

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE



Politique nationale enseignante (PNE) 2023-2030 de la Mauritanie

Mai 2023

Avec l'appui technique et financier du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel »



Financé par
l'Union européenne



**Améliorer l'enseignement
dans la région du Sahel**

Tables des matières

Liste des sigles et abréviations	i
Avant-propos	ii
Résumé exécutif.....	iii
Introduction	1
I. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA QUESTION ENSEIGNANTE.....	2
1.1. Contexte de la politique des enseignants.....	2
1.1.1. Éléments contextuels généraux.....	2
1.1.2. Contextes démographique, environnemental, économique et socio-politique.....	3
1.1.3. Contexte de l'éducation et de la formation.....	3
1.2. Défis et opportunités de la profession enseignante.....	4
1.2.1. Les défis majeurs de la question enseignante	4
1.2.2. Les opportunités de la politique enseignante	6
II. CADRE STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE NATIONALE ENSEIGNANTE DE LA MAURITANIE.....	7
2.1. Fondements de la politique enseignante	7
2.1.1. Les engagements au niveau international	7
2.1.2. Les engagements au niveau continental	8
2.1.3. Les engagements au niveau national.....	8
2.2. Vision, mission, objectifs et principes directeurs de la politique enseignante	10
2.2.1. Vision	10
2.2.2. Objectifs.....	10
2.2.3. Principes directeurs	10
2.3. Orientations stratégiques de la politique enseignante.....	11
2.3.1. Axes stratégiques de la politique enseignante	11
2.3.2. Objectifs stratégiques et effets attendus	12
III. DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION	17
3.1. Financement de la politique enseignante.....	18
3.2. Dispositions de mise en œuvre.....	19
3.3. Suivi et l'évaluation.....	20
IV. RISQUES ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION	21
ANNEXES.....	23
Annexe 1 : Cadre de résultats de la politique enseignante	23
Annexe 2 : Cadre logique de la politique enseignante	28
Annexe 3 : Effectifs à recruter sur la période 2023-2030.....	36
Annexe 4 : Effectifs d'enseignants par corps sur la période 2023-2030	37
Annexe 5 : Plan de communication de la politique enseignante	38
Annexe 6 : Éléments de stratégie de mobilisation des ressources	40
Annexe 7 : Liste nominative de l'équipe technique d'élaboration de la politique enseignante	41

Liste des sigles et abréviations

APC	Approche par compétence
CESA 16-25	Stratégie continentale pour l'éducation en Afrique 2016-2025
COGES	Comité de gestion d'école
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
DRH	Direction des ressources humaines
EFTP	Éducation formation technique et professionnelle
ENI	École normale d'instituteurs
ENS	École normale supérieure
ETN	Équipe technique nationale
FOAD	Formation ouverte et à distance
GTE	Groupe de travail sur les enseignants
ICAP	Information, compréhension, adhésion, participation
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
MENRSE	Ministère de l'Éducation nationale et de la réforme du système d'éducation
MESRS	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
MRU	Monnaie nationale de la Mauritanie
NNI	Numéro national d'identification
ODD	Objectif de développement durable
OIT/UNESCO	Organisation internationale du travail/Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
ONG	Organisation non gouvernementale
PA-ZEP	Programme d'appui aux zones d'éducation prioritaires
PAT	Plan d'actions triennal
PE	Politique enseignante
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissement public
PNDSE	Programme national de développement du secteur de l'éducation
REM	Ration élèves/maître
SCAPP	Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée
SEFM	Système d'éducation et de formation en Mauritanie
SIGE	Système d'information sur la gestion de l'éducation
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces (<i>Strenghts - Weaknesses - Opportunities - Threats</i> en anglais)
TAMA	Taux d'accroissement moyen annuel
TAP	Taux d'achèvement du primaire
TBS	Taux brut de scolarisation
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
USD	Dollar des États-Unis
VAE	Valorisation des acquis d'expérience

Avant-propos

Le développement de la fonction enseignante figure en bonne place parmi les priorités définies dans les référentiels de planification de l'éducation en Mauritanie. Les engagements pour valoriser la fonction enseignante par l'amélioration de la gouvernance et la gestion des enseignants constituent un axe fort de la lettre de politique éducative (2022-2032) et du plan sectoriel de l'éducation. La Mauritanie s'inscrit ainsi dans la poursuite de la cible 4.C de l'ODD 4 qui vise à accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés pour améliorer les apprentissages des élèves et, partant, la qualité de son système éducatif.

Les études conduites en Mauritanie en 2021 sur la cartographie de la gouvernance, la gestion des enseignants ainsi que sur la formation initiale et continue des enseignants ont mis en relief les principaux défis relatifs à la question enseignante. Les rapports desdites études ont également révélé que bon nombre de partenaires techniques et financiers interviennent sur la question enseignante en Mauritanie et contribuent de manière significative au développement de la profession enseignante.

Afin de mieux définir la vision et les stratégies adaptées de soutien au développement de la profession enseignante, le Gouvernement, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, a décidé d'élaborer le présent document de politique enseignante. Élaboré suivant un processus participatif impliquant les services techniques du gouvernement, les partenaires techniques et financiers et les partenaires sociaux de l'éducation, le document de politique définit les principaux repères pour l'action dans le domaine des enseignants d'ici à l'horizon 2030.

Pour donner à la politique enseignante toute sa place, j'invite les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux ainsi que mes services techniques qui travaillent sur la question enseignante à s'y référer dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre de tout projet touchant à la question enseignante. Cela facilitera la cohérence et la synergie d'action, toute chose qui améliorera l'impact de nos interventions au profit de la fonction enseignante.

Je saisis cette l'occasion pour traduire la reconnaissance de mon département envers l'ensemble des partenaires techniques et financiers qui ont accompagné le processus d'élaboration du document de politique enseignante. Je remercie tout particulièrement l'UNESCO et l'Union européenne qui, à travers le projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel », ont accompagné techniquement et financièrement l'élaboration du document de politique enseignante.

Monsieur Moctar DAHI

Ministre de l'Éducation nationale et de la
Réforme du système éducatif

Résumé exécutif

A. Contexte, fondements et processus d'élaboration

La Mauritanie, à l'instar de bon nombre de pays, a décidé de développer une politique enseignante avec l'accompagnement de ses partenaires techniques et financiers pour mieux relever les défis liés au développement de la profession enseignante.

Cette décision a été motivée en partie par les résultats de la cartographie des actions relatives à la gouvernance et à la gestion des enseignants, réalisée en août 2021 en Mauritanie, qui ont démontré la nécessité d'une politique enseignante holistique.

Le document de politique enseignante a été élaboré par une équipe nationale sous la supervision du Secrétaire général du ministère de l'Éducation nationale et de la Réforme du système d'éducation (MENRSE). Cette équipe, dirigée par un conseiller technique du ministre avec l'appui technique des experts mobilisés par l'UNESCO, est composée de dix-huit membres qui sont : des cadres du ministère et des représentants des syndicats d'enseignants. De plus, les parties prenantes – notamment les partenaires techniques et financiers (PTF) – ont été activement impliquées dans le processus, et leurs contributions ont été intégrées dans le modèle de simulation financière ainsi que le document final de politique enseignante.

Les principales raisons qui fondent l'élaboration de la politique enseignante en Mauritanie sont d'ordre international et national.

Au niveau international, la politique enseignante puise ses fondements de : (i) la Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) qui énonce les droits et devoirs des enseignants ainsi que les normes internationales applicables dans les domaines de la formation initiale et continue, le recrutement, l'emploi, les conditions d'enseignement et d'étude ; (ii) le cadre d'action Éducation 2030 dont la cible 4. C porte sur la disponibilité d'enseignants qualifiés et (iii) la stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique CESA (2016 – 2025).

Au niveau national, des engagements sont inscrits dans (i) la Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP) qui constitue la vision stratégique de développement de la Mauritanie pour la période 2016-2030 – le développement du capital humain est inscrit comme une priorité de l'action gouvernementale – ; (ii) le Programme national de développement du système éducatif (PNDSE) ; (iii) la lettre de politique éducative 2022-2032 qui traduit l'engagement politique des autorités de la République Islamique de Mauritanie pour une revalorisation du métier d'enseignant.

Le processus d'élaboration a connu plusieurs étapes dont (i) la conduite d'un état des lieux de la question enseignante ; (ii) l'analyse des défis et enjeux identifiés ; (iii) l'élaboration d'un modèle de simulation financière ; (iv) l'élaboration du document de politique enseignante assortie d'un plan d'action triennal (2023 à 2025) et (v) la validation de la politique enseignante.

La politique enseignante de la Mauritanie s'étend sur une période de sept ans (2023 à 2030) et couvre l'enseignement fondamental et l'enseignement secondaire. Elle met le focus sur les enseignants craie en main dans les structures éducatives des niveaux concernés.

Le document de politique enseignante de la Mauritanie est structuré en quatre parties : (i) synthèse de l'état des lieux de la question enseignante ; (ii) cadre stratégique de développement de la profession enseignante ; (iii) mécanisme de mise en œuvre et (iv) analyse des risques.

B. Points saillants de l'état des lieux de la question enseignante

L'élaboration de ce rapport a commencé par un état des lieux qui a couvert les neuf dimensions de la question enseignante et qui a constitué un préalable à l'élaboration du document proprement dit. Il ressort de ce diagnostic que la gestion des recrutements des enseignants, leur rétention et la question de vivier constituent des défis nécessitant des efforts supplémentaires pour assurer une planification rigoureuse et concertée, fondée sur une expression des besoins objectifs. Les enjeux de déploiement concernent la prise en compte des wilayas les plus difficiles d'accès en fonction du Programme d'appui aux zones d'éducation prioritaires (PA-ZEP), des besoins d'affectation des femmes enseignantes et des enseignants avec des besoins spécifiques, en vue d'assurer l'équité et l'efficacité dans leur déploiement.

Au niveau de la formation initiale et continue, les défis identifiés ont trait à la disponibilité d'enseignants titulaires qualifiés en quantité suffisante. La réforme des écoles normales d'instituteurs (ENI), la prise en compte des TIC dans la formation initiale, l'opérationnalisation de la formation continue par les pairs et la dotation en ressources suffisantes pour la formation continue figurent également parmi des défis majeurs.

Pour ce qui est de la carrière, le défi majeur consiste à rendre disponibles des applications informatisées spécifiques, réunissant les plans de carrière avec les compétences acquises, les notes administratives et les performances pédagogiques.

Quant à la gouvernance, l'enjeu consistera à dynamiser le cadre de concertation permanente avec les enseignants à travers leurs représentants et à renforcer les capacités des chefs d'établissement sur la gestion des enseignants.

C. Aperçu sur les cibles et les actions prioritaires de la politique enseignante

Les actions retenues sont classées en trois axes stratégiques : i) la qualification des enseignants ; ii) la valorisation de la fonction enseignante, et iii) la gestion rationnelle et efficiente des enseignants adaptée au contexte mauritanien.

❖ Axe stratégique 1 : Qualification des enseignants

Cet axe traite des dimensions liées aux recrutements, à la formation initiale et continue, aux normes d'exercice de la profession et à la responsabilité des enseignants. Les choix réalisés concernent l'abandon du recrutement d'enseignants de niveau BEPC pour mettre l'accent sur le recrutement d'enseignants de niveau baccalauréat ayant suivi un stage de deux ans à l'ENI et d'enseignants de niveau licence ayant suivi un stage d'un an. À l'horizon 2030, la proportion d'enseignants recrutés avec le baccalauréat comme diplôme de base sera de 90 % contre 10 % d'enseignants recrutés avec le niveau de licence.

Les effectifs de formateurs des ENI recrutés directement connaîtront une légère croissance au cours de la période pour s'établir à 300 formateurs en 2030, dont 200 formateurs des ENI (niveau Bac+2 suivi de deux ans de stage) et 100 formateurs principaux des ENI (niveau Bac+4, suivi de deux ans de stage).

Au niveau du collège, à l'horizon 2030, il est attendu le maintien des recrutements de prestataires de services à hauteur de 30 % pour combler le déficit en professeurs de collège recrutés sur la base de la licence suivi de deux ans de formation à l'ENS. En revanche, il n'est pas prévu de prestataires de service dans les lycées (secondaire 2) ; la totalité des professeurs de l'enseignement secondaire seront recrutés sur la base d'un diplôme de niveau Bac+4, suivi d'un stage de deux ans à l'ENS.

Les effectifs à recruter se présentent comme indiqué dans le tableau ci-après.

Effectifs à recruter par emploi d'enseignants de 2023 à 2030

Libellés	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Effectifs à recruter par catégorie
Fondamental	1 434	1 428	1 421	1 414	1 411	928	946	964	9 946
Instituteurs	1 301	1 294	1 286	1 273	1 270	835	851	868	8 978
Instituteurs principaux	133	134	135	141	141	93	95	96	968-
Secondaire 1	411	420	-	51	34	25	319	351	1 611
Professeurs de collèges	384	378	-	42	27	20	234	246	1 331
Prestataires de service	27	42	-	8	7	6	85	105	280
Secondaire 2	185	189	289	188	190	188	-	-	1 229
Professeurs de l'enseignement secondaire	185	189	289	188	190	188	-	-	1 229
Total recrutement	2 030	2 037	1 710	1 652	1 635	1 142	1 265	1 315	12 786

Source : modèle de simulation financière de la politique enseignante

Les principales cibles fixées à l'horizon 2030 pour améliorer la formation initiale et continue portent sur (i) la proportion d'enseignants du fondamental et du secondaire bénéficiaires d'un encadrement de proximité qui passera de 12 % en 2021 à 80 % en 2030, (ii) le pourcentage d'enseignants du fondamental bénéficiaires des communautés de pratique qui passera de 0 % à 100 %, et (iii) la proportion d'enseignants du fondamental et du secondaire bénéficiaires de la formation ouverte à distance (FOAD) qui passera de 1 % en 2021 à 100 % en 2030.

Les principales actions prévues visent une amélioration de la planification à travers la mise en place d'outils informatisés pour la gestion, l'élaboration de tableaux de bord sur la gestion des enseignants, un tableau prévisionnel des emplois et des compétences et une série de formations des gestionnaires des ressources humaines sur les outils de gouvernance des ressources humaines. Pour le compte de la formation initiale et continue, il est prévu, outre la réforme des ENI, une meilleure organisation de la formation continue en mettant particulièrement l'accent sur la formation ouverte à distance et les communautés de pratique des enseignants.

❖ Axe stratégique 2 : Revitaliser la profession enseignante

L'axe stratégique 2 porte sur les conditions de travail, la rémunération et la gratification des enseignants.

Les principaux choix encadrent la promotion horizontale et verticale des enseignants en vue de garantir leur niveau de motivation. À cet effet, le taux de promotion pour l'absorption des enseignants prestataires de service au fondamental passera de 11 % en 2021 à 70 % en 2030. Au secondaire 1, ce taux de promotion passera de 1 % en 2021 à 50 % en 2030. Les efforts déployés pour encourager les enseignants méritants seront maintenus et améliorés. Ainsi, la proportion d'enseignants bénéficiaires des actions de motivation et de valorisation (lauréats de journées d'excellence, de mérite, de journée nationale) connaîtra une croissance régulière passant de 1 % à 3 % entre 2021 et 2030.

La politique enseignante prévoit des actions pour dynamiser le niveau de motivation des enseignants. Il s'agit essentiellement d'élaborer un cadre de motivation et de valorisation des enseignants, d'encourager l'excellence dans la profession enseignante.

❖ Axe stratégique 3 : Gestion rationnelle et efficiente des enseignants

Cet axe stratégique traite du déploiement, de la gestion de carrière et de la gouvernance scolaire.

Les choix politiques visent à agir sur les facteurs déterminants de la bonne gouvernance, à savoir l'amélioration des capacités des acteurs et partenaires pour leur meilleure implication dans la gestion des établissements scolaires. Ainsi, des sessions de renforcement des capacités pour leur implication dans les COGES et des projets d'établissements concerneront chaque année 3 % des enseignants du fondamental et du secondaire. Les chefs d'établissements étant au centre de la gouvernance des établissements scolaires, des sessions de renforcement des capacités managériales au profit de 480 chefs d'établissements du fondamental et du secondaire en moyenne par an jusqu'en 2030 ont été prévues.

Les actions programmées sont focalisées sur la mise en place d'outils qui favorisent le déploiement équitable des enseignants et qui tiennent compte du genre, des enseignants en situation de handicap ou travaillant en zones dites difficiles. Une priorité sera accordée au dialogue avec les syndicats des enseignants et au renforcement des capacités managériales des chefs d'établissement scolaire.

D. Coûts et financement de la politique enseignante

L'estimation du financement de la politique enseignante a été faite sur la base du modèle de simulation financière qui a été développée au cours du processus d'élaboration du document. Le modèle de simulation financière s'appuie sur l'ébauche de modèle de simulation financière de la politique sectorielle élaborée courant septembre 2022. Le principe directeur de l'estimation des coûts est une programmation centrée sur les cibles et tenant compte des priorités accordées à chacune des dimensions de la question enseignante. Les principaux coûts se présentent comme suit.

Répartition des coûts de la politique enseignante par dimension en MRU

Intitulés	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Axe 1 : Qualification des enseignants	830 690	1 007 727	1 201 812	1 414 607	1 912 988	2 129 247	2 301 683	2 474 210
Axe 2 : Revitaliser la profession enseignante	5 143 709	5 514 549	5 962 612	6 479 118	6 931 715	7 636 236	8 145 124	8 630 335
Axe 3 : Gestion rationnelle et efficiente	38 565	39 636	40 786	42 001	43 004	44 426	45 355	46 237
Total politique enseignante	6 012 964	6 561 912	7 205 209	7 935 725	8 887 707	9 809 909	10 492 162	11 150 782
<i>Dont dépenses hors salaires</i>	<i>898 003</i>	<i>1 076 608</i>	<i>1 272 387</i>	<i>1 488 524</i>	<i>1 988 131</i>	<i>2 205 999</i>	<i>2 379 498</i>	<i>2 553 017</i>
<i>Dont salaires</i>	<i>5 114 961</i>	<i>5 485 304</i>	<i>5 932 822</i>	<i>6 447 201</i>	<i>6 899 576</i>	<i>7 603 911</i>	<i>8 112 663</i>	<i>8 597 764</i>

Source : modèle de simulation financière

Il convient de noter que le TAMA des dépenses salariales est de 9 % et sera entièrement couvert par le budget de l'État. En ce qui concerne les dépenses hors salaires, le TAMA se situe à 27 % traduisant les apports consistants attendus non seulement de l'État, mais aussi des partenaires techniques et financiers. Pour s'assurer de la soutenabilité de la programmation, les ressources externes pour le financement de la question enseignante ont été estimées sur la base des projets en cours d'exécution, complétées par une analyse prospective.

Proportion de dépenses hors salaires par dimension de la question enseignante

Dimensions	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Formation initiale et continue	91,2 %	92,5 %	93,5 %	94,2 %	95,6 %	95,9 %	96,2 %	96,4 %
Gouvernance	3,0 %	2,5 %	2,2 %	1,9 %	1,5 %	1,4 %	1,3 %	1,2 %
Conditions de travail	3,0 %	2,5 %	2,1 %	1,8 %	1,3 %	1,2 %	1,1 %	1,0 %
Déploiement	1,0 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,5 %	0,5 %	0,4 %	0,4 %
Responsabilité	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,5 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,3 %
Rémunération (hors salaire)	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %	0,2 %
Carrière	0,4 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Recrutement	0,3 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Normes	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : modèle de simulation financière

Le principal point saillant de cette répartition par dimension est que la formation initiale et continue cumule à elle seule plus de 95 % du financement des dépenses hors salaires consacrées à la question enseignante. Cela traduit la priorité accordée à cette dimension par l'État et les partenaires techniques et financiers. De ce fait, le diagnostic a permis de noter des chevauchements d'intervention sur les actions d'amélioration de la formation initiale et continue. Les choix réalisés pour assurer le financement des autres dimensions de la politique nécessitent une attention particulière de la part des acteurs et partenaires en vue d'assurer un développement coordonné de la profession enseignante.

E. Stratégie de mise en œuvre

L'instrument d'opérationnalisation de la politique enseignante est son plan d'action triennal glissant. Le plan d'action triennal présente à moyen terme les activités qui devront être mises en œuvre par dimension, tout en définissant les grands repères de leur implémentation.

L'instance chargée de la coordination des actions de mise en œuvre de la politique enseignante est le Groupe de travail sur les enseignants (GTE). Ce groupe de travail sera créé par arrêté ministériel et comprendra les représentants des structures gouvernementales – y compris celles du ministère des Finances qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la politique enseignante –, les partenaires techniques et financiers, les syndicats d'enseignants et d'autres représentants de la société civile.

Le groupe de travail se réunira au moins deux fois par an pour faire le suivi de la mise en œuvre de la politique enseignante. Il sera également chargé d'assurer l'exécution et le suivi des activités du plan de communication et de la stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la politique enseignante. Son rôle dans le soutien aux partenaires techniques et financiers intervenant sur la question enseignante dans le cadre de l'élaboration des projets sera valorisé pour une meilleure planification des activités.

Introduction

Les principaux référentiels de planification du développement de la Mauritanie mettent en exergue la priorité accordée à l'éducation. Cette priorité est perceptible dans la Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP) qui constitue la vision stratégique de développement de la Mauritanie pour la période 2016-2030 et dans le Programme national de développement du système éducatif (PNDSE), dont la première phase a été mise en œuvre entre 2002 et 2010.

Pour garantir un système éducatif performant, les autorités mauritaniennes ont particulièrement mis l'accent sur le développement de la profession enseignante. C'est ainsi que la lettre de politique éducative (2022-2032) a retenu la revalorisation de la fonction enseignante parmi les principales actions de réformes à entreprendre.

Il convient de noter que ce choix des autorités mauritaniennes est en phase avec la poursuite de la cible 4.C de l'ODD 4 : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. »

Dans le but d'assurer l'opérationnalisation des principaux choix effectués pour le développement de la profession enseignante, les autorités ont décidé d'élaborer une politique enseignante pour mieux traduire en actions leur vision concernant la question enseignante, et assurer du même coup un investissement coordonné avec l'ensemble des acteurs et partenaires qui interviennent sur la question enseignante. La politique enseignante de la Mauritanie pose ainsi les bases de la revalorisation de la fonction enseignante dans toutes ses dimensions et, subséquemment, de la qualité de l'école mauritanienne.

Le processus d'élaboration de la politique nationale enseignante a suivi les étapes suivantes :

- i. La mise en place de l'équipe nationale pour conduire le processus. L'équipe nationale est placée sous la supervision du secrétaire général du MENRSE et d'un conseiller technique du MENRSE, point focal du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel » en Mauritanie. Elle est composée de dix-huit (18) membres représentant les structures du MENRSE impliquées dans la question enseignante ainsi que d'un représentant des syndicats des enseignants. La liste nominative de ladite équipe technique est jointe en annexe 7 ;
- ii. La conduite d'un état des lieux de la question enseignante en Mauritanie. Cet état des lieux a donné l'occasion de passer en revue le fonctionnement du système d'éducation à travers les neuf dimensions de la question enseignante afin d'identifier les forces et les faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces en vue de mettre en exergue les principaux défis auxquels fait face la profession enseignante ;
- iii. L'analyse des défis identifiés dans le diagnostic qui a permis de proposer des options stratégiques, puis des actions prioritaires à l'horizon 2030 ;
- iv. L'élaboration d'un outil d'aide à la décision, à savoir un modèle de simulation financière de la politique enseignante en Mauritanie. Ce modèle de simulation financière, qui met en relief les coûts des actions envisagées, a fait l'objet d'une présentation aux PTF de la Mauritanie pour recueillir leurs contributions.

- v. La proposition du document de politique enseignante accompagné de son plan d'action triennal pour la période allant de 2023 à 2025 ;
- vi. La validation du document de politique enseignante.

L'accompagnement technique et financier du processus a été assuré par l'UNESCO dans le cadre du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel » financé par l'Union européenne. Ce financement a permis de mobiliser les experts pour assister l'équipe technique nationale dans le processus.

La politique enseignante de la Mauritanie couvre la période allant de 2023 à 2030 et met le focus sur l'enseignement fondamental et l'enseignement secondaire.

Le document de politique enseignante de la Mauritanie comprend quatre parties : (i) synthèse de l'état des lieux de la question enseignante, (ii) cadre stratégique de la politique enseignante, (iii) mécanisme de mise en œuvre, et (iv) analyse des risques.

I. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA QUESTION ENSEIGNANTE

Plusieurs études et documents de planification nationaux font l'état des lieux de la question enseignante en Mauritanie. Ce point présente une synthèse des différents documents sur l'état des lieux de la question enseignante.

1.1. Contexte de la politique des enseignants

1.1.1. Éléments contextuels généraux

La Mauritanie, à l'instar de la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, est caractérisée par une pluralité et une diversité de modes de gouvernance des enseignants. Le pays ne dispose pas de politique ou de stratégie uniforme sur la question enseignante, conforme aux normes et standards internationaux en la matière.

Les multiples difficultés révélées par la cartographie des actions sur la gouvernance et la gestion des enseignants, les appels incessants à restructurer la formation initiale des enseignants dans les ENI pour les rendre conformes aux besoins du terrain, et surtout les résultats de l'évaluation diagnostique de la situation enseignante justifient à suffisance le caractère peu enviable du métier d'enseignant.

Une telle situation interpelle les autorités nationales et leurs partenaires, car le système éducatif mauritanien souffre de la faiblesse des résultats des apprentissages, et l'enseignant constitue un intrant important pour l'amélioration de la qualité de l'éducation. En effet, différentes enquêtes réalisées au niveau national par la CNE attestent de la faiblesse des acquis des élèves, notamment en langues (français et arabe) et en mathématiques, ladite faiblesse étant accompagnée d'un niveau de variabilité très élevé au sein des élèves et entre wilayas. En moyenne, un élève de troisième année n'arrive à maîtriser que 23 % du programme d'arabe et seulement 13 % du programme de français. Le programme de mathématiques n'est maîtrisé que par 9 % des élèves.

1.1.2. Contextes démographique, environnemental, économique et socio-politique

La Mauritanie connaît une croissance démographique soutenue de l'ordre de 2,7 % par an. La proportion des moins de 15 ans représente environ 40 % de la population totale.

Le contexte économique est relativement satisfaisant, le solde budgétaire primaire (hors dons) est resté excédentaire à 1,1 % du PIB en 2020, et à 0,9 % du PIB en 2021. Le ratio dette publique totale/PIB est passé de 65,3 % en 2020 à 59,3 % en 2021 (hors dette koweïtienne). Cette position budgétaire solide et un PIB nominal plus élevé autorisent des projections optimistes de développements économiques dans l'ensemble des sous-secteurs du pays. À cela s'ajoute un contexte politique marqué par l'apaisement général qui est ressenti sur l'ensemble des secteurs de la vie nationale, avec plusieurs consensus favorables, tant au niveau économique que social.

1.1.3. Contexte de l'éducation et de la formation

Les efforts consentis par l'État et les partenaires pour relever les défis du secteur de l'éducation ont contribué à l'amélioration de l'accès à l'éducation. Toutefois, les résultats sur le taux de rétention et sur la qualité de l'éducation sont restés en deçà des attentes. En outre, les recrutements, même en accroissant les effectifs, ne règlent ni le déficit récurrent en enseignants ni la qualité de la formation indispensable pour une école de la réussite, car le niveau académique du vivier de recrutement demeure – de l'avis de tous les analystes – très faible, et la formation peu professionnelle.

La situation demeure compliquée avec un taux brut de scolarisation (TBS) qui affiche des disparités au niveau des wilayas : il varie de 76 % à Nouakchott à 154,3 % dans le Tagant. Globalement, son évolution est significative quel que soit le lieu de résidence. Le milieu rural enregistre la croissance la plus énergique des taux de scolarisation. Ce résultat peut être attribué à la forte augmentation de la scolarisation des filles en milieu rural, augmentation traduite par une amélioration spectaculaire de l'indice de parité garçons/filles qui est passé de 2,3 à un peu plus de 1 entre 1990 et 2020. Un tel progrès interpelle sur la situation de l'enseignant, la restructuration de l'offre d'éducation, la mise en place d'une carte scolaire efficiente et des plans de développement régionaux (PDR) assortis d'une prise en charge conséquente de l'enseignant.

L'allocation des enseignants, comme les conditions d'enseignement, restent des contraintes dans le système éducatif mauritanien. La répartition des enseignants reste inéquitable entre les wilayas et parfois entre les écoles au sein d'une même wilaya. Les infrastructures scolaires (salles de classe) sont en mauvais état à 55 % et plus de trois quarts des écoles ne sont pas approvisionnées en eau potable, ne disposent pas de latrines, et ne sont pas clôturées.

Concernant la formation initiale des enseignants, les capacités d'accueil des structures de formation restent très limitées. Les ENI, pour les enseignants du fondamental, sont en nombre insuffisant et, pour les enseignants du secondaire, la seule institution de formation initiale est l'École normale supérieure. À cette situation organisationnelle, s'ajoute une difficulté institutionnelle : la qualité de la formation dans les ENI.

En outre, le référentiel de formation actuel ne favorise pas la professionnalisation des enseignants, la formation reste une succession ininterrompue d'activités de cours sans véritable lien et les interactions entre formés sont complètement absentes. Le dispositif reste frontal, autrement dit, un formateur par classe fermée. Les stratégies développées ne militent pas pour la formation d'enseignants bilingues.

Au niveau de la formation initiale des enseignants du secondaire à l'ENS, le modèle de formation en cours est, à plusieurs égards, similaire à celui des ENI. Il n'assure pas aux postulants la construction des compétences nécessaires au métier de professeur de collège ou de lycée. Les formations sont théoriques et cloisonnées, et les crédits horaires dédiés à la construction des compétences professionnelles restent dérisoires. Les combinaisons disciplinaires réalisées au niveau de la formation initiale des professeurs du premier cycle du secondaire – dans le souci d'une gestion rationnelle des collèges de proximité et d'optimisation du crédit horaire dévolu à ces corps d'enseignants – sont souvent peu opérantes sur le terrain. Dans la pratique, l'enseignant privilégie la discipline qu'il maîtrise le plus. La faible professionnalisation à l'ENS est certainement à l'origine de ces manquements.

La formation continue constitue pour les enseignants un palier incontournable dans le processus de la professionnalisation, mais l'absence ou la faiblesse d'une ligne dédiée dans la nomenclature budgétaire du ministère de l'Éducation handicape grandement son essor. Ces dernières années, le dispositif de la formation continue est essentiellement en lien avec l'introduction de l'APC et de la réforme linguistique. C'est une formation de masse. Les évaluations notent le peu d'impact de ces activités sur les pratiques enseignantes et recommandent des approches de formation centrées sur l'école et la classe, mais aussi le développement d'un système de suivi pédagogique au niveau de l'école.

1.2. Défis et opportunités de la profession enseignante

L'urgence d'édifier une politique enseignante à même de résorber les différents maux dont souffre la profession et, par ricochet, le système éducatif est manifeste. Comme énoncé dans le cadre de la mise en œuvre du PNDSE2, il a fallu mobiliser les différents départements en charge de l'éducation pour élaborer une politique holistique et inclusive des enseignants qui prenne en compte toutes les facettes de la profession enseignante et qui couvre tous les ordres et les types d'enseignement. Il s'agissait de construire une vision plus englobante de la question enseignante, de même que des mécanismes de gestion et de traitement plus rationnels des enseignants.

1.2.1. Les défis majeurs de la question enseignante

L'analyse des résultats de l'étude diagnostique de la profession enseignante a permis de faire ressortir un certain nombre de défis au développement de la profession enseignante. Ces défis embrassent des pans différents du parcours de l'enseignant allant du vivier de recrutement au processus de formation, jusqu'au déploiement des formés et à leur gestion sur le territoire national.

Tableau 1 : Principaux défis identifiés dans le diagnostic de la politique enseignante

Dimensions de la profession	Principaux défis	Description de situation actuelle
1. Recrutement et rétention	1. Une planification rigoureuse et concertée du recrutement sur la base d'une consolidation du vivier de recrutement 2. Rétention suffisante des enseignants	Une planification insuffisante et concertée Des capacités faibles des institutions de formation et un vivier faible de candidats Choix par défaut, niveau de rémunération, conditions de travail Déperdition importante d'enseignants
2. Formation initiale et continue	1. Formation d'un nombre suffisant d'enseignants qualifiés répondant aux besoins des écoles 2. Professionnalisation de la formation des enseignants (référentiels et pratiques de formation, intégration du numérique, du genre et inclusion sociale (GIS) et des compétences de vie) 3. Des formateurs qualifiés dans les institutions de formation d'enseignants 4. Institutionnalisation et budgétisation de la formation continue	Nombre limité d'ENI pour les enseignants du fondamental pour les besoins en enseignants, et une seule ENS pour les enseignants du secondaire Faible maîtrise des compétences en langues et en mathématiques chez les enseignants du fondamental Les formations sont théoriques et cloisonnées à l'ENS, et les crédits horaires dédiés à la construction des compétences professionnelles sont dérisoires. La formation reste une succession ininterrompue d'activités de cours et de stages sans lien.
3. Déploiement	1. Cohérence dans l'allocation des enseignants qui prend en compte les fortes disparités géographiques, économiques et culturelles 2. Équité dans le déploiement des enseignants	Le déploiement des enseignants sur le territoire n'observe pas toujours ce que disent les textes. Les pratiques actuelles développent une mauvaise allocation et un déficit récurrent d'enseignants formés ou qualifiés dans plusieurs wilayas. Les enseignants les plus qualifiés se concentrent dans les centres urbains ; en raison de la pression sociale, les femmes mariées ou célibataires ne peuvent pas accepter d'affectations éloignées.
4. Structure et plan de carrière	1. Un plan de développement de carrière articulé aux acquis de formation ou d'expérience	Avancements automatiques et relevant de l'ancienneté, souvent tous les deux ans pour chaque échelon
5. Conditions d'emploi et de travail des enseignants	1. Des écoles et des salles de classes équipées pour un enseignement-apprentissage de qualité	Salles de classe inadéquates pour un enseignement différencié Équipement vétuste et non approprié Insuffisance de salles pour l'informatique Fonds de bibliothèque dérisoire, obsolète et qui a un faible rapport avec la formation. Absence d'informatisation Ergonomie déficiente du mobilier scolaire Entretien et maintenance quasi absents État des équipements sanitaires désastreux

Dimensions de la profession	Principaux défis	Description de situation actuelle
6. Gratifications et rémunération des enseignants	1. Équilibre entre les salaires des enseignants d'un même niveau pour assurer l'équité	Salaire annuel moyen de l'enseignant de l'ordre de 3,6 fois le PIB par tête. (3,5 fois le PIB par tête selon la FTI) Rémunération constituée du traitement de base, du complément du traitement, des indemnités et primes ainsi que des allocations familiales Iniquité dans la répartition des primes allouées au personnel de l'Éducation nationale Trop grande différence dans l'échelle barémique entre les enseignants au sommet et ceux qui sont en bas de l'échelle.
7. Normes d'exercice de la profession enseignante	1. Cadre de qualification des enseignants	Niveau de connaissances minimales requis en français ou en arabe dans le système éducatif bilingue Inexistence de cadre formalisé de description des normes et standards recherchés
8. Responsabilité des enseignants	1. Mécanisme de reddition des comptes entre les enseignants et les directions d'écoles soutenu par un appui pédagogique et du matériel d'enseignement	Obligation de résultats non imputée aux enseignants Pas de pilotage par les résultats définis par des standards de performance dans l'enseignement Système qui tend à évoluer vers une politique de redevabilité manifeste Instauration récente d'une prime pour récompenser les enseignants ayant réalisé les meilleurs scores aux examens nationaux Contrats de performance (CDP) avec chacune des quatre ENI, mais pas entre les enseignants et la direction
9. Gouvernance scolaire	1. Formation et accompagnement des chefs d'établissement scolaire pour une meilleure gestion des écoles	Un COGES est instauré dans les écoles pour améliorer la gestion. Critères de nomination des directeurs d'école souvent mis à mal par d'autres facteurs Faible représentation féminine dans le corps des directeurs et chefs d'établissement Peu ou pas de formation spécifique pour l'exercice de la mission de CE fragilisant la gestion scolaire Pas de filières de formation destinées aux gestionnaires des écoles

Source : auteurs à partir du rapport de l'état des lieux de la question enseignante

1.2.2. Les opportunités de la politique enseignante

La volonté politique est manifeste ; elle est exprimée au plus haut niveau de l'État et représente une opportunité favorable à l'élaboration d'une politique enseignante holistique.

Le président de la République a appelé à déployer tous les efforts pour réformer le système éducatif, s'engageant à ce que l'État ne ménage aucun effort afin de soutenir les capacités professionnelles des enseignants et développer les infrastructures de base quantitativement et qualitativement (journée

pédagogique organisée par le ministère de l'Éducation nationale sous le thème « L'école républicaine, un projet pour tous et par tous »). Cela constitue une opportunité pour la Mauritanie de disposer d'une politique holistique en tant que cadre de référence et de plaidoyer pour toute intervention relative aux enseignants.

Une autre opportunité porte sur la disponibilité des PTF pour s'engager avec le pays dans le processus d'élaboration de la politique enseignante.

II. CADRE STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE NATIONALE ENSEIGNANTE DE LA MAURITANIE

2.1. Fondements de la politique enseignante

La politique nationale des enseignants s'appuie sur les engagements internationaux auxquels a souscrit la Mauritanie, les conventions continentales portant sur la valorisation du métier d'enseignant et les orientations nationales en matière d'éducation et de formation.

2.1.1. Les engagements au niveau international

Au niveau international, la politique enseignante se réfère, entre autres, aux conventions comme celle de l'UNESCO contre la discrimination dans l'enseignement de 1960 et la recommandation de l'OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant et à l'objectif de développement durable (ODD 4) relatif à l'éducation, précisément à sa cible 4.c qui, à l'horizon 2030, vise un accroissement considérable du nombre d'enseignants qualifiés.

La recommandation de l'OIT/UNESCO comporte un ensemble de directives en vue d'améliorer la condition enseignante au profit de la qualité de l'éducation. Elle énonce les normes et standards pour la formation initiale et continue des enseignants, leur recrutement, leurs conditions de travail ainsi que leurs droits et devoirs. De nombreuses dispositions sont citées dans cette recommandation pour favoriser la participation des enseignants à la prise de décisions en matière d'éducation par la procédure de la consultation et de la négociation avec les gouvernements.

Dans l'agenda 2030, la réalisation des différentes cibles de l'ODD 4 s'appuie sur la qualité des enseignants en nombre suffisant. Il est alors crucial de se préoccuper de la condition enseignante en priorité, car la pénurie et la répartition inégale des enseignants qualifiés redoublent l'absence d'équité dans l'éducation. C'est pour cette raison que plusieurs institutions internationales, principalement l'UNESCO, coopèrent avec les pays pour accroître l'offre d'enseignants qualifiés et motivés grâce à une amélioration des politiques enseignantes et au soutien à une formation de qualité qui réponde aux besoins des apprenants. L'objectif est le suivant : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. »

L'ODD 4 positionne les enseignants comme des acteurs indispensables pour une éducation de qualité, et instruit qu'ils soient « ... recrutés en nombre suffisant, correctement rémunérés, motivés, formés professionnellement ». L'agenda 2030 recommande aux États l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de gestion des enseignants qui soient inclusives, équitables, soucieuses de l'équilibre genre et de l'instauration d'une profession enseignante attrayante.

Les fondements de l'élaboration de la politique enseignante au niveau international reposent sur l'idée selon laquelle les enseignants représentent une condition essentielle de l'assurance d'une éducation de qualité.

2.1.2. Les engagements au niveau continental

Au niveau continental, la stratégie continentale pour l'éducation (CESA 2016-2025)¹, élaborée par la Commission de l'Union africaine en conformité avec la vision de l'UA et de l'agenda 2063, est une référence de la politique enseignante. Elle défend la qualité de la profession enseignante et développe des réponses aux besoins de compétences.

Dans le but de « créer » un nouveau citoyen africain, un agent efficace pour le développement durable du continent, la Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique (CESA 2016-2025) se présente comme un cadre de transformation pour des systèmes d'éducation et de formation. Son premier objectif est de « revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité, la pertinence et l'adéquation à tous les niveaux d'éducation ». Ainsi, le statut et les conditions de travail de l'enseignant font partie des plus grandes priorités des pays africains. Des enseignants bien formés, soutenus et valorisés sont essentiels pour assurer à tous une éducation de qualité et pour atteindre les objectifs éducatifs de l'Agenda 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Pour le continent, la professionnalisation des enseignants est essentielle pour une éducation équitable et de qualité qui puisse contribuer à la réalisation d'un développement pacifique, durable et inclusif, tel que défini dans les objectifs de développement durable.

2.1.3. Les engagements au niveau national

Au niveau national, la Mauritanie s'évertue à promouvoir une éducation de qualité pour tous, pertinente par rapport à la demande sociale, efficace pour répondre aux besoins de l'économie en main-d'œuvre qualifiée et dans des conditions d'équité. Cette option a conduit à l'initiation d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines et matérielles en faveur d'une distribution équitable de l'offre éducative et d'une transformation plus efficace des intrants en résultats. C'est là un indicateur pour l'édification d'une stratégie élaborée sur la condition enseignante. Et, parmi les nombreuses initiatives, deux décrets relatifs à l'amélioration de la gouvernance du système éducatif renforcent cette nécessité. Le décret 2019-038 règlementant l'absentéisme du personnel enseignant au primaire et au secondaire et le décret 2019-039 créant le Comité de gestion des écoles (COGES) signent manifestement la gestion participative dans les établissements scolaires et soutiennent la nécessité d'un dispositif holistique pour la condition enseignante.

Les engagements de la Mauritanie en faveur d'une politique enseignante ressortent également de manière explicite dans les principaux documents nationaux de pilotage et de gestion du développement.

Ainsi la **Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP)**, qui constitue la vision stratégique de développement de la Mauritanie pour la période 2016-2030, a inscrit le développement du capital humain comme une priorité de l'action gouvernementale. À cet effet, le levier stratégique n° 2 : « Développer le capital humain et l'accès aux services sociaux de base » constitue une priorité

¹ https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/33178-wd-cesa_-_french_-final.pdf

en Mauritanie. L'enseignant étant au cœur du développement du capital humain, le recours à une politique enseignante contribue significativement à l'atteinte des objectifs de la SCAPP.

La mise en œuvre du **Programme national de développement du système éducatif (PNDSE)**, dont la première phase a été mise en œuvre entre 2002 et 2010, puis la deuxième phase (PNDSE II) entre 2011 à 2020 accorde une place de choix à la question enseignante dans les objectifs de la composante A : « Améliorer la qualité et la pertinence de l'éducation ». Le renforcement de la qualité de la formation initiale et continue des enseignants du fondamental et du secondaire y apparaissent comme des choix prioritaires.

Dans la **Lettre de politique éducative 2022-2032**, la Mauritanie a davantage affiché sa ferme volonté de revalorisation du métier d'enseignant. Les mesures suivantes, entre autres, ont été préconisées :

- Mettre en œuvre la politique enseignante en cours d'élaboration ;
- Améliorer les conditions morales et matérielles des enseignants afin de leur assurer une vie digne et leur permettre de s'acquitter convenablement de leur mission ;
- Mettre en place un nouveau statut avec un plan de carrière pour les enseignants incluant la prise en compte des formations et l'ouverture de concours pour la promotion interne des diplômés du secteur dans leur parcours professionnel ;
- Réviser la formation initiale pour l'adapter aux exigences de la réforme et aux impératifs d'une meilleure qualification des enseignants ;
- Promouvoir une politique de formation continue axée sur le perfectionnement et le recyclage périodique pour accompagner l'évolution des connaissances, des méthodes et approches pédagogiques, tout en exploitant le potentiel offert par les technologies numériques pour la formation à distance ;
- Améliorer le cadre de travail et promouvoir une stratégie de communication pour revaloriser la profession enseignante ;
- Favoriser la féminisation du corps enseignant et du personnel d'encadrement à tous les niveaux d'enseignement et dans les différents sous-secteurs afin de réduire les inégalités de genre dans et par l'éducation ;
- Insérer l'égalité femmes-hommes dans les référentiels de formation, au niveau national, pour les étudiants et les formateurs ;
- Rendre plus équitable la répartition des enseignants entre les écoles, via un déploiement des enseignants selon la carte scolaire et les besoins ;
- Renforcer le suivi des enseignants via une meilleure formation des inspecteurs, conseillers pédagogiques et directeurs d'école ; augmenter la fréquence des inspections tout en mettant en place des mesures d'équité en vue d'assurer une meilleure représentation des femmes dans ces professions ainsi que des mesures de formation et de sensibilisation pour assurer une meilleure sensibilité au genre de ces acteurs ;
- Assurer le paiement des salaires en temps voulu et supprimer les obstacles à leur perception ;
- Veiller à la création de contextes favorables au genre au niveau des établissements de l'EFTP et de l'enseignement supérieur (conventions accordant la priorité aux étudiantes pour l'hébergement ou le transport, accompagnement par des services de santé, etc.).

L'ensemble des choix politiques qui apparaissent dans ces documents de politique du développement en Mauritanie constitue une bonne base qui justifie l'élaboration du présent document de politique enseignante.

2.2. Vision, mission, objectifs et principes directeurs de la politique enseignante

2.2.1. Vision

La vision de la politique enseignante est qu'« **À l'horizon 2030 la Mauritanie dispose d'une fonction enseignante professionnalisée et attrayante au fondamental et au secondaire, offrant une éducation inclusive de qualité soutenue par une gestion rigoureuse et concertée.** »

2.2.2. Objectifs

Les objectifs visés par la politique enseignante sont les suivants :

- Disposer d'un cadre de professionnalisation des enseignants, de standardisation « des mécanismes propres à la fonction enseignante » et de mise en place d'une gestion rationnelle et efficiente des enseignants à tous les niveaux du système d'éducation ;
- Former des enseignants qualifiés performants sur le plan régional et international ;
- Mettre au point des conditions motivantes pour l'exercice d'une profession enseignante efficace.

2.2.3. Principes directeurs

Le service ultime de la politique enseignante est de former des enseignants qualifiés motivés, responsables et redevables dans l'exercice de leur métier.

Les principes directeurs qui présideront à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique enseignante sont : **la participation, la durabilité et l'équité.**

Une attention particulière sera accordée à la participation de toutes les parties prenantes, aussi bien dans l'élaboration que dans la mise en œuvre de la politique enseignante. Ainsi, en plus des acteurs gouvernementaux, les syndicats des enseignants seront impliqués dans toutes les phases. Les partenaires techniques et financiers qui interviennent dans l'éducation seront également sollicités pour accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de la politique enseignante.

Par durabilité, il convient d'entendre le souci d'entreprendre des actions dont les effets seront pérennes dans le développement de la profession enseignante. Aussi, une attention particulière sera portée sur les actions susceptibles d'être pérennisées au détriment des interventions ponctuelles et sporadiques. C'est en cela que l'approche d'amélioration de la planification basée sur la mise en place d'outils de gestion accompagnés d'un renforcement des capacités des acteurs a été privilégiée.

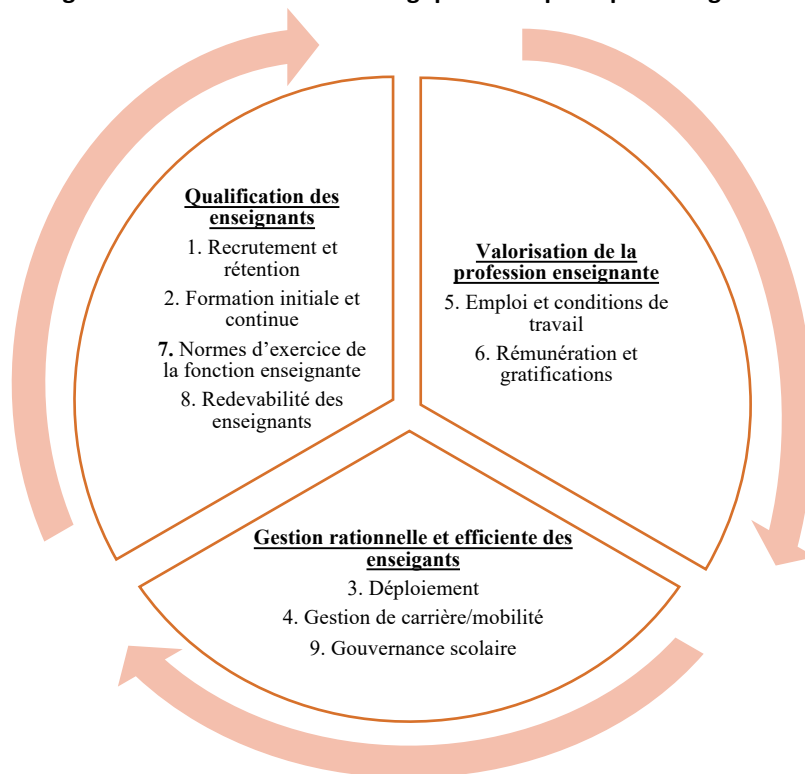
L'équité comme règle de conduite renvoie aux efforts qui seront consentis afin de réduire les disparités de genre et de milieux de résidence dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette stratégie.

2.3. Orientations stratégiques de la politique enseignante

2.3.1. Axes stratégiques de la politique enseignante

La politique enseignante de la Mauritanie se décline en trois axes stratégiques présentés dans la figure ci-après.

Figure 1 : schéma des axes stratégiques de la politique enseignante



Source : auteurs

Le premier axe, relatif à la qualification des enseignants, est composé de quatre dimensions :

- Le recrutement et la rétention des enseignants,
- La formation initiale et continue des enseignants,
- Les normes d'exercice de la profession enseignante, et
- La responsabilité des enseignants.

Le deuxième axe, celui de la valorisation de la profession enseignante, est composé de deux dimensions :

- Les conditions d'emploi et de travail des enseignants,
- Les primes et rémunération des enseignants.

Et le troisième axe, la gestion décentralisée et concertée des enseignants, comporte trois dimensions :

- Le déploiement des enseignants,
- La gestion des carrières/mobilité des enseignants, et
- La gouvernance scolaire.

2.3.2. Objectifs stratégiques et effets attendus

Trois objectifs stratégiques correspondant aux axes stratégiques sont visés, à savoir (i) améliorer la qualification des enseignants (objectif stratégique 1), (ii) revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence (objectif stratégique 2), et (iii) assurer une gestion rationnelle et efficiente des enseignants (objectif stratégique 3).

2.3.2.1. Objectif stratégique 1 : Améliorer la qualification des enseignants

Cet objectif spécifique vise à relever les défis en lien avec le recrutement des enseignants, les normes d'exercice de la profession enseignante, la responsabilité et la formation initiale et continue des enseignants. Quatre effets sont attendus à l'issue de la mise en œuvre de la politique enseignante.

Effet attendu 1.1. Les recrutements tiennent compte des besoins, en quantité et en qualité, d'enseignants du système éducatif

À l'horizon 2030, les structures responsables de la planification et de la gestion des enseignants auront à leur disposition des outils améliorés pour mieux piloter la planification et la gestion des recrutements. Il est particulièrement attendu la conception d'un tableau prévisionnel des emplois et des effectifs, qui sera régulièrement mis à jour, et le recours à un outil informatisé de gestion des ressources humaines. Une relecture des textes régissant le recrutement est également prévue afin de les adapter à la réforme du système éducatif. Les effectifs à recruter par niveau ainsi que le nombre total d'enseignants par année sont joints en annexes 3 et 4.

Des sessions de formation seront organisées à l'attention des cadres du ministère impliqués dans le recrutement des enseignants afin d'assurer une utilisation optimale des outils disponibles.

Les actions suivantes seront mises en œuvre :

- ❖ Action 1.1.1. Amélioration de la planification des recrutements par la mise en place et l'utilisation des outils appropriés de pilotage des recrutements ;
- ❖ Action 1.1.2. Renforcement des capacités du personnel chargé de la gestion des ressources humaines au niveau central, déconcentré et décentralisé dans la planification et l'exécution des recrutements ;
- ❖ Action 1.1.3. Amélioration des textes régissant les recrutements en lien avec la réforme du système éducatif ;
- ❖ Action 1.1.4. Organisation des concours directs et professionnels de recrutement des enseignants.

◆ Principaux indicateurs

- Taux de couverture des besoins en recrutement d'enseignants tels qu'exprimés par les services bénéficiaires du ministère ;
- Proportion des agents de l'administration scolaire bénéficiaires de sessions de renforcement des capacités dans la gestion des recrutements.

Effet attendu 1.2. Les enseignants bénéficient d'une formation initiale et continue de qualité

Les activités à mettre en œuvre dans le cadre de la poursuite de ce résultat visent à renforcer la qualification des enseignants à travers un dispositif de formation initiale et continue de qualité. L'accent sera mis en particulier sur l'adaptation de la formation initiale et continue avec la vision de la réforme du système éducatif mauritanien. Une étude sera conduite pour mieux entreprendre les actions de la réforme des ENI qui sont en cours. Les actions devront également inclure un examen du cadre d'orientation curriculaire (référentiels de métiers de compétences, de formation et d'évaluation) pour la professionnalisation des enseignants, adaptée si nécessaire au continuum de l'éducation de base.

La formation continue des enseignants occupera une place de choix dans la mise en œuvre de la politique enseignante. En plus de l'élaboration d'un référentiel pour la formation continue des enseignants, certaines modalités de formation continue telles les communautés de pratiques enseignantes, le renforcement de l'encadrement de proximité, le recours à la formation à distance incluant l'usage du numérique, et la prise en compte des thématiques émergentes (genre, éducation à la citoyenneté, prévention de l'extrémisme violent par l'éducation, environnement...) dans les programmes de formation devront faire l'objet d'une attention particulière.

Les principales actions à exécuter pour atteindre ce résultat sont :

- ❖ Action 1.2.1. Pilotage de la réforme des ENI ;
- ❖ Action 1.2.2. Renforcement des capacités des structures de la formation initiale des enseignants ;
- ❖ Action 1.2.3. Mise en place de programmes de formation dans les ENI harmonisés avec les programmes d'études du primaire ;
- ❖ Action 1.2.4. Mise en place de programmes à l'ENS alignés avec les programmes du secondaire et de l'ENI ;
- ❖ Action 1.2.5. Formation continue des enseignants et de leurs encadreurs par la diversification des modalités de formation, dont les communautés de pratique et la FOAD.

◆ *Principaux indicateurs :*

- Le nombre de modules de formation initiale élaborés et appliqués dans les ENI ;
- Le nombre de modules de formation pour les enseignants du secondaire et des ENI élaborés et appliqués à l'ENS ;
- La proportion de formateurs des ENI et de l'ENS bénéficiaires d'un renforcement des capacités ;
- Le pourcentage d'enseignants du fondamental et du secondaire bénéficiaire d'un encadrement de proximité ;
- Le pourcentage d'encadreurs pédagogiques bénéficiaires de renforcement de capacités ;
- Le pourcentage d'enseignants bénéficiaires d'une formation ouverte à distance (FOAD).

Effet attendu 1.3. Les normes d'exercice de la profession enseignante sont performantes et connues des acteurs et des partenaires de l'éducation

La principale action prévue dans la poursuite de ce résultat est l'amélioration des normes d'exercice de la profession enseignante. Il s'agira, entre autres, d'élaborer et de diffuser un cadre des normes professionnelles ainsi qu'un code d'éthique et de déontologie régissant le métier d'enseignant.

Au-delà de la mise à disposition de ces documents, une stratégie de communication sera élaborée et mise en œuvre afin de garantir le respect des normes adoptées par les enseignants.

Les principales actions à exécuter pour atteindre ce résultat sont :

- ❖ Action 1.3.1. Élaboration d'un cadre de qualification professionnelle ;
- ❖ Action 1.3.2. Diffusion du cadre de qualification professionnelle auprès des enseignants ;
- ❖ Action 1.3.3. Enquête sur le nombre d'enseignants répondant aux normes professionnelles fixées dans le cadre de la qualification professionnelle.

◆ Principaux indicateurs

- Existence d'un cadre de qualification professionnelle ;
- Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de la campagne de communication sur les normes régissant la profession enseignante.

Effet attendu 1.4. Les enseignants familiarisés avec leur mission l'exécutent avec professionnalisme

L'enseignant étant un agent de la fonction publique de la Mauritanie, il a des devoirs qu'il se doit d'accomplir. À travers ce résultat, il s'agira d'améliorer le dispositif de suivi de la redevabilité des enseignants. Les activités s'inscriront dans la poursuite de celles déjà entamées dans le cadre du suivi du temps d'enseignement.

Les principales actions à exécuter pour atteindre ce résultat sont :

- ❖ Action 1.4.1. Élaboration d'un mécanisme de suivi de la redevabilité des enseignants quant au temps d'enseignement ;
- ❖ Action 1.4.2. Contrôle de la redevabilité des enseignants quant au temps d'enseignement.

◆ Principal indicateur

- Rapport sur le temps d'enseignement effectif moyen dans les classes.

2.3.2.2. Objectif stratégique 2 : Revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence

L'objectif stratégique vise à mettre en œuvre des actions en vue de relever les défis liés aux conditions de travail et à la rémunération des enseignants. Le but principal est de motiver les enseignants en agissant sur les variables qui influencent leur niveau de motivation.

Effet attendu 2.1. Les enseignants exercent leurs tâches dans de bonnes conditions d'emploi et de travail

Pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées, les enseignants ont besoin non seulement des moyens didactiques et pédagogiques adéquats, mais aussi d'être dans de bonnes conditions dans leurs lieux de travail. Les actions prévues dans le cadre de la politique enseignante se focalisent sur la mise en place de mécanismes pour assurer une quiétude dans les lieux de travail.

À cet effet, un cadre de motivation ainsi qu'une politique de logements sociaux au profit des enseignants seront définis d'ici à 2030.

Pour atténuer les chocs multiformes en cas de crise sécuritaire ou sanitaire, des mesures seront prises afin de soutenir les enseignants victimes ou affectés.

La priorité sera donnée aux enseignantes dans l'identification des bénéficiaires de ces mesures.

- ❖ Action 2.1.1. Amélioration et sécurisation des lieux de travail des enseignants ;
- ❖ Action 2.1.2. Soutien aux enseignants victimes ou affectés par les crises sécuritaires ou sanitaires dans leur travail ;
- ❖ Action 2.1.3. Mise à la disposition des enseignants des moyens didactiques et pédagogiques appropriés.

◆ Principaux indicateurs

- Disponibilité d'une politique de logements sociaux pour les enseignants ;
- Proportion d'établissements disposant de latrines pour les femmes ;
- Nombre d'écoles disposant d'un matériel pédagogique et didactique approprié.

Effet attendu 2.2. Les enseignants bénéficient de primes et d'une rémunération en lien avec leur rendement

Il s'agira de poursuivre la prise en charge de la rémunération des enseignants ainsi que des avantages spécifiques en les améliorant. Des mesures incitatives spécifiques seront prises en vue de compenser certaines contraintes telles que l'exercice dans certaines zones qui ne disposent pas de toutes les commodités.

Afin de susciter l'excellence parmi les enseignants, des primes d'excellence seront mises en place.

Trois actions sont prévues :

- ❖ Action 2.2.1. Prise en charge de la rémunération des enseignants ;
- ❖ Action 2.2.2. Prise en charge des avantages spécifiques pour la motivation des enseignants ;
- ❖ Action 2.2.3. Instauration de primes pour les zones difficiles.

◆ Principaux indicateurs

- Proportion d'enseignants bénéficiaires de primes d'excellence ;

- Proportion de femmes bénéficiaires de primes d'excellence ;
- Texte réglementant le paiement de primes pour les zones difficiles.

2.3.2.3. Objectif stratégique 3 : Assurer une gestion rationnelle et efficiente des enseignants

À travers cet objectif stratégique, il est attendu une meilleure utilisation des enseignants grâce à un déploiement adéquat et une carrière qui fasse la promotion de l'expérience acquise par l'enseignant. Les dimensions concernées par cet objectif spécifique sont le déploiement, la carrière et la gouvernance des enseignants.

Effet attendu 3.1. Le déploiement des enseignants respecte les critères d'affectation en vigueur

L'atteinte de ce résultat permettra, à l'horizon 2030, de garantir une gestion plus rationnelle des enseignants à travers une réduction du degré d'aléas dans les affectations des enseignants. Un accent particulier sera mis sur la conception et l'utilisation d'outils de pilotage des affectations des enseignants. Par ailleurs, la réglementation régissant les affectations sera examinée en vue d'établir une charte pour une équité vis-à-vis des wilayas les plus difficiles, conformément au Programme d'appui aux zones d'éducation prioritaires (PA-ZEP) des enseignantes et des personnes vivant avec un handicap.

Les actions programmées sont :

- ❖ Action 3.1.1. Amélioration des outils de planification et de gestion des déploiements ;
- ❖ Action 3.1.2. Tenue de sessions et cadre de déploiement des enseignants.
- ◆ Principaux indicateurs
 - Nouveaux outils de planification et de gestion des enseignants ;
 - Proportion de demandes d'affectation de femmes agréées ;
 - Degré d'aléas dans les affectations des enseignants du fondamental et du secondaire.

Effet attendu 3.2. Les enseignants bénéficient d'un plan de carrière garantissant leurs promotions

À l'horizon 2030, il s'agira de valoriser davantage la fonction enseignante, notamment à travers un dispositif fonctionnel de validation des acquis de l'expérience (VAE) et un plan de carrière qui garantisse une progression de l'enseignant. Les enseignants ont besoin d'informations claires sur l'évolution de leur carrière. Leur motivation et leur efficacité au travail nécessitent également une valorisation et une reconnaissance des multiples acquis accumulés au cours de leur carrière. Il ne s'agit pas simplement d'avancement dans son corps, mais d'une reconnaissance qui influence sur la motivation. Il convient d'aller au-delà des promotions automatiques des enseignants, lesquelles finissent parfois en impasse.

Les principales actions à entreprendre sont :

- ❖ Action 3.2.1. Mise en place d'un mécanisme de reconnaissance ou de valorisation des acquis d'expérience (VAE) et de formation ;
- ❖ Action 3.2.2. Production d'applications informatisées spécifiques liant les plans de carrière avec les compétences acquises par la formation, l'expérience professionnelle mise en évidence par les notes administratives, les notes d'inspection et les performances pédagogiques (évaluations, visites de classes).

◆ Principaux indicateurs

- Existence d'un mécanisme de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Disponibilité d'un plan de carrière incluant la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Effet attendu 3.3. Les enseignants exercent dans un environnement scolaire propice à leur plein épanouissement

À l'horizon 2030, l'amélioration de la gouvernance vise à garantir un bon climat de travail dans les établissements. Cela passera par la promotion du dialogue avec les enseignants et les autres acteurs et partenaires de l'éducation. Pour ce faire, le renforcement des capacités managériales des responsables d'établissement ainsi que des rencontres d'échanges d'expériences sont envisagés. Il s'agira également d'engager la réflexion sur le profil du chef d'établissement dans le contexte de la réforme du système éducatif.

Les actions prévues sont :

- ❖ Action 3.3.1. Promotion du dialogue avec les parties prenantes dans la gestion des enseignants ;
- ❖ Action 3.3.2. Renforcement des capacités des chefs d'établissement pour une meilleure gestion des établissements scolaires.

◆ Principaux indicateurs

- Proportion d'enseignants dont les capacités sont renforcées en vue de leur implication dans les COGES et projets d'établissements ;
- Proportion des chefs d'établissement (fondamental et secondaire) dont les capacités sont renforcées pour une meilleure gestion des établissements ;
- Proportion d'établissements du fondamental et du secondaire dirigés par des femmes.

III. DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-ÉVALUATION

La mise en œuvre et le suivi-évaluation d'une politique enseignante s'appuient sur un financement adéquat et des ressources humaines appropriées pour assurer une exécution correcte.

3.1. Financement de la politique enseignante

Le modèle de simulation financière de la politique enseignante a permis de faire une estimation du coût de la politique enseignante.

Le coût global sur la période 2023-2030 s'élève à la somme de **67 970 977 MRU**. La part la plus importante est consacrée à la prise en charge des rémunérations pour un montant de **54 145 388 MRU**, contre **13 825 590 MRU** pour les autres dépenses.

Le tableau ci-après présente les dépenses hors rémunération de la politique enseignante par axe stratégique.

Tableau 2 : Montants des dépenses hors rémunération de la politique enseignante

Axes/Dimensions		ANNÉES								Total 2023- 2030	Total 2023 -2030 en %
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1 : Recrutement et rétention des enseignants		2 579	2 612	2 646	2 681	2 716	2 753	2 791	2 829	21 606	0,2%
Axe stratégique 1 : Qualification des enseignants											
2 : « Formation initiale et continue »		818 843	995 581	1 189 346	1 401 827	1 899 857	2 115 788	2 287 887	2 459 998	13 169 128	95,3 %
7 : « Normes d'exercice de la profession enseignante »		2 066	2 107	2 149	2 192	2 236	2 280	2 326	2 373	17 728	0,1 %
8 : « Responsabilité des enseignants »		7 200	7 416	7 638	7 868	8 104	8 347	8 597	8 855	64 025	0,5 %
Sous-total axe 1 :		830 687	1 007 715	1 201 779	1 414 568	1 912 913	2 129 168	2 301 601	2 474 055	13 272 487	96,0 %
Axe stratégique 2 : Revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence											
5 : « Conditions de travail des enseignants », hors réalisation d'infrastructures éducatives		26 610	26 656	26 702	26 748	26 793	26 648	26 648	26 648	213 451	1,5 %
6 : « Gratifications et rémunération des enseignants »		PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	PM	
Sous-total axe 2 :		26 610	26 656	26 702	26 748	26 793	26 648	26 648	26 648	213 451	1,5 %
Axe stratégique 3 : Gestion rationnelle et efficiente des enseignants											
3 : « Déploiement des enseignants »		8 760	9 027	9 302	9 586	9 878	10 180	10 491	10 811	78 035	0,6 %
4 : « Structure et parcours de carrière des enseignants »		3 150	3 245	3 342	3 442	3 545	3 652	3 761	3 874	28 011	0,2 %
9 : « Gouvernance »		26 648	27 342	28 097	28 930	29 534	30 546	31 053	31 457	233 606	1,7 %
Sous-total axe 3 :		38 558	39 614	40 741	41 958	42 957	44 378	45 304	46 142	339 652	2,5 %
TOTAL		895 855	1 073 985	1 269 223	1 483 273	1 982 664	2 200 193	2 373 553	2 546 844	13 825 590	100,0 %

Source : modèle de simulation financière de la politique enseignante

Le tableau indique que, sur une prévision totale de 13 825 590 MRU pour la période 2022-2030, le montant de **13 272 487 MRU** sera consacré à la formation initiale et continue, soit 96 % de l'enveloppe des dépenses totales hors rémunération. Cela traduit la place de la formation dans la qualification des enseignants. Cette dimension est suivie par la gouvernance (1,7 %) et l'amélioration des conditions de

travail (1,5 %), ce qui reflète également les engagements des autorités nationales visant à valoriser la fonction enseignante à travers une amélioration de leurs conditions de travail et la gouvernance.

3.2. Dispositions de mise en œuvre

L'instance chargée de la coordination des actions de mise en œuvre de la politique enseignante est le **Groupe de travail sur les enseignants (GTE)**. Ce groupe de travail sera créé par arrêté ministériel et comprendra les représentants des structures gouvernementales, les partenaires techniques et financiers, les syndicats d'enseignants ainsi que d'autres représentants de la société civile.

Ce groupe de travail sur les enseignants sera doté d'un secrétariat technique qui assurera, entre autres, la préparation des sessions de travail. À cet effet, il sera chargé :

- d'assurer la diffusion de la politique enseignante et la visibilité des activités menées auprès des acteurs et partenaires de la politique ;
- d'assurer la planification des activités de mise en œuvre de la politique enseignante, dont l'actualisation du PAT ;
- de suivre l'exécution des activités prévues dans le PAT de la politique enseignante à travers l'élaboration de rapports périodiques de suivi ;
- de mettre en œuvre le plan de communication de la politique enseignante joint en annexe 5 ;
- de mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des ressources jointe en annexe 6 ;
- d'organiser l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale de la politique enseignante.

Pour mener à bien ses missions, le groupe de travail sur les enseignants se réunira deux fois par an en session ordinaire et, chaque fois que de besoin, sur convocation de son président.

Le principal instrument d'opérationnalisation de la politique enseignante est le Plan d'action triennal (PAT.) Ce PAT, élaboré sur la base des orientations de la politique enseignante, sera actualisé chaque année par les soins du groupe de travail sur les enseignants pour prendre en compte l'environnement de la stratégie et le bilan des activités réalisées. L'actualisation impliquera les membres du groupe de travail sur les enseignants et sera éventuellement élargie aux représentants d'autres structures concernées. L'actualisation se fera sur la base des bilans d'exécution des plans de travail ou des rapports d'activités des structures de mise en œuvre de la politique enseignante.

Les principaux acteurs de mise en œuvre de la politique enseignante sont respectivement l'État, les partenaires techniques et financiers et les partenaires sociaux. Les principaux rôles dévolus aux acteurs et partenaires sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Principaux rôles dévolus aux acteurs et partenaires de la politique enseignante

Acteurs/partenaires	Rôles essentiels
MENRSE	Mise en place : - du Comité national de pilotage / Coordination de la politique enseignante - du dispositif de suivi-évaluation Mobilisation des ressources Accompagnement professionnel des enseignants Mise à jour des curricula Formation initiale et continue des enseignants

Acteurs/partenaires	Rôles essentiels
Institutions de formation	Mise en œuvre des référentiels de formation Organisation de la formation initiale et continue des enseignants Participation à l'élaboration des spécifications pédagogiques des manuels et autres expertises demandées
Ministères partenaires	Financement, (ministère des Finances) Recrutement (Fonction publique) Sécurité sociale Logement
Parents d'élèves	Participation à la gouvernance scolaire
Enseignants	Respect du code d'éthique et de déontologie professionnelle Respect des normes standard d'enseignement Partage d'expériences et pratiques vécues
Syndicats des enseignants	Implication dans la mise en œuvre de la politique enseignante Plaidoyer pour la promotion d'une l'éducation de qualité et la défense des droits et des devoirs de l'enseignant
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Financement de la politique enseignante Appui logistique, équipement et infrastructures Renforcement des capacités

Source : auteurs

3.3. Suivi et l'évaluation

Le suivi de la mise en œuvre de la politique enseignante se fera essentiellement par la tenue des sessions du groupe de travail sur les enseignants, sur la base du cadre de résultat et du cadre logique joints en annexes 1 et 2. Le comité examinera le niveau d'atteinte des cibles. Par ailleurs, il analysera et appréciera le rythme de progression vers les résultats afin d'orienter les acteurs.

Le groupe de travail sur les enseignants sera chargé en particulier d'élaborer les TDR des évaluations à mi-parcours et finale de la politique enseignante, de suivre le recrutement des évaluateurs et l'exécution des contrats. Les rapports de l'évaluation à mi-parcours et les recommandations y afférentes permettront au comité d'orienter et d'ajuster la mise en œuvre des activités en vue d'atteindre les résultats.

IV. RISQUES ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION

Le suivi et l'atténuation des risques sont des facteurs critiques de réussite pour le succès de la politique enseignante. En effet, les actions sont susceptibles d'être impactées par des influences externes échappant au contrôle des procédures de gestion à mettre en place. Il incombe au GTE chargé de piloter la mise en œuvre de la politique enseignante de surveiller ces influences externes ou « risques », afin de faire aboutir la politique conformément à la mission et aux objectifs définis, et de prévenir toute déviation par rapport aux délais, à la portée et aux ressources estimées pour la politique.

Le tableau suivant dresse les risques éventuels en fonction de leurs conséquences et du degré d'impact sur la réussite de la politique et propose des solutions de mitigation.

Tableau 4 : Matrice des risques dans la mise en œuvre de la politique enseignante de la Mauritanie

Risques	Mesures de mitigation proposées
1 L'implication insuffisante des ministères des Finances, du Plan et de l'Enseignement supérieur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique	› Impliquer les ministères clés en leur faisant remarquer l'utilité des orientations choisies dans la politique enseignante › Intégrer le MESRS dans le GTE pour une mise en œuvre effective des actions concernant la formation des enseignants et de leurs encadreurs
2 La non prise en compte des enseignants des ENI et de l'ENS dans les axes stratégiques de la politique enseignante	› Sensibiliser les ENI et l'ENS en vue d'obtenir leur contribution dans la mise en œuvre de la politique › Instaurer des mesures motivantes pour les enseignants des ENI et de l'ENS en vue de leur implication dans la mise en œuvre de la réforme
3 L'accent mis sur le financement de la formation initiale et continue des enseignants par rapport aux autres dimensions de la profession enseignante	› Accorder les financements nécessaires à la réalisation des actions prioritaires définies dans les autres dimensions de la politique enseignante autres que la formation › Appliquer les mesures motivantes prévues dans la politique enseignante, autres que financières
4 Risque de confusion chez les enseignants sur la compréhension des objectifs et des effets attendus de la politique enseignante	› Diffuser suffisamment la politique enseignante auprès des enseignants à travers des moyens de communication adaptés et variés › Mettre en œuvre le plan de communication au niveau déconcentré en associant les différents intervenants internes et externes de la politique enseignante
5 Les textes réglementaires non adaptés ou inchangés qui peuvent ralentir ou bloquer le processus de mise en œuvre de la politique	› Veiller à constituer des commissions de révision des textes réglementaires impliquant les syndicats des enseignants et les autres ministères par ordre de priorité
6 L'écart entre les objectifs ambitieux affichés et les moyens logistiques et financiers mobilisés	› Assurer les moyens financiers et techniques suffisants › Organiser des tables rondes et des plaidoyers pour mobiliser des ressources auprès des PTF et des donateurs

Risques	Mesures de mitigation proposées
7 L'absence de suivi de la mise en œuvre de la politique enseignante	› Mettre en place le baromètre information, compréhension, adhésion, participation (ICAP) afin de vérifier que les indicateurs sont en cours de réalisation auprès des enseignants et que les actions mises en œuvre produisent bien les effets escomptés
8 Catastrophes naturelles, pandémies	› Renforcer les dispositifs de formation utilisant le numérique pour assurer la continuité pédagogique › Mettre en place des structures de veille et de riposte

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre de résultats de la politique enseignante

Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence 2021	Cibles 2025	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Axe stratégique 1 : Qualification des enseignants							
Objectif stratégique 1 : Améliorer la qualification des enseignants							
Effet attendu 1.1. Les recrutements tiennent compte des besoins en quantité et en qualité d'enseignants du système éducatif							
Indicateur 1.1.1. Taux de couverture des besoins en recrutement d'enseignants exprimés par les services bénéficiaires du ministère	DRH		ND	75 %	80 %	Tableau de bord de gestion des effectifs	Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 1.1.2. Proportion des agents de l'administration bénéficiaires de sessions de renforcement des capacités dans la gestion des recrutements	DRH		0 %	30 %	75 %		
Indicateur 1.1.3. Disponibilité d'un outil opérationnel de gestion prévisionnel des emplois et des effectifs	DRH		Non	1	Oui	Outil opérationnel de gestion	
Indicateur 1.1.4. Proportion des concours directs et professionnels organisés avant le début des cours dans les établissements d'enseignement et de formation			ND	50 %	80 %	Textes portant ouverture et proclamation des concours	

Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence 2021	Cibles 2025	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Effet attendu 1.2 : Les enseignants bénéficient d'une formation initiale et continue de qualité							
Indicateur 1.2.1. Nombre d'études réalisées sur le fonctionnement des ENI aligné à la réforme du système éducatif qui prend en compte le préscolaire et le dispositif d'encadrement des enseignants			Non	1	Non		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 1.2.2. Nombre de modules de formation initiale élaborés et appliqués dans les ENI en lien avec la réforme			0	5	5		
Indicateur 1.2.3. Nombre de modules de formation pour les enseignants du secondaire et les formateurs des ENI élaborés et appliqués à l'ENS			0	5	5		
Indicateur 1.2.4. Nombre de plans de renforcement des capacités des enseignants et des formateurs d'enseignants			Non	2	Oui		
Indicateur 1.2.5. Proportion de formateurs des ENI et de l'ENS bénéficiaires d'un renforcement des capacités			Non	50 %	90 %		
Indicateur 1.2.6. Pourcentage d'enseignants bénéficiaires d'un encadrement de proximité (fondamental et secondaire)			ND	42 %	80 %		
Indicateur 1.2.7. Pourcentage d'enseignants bénéficiaires des communautés de pratiques			Non	44 %	100 %		
Indicateur 1.2.8. Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de FOAD (fondamental et secondaire)			Non	36 %	80 %		

Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence 2021	Cibles 2025	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Effet attendu 1.3. Les normes d'exercice de la profession enseignante sont performantes et connues des acteurs et des partenaires de l'éducation							
Indicateur 1.3.1. Nombre de documents élaborés sur les normes professionnelles, l'éthique et la déontologie régissant la profession enseignante			Non	2	Non		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 1.3.2. Nombre de plans opérationnels de communication élaborés sur les normes, l'éthique et la déontologie régissant la profession enseignante			Non	1	Non		
Indicateur 1.3.2.(bis) Pourcentage d'enseignants bénéficiaires d'une campagne de vulgarisation sur les normes régissant la profession enseignante			Non	30 %	80 %		
Effet attendu 1.4. Les enseignants accomplissent leur mission avec professionnalisme							
Indicateur 1.4.1. Nombre de textes réglementaires élaborés définissant les responsabilités de l'enseignant et celles des structures de formation continue			ND	2	4		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 1.4.2. Proportion d'enseignants et d'enseignantes qui respectent le temps scolaire imparti dans les classes du fondamental et du secondaire			ND	45 %	90 %		
Axe stratégique 2 : Revitalisation de la profession enseignante							
Objectif stratégique 2 : Revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence							
Effet attendu 2.1. Les conditions d'emploi et de travail des enseignants s'améliorent							
Indicateur 2.1.1. Disponibilité d'une politique de logements sociaux élaborée pour les enseignants			Non	Oui	Oui		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire
Indicateur 2.1.2. Proportion d'établissements disposant de latrines séparées pour les femmes			ND	10 %	20 %		

Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence 2021	Cibles 2025	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Indicateur 2.1.3. Disponibilité d'un mécanisme de prise en charge psychosocial des enseignantes victimes ou affectées par les crises sécuritaires ou sanitaires			Non	Oui	Oui		Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 2.1.4. Nombre d'écoles ayant bénéficié de dotations en matériel didactique et pédagogique approprié					80 %		
Effet attendu 2.2. Les enseignants bénéficient de primes et d'une rémunération en lien avec leur rendement							
Indicateur 2.2.1. Proportion d'enseignants et d'enseignantes bénéficiaires de primes d'excellence			0 %	2 %	5 %		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 2.2.2. Proportion d'enseignants et d'enseignantes victimes de crises, bénéficiaires des primes.			0 %	1 %	3 %		
Axe stratégique 3 : Gestion rationnelle et efficiente des enseignants							
Objectif stratégique 3 : Assurer une gestion rationnelle et efficiente des enseignants							
Effet attendu 3.1. Le déploiement des enseignants respecte les critères d'affectation en vigueur							
Indicateur 3.1.1. Proportion de femmes et de handicapés affectés dans les zones d'éducation prioritaires (ou proportion des demandes d'affectation de femmes agréées)			AD	1 %	2 %		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 3.1.2. Degré d'aléas dans les affectations des enseignants du fondamental et du secondaire							
Effet attendu 3.2. Les enseignants bénéficient d'un plan de carrière garantissant des promotions horizontales et verticales							
Indicateur 3.2.1. Disponibilité d'un mécanisme de valorisation des acquis d'expérience (VAE)			Non	1	Non		

Indicateurs d'effet	Responsables	Partenaires	Valeurs de référence 2021	Cibles 2025	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Indicateur 3.2.1. Disponibilité d'un plan de carrière incluant la validation des acquis de l'expérience (VAE) des enseignants			Non	Non	1		
Effet attendu 3.3. Les enseignants exercent dans un environnement scolaire propice à leur plein épanouissement							
Indicateur 3.3.1. Proportion d'enseignants dont les capacités sont renforcées sur leur implication dans les COGES et projets d'établissements			ND	25 %	50 %		Instabilité sociopolitique ou économique Crises sécuritaires Crise sanitaire Adhésion des acteurs et partenaires
Indicateur 3.3.2. Proportion des chefs d'établissement (fondamental et secondaire) formés sur le leadership et management des établissements			ND	46 %	100 %		
Indicateur 3.3.3. Proportion d'établissements du fondamental et du secondaire dirigé par des femmes.			ND	1 %	2 %		
Indicateur 3.3.4. Nombre de modules élaborés sur une formation certifiante et continue des chefs d'établissement du primaire dans les écoles de formation des instituteurs et du secondaire à l'ENS			0	1	2		
Indicateur 3.3.5. Nombre de modules élaborés sur une formation certifiante et continue des chefs d'établissement du secondaire à l'ENS							

*ND= non déterminé

Annexe 2 : Cadre logique de la politique enseignante

Dimensions	Objectifs	Options prioritaires	Stratégies	Actions prioritaires	Indicateurs	Responsables
<i>Axe stratégique 1 : Qualification des enseignants</i>						
Recrutement et rétention des enseignants	Recruter et retenir des enseignants qualifiés	- Planifier le recrutement des enseignants - Planifier l'intégration à la fonction publique des enseignants en situation de contrat, et garantir l'intégration aux sortants des écoles normales - Améliorer les conditions de vie de l'enseignant pour l'amélioration des acquis scolaires - Motiver sur la base des critères (résultats, rapports d'inspection, visite de classes, performance des élèves, promotion des enseignants)	- Se référer à la carte scolaire en tant qu'outil de planification et de gestion du système éducatif - Révision des textes régissant le recrutement à la fonction publique pour les rendre plus sélectifs et transparents - Recrutement des titulaires de diplômes professionnels de formation d'enseignants - Renforcement des capacités des enseignants en fonction des besoins identifiés	- Amélioration de la planification des recrutements par la mise en place et l'utilisation des outils appropriés de pilotage des recrutements - Renforcement des capacités du personnel chargé de la gestion des ressources humaines au niveau central, déconcentré et décentralisé dans la planification et l'exécution des recrutements - Amélioration des textes régissant les recrutements en lien avec la réforme du système éducatif	- Taux de couverture des besoins en recrutement d'enseignants exprimés par les services bénéficiaires du ministère - Proportion des agents de l'administration bénéficiaire de sessions de renforcement des capacités dans la gestion des recrutements - Disponibilité d'un outil opérationnel de gestion prévisionnel des emplois et des effectifs - Proportion des concours directs et professionnels organisés avant le début des cours dans	DRH DRH Responsable pédagogique Wilaya DRH DRH (avec partenaires sociaux)

				• Organisation des concours directs et professionnels de recrutement des enseignants	les établissements d'enseignement et de formation	
Formation initiale et continue	Assurer le développement professionnel des enseignants	• Rehausser les niveaux de recrutement des formateurs et des élèves-maîtres • Renforcer le dispositif de formation continue	• Mise en place de programmes de formation dans les ENI et à l'ENS harmonisés respectivement avec les programmes du primaire et du secondaire • Mise en place d'un dispositif de formation continue harmonisé avec des volets répartis entre les institutions de formation des enseignants et les services déconcentrés.	• Pilotage de la réforme des ENI • Renforcement des capacités des structures de la formation initiale des enseignants • Mise en place de programmes de formation dans les ENI harmonisés avec les programmes d'études du primaire • Mise en place de programmes à l'ENS alignés avec les programmes du secondaire et des ENI • Formation continue des enseignants et de leurs encadreurs par la diversification des modalités de formation, dont les communautés de pratique et la FOAD	• Nombre d'études réalisées sur le fonctionnement des ENI aligné à la réforme du système éducatif qui prend en compte le préscolaire et le dispositif d'encadrement des enseignants • Nombre de modules de formation initiale élaborés et appliqués dans les ENI en lien avec la réforme • Nombre de plans de renforcement des capacités des enseignants et des formateurs d'enseignants • Proportion de formateurs des ENI et de l'ENS bénéficiaires d'un renforcement des capacités • Pourcentage d'enseignants bénéficiaires d'un encadrement de	• ENS DRH (EN)

					proximité (fondamental et secondaire) • Pourcentage d'enseignants bénéficiaires des communautés de pratiques • Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de FOAD (fondamental et secondaire)	
Normes d'exercice de la profession enseignante	Réviser les normes pédagogiques et techniques pour l'exercice de la profession enseignante	• Respecter les normes pédagogiques et techniques retenues • Capitaliser les expériences et les bonnes pratiques	• Élaboration de textes régissant les normes d'exercice de la profession enseignante	• Élaboration d'un cadre de qualification professionnelle • Diffusion du cadre de qualification professionnelle auprès des enseignants • Enquête sur le nombre d'enseignants répondant aux normes d'exercice de la profession enseignante	• Nombre de documents élaborés sur les normes, l'éthique et la déontologie régissant la profession enseignante • Nombre de plans opérationnels de communication élaborés sur les normes, l'éthique et la déontologie régissant la profession enseignante • Pourcentage d'enseignants bénéficiaires d'une campagne de vulgarisation sur les normes régissant la	MENRSE Partenaires sociaux, ONG actives en éducation, Fonction publique

					profession enseignante	
Responsabilité ou redevabilité des enseignants	• Renforcer le dispositif de suivi-appui pédagogique • Instaurer des contrats de performance.	• Renforcement de la supervision de proximité des enseignants en assurant un coaching/mentorat/encadrement de proximité planifié	• Mobilisation des ressources de proximité (inspecteurs, enseignants expérimentés, directeurs d'école, communauté scolaire, instituts de formation, TIC...) pour favoriser les échanges et l'information des enseignants	• Élaboration d'un mécanisme de suivi de la redevabilité des enseignants quant au temps d'enseignement • Contrôle de la redevabilité des enseignants quant au temps d'enseignement	• Nombre de textes réglementaires élaborés définissant les responsabilités de l'enseignant et celles des structures de formation continue • Proportion d'enseignants et d'enseignantes qui respectent le temps scolaire imparti dans les classes du fondamental	MENRSE
Axe stratégique 2 : Revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence						
Conditions d'emploi et de travail des enseignants	Créer de bonnes conditions de vie et de travail	• Mettre en place un mécanisme de valorisation et de motivation des enseignants intégrant différentes modalités de prise en compte de leurs besoins. • Mettre en place un système planifié d'équipement des structures et établissements en vue de mettre à la disposition des enseignants et des	• Définition d'un cadre de motivation et de valorisation systématique des enseignants en utilisant des incitations financières et non financières en lien avec leur professionnalisme (logements, indemnités, décorations...)	• Amélioration et sécurisation des lieux de travail des enseignants • Soutien aux enseignants victimes ou affectés par les crises sécuritaires ou sanitaires dans leur travail • Mise à la disposition des enseignants des moyens didactiques et pédagogiques appropriés	• Disponibilité d'une politique de logements sociaux élaborée pour les enseignants • Proportion d'établissements disposant de latrines séparées pour les femmes • Disponibilité d'un mécanisme de prise en charge psychosocial des enseignantes victimes ou affectées	• M MENRSE (DRH) • MENRSE/MF/MFP

		élèves les matériels et ressources pédagogiques requis par les programmes d'enseignement.	• Adoption d'un plan national pluriannuel budgétisé pour la dotation en infrastructures, l'équipement en matériels pédagogiques pour l'ensemble du système d'éducation en lien avec les contenus et méthodes d'enseignement fixés par les programmes		par les crises sécuritaires ou sanitaires	
Primes et rémunération des enseignants.	Élaborer une grille indiciaire revalorisée	• Mettre en place un mécanisme de rémunération et de primes motivant, basé sur le mérite et la situation géographique.	• Cartographie des zones difficiles en vue de dresser un tableau de mesures attractives pour les enseignants • Mise en place d'un mécanisme de paiement des salaires des enseignants qui n'impacte pas le temps réel d'apprentissage	• Prise en charge de la rémunération des enseignants • Prise en charge des avantages spécifiques pour la motivation des enseignants • Instauration de primes pour les zones difficiles	• Proportion d'enseignants et d'enseignantes bénéficiaires de primes d'excellence • Proportion d'enseignants et d'enseignantes victimes des crises bénéficiaires des primes.	MEN (DRH) MF

Axe stratégique 3 : Gestion décentralisée et concertée des enseignants

Déploiement des enseignants	Gérer rationnellement les enseignants	• Mettre au point la carte scolaire • Redéployer le personnel enseignant en fonction des besoins dans les écoles et respecter les textes en vigueur en vue d'assurer à la fois l'équité et l'efficacité.	• Mise en œuvre de la carte scolaire et du barème de mutation dans le déploiement des enseignants au préscolaire, au primaire et au secondaire • Respect des textes en vigueur en matière d'affectation et de mutation du personnel enseignant	• Amélioration des outils de planification et de gestion des déploiements • Tenue de sessions et cadre de déploiement des enseignants	• Proportion de femmes et de handicapés affectés dans les zones d'éducation prioritaires (ou proportion des demandes d'affectation de femmes agréées) • Degré d'aléas dans les affectations des enseignants du fondamental	MENRSE (DRH)
Gestion de carrière/mobilité des enseignants	Assurer aux enseignants une bonne carrière	• Mettre en place un SIGE enseignant. • Élaborer et mettre en œuvre des plans de carrière du personnel enseignant qui tient compte des différents acquis professionnels par la formation ou par l'expérience. • Tenir à échéance fixe les commissions d'avancement	• Mise en place d'un système de gestion de l'éducation (SIGE) informatisé spécifique aux enseignants qui prend en compte le formel et le non formel • Adoption d'une structure et de parcours de carrière en lien étroit avec les formations initiales et continues des	• Mise en place d'un mécanisme de reconnaissance ou de valorisation des acquis d'expérience (VAE) et de formation • Production d'applications informatisées spécifiques liant les plans de carrières avec les compétences acquises par la formation, l'expérience	• Disponibilité d'un mécanisme de valorisation des acquis d'expérience (VAE) • Disponibilité d'un plan de carrière incluant la validation des acquis de l'expérience (VAE) des enseignants	MENRSE (DRH)

			enseignants de l'éducation.	professionnelle mise en évidence par les notes administratives, les notes d'inspection et les performances pédagogiques (évaluations, visites de classes)		
Gouvernance scolaire	Instaurer une bonne gouvernance du système éducatif	• Promouvoir une dynamique partenariale autour de l'école qui favorise les apprentissages et permet de lutter contre toutes formes de violences en milieu scolaire • Mettre en place un dispositif permettant de former ou de renforcer les capacités des chefs d'établissement afin qu'ils acquièrent les compétences requises en leadership et en management des établissements scolaires • Élaborer et vulgariser le code d'éthique et de déontologie	• Implication plus forte des comités de gestion des écoles et des conseils d'administration dans la sécurisation des structures scolaires. • Renforcement des capacités des chefs d'établissement en leadership et management • Renforcement des instruments de vulgarisation et application du code d'éthique et de déontologie	• Promotion du dialogue avec les parties prenantes dans la gestion des enseignants • Renforcement des capacités des chefs d'établissement pour une meilleure gestion des établissements scolaires	• Proportion d'enseignants dont les capacités sont renforcées sur leur implication dans les COGES et projets d'établissements • Proportion des chefs d'établissement (fondamental et secondaire) formés sur le leadership et management des établissements • Proportion d'établissements du fondamental et du secondaire, dirigés par des femmes. • Nombre de modules élaborés sur une formation certifiante et continue des chefs d'établissement du primaire dans les écoles de formation	MENRSE

					des instituteurs et du secondaire à l'ENS	
--	--	--	--	--	--	--

Annexe 3 : Effectifs à recruter sur la période 2023-2030

Libellés	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Effectifs à recruter par catégorie
Fondamentale	1 434	1 428	1 421	1 414	1 411	928	946	964	9 946
Effectif recrutement des Instituteurs	1 301	1 294	1 286	1 273	1 270	835	851	868	8 978
Effectif recrutement des instituteurs principaux	133	134	135	141	141	93	95	96	968
Secondaire 1	411	420	-	50	34	26	319	351	1 611
Effectif recrutement des professeurs de collège	384	378	-	42	27	20	234	246	1 331
Effectif recrutement des prestataires de service	27	42	-	8	7	6	85	105	280
Secondaire 2	185	189	289	188	190	188	-	-	1 229
Effectif recrutement des professeurs de l'enseignement secondaire	185	189	289	188	190	188	-	-	1 229
Total recrutement	2 030	2 037	1 710	1 652	1 635	1 142	1 265	1 315	12 786

Source : modèle de simulation financière de la politique enseignante

Annexe 4 : Effectifs d'enseignants par corps sur la période 2023-2030

Niveau	Corps	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Fondamental	Instituteurs prestataires de services	1 490	1 100	741	450	244	116	33	9
	Instituteurs adjoints fonctionnaires	1 802	1 474	1 181	902	348	225	141	93
	Instituteurs fonctionnaires	12 318	13 826	15 323	16 772	18 135	19 672	20 230	20 677
	Instituteurs principaux	101	340	585	838	1 099	1 364	1 584	1 812
Total Fondamental		15 711	16 740	17 830	18 962	19 826	21 378	21 987	22 590
Secondaire 1	Professeurs prestataires de services du secondaire 1	1 001	889	759	571	283	142	74	121
	Professeurs de collège Fonctionnaires	2 859	2 867	2 897	2 931	3 012	2 942	2 808	2 648
Total secondaire 1		3 860	3 756	3 656	3 503	3 295	3 085	2 882	2 769
Secondaire 2	Professeurs de l'enseignement secondaire	1 574	1 694	1 870	2 150	2 333	2 576	2 812	2 846
Total général tous niveaux		21 144	22 190	23 356	24 615	25 453	27 039	27 681	28 206

Annexe 5 : Plan de communication de la politique enseignante

La communication et le dialogue social sont constitutifs des principes directeurs de la politique enseignante (PE). Ils forment des supports essentiels pour le développement des différentes composantes de la PE.

La communication assure une visibilité de la politique enseignante dans tous ses aspects pour son appropriation par la communauté éducative.

Les objectifs stratégiques sont :

- Présenter les défis et enjeux relatifs à la condition enseignante et promouvoir le statut et les rôles de l'enseignant ;
- Faciliter l'appropriation de la politique enseignante par les premiers bénéficiaires : les enseignants, les gestionnaires de l'éducation et les partenaires ;
- Informer et sensibiliser les décideurs (le gouvernement, l'Assemblée nationale et les communautés) par le biais de tout moyen de communication pertinent.

Le public cible :

- Les enseignants ;
- Les autorités administratives et politiques ;
- Les partenaires techniques et financiers
- Les leaders communautaires ;
- Les journalistes, les animateurs d'émissions interactives et thématiques ;
- Le grand public.

Les principaux canaux sont :

- Documentation en formats papier et électronique, kakemono ;
- Émissions sur les différents médias (radios communautaires, émissions audiovisuelles et webinaires) ;
- Presse écrite ;
- Réseaux sociaux ;
- Les sites web des différentes parties prenantes ;
- Conférences, séminaires et ateliers de partage et dissémination.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux éléments du plan de communication et sera mis à jour, le cas échéant, et évalué à l'occasion de l'actualisation du plan d'action triennal.

N°	Objectifs	Cibles	Messages	Communicateurs	Échéances	Modalités
1	Communiqués de presse	Utilisateurs du site web + Liste de diffusion du ministère et des PTF + médias	Informations sur les activités	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Selon les besoins	Articles, interviews sur le résultat de la politique
2	Événements publics/panels	Médias, public ONG, donateurs, organisations internationales, acteurs nationaux et wilayas	Promotion d'événements et d'activités de sensibilisation	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Selon les besoins	Communiqués de presse, outils d'habillage (banderoles, roll-ups, etc.), articles promotionnels si disponibles
3	Messages sur les médias et réseaux sociaux	Le grand public, les médias, les porteurs de devoirs, parties prenantes clés	Promotion d'événements et d'activités Actions de sensibilisation Statistiques sur les enseignants	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Régulier	Photos, infographies, témoignages
4	Brochures, dépliants/lettre d'information nationale	Participants, médias, utilisateurs du site web, liste de diffusion, donateurs, experts, partenaires, parties prenantes, autorités nationales et wilayas, établissements d'enseignement, enseignants	Statistiques sur les enseignants Tableau de bord sur les enseignants Plan d'action triennal de la politique enseignante	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	En cas de besoin (notamment pour les grands événements publics)	Informations sur le projet/activités
5	Plaidoyers/ Table ronde	Partenaires techniques et financiers Ministère en charge des finances	Information sur les activités Présentation des besoins de financement	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	En cas de besoin à partir du démarrage de la phase de mise en œuvre	Rencontres d'échanges
6	Rapport d'avancement	Autorités du ministère Partenaires techniques et financiers Donateurs	Compte rendu détaillé des progrès accomplis Niveau de mise en œuvre de la politique enseignante	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Semestriel	Rapport des travaux du groupe de travail sur les enseignants

Annexe 6 : Éléments de stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la politique enseignante portera sur des approches individualisées, l'organisation de conférences de donateurs et la mobilisation du privé.

1. Les approches individualisées

Des notes conceptuelles synthétiques pouvant susciter l'engagement de chaque partenaire technique et financier potentiel clé seront élaborées. Des réunions de présentation et de négociation en présentiel ou à distance avec les donateurs seront organisées pour obtenir les engagements, puis les financements nécessaires à l'issue de la soumission des documents de projets adéquats pour l'obtention desdits financements.

Par ailleurs, certains effets de la politique enseignante seront identifiés et des notes conceptuelles de projets seront élaborées afin de susciter une mobilisation de ressources pour la mise en œuvre desdits projets.

2. L'organisation de conférences de donateurs

L'opportunité de rassembler plusieurs donateurs pour présenter la stratégie en vue de mobiliser les ressources sera exploitée. À cet effet, l'État prendra des dispositions pour présenter devant les donateurs constitués par les partenaires techniques et financiers de l'éducation, élargies aux autres donateurs dont le système des Nations unies, les partenaires bilatéraux et les ONG et associations. L'implication du Groupe local des partenaires de l'éducation (GPLE) sera recherchée.

3. La mobilisation du privé national et international

Mises en œuvre par l'État, l'éducation et la formation relèvent potentiellement du domaine social. Toutefois, l'implication du secteur privé national et international pourra être étudiée à travers des mécanismes de partenariats public-privé. Selon la faisabilité, les pans du projet pouvant être confiés au privé le seront sous la condition du respect des cahiers de charges établis en la matière et le contrôle de qualité de la bonne exécution par l'État et ses partenaires institutionnels soutenant la mise en œuvre du projet.

Annexe 7 : Liste nominative de l'équipe technique d'élaboration de la politique enseignante

N°	Nom et prénom	Fonction	Structure	Téléphone	Mail
I. Équipe nationale chargée de l'élaboration de la politique enseignante					
1	Ahmedou Adahi Khteira	SG-MENRSE/ Supervision	MENRSE		
2	Ahmed Bâ Abderrahmane	Point focal	MENRSE	22181308	Ahmedba_l@yahoo.fr
3	Diadié Bâ	CM/Président	MENRSE	46448248	badiadie@yahoo.fr
4	Oum Seleme Cheikh	DGRP	MENRSE	36315248	betta.cheikh@yahoo.fr
5	Kane Elimane	CNES	MENRSE	44737181	kaneelimanema@yahoo.fr
6	Hawa Dia	DGE	MENRSE	46416085	hdial O@yahoo.fr
7	Salek Jiddou	DGR	MENRSE	2604261 0	salecksaleckjiddou@gmail.com
8	Mohamed Rajel	DRWDGR	MENR SE	46434451	mouldrajel@yahoo.fr
9	Mahmouden El Ghadi EL ADEL	DGRPA/V. président	MENRSE	40477121	mahmoudenem@gmail.com
10	Cheikh sidi Md Taleb Elemine	DR/DGRP	MENRSE	46403094	cheikhmd@yahoo.fr
11	Nagi Abdel Aziz	DSPC/DGRP	MENRSE	22011361	nagi abdelaziz@yahoo.fr
12	El Alem Sidaty	DAF	MENRSE	22382806	alemsidaty@gmail.com
13	Mohamed O MERZOUG	CM	MENRSE	46068002	mmerzoug@yahoo.fr
14	Med Lemine Md Abdallahi EL BANE	D.ENI/NKTT	MENRSE	43251522	elbanemedlemine@gmail.com
15	Cheikh Ahmedou	IPN	MENRSE	22739282	Cheikhahmedou920@gmail.com
16	Diallo Adama Samba	Cadre/DGRP	MENRSE	46445780	dialladama@yahoo.fr
17	Nek Baba Said	Syndicats	Syndicats	21134578	lekbaba@yahoo.fr
18	Mohamed Said		MFP	2213349	Msaid123@yahoo.fr
II. Équipe de consultants mobilisés					
1	Abdoulaye Barry	Responsable	Cabinet Edufore		
2	Moustapha Touré	Membre	Cabinet Edufore		
3	Abdallahi Bebeha	Membre	Cabinet Edufore		
4	Diène Thiang	Membre	Cabinet Edufore		
III. Équipe UNESCO					
1	Hélène Guiol	Chef secteur éducation Rabat	UNESCO-Rabat		
2	Guillaume Husson	Chef secteur éducation Dakar	UNESCO-Dakar		
3	El Hadji Meissa Diop	Spécialiste de programme, UNESCO Rabat	UNESCO-Rabat		
4	Habibata Thienta	Cheffe Cluster Enseignement Apprentissage	UNESCO-Dakar		
5	Valérie Djioze	Equipe spéciale sur les enseignants	UNESCO-Siège		
6	Elhadj Rabani	Responsable national de projet Mauritanie	UNESCO Rabat		
7	Saliou Sall	Spécialiste de programme IICBA- UNESCO	IICBA-UNESCO		

N°	Nom et prénom	Fonction	Structure	Téléphone	Mail
8	José Edmond Meku Fotso	Spécialiste de programme IICBA-UNESCO	IICBA-UNESCO		
9	Bagnikoué David Bazongo	Coordination régionale du projet	UNESCO-Dakar		
10	Davide Ruscelli	Coordination régionale du projet	UNESCO-Dakar		
11	Léonie Marin	Coordination régionale du projet	UNESCO-Dakar		
12	Ousmane Djibo	Responsable national de projet Niger	UNESCO-Dakar		