports validés
	Développement du plan de formation annuel	Année 1 à Année 10	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC	Rapports évaluation mi-parcours
	Evaluation/Révision et/ou développement de modules de formation	Année 1; Année 4; Année 7	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC	Nbre modules formation validés & diffusés
	Détermination des structures de mise en œuvre des actions de FC	Année 1; Année 4; Année 7	Ressources humaines	CNPFC	Liste structures homologuées mise à jour
	Sélection des formateurs	Année 1; Année 4; Année 7	Ressources humaines	CNPFC	Listes formateurs sélectionnés
	Formation des formateurs	Année 1; Année 4; Année 7	Ressources humaines, frais logistiques AT	CNPFC/DPEF	Nb formateurs formés
AXE V : Suivi et évaluation de la FC	Développement et mise à jour des outils de suivi-évaluation (fiche de suivi, grille de rapport, etc.)	Année 1	Ressources humaines, AT	CNPFC/DPEF	Nb outils développés et mises à jours et diffusées
	Développement d'une base de données pour le suivi des actions de FC	Année 1/Année 2	Ressources humaines, AT	CNPFC/DPEF	Base de données fonctionnelle
	Mise à jour régulière de la base de données	action continue	Ressources humaines	CNPFC/DPEF	Base de données fonctionnelle, alimentée, mise à jour
	Développement d'un système de suivi post-formation des participants aux actions de FC	Année 1/Année 2	Ressources humaines, AT	CNPFC	Outils développés, système fonctionnel
	Développement des TdR d'une étude d'impact des actions de formation continue	Année 2	Ressources humaines, AT	CNPFC	TdR validés
	Études d'impact	Année 3; Année 6; Année 9	Ressources humaines, AT	CNPFC/DPEF	Étude validée, résultats diffusés
	Développement d'indicateurs pour l'évaluation de la mise en œuvre de la politique de FC	Année 2	Ressources humaines, AT	CNPFC	Indicateurs d'évaluation consensuels validés
	Evaluations de la mise en œuvre de la politique de FC	Année 3; Année 6; Année 9	Ressources humaines, moyens financiers, AT	CNPFC/DPEF	Étude validée, résultats diffusés

B) Plan d'action décennal

	Activités	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
AXE I : Modalités d'organisa- tion et de pilotage	Identification et constitution de la structure responsable de la gestion de la FC	■									
	Elaboration du cahier des charges fonctionnel de la structure de gestion	■									
	Constitution de l'équipe de pilotage de la FC (niveau central et décentralisé)	■									
	Formation des équipes responsables de la gestion et du pilotage de la FC	■									
AXE II : Termes de références de la FC	Révision et/ou préparation des textes règlementaires	■									
	Préparation des fiches métiers	■									
	Préparation des référentiels des compétences	■									
AXE III : Domaines prioritaires de la FC	Evaluation des actions de FC passées dans les domaines prioritaires	■									
	Identification des besoins spécifiques en formation concernant les domaines prioritaires	■									
	Etablissement d'un plan de formation spécifique pour les domaines prioritaires	■									
	Organisation de sessions de formation sur les méthodes novatrices et l'ACP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Organisation de sessions de formation en didactique des disciplines	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Organisation de sessions de formation linguistiques (bilinguisme et reconversion)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Organisation de sessions de formation dans les disciplines scientifiques	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
AXE IV : Modalités de mise en œuvre de la FC	Identification des besoins (adaptation des outils de collecte; formation des personnels responsables; collecte et analyse des données)	■			■			■			
	Développement du plan de formation annuel		■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Evaluation/Révision et/ou développement de modules de formation	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Détermination des structures de mise en œuvre des actions de FC	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Sélection des formateurs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Formation des formateurs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
AXE V : Suivi et évaluation de la FC	Développement et mise à jour des outils de suivi-évaluation (fiches de suivi, grilles de rapport, etc.)	■									
	Développement d'une base de données pour le suivi des actions de FC		■								
	Mise à jour et exploitation régulières de la base de donnée		■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Développement d'un système de suivi post-formation des participants aux actions de FC		■								
	Développement des TdR d'une étude d'impact des actions de formation continue		■								
	Etudes d'impact			■			■			■	
	Développement d'indicateurs pour l'évaluation de la mise en œuvre de la politique de FC		■								
	Evaluations de la mise en œuvre de la politique de FC			■			■			■	

Conclusion générale

Compte tenu de ce qui précède, il apparaît clairement que la formation continue constitue un enjeu majeur pour le développement et la qualité du système éducatif mauritanien. Elle vient compléter et approfondir la formation initiale.

Or, malgré les sommes considérables investies ces dix dernières années dans la formation continue des personnels enseignants et d'encadrement, celle-ci n'a pas encore donné les résultats escomptés.

C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics ont commandité cette étude.

Car il est devenu impérieux qu'une politique nationale de formation continue soit élaborée sur des bases saines, solides et pérennes avant sa mise en œuvre.

En effet, à cause d'un dispositif institutionnel défaillant, il est permis d'affirmer que la formation continue, telle qu'elle a été pratiquée jusqu'ici, n'a pas répondu aux attentes et besoins des bénéficiaires.

C'est donc pour corriger les dysfonctionnements constatés que la présente étude a formulé un certain nombre de propositions tant sur le plan institutionnel, organisationnel que pédagogique.

Il s'agit, entre autres, de la mise en place d'un dispositif national de formation continue à travers la création d'un comité de pilotage à la fois représentatif et fonctionnel. L'appui technique à ce comité est assuré par la DRH dont les capacités humaines et matérielles doivent être renforcées en vue de couvrir les charges liées au pilotage et au suivi-évaluation des FC.

Il s'agit également d'instaurer une réelle déconcentration de la Formation Continue par la réactivation des services FC au sein de la DEFP et la création de Centres de ressources FC au niveau régional ainsi que des unités de la FC au niveau des Inspections départementales et, enfin, par l'organisation de l'encadrement de proximité au niveau des écoles fondamentales et des établissements d'enseignement secondaire.

L'une des étapes importantes de ce processus est également le suivi et l'évaluation de la formation continue à travers l'organisation d'un dispositif de production et de circulation de l'information autour d'une base de données régulièrement mise à jour en vue d'assurer à tous, administration et bénéficiaires, un accès facile à l'information et la documentation appropriées.

Les mécanismes d'analyse précis des besoins des formés, de présélection et d'accréditation des formateurs ont été définis.

Les principales reformes institutionnelles proposées concernent :

- la mise en place d'un dispositif national de formation continue à travers la création d'un comité de pilotage à la fois représentatif et fonctionnel. L'appui technique à ce comité est assuré par la DRH dont les capacités humaines et matérielles doivent être renforcées en vue de couvrir les charges liées au pilotage et au suivi-évaluation des FC ;
- Le renforcement des mécanismes de suivi-évaluation de la formation continue à travers l'organisation d'un dispositif de production et de circulation de l'information autour d'une base de données régulièrement mise à jour en vue d'assurer à tous, administration et bénéficiaires, un accès facile à l'information et à la documentation appropriées ;
- La définition des mécanismes d'analyse précis des besoins des formés, de présélection et d'accréditation des formateurs;
- une réelle déconcentration de la Formation Continue, à travers :
 - o la réactivation des services FC au sein de la DEFP,
 - o la création de Centres de ressources FC au niveau régional,
 - o la création d'unités de la FC au niveau des Inspections départementales,
 - o l'organisation de l'encadrement de proximité au niveau des écoles fondamentales et des établissements d'enseignement secondaire.

Une attention particulière a été accordée au lien fort à instaurer entre la formation continue, d'une part, et le déroulement de la carrière du fonctionnaire enseignant, d'autre part.

Des mesures incitatives relatives à la formation continue sont préconisées et doivent être appliquées de façon objective et équitable.

L'élaboration d'un document cadre de mise en œuvre de ce plan stratégique et du manuel de procédures, prévue par les termes de référence de cette étude, ne manquera certainement pas d'accroître l'efficacité et la visibilité d'une telle politique.

Annexes

A) Projets de textes réglementaires

- Projet d'arrêté portant organisation et fonctionnement du Comité National de Pilotage de la Formation Continue des enseignants du fondamental, du secondaire et du personnel d'encadrement
- Projet d'arrêté portant création et organisation d'une cellule technique permanente pour la formation continue
- Projet de circulaire relative à la nouvelle politique de formation continue
- Projet de circulaire relative aux procédures de gestion de la formation continue

- PROJET -

Arrêté N°...../MEENESRS, portant organisation et fonctionnement du Comité National de pilotage de la Formation Continue des enseignants du fondamental, du secondaire et du personnel d'encadrement.

ARTICLE PREMIER : Il est créé auprès du cabinet du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique un Comité National de Pilotage de la Formation Continue (CNPFC).

ARTICLE 2 : Ce Comité a pour mission de :

- Coordonner et superviser l'ensemble de la formation continue des enseignants du Fondamental, du Secondaire et du Personnel d'Encadrement,
- Recueillir, recenser et faire la synthèse des besoins en formation continue,
- Veiller à la réalisation des objectifs fondamentaux de la formation continue, notamment :
 - L'enrichissement des savoirs,
 - Le développement des compétences,
 - La valorisation des fondamentaux et comportements professionnels,
 - L'Adaptation aux évolutions des connaissances et des méthodes.
- Définir les priorités nationales en matière de formation continue,
- Veiller à la continuité entre la formation initiale et la formation continue,
- Elaborer les plans annuels et pluriannuels de formation continue,
- Développer toute initiative contribuant à la valorisation et la promotion de la formation continue.

ARTICLE 3 : le CNPFC est présidé par le conseiller du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique chargé de la formation continue

ARTICLE 4 : Outre son Président, le CNPFC est composé de (du):

- Directeur des Ressources Humaines, Rapporteur ;
- L'Inspecteur Général de l'Education Nationale,
- Directeur de la Fonction Publique,
- Directeur de l'Enseignement Fondamental,
- Directeur de l'Enseignement Secondaire,
- Directeur des Stratégies, de la Programmation et de la Coopération,
- Directeur de l'Enseignement Privé,
- Directeur de Promotion de l'Enseignement des Sciences,
- Directeur de l'ENS,
- Directeur de l'IPN,
- Directeur de l'ENI de Nouakchott,
- Directeur du CREL.

ARTICLE 5 : Le CNPFC se réunit au moins quatre fois par an, dont deux élargies aux Directeurs Régionaux de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle.

ARTICLE 6 : Une Cellule Technique Permanente de la Formation Continue (CTPFC) est instituée au sein de la Direction des Ressources Humaines. Elle assure le secrétariat et la logistique du CNPFC. Elle est chargée particulièrement d'élaborer et de tenir à jour la Base Nationale de Données sur la formation continue.

ARTICLE 7 : Le CNPFC a la responsabilité de :

- Rédiger le cadre de la Base Nationale des Données de la FC dans ses dimensions administrative, financière et en ressources humaines,
- Elaborer le cadre budgétaire de la FC,
- Proposer les barèmes harmonisés de rémunération et des coûts générés par la FC (rémunération intervenants, per diem, frais de transport, frais connexes).

ARTICLE 8 : Chaque année le CNPFC doit :

- Organiser la remontée des besoins en matière de formation continue,
- Arrêter les domaines dans lesquels seront organisées les sessions de formation continue,
- Identifier les structures chargées de la mise en œuvre des formations,
- Identifier et, le cas échéant, mobiliser les financements nécessaires à la réalisation des formations retenues,
- Finaliser le plan de formation continue,
- Assurer la remontée des évaluations,
- valider les cahiers de charge et les TDR des sessions de formation continue préparés par la CTPFC.
- Elaborer et publier le bilan des formations continues réalisées l'année précédente,

ARTICLE 9 : Le présent arrêté abroge et remplace toutes les dispositions antérieures contraires.

- PROJET -

ARRETE

Créant une cellule technique permanente pour la formation continue

Le Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique

Vu la Constitution du 20 juillet 1991, rétablie et modifiée aux termes de la loi constitutionnelle N° 2006-014 du 12 juillet 2006,

ARTICLE PREMIER: Il est créé une Cellule Technique Permanente pour la formation continue (CTPFC) au sein de la Direction des Ressources Humaines.

ARTICLE 2 : La CTPFC est placée sous l'autorité directe du DRH, Rapporteur du Comité National de Pilotage de la Formation Continue ; il est assisté dans cette fonction par un coordinateur nommé par arrêté du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique.

ARTICLE 3 : Outre le DRH, Président, et le coordinateur, la CTPFC est composée de 7 membres choisis parmi les cadres du Ministère en raison de leur compétence et expérience en matière de formation continue. Ils sont nommés par arrêté ministériel et ont les mêmes avantages que les inspecteurs de l'Enseignement Secondaire.

ARTICLE 4 : La CTPFC a pour mission de (d') :

- Créer, alimenter et mettre à jour de façon permanente la base de données de la formation continue,
- Recueillir les besoins exprimés en matière de formation continue,
- Proposer au CNPFC les actions prioritaires à retenir,
- Elaborer les cahiers de charge et les TDR des sessions de formation continue initiées par le CNPFC,
- Valider les cahiers de charge et les TDR des sessions de formation continue initiées par d'autres structures,
- Proposer au CNPFC les structures qui seront chargées de la mise en œuvre des sessions de formation continue,
- Préparer et soumettre au CNPFC le projet de plan annuel de formation continue ainsi que les projets de plans pluriannuels,
- Etablir un répertoire national des formateurs,
- Superviser la formation des formateurs,
- Vérifier sur le terrain la bonne organisation des sessions de formation continue,
- Recueillir les évaluations individuelles réalisées à la suite des sessions, stages et séminaires,
- Organiser des synthèses nationales thématiques et disciplinaires sur la formation continue réalisée chaque année,
- Elaborer un Rapport annuel sur le fonctionnement effectif de la formation continue.

- Organiser la recherche de bonnes pratiques en matière de formation continue tant sur le plan national qu'international et mettre en place une analyse opérationnelle de ces bonnes pratiques.
- Mettre à jour chaque année les indicateurs relatifs à la formation continue.

ARTICLE 5 : Etablir une coordination permanente avec l'ensemble des acteurs de la formation continue

ARTICLE 6 : Œuvrer, en coordination avec les Directions régionales de l'enseignement et de la Formation Professionnelle à la création et au développement de centres de ressources pour la formation continue.

Projet de Circulaire

relative aux orientations générales du nouveau système de formation continue des enseignants du fondamental, du secondaire et du personnel d'encadrement

Le Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique

A Mmes et MM.

- Le Secrétaire Général du Ministère d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique,
- La Secrétaire Générale du Ministère délégué auprès du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, chargé de l'Enseignement Fondamental,
- Le Secrétaire Général du Ministère délégué auprès du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, chargé de l'Enseignement Secondaire,
- Le Directeur des Ressources Humaines,
- L'Inspecteur Général de l'Education Nationale,
- Le Directeur de l'Enseignement Fondamental,
- Le Directeur de l'Enseignement Secondaire,
- La Directrice des Stratégies, de la Programmation et de la Coopération,
- Le Directeur de l'Enseignement Privé,
- La Directrice de la Promotion de l'Enseignement des Sciences,
- Le Directeur de l'ENS,
- Le Directeur de l'IPN,
- Le Directeur de l'ENI de Nouakchott,
- Le Directeur de l'ENI d'Aioun
- Les Directeurs régionaux de l'enseignement et de la formation professionnelle ;
- Le Directeur du CREL.

Le fonctionnement de la formation continue des Enseignants du Fondamental, du Secondaire et du Personnel d'Encadrement a montré ces dernières années de nombreux dysfonctionnement et lacunes portant préjudice à la réalisation des missions d'enseignement et de formation dont le Ministère d'Etat a la charge.

Un nouveau système de formation continue se met en place et son efficacité dépendra étroitement de la compréhension et de l'appropriation des principes qui le fondent par les responsables de notre Département.

La présente circulaire a pour objectif de mettre en relief ces principes essentiels qui devront sous tendre désormais l'ensemble des interventions en matière de formation continue des Enseignants du Fondamental, du Secondaire et du Personnel d'Encadrement.

Ces principes sont les suivants :

1. Assurer la continuité entre la formation et la formation continue
Aussi bonne et efficace soit la formation initiale elle ne peut suffire à épauler les Personnels tout au long de leur carrière. La Formation continue va donc prendre le relais de la formation initiale et constituer pour ce personnel l'outil indispensable à la réalisation de leurs missions.
2. Construire les plans de formation sur la base des référentiels de compétence.
Tous les personnels, chacun dans son domaine, doivent maîtriser un certain nombre de compétences permettant d'assurer le bon fonctionnement du système éducatif. Des référentiels de compétence établis pour chaque fonction particulière constitueront les points de repères essentiels et incontournables en matière de définition des opérations de formation continue.
3. Placer la politique de formation continue au cœur de la politique de gestion des ressources humaines.
La progression à l'intérieur d'un corps (instituteur, professeur, inspecteur, personnel de direction) ne saurait se cantonner à la prise en compte de l'ancienneté dans ce corps. Les promotions internes doivent s'appuyer sur la capacité de chacun à développer et à renouveler ses connaissances et compétences. La formation continue jouera donc ici un rôle essentiel. Elle aura un rôle aussi important en ce qui concerne la promotion d'un corps à un corps supérieur.
4. Clarifier les priorités de l'offre de formation.
La formation continue ne peut être totalement laissée à l'initiative de chaque institution ou établissement. S'il est clair que l'expression des besoins remontant du terrain doit être prise en compte, il faut également intégrer les besoins générés par les grandes priorités ministérielles. Le plan national de formation devra intégrer ces deux dimensions. Il devra bien entendu tenir compte des nouveaux enjeux du système éducatif, du nécessaire accompagnement des réformes pédagogiques et des programmes et du développement des usages du numérique.
5. Enrichir le vivier des formateurs
La qualité et la compétence des formateurs constituent des éléments essentiels de la valeur de la formation continue dispensée. Il conviendra donc de veiller scrupuleusement à leur recrutement. La publication des listes des formateurs constituera ainsi un élément essentiel de la confiance des personnels et de leur adhésion au système de formation continue. Le renouvellement du vivier des formateurs devra être un principe de base qui garantira l'efficacité et le dynamisme du système.
6. La déconcentration des sessions de formation continue
Si certaines formations peuvent ou doivent se dérouler au niveau national, la plus grande partie doit être prévue au niveau déconcentré, au plus proche des réalités du terrain.

7. Développer la formation à distance et mutualiser les ressources

La formation présentielle est évidemment la modalité essentielle dans le cadre de notre pays ; mais l'utilisation du numérique doit progressivement se développer en liaison avec plusieurs impératifs : formations rares, familiarisation des personnels avec le numérique, développement des sites disciplinaires, recherche de bonnes pratiques au niveau international.

8. Evaluer l'efficacité et l'efficience de la formation

Les actions de formation doivent toutes donner lieu à une évaluation pour chaque participant afin de mesurer l'efficacité pour les bénéficiaires. Le regroupement de ces évaluations doit permettre d'apprécier la pertinence des formations au niveau national.

9. Resserrer entre le niveau national et le niveau déconcentré

Si le pilotage de la formation continue est national, la réalisation donne un rôle essentiel à chaque niveau du système éducatif (écoles, établissements secondaires, Inspections départementales, Directions régionales). Une concertation permanente doit donc exister en matière de formation continue entre toutes ces structures tant au niveau de la préparation du plan de formation que de l'évaluation de sa mise en œuvre.

J'attache la plus grande importance à la diffusion et à la prise en compte par tous de l'ensemble de ces recommandations.

Fait à
Nouakchott, le.....

Le Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique

Projet de Circulaire

relative à la préparation des sessions de la formation continue des Enseignants du Fondamental, du Secondaire et du Personnel d'Encadrement

Le Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique

A Mmes et MM.

- Le Secrétaire Général du Ministère d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique,
- La Secrétaire Générale du Ministère délégué auprès du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, chargé de l'Enseignement Fondamental,
- Le Secrétaire Général du Ministère délégué auprès du Ministre d'Etat à l'Education Nationale, chargé de l'Enseignement Secondaire,
- Le Directeur des Ressources Humaines,
- L'Inspecteur Général de l'Education Nationale,
- Le Directeur de l'Enseignement Fondamental,
- Le Directeur de l'Enseignement Secondaire,
- La Directrice des Stratégies, de la Programmation et de la Coopération,
- Le Directeur de l'Enseignement Privé,
- Le Directrice de la Promotion de l'Enseignement des Sciences,
- Le Directeur de l'ENS,
- Le Directeur de l'IPN,
- Le Directeur de l'ENI de Nouakchott,
- Le Directeur de l'ENI d'Aioun
- Les Directeurs régionaux de l'enseignement et de la formation professionnelle ;
- Le Directeur du CREL.

Le fonctionnement du nouveau système de formation continue implique le respect de règles précises qui conditionnent le bon déroulement des formations et leur efficacité.

La présente circulaire a pour objectif de rappeler ces règles qui concernent aussi bien les aspects administratifs, financiers et de contenu.

En conséquence, je vous invite particulièrement à veiller au respect des points suivants dans le cadre de la préparation de chaque événement de FC, tant au niveau déconcentré que national.

1. S'assurer de la disponibilité des fonds alloués à la formation envisagée ;
2. Préparer les termes de références de la formation qui doivent comprendre les éléments suivants :

- Les objectifs de la formation,
- Le volet du plan de formation auquel elle se rattache,
- Les résultats attendus ;
- Les bénéficiaires/participants (nombre, provenance, niveau);
- La méthodologie

- Le programme de déroulement de la formation
- Le lieu ;
- Le budget de la formation.

3. Envoyer, pour avis, au moins trois semaines avant le début de la formation les termes de références de la formation à la Cellule Technique Permanente de la FC.

J'attacherai du prix au strict respect de ces procédures.

Nouakchott, le

Le Ministre d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique

B) Outils du dispositif de formation continue*

- FICHE 1 Cahier des charges
- FICHE 2 Identification des besoins (enseignants)
- FICHE 3 Identification des besoins (directeurs)
- FICHE 4 Identification des besoins (inspecteurs)
- FICHE 5 Planification des besoins
- FICHE 6 Planification d'une action de FC
- FICHE 7 Elaboration budget action de FC
- FICHE 8 Elaboration du plan national annuel de FC
- FICHE 9 Observation suivi post-formation
- FICHE 10 Grille rapport action de FC
- FICHE 11 Grille rapport annuel de FC

* Il convient de noter que le plan cadre de mise en œuvre et le manuel des procédures proposeront davantage d'outils ainsi que des détails et modalités pour leur utilisation.

FICHE 1 **Fiche explicative pour l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel de la formation continue**

Un cahier des charges est le document contractuel entre le responsable du système de formation continue, d'une part et, d'autre part, les organismes, les équipes ou les personnes chargées de la mise en œuvre de la formation continue. Il décrit, avec un vocabulaire simple et de la façon la plus précise possible, ce qui est attendu des activités (démarches, tâches, acquisitions...) du dispositif d'ensemble à travers ses productions.

Sous la responsabilité des instances décisionnelles, un groupe de travail composé d'experts du système éducatif et d'experts de la formation est chargé de rédiger un cahier des charges fonctionnel.

Le groupe de travail :

- examine l'expression des besoins et les exigences de l'institution éducative ;
- décrit de manière globale pour l'ensemble du domaine les résultats connus des performances des élèves, les fonctions professionnelles qui seront concernées par la formation continue, l'organisation et l'architecture technique générale qui les met en relation, les contraintes majeures de service et de performance, les relations avec d'autres services ...
- évalue les impacts des changements que doit apporter par le dispositif général de la formation continue et pose les principes d'accompagnement nécessaire :
 - la communication à mener auprès des acteurs concernés,
 - les documents, manuels (ou éventuellement les aides en ligne à produire, les formations et l'assistance à prévoir).
- définit les objectifs généraux de la formation continue au plan national et les décline pour chaque catégorie professionnelle visée,
- définit la composition et les missions des équipes techniques qui participeront à la formation continue ;
- décrit les critères des réseaux décentralisés de la formation continue ;
- donne les critères de l'encadrement souhaité et ceux du recrutement des bénéficiaires,
- indique les modalités de l'évaluation du dispositif.

Ces éléments font l'objet du cahier des charges fonctionnel. En fonction de ce cahier des charges, l'architecture générale du dispositif (ou projet) est ensuite précisée plus en détail.

- pour les actions : principes d'organisation et de gestion, description fonctionnelle des traitements, modèle conceptuel des données, règles d'ergonomie, enchaînement des écrans, écrans, états, interfaces avec d'autres systèmes. L'ensemble de ces éléments constitue le dossier d'étude détaillée ;
- pour les éléments d'accompagnement des actions : structures et contenu du plan de communication, des documents de travail et du plan de formation.

Le cahier des charges fonctionnel est, généralement, validé formellement par la structure responsable et par la tutelle ministérielle.

FICHE 2 Exemple de fiche d'identification des besoins de formation des enseignants

Domaine de compétence	Situations professionnelles spécifiques	Niveau de maîtrise			Observations
		très faible	faible	bon	
Les disciplines	Maîtrise des objectifs, des contenus disciplinaires indiqués par le programme du niveau observé				
	Maîtrise des concepts, des notions et des démarches indispensables pour la préparation et la conduite de l'enseignement				
	La maîtrise des langues d'enseignement				
	Etc. ...				
La didactique	Maîtrise des savoirs didactiques nécessaires à la conception, à la mise en œuvre des situations d'apprentissage				
	Maîtrise des savoirs didactiques nécessaires à la conception, à la mise en œuvre de l'évaluation des apprentissages				
	Etc. ...				
La pédagogie	Concevoir une situation d'apprentissage				
	Susciter le travail des élèves				
	Etc. ...				
autres ...					

FICHE 3 Exemple de fiche d'identification des besoins de formation des personnels de direction

Domaine de compétence	Situations professionnelles spécifiques	Niveau de maîtrise			Observations
		très faible	faible	bon	
La gestion pédagogique	Maîtrise des objectifs généraux des disciplines enseignées dans l'établissement				
	Maîtrise des méthodes de la programmation pédagogique des enseignements				
	Maîtrise des langues d'enseignement pratiquées				
	Organiser la scolarité et le suivi des élèves				
	Etc. ...				
La gestion administrative	Organiser la scolarité et les répartitions d'élèves, l'affectation des enseignants auprès des élèves				
	Contrôler et susciter la fréquentation scolaire des élèves				
	Organiser les évaluations				
	Etc. ...				
La gestion des ressources humaines	Organiser les conseils des enseignants				
	Traiter avec les parents d'élèves				
	Traiter avec les partenaires de l'école				
	Etc. ...				
autres ...					

FICHE 4 : Exemple d'une fiche d'identification des besoins de formation des inspecteurs

Domaine de compétence	Situations professionnelles spécifiques	Niveau de maîtrise			Observations
		très faible	faible	bon	
L'encadrement et le suivi pédagogique	Analyser les pratiques pédagogiques, les projets éducatifs et la mise en œuvre des curriculums d'enseignement				
	Détecter les besoins de formation des élèves enseignants et des enseignants en poste				
	Elaborer un planning de visites adapté à sa zone d'intervention				
	Etc. ...				
L'évaluation	Pratiquer et contextualiser les différents types d'évaluation et de remédiation				
	Analyser ses activités de formateur, d'encadreur, d'évaluateur				
	Participer aux évaluations certificatives de l'éducation				
	Etc. ...				
autres ...					

FICHE 5 : Exemple d'une fiche de planification des besoins en formation continue

<p>1. Priorités nationales <i>exprimées en relation avec la politique éducative nationale de la réforme de 1999</i></p>	<p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unification du système éducatif avec la suppression des deux filières et l'enseignement des disciplines scientifiques en français • Introduction de l'enseignement de la physique et de l'informatique respectivement à partir de la 6ème et 3ème du collège : • Etc.
<p>2. Objectifs éducatifs nationaux à moyen terme <i>Classez par ordre de priorité en relation avec les priorités nationales</i></p>	<p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer le bilinguisme • Renforcer et améliorer l'enseignement multigrade • Développer l'approche par les compétences • Etc.
<p>3. Besoins en formation <i>Classez les informations rassemblées lors de l'identification des besoins prioritairement en relation avec les objectifs éducatifs nationaux.</i></p>	<p><i>Exemples non exhaustifs:</i></p> <p>Les enseignants</p> <p>Didactique et pédagogie :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtrise des savoirs didactiques nécessaires à la conception, à la mise en œuvre des situations d'apprentissage ; conception de situations d'apprentissage aux différents niveaux de l'enseignement (préciser les disciplines concernées). 2. Maîtrise des savoirs disciplinaires et didactiques indispensables à la conception de situations d'apprentissage dans le cadre de l'enseignement d'une langue (enseignements liés avec les sciences). 3. Etc. <p>Etc.</p> <p>Les directeurs</p> <p>La gestion pédagogique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtrise des objectifs généraux des disciplines enseignées dans l'établissement 2. Maîtrise des méthodes de la programmation pédagogique des enseignements 3. Maîtrise des langues d'enseignement 4. Etc. <p>La gestion administrative</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcement des connaissances administratives et de gestion (principalement des procédures des évaluations) 2. Etc.

Etc.

L'encadrement

Suivi et encadrement pédagogique

1. Analyse des pratiques pédagogiques,
2. Aide à la mise en œuvre des curricula d'enseignement,
3. Etc.

La formation

1. Déterminer les éléments de continuité des apprentissages dans les curricula d'enseignement et de formation
2. Détecter les besoins en formation des enseignants
3. Etc.

Etc.

FICHE 6 : Exemple d'une fiche de planification d'une action de formation continue

Besoin de formation auquel le module répond	Difficultés identifiées dans le domaine de la didactique et de la pédagogie (préciser la(les) discipline(s) et le niveau
Intitulé de la formation	Mise à niveau des connaissances académiques et renforcement des compétences professionnelles
Objectif(s) de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des savoirs didactiques ; • Renforcement des savoirs pédagogiques ; • Savoir programmer et conduire des apprentissages dans la discipline.
Résultats attendus dans les situations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la conception et de la mise en œuvre des situations d'apprentissage aux différents niveaux de l'enseignement (préciser les disciplines concernées) ; • Amélioration de l'évaluation des apprentissages (ou des compétences selon le contexte).
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> • Les contenus d'enseignement et des situations d'apprentissage de la discipline dans les niveaux concernés ; • Les mesures d'accompagnement et de suivi des élèves dans leurs activités d'apprentissage ; • Les évaluations des apprentissages dans les disciplines et les niveaux concernés.
Dispositif	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de documents ; • Analyse de pratiques ; • Observation de situations professionnelles ;
Situations de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Apports d'information, encadrement et animation par les formateurs ; • Travaux de groupe : observation, analyse de situations, échanges et apport d'informations complémentaires par les formateurs, mise en commun ; • Ateliers de production de documents et de supports didactiques.
Bénéficiaires	Enseignants du niveau concerné (<i>volontaires ou désignés par la hiérarchie sur évaluation des pratiques</i>).
Dates/horaires	

FICHE 7 : Exemple pour l'élaboration du budget d'une action de formation

Poste budgétaire	Base de calcul	Montant
Formateurs	<i>Nombre de formateurs ; tarifs ; nombre de jours travaillés</i>	
Personnel de soutien	<i>Nombre de personnes ; tarifs ; nombre de jours travaillés</i>	
Per diem des participants	<i>Nombre de participants (résidents/non-résidents) ; montants des per diems ; nombre de jours</i>	
Pauses-café ou pauses-déjeuner	<i>Coût de la pause et nombre de pauses</i>	
Location des salles	<i>Coût journalier de location et nombre de jours</i>	
Fournitures de fonctionnement	<i>Détailler la nature du matériel nécessaire, le coût unitaire par élément et les quantités nécessaires ; ajouter également frais de reproduction ou de photocopies</i>	
Transport	<i>Frais de transport selon provenance et nombre de participants</i>	
Communication	<i>Frais possible de communication liés à l'organisation de la formation</i>	
GRAND TOTAL		

Plan de formation national

Année scolaire: _____

Titre de l'action de formation	
objectifs et résultats attendues	
compétences à développer	
stratégies appropriées	
Nombre de bénéficiaires impliqués	
Formateur identifié	
Lieu de formation	
Durée et période	

Titre de l'action de formation	
objectifs et résultats attendues	
compétences à développer	
stratégies appropriées	
Nombre de bénéficiaires impliqués	
Formateur identifié	
Lieu de formation	
Durée et période	

FICHE 9 **Exemple de fiche d'observation pour le suivi post-formation**

Observation des pratiques pédagogiques de l'enseignant (dans le contexte de l'APC)	non	peu	oui
<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte des acquis des élèves et les aide à se les rappeler ; • Propose aux élèves des situations d'apprentissage complexes, mais à leur portée, et qui ont du sens pour eux ; • Donne accès à des ressources diverses ; • Soutient les élèves tout au long de l'exécution des tâches demandées ; • Encourage les élèves à persévérer et à aller le plus loin possible dans la découverte ; • Favorise l'interaction des élèves ; • Prévoit des moments de structuration des connaissances, des habiletés et des capacités acquises ; • Stimule la réflexion sur la démarche d'apprentissage et sur les contextes de réutilisation des compétences acquises ; • Donne aux élèves des occasions de réutiliser les compétences acquises dans d'autres contextes ; • Intervient de façon différenciée pour soutenir les élèves dans leurs apprentissages, en leur proposant les tâches les plus profitables pour chacun, de sorte que les élèves ne font pas tous la même chose en même temps ; • Privilégie le plus souvent possible une évaluation enchâssée dans l'apprentissage et fait participer les élèves à leur propre évaluation. • Etc..... 			

RAPPORT DE FORMATION CONTINUE

Elaboré par : _____

Fonction : _____

Structure : _____

Date : _____

1) Titre de la formation : _____

2) Contexte de la formation : _____

3) Objectifs de la formation : _____

4) Résultats attendus : _____

5) Stratégie utilisée : _____

6) Mise en œuvre :

• Lieu : _____

• Dates : _____

- Structure organisatrice : _____
- Formateur(s) : _____
- Partenaire(s) éventuel(s) : _____
- Description sommaire du contenu de la formation : _____

7) Analyse sommaire des résultats de la formation :

Quantitatifs

Nombre de personnes formées ; ratio hommes/femmes ; nombre d'établissements représentés ; distribution géographique, etc.

Qualitatifs

Principaux acquis pour les participants ; degré de satisfaction des participants par rapport aux contenus de la formation, les conditions de travail, la méthodologie adoptée, les supports proposés, la compétence des formateurs, etc.

8) Suggestions et recommandations

Signature

NB : Joindre la liste détaillée des participants.

FICHE 11 : Exemple de grille d'un rapport annuel de mise en œuvre du système de formation continue

Structure émettrice du rapport : _____

RAPPORT ANNUEL DE FORMATION CONTINUE

1) Bilan du suivi des actions de formation continue

a) De manière générale, les bénéficiaires de la FC sont satisfaits des mécanismes et des actions de FC pour des raisons suivantes :

b) Les forces suivantes des mécanismes de FC et des actions de FC ont été identifiées :

c) De manière générale, les bénéficiaires sont insatisfaits des mécanismes et des actions de FC pour les raisons suivantes :

2) Actions réalisées