

**Ministère de l'Enseignement Fondamental et Secondaire**

**Atelier du projet  
« Amélioration de la Gestion de l'Education dans les Pays Africains »  
(AGEPA)  
Dakar, Sénégal  
Mai 2006**

**Gestion du système éducatif : diagnostic et stratégies**

## **I- Le contexte**

"Amélioration de la Gestion de l'Education dans les Pays Africains" (AGEPA), est une initiative des bailleurs de fonds soutenant l'initiative Fast-Track, elle vise à appuyer les pays retenus pour la mise en œuvre des réformes jugées nécessaires pour l'amélioration de la gestion du secteur.

Sont admis à cette initiative cinq pays :Burkina Faso, Madagascar, Mauritanie, Mozambique et Niger qui se partagent quelques caractéristiques communes, entre autre, disposent d'un plan crédible et soutenable du point de vue des ressources fiscales en vue d'atteindre l'objectif : Education Pour Tous en 2015.

En effet, des progrès importants ont été obtenus ces dernières années dans la plupart des pays africains notamment sur le plan quantitatif. Cependant, des efforts sont à fournir au plan qualitatif. Le travail de diagnostic cumulé réalisé sous forme de RESEN (Rapports d'Evaluation des Systèmes Educatifs Nationaux) a permis d'identifier une large marge de manœuvre qui peut permettre d'apporter des progrès substantiels sur le plan qualitatif.

La Mauritanie illustre bien ce constat. En effet, la stratégie du Gouvernement retenue dans le cadre du Programme National de Développement du Secteur Education (PNDSE), - et traduisant la priorité accordée l'Education notamment à l'Enseignement Fondamental comme le confirme la lettre de politique sectorielle 2000 -, vise essentiellement à renforcer :

- i) Le pilotage, la gestion du système et la rationalisation des ressources ;
- ii) La qualité et la pertinence de l'offre éducative ;
- iii) L'amélioration de l'accès et de l'équité au sein du système éducatif.

La mise en œuvre de ce programme qui s'inscrit en filigrane avec le Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) et qui sous-tend la Réforme a permis d'enregistrer des résultats nobles.

## **II- La situation du secteur**

L'exécution de ce programme s'est traduite par la scolarisation de 443 615 élèves au fondamental dont 221 777 filles (soit un taux de participation de 50%) contre 394 400 élèves en 2002/03. Le Taux Brut de Scolarisation (TBS), en 2004/2005 a atteint 95,1% contre 91,7%. Traduisant ainsi l'effort porté à l'extension de l'offre scolaire à travers le recrutement des enseignants et la construction des salles de classe portant ainsi le nombre d'écoles à 3 572 disposant de 10 165 salles de classe (dont 8 518 en dur et semi-dur) et un effectif enseignants de 11 000.

L'effectif des élèves, au secondaire en 2004/2005, a atteint 89 991 dont 41 352 filles (soit un taux de participation de 46%) contre 81 278 élèves en 02/03. Le taux de scolarisation de cet ordre d'enseignement est estimé à 23,4%, en 2004/2005, contre 22,4% en 2002/2003. Ces élèves sont encadrés par 2 880 professeurs répartis dans 204 établissements (dont 10 collèges ont été récemment réceptionnés).

Il est attendu, en 2005/2006, de scolariser plus de 463 000 élèves au fondamental et près de 99 000 élèves dans les deux cycles du secondaire. Ce qui portera les TBS à : i) 100% au fondamental ; et ii) plus de 25% au secondaire. Il est à noter que l'enseignement privé

contribue à hauteur de 7% au fondamental et 8% au secondaire dans l'offre éducative nationale conformément aux objectifs du programme national.

En vue d'optimiser l'utilisation des ressources existantes, une stratégie a été adoptée, elle vise le regroupement d'écoles à effectifs réduits ou à cycle incomplet partout où cela sera possible et l'extension des classes multigrades en milieu rural et péri-urbain.

En terme d'efficacité et de qualité, les résultats se présentent comme suit :

- i) Au niveau du fondamental, en 2004/2005, le taux de réussite au concours d'entrée au collège est de 55,26%, le redoublement est de 14% au niveau de l'ensemble du cycle. Le taux de rétention se situe à 44%. En 2002/2003, ces indicateurs se situaient respectivement à 53,72%, 15,9% et 47,3%.
- ii) Au secondaire, en 2004/2005, on enregistre un taux de réussite de 22,09% au BEPC, 18,34% au Baccalauréat et un taux de redoublement de 14,7% dans l'ensemble de cet ordre d'enseignement. En 2002/2003, ces indicateurs se situaient respectivement à 48,2%, 16,97% et 15,4%.
- iii) Et un accent particulier a été mis dans les cantines scolaires afin d'améliorer la rétention des élèves (le nombre de rationnaires a atteint 95 030 répartis sur 1 136 écoles à cantine dans les 8 Wilaya ciblées et 360 écoles à cantine ont été dotées en intrants non alimentaires).

En matière d'évaluation, les activités suivantes ont été réalisées :

- i) Le rapport d'évaluation sur les acquisitions des élèves de la 5AS C/D ;
- ii) La finalisation du rapport d'évaluation des acquisitions des élèves de la 2AF et de la 5AF avec le PASSEC ;
- iii) L'étude sur l'impact de l'introduction de l'APC sur les résultats des élèves mauritaniens ;
- iv) Le rapport de présentation des résultats des examens nationaux ;
- v) L'organisation d'un concours blanc harmonisé et généralisé et l'élaboration d'outils d'évaluation ;
- vi) L'étude sur les compétences de base en fin de cycle fondamental ;
- vii) L'élaboration des fiches d'évaluation selon l'Approche Par Compétences.

Le secteur s'est également attelé à l'augmentation du taux d'acquisition des programmes, à la réorganisation du dispositif de formation continue, à la restructuration des établissements de formation initiale des enseignants et à la mise à leur disposition des manuels et outils didactiques ; ainsi l'Institut Pédagogique National a distribué 703 439 manuels, à titre gratuit.

En outre, le département de l'enseignement fondamental et secondaire a impulsé depuis quelques mois, une dynamique nouvelle à ses activités concernant notamment :

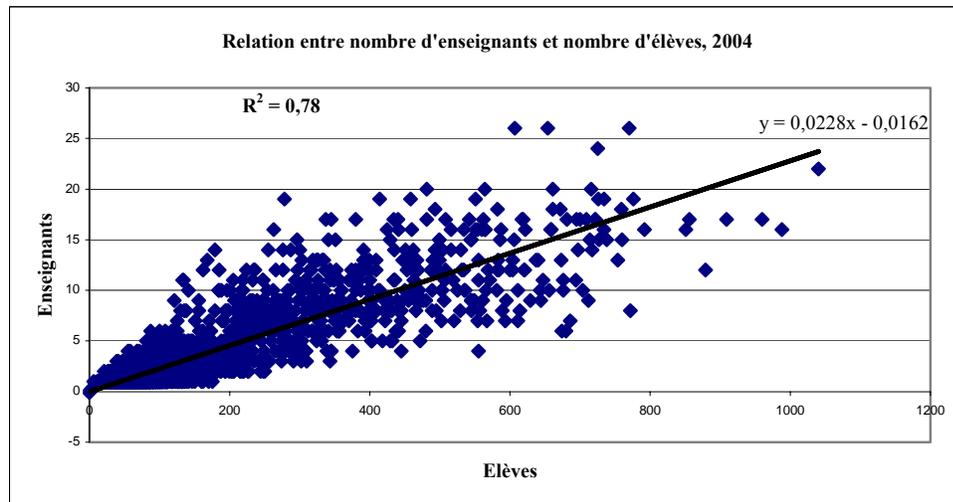
- i) l'accentuation du suivi des actions prioritaires ;
- ii) l'intensification des missions de contrôle de proximité ;
- iii) l'application des recommandations des revues sectorielles ;
- iv) la finalisation du décret organisant le Ministère de l'Enseignement Fondamental et Secondaire ;
- v) la révision en cours des critères d'éligibilité et des modalités de paiement des indemnités d'éloignement ;

- vi) l'instauration d'une indemnité de craie afin de retenir les enseignants dans les classes ;
- vii) l'augmentation des indemnités de fonction en dépit des incohérences qui subsistent dans ce sens ;
- viii) la redynamisation du programme de construction et d'équipements de 2 185 salles de classe au fondamental, 60 collèges, 84 laboratoires, 56 bibliothèques, 2 Directions Régionales et 38 Inspections Départementales ainsi que la réhabilitation et l'extension de 32 établissements secondaires, 12 Directions Régionales ; et
- ix) le démarrage depuis quelques semaines, à Nouakchott et Nouadhibou, de la construction de 368 salles de classe supplémentaires hors PNDSE.

En matière de gestion et de pilotage, les efforts ont porté essentiellement sur l'accélération de l'exécution coordonnée des stratégies et plans d'actions du PNDSE et la création des conditions propices à la déconcentration de l'encadrement, du contrôle et du suivi de proximité dans les Directions Régionales de l'Enseignement Fondamental et Secondaire.

Malgré les efforts importants déployés pour le développement du secteur, certaines difficultés liées à la qualité, l'efficacité et la gestion du système éducatif persistent et limitent le succès de la Réforme. Il s'agit notamment de :

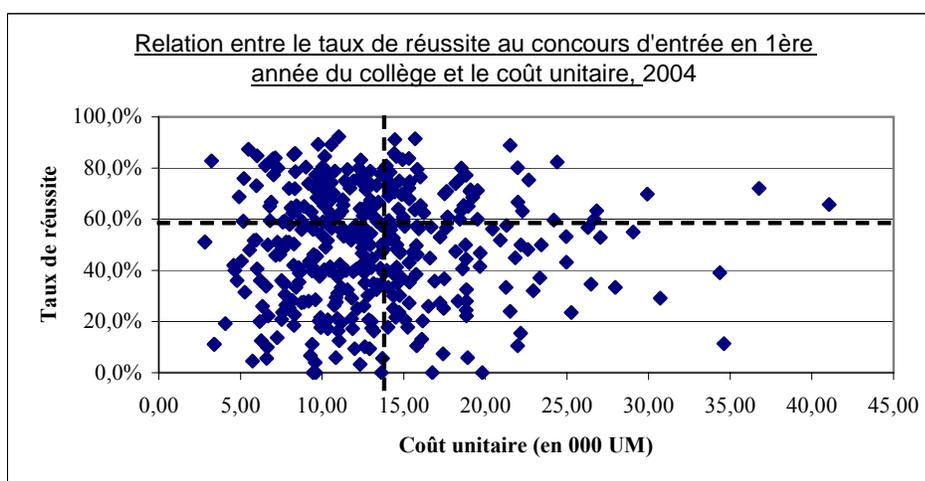
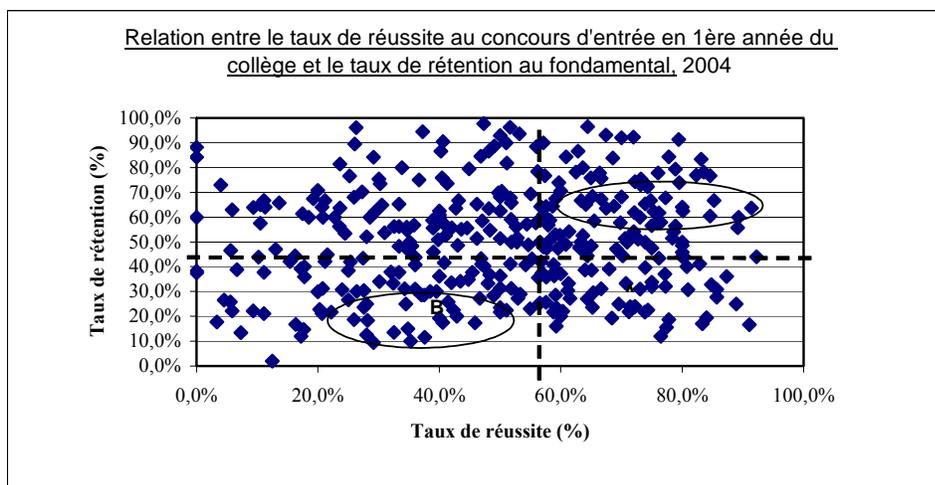
- i) **La gestion administrative et la répartition des moyens et des personnels aux établissements** : la situation agrégée du système mauritanien en 2004-05 fait état d'une large variance dans le nombre des élèves scolarisés parmi les établissements disposant du même nombre d'enseignants; par exemple, pour des écoles disposant de 5 enseignants, on en trouve certaines qui scolarisent 81 élèves et d'autres 403, avec toutes les situations intermédiaires. De la même façon, pour des écoles dont l'effectif est de l'ordre de 400 élèves, certaines d'entre elles n'ont que 5 enseignants alors que d'autres en ont 13. Tout cela fait qu'il existe au total des aléas notables dans les allocations de personnels aux établissements scolaires de l'enseignement fondamental, manifestant l'existence de possibilités de progrès pour la gestion du personnel dans le système éducatif mauritanien. Il existe près de 18% d'aléas dans l'allocation des enseignants dans l'enseignement fondamental en Mauritanie. Au secondaire, on observe une situation qui est assez proche de celle estimée dans l'enseignement fondamental. Et une autre caractéristique de l'enseignement secondaire, outre le caractère disciplinaire de son organisation pédagogique, est l'existence d'un nombre assez substantiel de personnels non-enseignants (personnels administratifs et de service) au sein des établissements. Les analyses conduites quant à l'allocation des personnels non-enseignants montrent un degré d'aléas plus intense que pour les personnels enseignants. Dans les collèges, la détermination du nombre de personnels non-enseignants ne tient en gros que pour moitié au nombre des élèves scolarisés dans l'établissement ; dans les établissements mixtes, cette proportion monte à environ deux tiers.



ii) **La transformation des moyens en résultats au niveau des établissements d'enseignement** : les résultats des analyses effectuées montrent qu'il n'y a qu'une assez faible relation globale entre la rétention et le taux de réussite au concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année du collège, les écoles ayant une meilleure rétention ont une légère tendance à avoir aussi des taux de réussite plus élevés ; mais au total, c'est la dispersion qui l'emporte. Cette analyse permet de distinguer quatre types d'écoles :

- a. Celles qu'on préfère, dans la mesure où elles sont caractérisées à la fois par des chiffres, de rétention et de réussite au concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année du collège, supérieurs à la moyenne ;
- b. Celles qui posent le plus de problèmes, car elles cumulent une mauvaise rétention de leurs élèves et un faible taux de réussite au concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année du collège pour la faible proportion des élèves qui vont jusqu'à la fin du cycle ;
- c. Celles qui ont une assez bonne rétention mais qui ont un faible taux de réussite au concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année du collège; et
- d. Celles qui ont du mal à conserver leurs élèves de la 1<sup>ère</sup> année à la 6<sup>ème</sup> année du fondamental mais qui ont d'assez bons taux de réussite au concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année du collège pour les élèves qui arrivent jusque là. Pour progresser dans cette direction, il a été examiné, sur données individuelles d'écoles, les relations existant entre chacune de ces deux dimensions et les ressources que ces écoles mobilisent.

Les résultats montrent sans ambiguïté que ce n'est pas principalement le niveau de la dépense par élève qui détermine ni la capacité d'une école à retenir ses élèves en cours de cycle, ni sa capacité à les préparer de façon efficace à l'examen à la fin de celui-ci (comme illustrés dans les graphiques ci-après). Au secondaire, La situation est essentiellement la même que celle qui a été observée précédemment pour le fondamental.



On est donc amené à conclure, sans grand risque d'être démenti, que c'est ce qui se passe concrètement dans les établissements et les classes qui compte davantage que le volume des ressources financières qui y sont mobilisées.

Il y a certes un niveau minimum de dépenses à assurer ainsi qu'une distribution adéquate de celles-ci entre les différents facteurs de l'organisation scolaire (la taille de la classe, la formation du maître, les matériels dont lui et les élèves peuvent disposer, les appuis pédagogiques, l'évaluation des résultats) ; mais il est aussi clair que si des ressources adéquates et un contexte d'enseignement correct constituent une condition nécessaire pour obtenir des résultats tangibles (rétention et apprentissages/réussite), ce n'est en aucune manière une condition suffisante. Leur transformation en résultats ne va pas de soi et on observe à la fois nombre d'écoles efficaces sur ce plan et nombre d'autres qui ne le sont pas.

Il s'agit bien d'un problème de gestion (pédagogique au sens large) car ces écoles défaillantes vont essentiellement le rester. Il n'existe en effet pas réellement de mécanismes de régulation (appui pédagogique, contrôle plus strict, sanctions) qui ramèneraient ces écoles défaillantes dans le groupe des écoles performantes. Ce mécanisme est en fait absent pour deux raisons complémentaires : i) la première est que la performance des écoles n'est pas identifiée sur une base factuelle et régulière; ii) la seconde est qu'il n'existe pas véritablement de structure qui

serait responsable de la gestion de ces dysfonctionnements en disposant à la fois de l'autorité et des moyens (institutionnels et pratiques) pour assurer les interventions nécessaires.

### III- Les mesures prises

En vue de corriger les dysfonctionnements constatés, le Gouvernement, avec l'appui des bailleurs dans le cadre de la mise en œuvre le Programme National du Développement du Secteur Educatif (PNDSE) qui vient traduire concrètement les orientations de la nouvelle Réforme du Système Educatif, a pris des dispositions. Il s'agit notamment de :

- i) La réactualisation de l'étude du secteur (le RESEN) est en phase de finalisation ;
- ii) Le **SIGE**, son développement, en cours, permettra l'harmonisation des sources d'informations et leur fiabilité. A l'heure actuelle la structure souffre de la multiplicité des sources. Les décisions opérationnelles ne sont pas prises en fonction d'informations dans le but d'atteindre les objectifs de la politique éducative. Ce système d'information permettra de mettre en relation les ressources allouées à chacune des structures avec les résultats obtenus.
- iii) La **Carte Scolaire**, en est à ses débuts de réalisation. De la qualité de son application dépendra le bon ajustement du réseau d'écoles à la demande de scolarisation et de leur complétude en milieu rural. Dans l'immédiat, le département procédera au regroupement d'écoles à effectifs réduits ou à cycle incomplet partout où le besoin se fera sentir, à l'extension des classes multigrades en milieu rural et semi- urbain.
- iv) La régionalisation des plans d'actions, la déclinaison du PNDSE constitue un cadre idéal dont la portée est de réduire les disparités régionales en vue d'atteinte des objectifs fixés et pour donner plus de chance à la réussite de cette opération, il est envisagé :
  - De sélectionner quatre ou cinq wilayas en se basant sur la qualité de leurs PAR et la pertinence des activités qu'elles proposent. Ces wilayas peuvent bénéficier, en plus de leurs budgets de fonctionnement habituels, des ressources supplémentaires dans le cadre du budget d'investissement du PNDSE. Un plan d'utilisation des ressources additionnelles devra être élaboré et un dispositif d'appui technique et de suivi-évaluation devra être mis en place.
  - Pour les wilayas restant, il est envisagé de les aider, à travers un programme de formation et d'assistance technique à mieux utiliser leurs budgets de fonctionnement dans le cadre d'un plan d'actions restreint en attendant la mise en place d'une programmation mieux structurée.
- v) Les outils de gestion pédagogique pour l'instituteur, le directeur d'école, l'inspecteur et le Directeur régional, ceci afin d'évaluer et de suivre, chacun à son niveau l'évolution des résultats du travail accompli ont été conçus et leur impression est en cours et seront opérationnels dès la rentrée prochaine.
- vi) L'utilisation du **Modèle d'Optimisation de l'Utilisation des Enseignements** qui vise une meilleure gestion du stock enseignants disponible par la création de Divisions Pédagogiques correspondantes conformément aux exigences horaires en vigueur.
- vii) L'étude sur la traçabilité de la dépense est en phase de lancement ;
- viii) L'adoption d'un nouvel Organigramme du **Ministère l'Enseignement Fondamental et Secondaire** qui consacre :

- a. La **Formation Initiale** par l'adoption du décret régissant la formation des maîtres et dont son exécution se fera dès la rentrée prochaine en vue d'améliorer les compétences des instituteurs à travers la prise en compte de critères de sélection d'entrée et de sortie des élève-maîtres, les profils des formateurs des institutions de formation, la révision du contenu de la formation pour l'adapter au besoin de la Réforme et une restructuration administrative qui vise un pilotage efficace ; et les recommandations issues de l'audit ont été déclinées sous forme de plan d'actions budgétisé en vue de son exécution dans le cadre du plan d'action global du PNDSE.
- b. La **Formation Continue**, par la création d'une Direction de la Formation et du Perfectionnement qui aura pour mission de développer le champ de l'expertise du personnel enseignant en fonction des besoins exprimés par les structures au sein du Ministère de l'Enseignement Fondamental et Secondaire.
- c. L'encadrement de proximité, par d'avantage de décongestion de la structure de contrôle notamment le rattachement et l'affectation des inspecteurs du secondaire aux Directions Régionales de l'Enseignement Fondamental Secondaire.
- d. L'**Evaluation**, à travers la création d'une Cellule rattachée au Cabinet qui le dotera d'une balise factuelle établie concernant les acquisitions des élèves et la pratique des enseignants. Ce baromètre permettra de mesurer la tension du système et d'apporter les correctifs nécessaires à temps opportun.

#### **IV- Les contraintes :**

De façon évidente, nous sommes à mesure de penser que malgré ces mesures des obstacles qu'il faut, impérativement, levés en vue d'une mise en œuvre efficiente desdites mesures. Il s'agit notamment :

- i) Inexploitation optimale des données recueillies à différents ordres du système. Cette situation a conduit, entre autres, à la méconnaissance des problèmes spécifiques à chaque wilaya et à des difficultés de ciblage, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'intervention, préparés souvent au niveau central.
- ii) La faiblesse des structures régionales en matière de gestion dont la conséquence conduit inéluctablement à l'absence de diagnostics pertinents de la situation de l'éducation au niveau local et la mise en place de plans d'actions axés sur les résultats.
- iii) La persistance de la sédentarisation anarchique et ses effets négatifs sur la complétude des écoles et sur la rétention.
- iv) Les difficultés d'application des critères et normes liés à la Carte Scolaire.
- v) La faible participation des APE aux efforts déployés pour améliorer les performances de l'entreprise éducative.
- vi) L'insuffisance de l'engagement des acteurs et partenaires éducatifs locaux et régionaux face aux enjeux de mise en œuvre des stratégies nationales en matière d'éducation et de formation.

A titre de **conclusion**, il convient de faire constater que malgré les progrès déjà réalisés pour augmenter les performances managériales du système éducatif de nombreux obstacles restent encore à surmonter pour opérationnaliser les stratégies arrêtées sur le terrain notamment dans les écoles et les instances administratives déconcentrées. Le RESEN en cours de finalisation a permis d'identifier les obstacles qui entravent l'atteinte des objectifs fixés et des pistes sont d'ores et déjà identifiées en vue d'apporter les ajustements nécessaires.

## ANNEXE 1 : CARTE SCOLAIRE

*Manuel utilisateur du SIG de la Carte Scolaire de la Mauritanie*

---

### I. PREAMBULE

Le présent document constitue le manuel utilisateur de l'application SIG développée dans le cadre de la mission d'assistance technique pour la mise en œuvre de la Carte Scolaire de Mauritanie.

L'application SIG est développée sous ArcGIS en utilisant les composantes 'ArcObject'.

Ce document suppose que toutes les procédures d'installation et de configuration sont déjà réalisées et respectées (se référer au manuel d'installation et de configuration).

### II. FONCTIONNALITES DE L'APPLICATION

Les fonctionnalités de l'application SIG sont les suivantes :

Consultation cartographiques des données relatives aux écoles

- Type d'école
- Etat de l'école
- Nombre d'enseignants
- Nombre d'élève
- Pourcentage des filles
- Pourcentage des redoublants
- Nombre de salles

Consultation des indicateurs de l'enseignement fondamental

- Taux brut de scolarisation (TBS)
- Taux net de scolarisation (TNS)
- Taux brut d'admission (TBA)
- Taux net d'admission (TNA)
- Pourcentage de participation des filles dans des effectifs (PPFE)
- Pourcentage d'élèves parcourant plus de 3 Km (PEP3KM)
- Pourcentage d'école à structure complète (PEC)
- Nombre d'écoles multi grades (Multigrade)
- Pourcentage d'élèves par enseignant (EPE)
- Nombre d'élèves par salle de classe (ESC)
- Ratio places assises par élèves (RPAE)

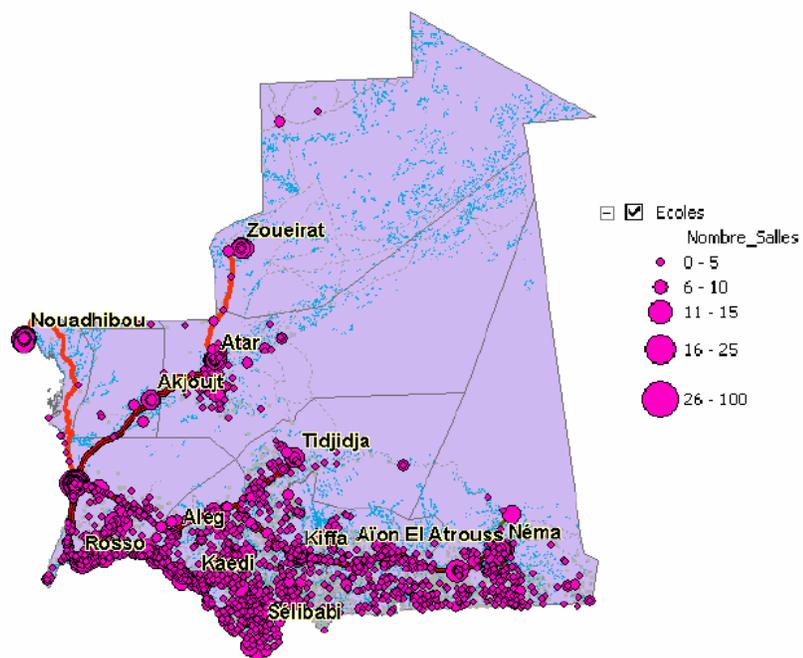


Figure 2: Nombre de salles (toute la Mauritanie)

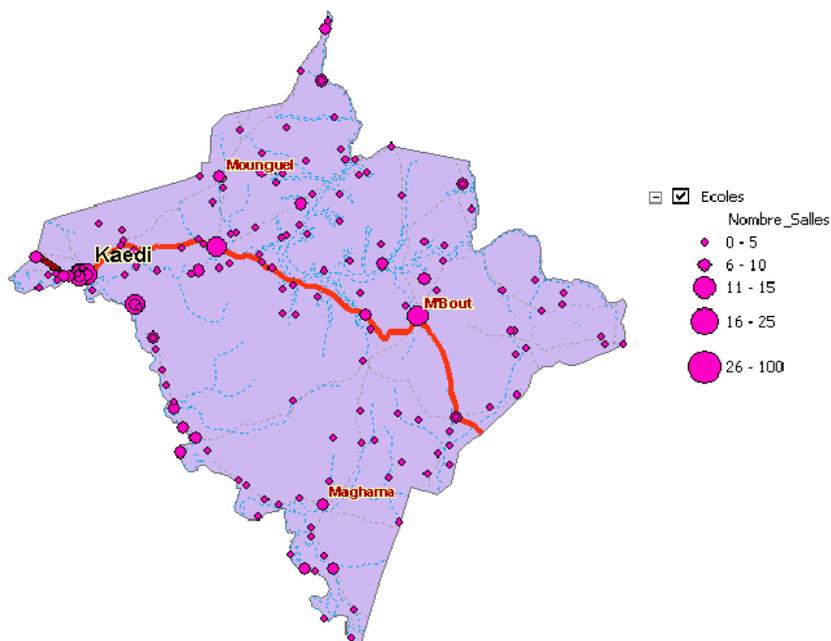


Figure 3 : Nombre de salles (Wilaya de Gorgol)

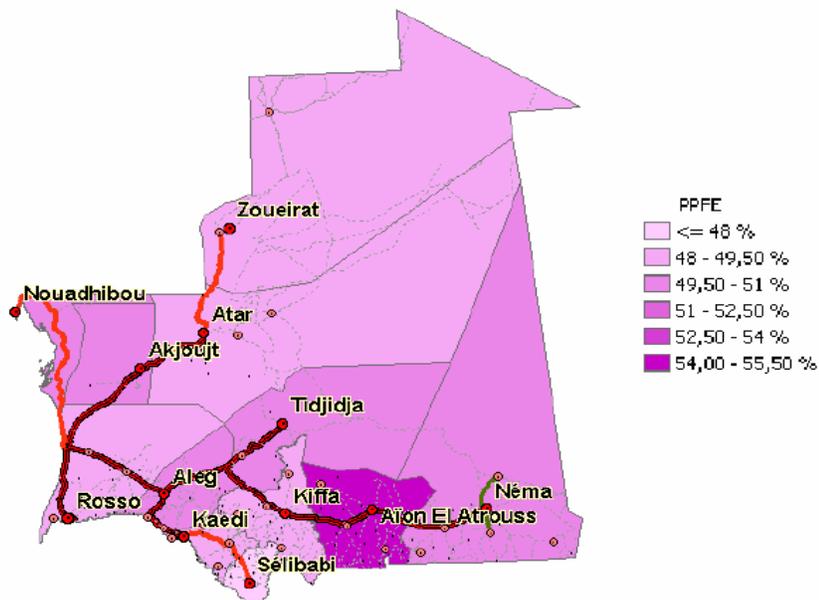


Figure 5 : Pourcentage de participation des filles dans les effectifs

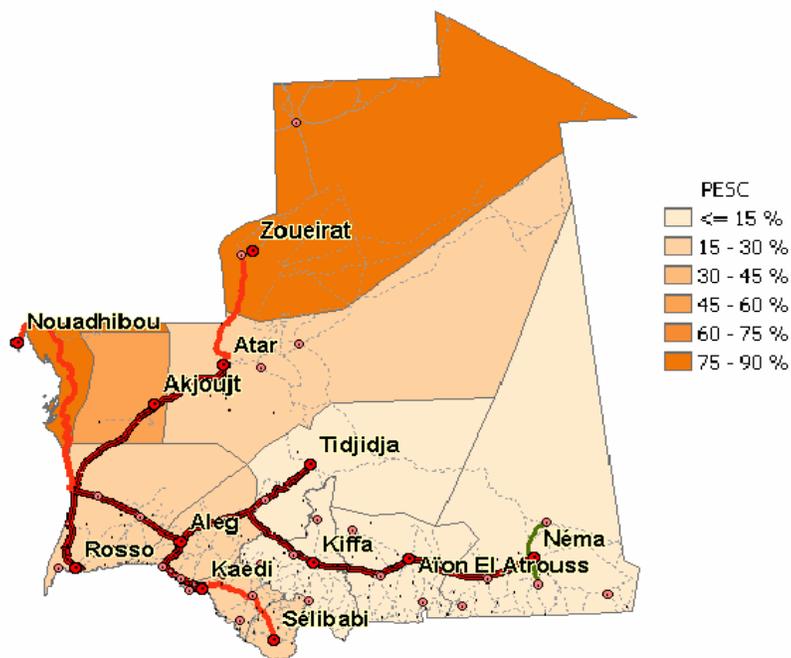


Figure 6 : Pourcentage d'écoles complètes

## **ANNEXE 2 : Note sur les plans d'actions Régionaux**

### **Note sur les plans d'action régionaux de l'Education :**

#### **◆- Contexte :**

La dernière revue à mi-parcours, organisé en avril-mai 2005, a permis de révéler les principales avancées et les obstacles dans la mise en œuvre du PNDSE. Le constat était que, malgré les progrès réalisés en terme d'accès, le système souffre de problèmes sérieux qui peuvent rendre difficile l'atteinte des objectifs du PNDSE dans les délais. Il s'agit en particulier des problèmes liés à :

- (i) la faiblesse de la rétention du système, notamment au niveau du fondamental ;
- (ii) la faiblesse de la qualité de l'éducation reflétée par des taux d'acquisition relativement faibles ;
- (iii) l'incapacité du dispositif de gestion et de pilotage du système à transformer les moyens mis à disposition en résultats en terme de scolarisation.

Les analyses et les discussions qui ont eu lieu, dans le cadre de cette revue, ont montré que les solutions de la majorité des problèmes soulevés sont à rechercher au niveau local avec une définition plus claire des responsabilités des DRENS. C'est pourquoi la revue a recommandé l'élaboration et la mise en œuvre des Plans d'Actions Régionaux (PAR) budgétisés axés sur les résultats et selon une approche différenciée.

Dans cette perspective, la DPEF en collaboration avec la DRP et la DGEFS a engagé en juillet 2005 le processus d'élaboration ces plans d'action.

#### **◆- Les Principales étapes de préparation :**

Les principales étapes d'élaboration de ces plans d'action sont :

- 1- L'élaboration, par l'équipe centrale, d'un canevas modèle qui cadre et décrit le contenu du plan d'action régional en terme de diagnostic, d'analyse et de propositions: Ce canevas s'articule autour de cinq axes principaux (i) une présentation de la situation de l'Education au niveau de la wilaya (offre et demande), (ii) une analyse des indicateurs (une analyse de l'évolution sur les quatre dernières années et une analyse comparative avec la moyenne nationale et avec les cibles du PNDSE), (iii) une analyse des principaux problèmes de l'éducation au niveau de la wilaya ; (iv) une présentation du plan d'action.
- 2- La discussion et la validation du canevas élaboré avec deux DREN choisis pour cet objectif. Il s'agit des DREN du Gorgol et du Guidimaka. L'objectif principal était de vérifier l'exhaustivité du canevas et la capacité des DREN à l'appliquer. La validation de ce canevas était une occasion pour former les deux DREN sur les différentes techniques (définition et calcul des indicateurs, définition des objectifs, résultats et activités, évaluation financière...) nécessaires pour cet exercice.
- 3- L'élaboration des PAR pour les deux wilayas pilotes. Ces plans d'actions ont été élaborés par les DREN avec l'appui de l'équipe centrale et conformément au canevas pré-établi.
- 4- La collecte de l'ensemble des informations et des indicateurs nécessaires pour l'élaboration du PAR au niveau de chaque wilaya : Toutes les données nécessaires pour la présentation de la situation de l'éducation au niveau des différentes wilayas ont été rendues disponibles (données démographiques, données scolaires, données financières,...) Aussi, une batterie d'indicateurs

couvrant les différents domaines de l'éducation (accès, qualité, gestion) a été définie et renseignée au niveau de chaque wilaya.

- 5- La formation, pendant deux jours, de l'ensemble des DREN sur le canevas élaboré : cette formation s'est déroulée suivant une approche participative permettant d'impliquer les différents DREN et de mesurer leur degré de compréhension du canevas et du travail demandé d'une façon générale. Elle a permis en particulier de sensibiliser les DREN sur les principales difficultés, d'améliorer le canevas et d'entamer l'élaboration des plans d'action au niveau des différentes wilayas.
- 6- L'analyse des plans d'action présentés par les DREN: A l'issue de l'élaboration des plans d'actions par les DRENs, l'équipe centrale a procédé à leur examen ce qui a permis de faire les remarques suivantes : (i) A l'exception du Gorgol et du Guidimagha, il n'y a pas eu d'analyses fines et structurées de la situation de l'éducation au niveau des wilayas permettant d'identifier les principaux problèmes à résoudre dans le cadre du PAR. (ii) A l'exception du Gorgol et du Guidimagha, les budgets présentés ne sont pas accompagnés de détails permettant de connaître la nature des activités à réaliser, les prix unitaires et les quantités à payer. Ces éléments sont nécessaires pour apprécier l'évaluation financière effectuée par chaque DREN ; (iii) On confond souvent les rubriques de fonctionnement avec celles d'investissement, (vi) Pour certains DREN et malgré l'absence de détails, on peut confirmer une exagération dans l'estimation du budget nécessaire à la mise en œuvre de certaines activités, (v) Plusieurs DREN ont proposé des budgets de fonctionnement largement inférieurs celui de 2004, (iv) Dans l'ensemble, les indicateurs de suivi sont mal formulés.

#### ◆- Principaux enseignements :

Les discussions et les analyses effectuées lors des différentes étapes de ce processus ont permis de dégager les conclusions suivantes :

- Malgré les avancées réalisées dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données sur le système éducatif, les données disponibles (aux niveaux central et régional) sont rarement exploitées à l'échelle de la wilaya, de la moughnataa, de la commune et de l'école. Cette situation a conduit, entre autres, à la méconnaissance des problèmes spécifiques à chaque wilaya et à des difficultés de ciblage, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'intervention, préparés souvent au niveau central.
- Les analyses menées dans le cadre de du présent travail ont montré l'existence des disparités importantes, du point de vue des problèmes et performances du système éducatif, entre les différentes wilayas et parfois entre les moughataas, les communes et les écoles de la même wilaya.
- La majorité des DREN, et éventuellement leur personnel, sont peu outillés, sur le plan de l'expérience et de la compétence, pour effectuer des diagnostics pertinents de la situation de l'éducation au niveau de leurs wilayas et pour piloter des plans d'action axés sur les résultats.
- L'impact des augmentations successives des budgets de fonctionnement mis à la disposition des DREN ces dernières années, sur l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'école reste limité. Ce constat est le résultat, entre autres, de l'absence des plans d'action qui guident l'utilisation de ces moyens au profit du système éducatif.

#### ◆- Perspectives :

Compte tenu de ce qui précède et pour donner plus de chance à la réussite de cette expérience, il est envisagé:

- de sélectionner quatre ou cinq wilayas en se basant sur la qualité de leurs PAR et la pertinence des activités qu'elles proposent. Ces wilayas peuvent bénéficier, en plus de leurs budgets de fonctionnement habituels, des ressources supplémentaires dans le cadre du budget d'investissement du PNDSE. Un plan d'utilisation des ressources additionnelles devra être élaboré et un dispositif d'appui technique et de suivi-évaluation devra être mis en place.
- Pour les wilayas restant, il est envisagé de les aider, à travers un programme de formation et d'assistance technique à mieux utiliser leurs budgets de fonctionnement dans le cadre d'un plan d'actions restreint en attendant la mise en place d'une programmation mieux structurée.

Par ailleurs, en ce qui concerne la gestion des enseignants, une circulaire du Ministre de l'Enseignement Fondamental et Secondaire est en cours de préparation. Elle vise à améliorer la gestion des affectations, le suivi de proximité et la lutte contre l'absentéisme des enseignants (ii) Les critères d'affectation des enseignants ont été appliqués intégralement cette année; à titre d'exemple il n'y a pas eu d'affectations à Nouakchott; (ii) des instructions ont été données aux DREN pour rationaliser le mouvement au niveau de leurs wilayas, pour intensifier le contrôle de présence des enseignants et pour communiquer les résultats de ce contrôle chaque semaine.

Concernant, la qualité un arrêté du Ministre a été signé instaurant le passage automatique entre la 1<sup>ere</sup> et la 4<sup>eme</sup> année du fondamental et limite le nombre de redoublements entre la 4<sup>eme</sup> et la 6<sup>eme</sup> année du fondamental. Dans ce cadre au cours de l'année scolaire 2004-2005, des examens blancs ont été réalisés au niveau de chaque wilaya en vue de remédier aux difficultés rencontrées par les élèves.

Le concours d'entrée à l'ENI a été revu avec une plus grande implication des formateurs dans l'élaboration des épreuves et la correction. De même, il a été procédé à un rehaussement du niveau des exigences, ce qui a conduit à relancer un deuxième concours permettant d'élargir la base de recrutement en recrutant des bilingues à partir du BEPC et des Arabisants seulement à partir du BAC. Une commission est mise sur pied pour procéder à la restructuration en profondeur des écoles d'instituteurs.

Les outils de gestion sont en cours d'impression et devront être distribués avant la fin de l'année en cours. En attendant des circulaires sont en cours de préparation pour indiquer à chaque DREN les objectifs à atteindre et la nécessité de veiller à une gestion rationnelle des enseignants.

#### ANNEXE 4 : Outil de gestion de l'instituteur

##### Progression hebdomadaire

##### التدرج الأسبوعي

تكتب المادة و عناوين الدروس المقررة ( عدد الخانات تابع لعدد الدروس )  
Indiquer la discipline et le titre des leçons prévues (le nombre de cases dépend du nombre de leçons).

jeudi الخميس	mercredi الأربعاء	الثلاثاء mardi	الاثنين lundi	الأحد dimanche

jeudi الخميس	mercredi الأربعاء	mardi الثلاثاء	الاثنين lundi	الأحد dimanche

##### Fiche type de préparation d'une leçon

##### مذكرة نموذجية لتحضير درس

Discipline .....	titre .....	المادة ..... الموضوع .....
- Compétence savoir / savoir – faire		- لكفاية المعارف / المهارات
- Durée		- المدة
- Matériel didactique		- الوسائل الديداكتيكية
1 – Présentation		1 - التقديم
2 – Développement de l'apprentissage		2 - تنمية التعلم
3 – Application		3 - التطبيق
4 – Intégration		4 - الإدماج

## ANNEXE 4 : Outil d'Optimisation

Il ne suffit pas tout simplement de faire fonctionner ces différentes structures, mais il faut arriver à le faire dans les meilleures conditions pédagogiques possibles tout en tenant compte des contraintes structurelles quantitatives en particulier les enseignants, le volume horaire hebdomadaire.

Il s'agit dans un premier temps, de trouver la structure pédagogique idéale pour chaque école en fonction de différents critères prédéfinis (Effectifs, Niveaux, ...).

En deuxième lieu, il faudra déterminer le nombre minimal d'enseignant permettant de faire fonctionner la structure ainsi trouvée.

La solution fonctionnelle décrite ci-dessous apporte une réponse aux problèmes précédemment soulevés.

### ➤ Idéalisation des écoles d'une Moughataa :

**ANALYSE ET OPTIMISATION DE LA STRUCTURE ECOLES D'UNE MOUGHATAA**

Critère d'Analyse	<input type="text" value="1"/>	Année Scolaire	<input type="text" value="2002"/> / <input type="text" value="2003"/>
Critère Regroupement MG	<input type="text" value="1"/>		

Effectif Idéal d'une DP Simple	Effectif Idéal d'une DP Multigrade
Effectif Minimal <input type="text" value="35"/>	Effectif Minimal <input type="text" value="20"/>
Effectif Maximal <input type="text" value="50"/>	Effectif Maximal <input type="text" value="70"/> + <input type="text" value="25"/>

Choix d'une Moughatata  BRAKNA

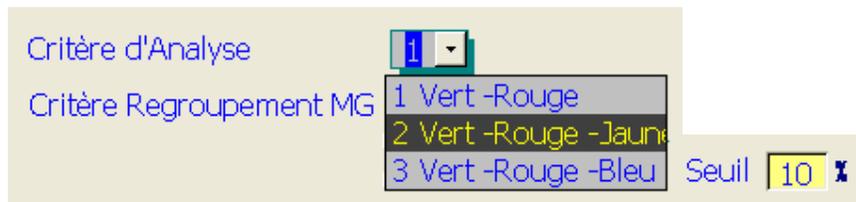
### 1- CRITERES

L'ensemble des critères utilisés dans l'optimisation est présenté par dans le cadran suivant :

Critère d'Analyse	<input type="text" value="1"/>	Année Scolaire	<input type="text" value="2002"/> / <input type="text" value="2003"/>
Critère Regroupement MG	<input type="text" value="1"/>		

Effectif Idéal d'une DP Simple	Effectif Idéal d'une DP Multigrade
Effectif Minimal <input type="text" value="35"/>	Effectif Minimal <input type="text" value="20"/>
Effectif Maximal <input type="text" value="50"/>	Effectif Maximal <input type="text" value="70"/> + <input type="text" value="25"/>

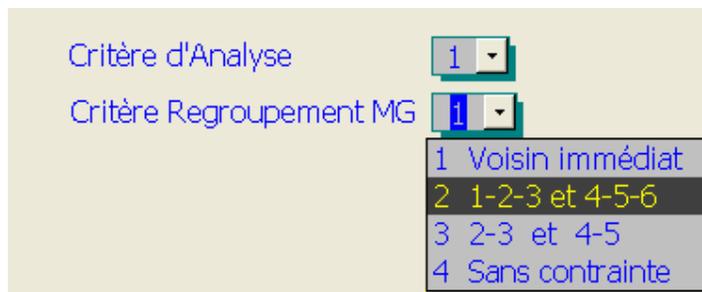
**Critères d'analyse :** Ces critères permettent de situer l'effectif de chaque division pédagogique de l'école (ou **DP**) par rapport aux bornes qui seront données et peuvent être améliorés à l'ainsi de l'utilisateur.



**1 Vert -Rouge :** La sélection de ce critère signifie qu'une DP ayant un effectif hors des bornes aura un drapeau **rouge** alors qu'une DP avec un effectif situé à l'intérieur des bornes aura un drapeau **vert**.

**2 Vert -Rouge -Jaune :** La sélection de ce critère signifie qu'une DP ayant un effectif hors des bornes mais à l'intérieur du **seuil fixé** aura un drapeau **jaune** et une DP hors du seuil aura un drapeau **rouge** alors qu'une DP avec un effectif situé à l'intérieur des bornes aura un drapeau **vert**.

**Critères de regroupement :** Ces critères permettent de définir les règles de regroupement au moment de la construction des DP Multigrades et peuvent être améliorés à l'ainsi de l'utilisateur.



**1 Voisin immédiat :** signifie que le regroupement en multigrade ne peut se faire qu'entre des DP de niveau adjacent.

**2 1-2-3 et 4-5-6 :** signifie que le regroupement en multigrade ne peut se faire qu'entre les DP de niveau 1,2 et 3 d'une part, et les DP de niveau 4,5 et 6 d'autre part.

**3 2-3 et 4-5 :** signifie que le regroupement en multigrade ne peut se faire qu'entre les DP de niveau 2 et 3 d'une part, et les DP de niveau 4 et 5 d'autre part.

**4 Sans contrainte :** signifie que le regroupement en multigrade peut se faire entre des DP de n'importe quel niveau.

**Critères Année scolaire :** En principe l'optimisation est recherchée à chaque année scolaire et ne reste valable que pour l'année scolaire en cours du faite de l'évolution des structures pédagogique et de la mutation des enseignants.

Année Scolaire

2002 / 2003

**Critères des effectifs** : On peut distinguer essentiellement deux types de divisions pédagogiques pour lesquelles des effectifs idéaux minimaux et maximaux peuvent être souhaités :

- Des DP simples-

Des DP multigrades

Effectif Idéal d'une DP Simple

Effectif Minimal 35

Effectif Maximal 50

Effectif Idéal d'une DP Multigrade

Effectif Minimal 20

Effectif Maximal 70 + 25

Toute fois une variation peut être appliquée aux différents effectifs déjà saisis.

## 2- DECLANCHEMENT DU TRAITEMENT

La boîte de dialogue **Choix école** répertorie l'ensemble des écoles pour l'année scolaire saisie, ce qui permet de choisir l'école à optimiser :

Codeecole	Nom	LibeWila	LibeMoug
01010107	MOURABITOUNE C NÉMA	H. CHARGUI	Néma
01010108	SEDRA	H. CHARGUI	Néma
01010109	MELGUE EL BITAH	H. CHARGUI	Néma
01010110	TEST1	H. CHARGUI	Néma
01010111	TEST2	H. CHARGUI	Néma
01010112	TEST3	H. CHARGUI	Néma
01010114	TEST4	H. CHARGUI	Néma
01010115	TEST5	H. CHARGUI	Néma
01010116	Exemple1	H. CHARGUI	Néma

Dès le choix de l'école à traiter, un premier élément d'information sur sa structure est affiché au premier cadran dit **Structure initiale**. On notera le nombre d'enseignants actuellement disponible : 6 arabe, 1 Français et 0 Bilingue

STRUCTURE INITIALE	STRUCTURE IDEALE	SCORE	STRUCTURE OPTIMISEE	SCORE
<p>ENS: 6      1      0</p> <p>Mod Niv Eff    Niv Eff</p> <p>DP 1    S    1    67</p> <p>DP 2    S    2    49</p> <p>DP 3    S    3    32</p> <p>DP 4    S    4    32</p> <p>DP 5    S    5    20</p> <p>DP 6    S    6    15</p>				

Une fois les critères saisis, l'école choisie, vous êtes prêts pour le déclenchement du programme d'optimisation. Vous avez dans ce cas deux possibilités :

**1** : En appuyant sur ce bouton  le programme d'optimisation commence la recherche des différentes solutions parmi lesquelles une solution sera retenue : **Solution idéale**

 **Ideale** Ce bouton permet de parcourir l'ensemble des solutions trouvées en affichant le numéro de la solution et le mot **Idéale** pour la solution idéale : meilleure compromis des différents critères.

**2** : En appuyant sur ce bouton  le programme d'optimisation commence la recherche des différentes solutions parmi lesquelles une solution sera retenue : **Solution optimisée, mais cette fois ci en appliquant la variation sur les effectifs des différents critères**

 **Ideale** Même rôle que le bouton précédent : parcours de l'ensemble des solutions retrouvées.

### 3- LECTURE DES RESULTATS

Le cadran 2 dit **Structure idéale** présente l'ensemble des solutions avec un drapeau pour chaque DP. Il y'a 7 colonnes :

Colonne 1 : DP N° : numéro de la division pédagogique

Colonne 2 : Type de la DP : Simple ou multigrade

Colonne 3 : Niveau de la DP

Colonne 4 : Effectif de la DP

Colonne 5 : Niveau de la DP si elle est multigrade sinon rien

Colonne 6 : effectif de la DP si elle est multigrade sinon rien

Colonne 7 : Drapeau de la DP dont la couleur dépend du critère d'analyse choisi

	Mod	Niv	Eff	Niv	Eff	
DP 1	MG	1	22	2	20	Green
DP 2	S	3	15			Red

Cette ligne est relative aux enseignants et leurs emplois de temps :

NA : Nombre d'enseignants arabe

NF : Nombre d'enseignants français

NB : Nombre d'enseignants bilingue

NA	2	NF	1	NB	1	<a href="#">Détail...</a>
----	---	----	---	----	---	---------------------------

Le bouton **Détail** permet d'afficher l'emploi de temps pour la solution encours :

Div. Pédagogique		Instituteur pour l'Arabe		Instituteur pour le français	Instituteur EPS
N°	Niv.	Inst 1	Inst 2		
1	1	1A			1A
2	(34)	2A		1F	1F
3	(56)	2A	1A	1F	1F
4	(21)	1B		1B	1B

Le formulaire ci-dessus présente une structure composée de

- Une DP en **1<sup>ère</sup>** année à laquelle est alloué le premier enseignant pour l'arabe **1A** et l' EPS.
- Une multigrade en **3<sup>ème</sup>** et **4<sup>ème</sup>** à laquelle est alloué le deuxième enseignant pour l'arabe **2A** et le premier enseignant pour le français **1F** et l' EPS.
- Une multigrade en **5<sup>ème</sup>** et **6<sup>ème</sup>** à laquelle est alloué le deuxième enseignant arabe **2A** et le premier enseignant pour arabe **1A** et le premier enseignant pour français **1F** et l' EPS.
- Une dernière multigrade en **2<sup>ème</sup>** et **1<sup>ère</sup>** année à laquelle est alloué le premier enseignant bilingue **1B** pour l'arabe le français et l'EPS.

Les charges horaires étant définies à l'avance pour chaque enseignant et chaque niveau de DP.

## Idéalisation d'une école

<i>Critère d'optimisation</i>	Vert -Rouge		
<i>Critère de regroupement</i>	Voisin immédiat		
<i>Eff. Min Simple</i>	35	<i>Eff. Min Multigrade</i>	20
<i>Eff. Max Simple</i>	50	<i>Eff. Max Multigrade</i>	70
		<i>Seuil</i>	25

Code Ecole **01010118**

Nom Ecole **EL VAROUGH (NEMA 1)**

NA **0**

Eseignants : NF **0**

NB **2**

N°	Mode	Niveau	Effectif	Niveau	Effectif
1	S	2	50	0	0
2	MG	2	60	3	35

Pour la généralisation au niveau **Moughataa** et **Wilaya**, la même démarche pour le lancement et la lecture des données est applicable, avec la différence que les résultats sont directement imprimables et ne font ressortir, pour une raison de commodité, que les solutions idéales uniquement.

## Idéalisation d'une Moughataa

<i>Critère d'analyse</i>	Vert -Rouge		
<i>Critère de regroupement</i>	Voisin immédiat		
<i>Eff. Min Simple</i>	35	<i>Eff. Min Multigrade</i>	20
<i>Eff. Max Simple</i>	50	<i>Eff. Max Multigrade</i>	70
		<i>Seuil</i>	25

Moughataa de : **MAGTA-LAHJAR**

Wilaya de : **BRAKNA**

N°	Code Ecole	Nom	Optimisation	NA	NF	NB
1	05040101	MAGTA-LAHJAR 1	210101(32)(56)	5	2	0
2	05040102	MAGTA-LAHJAR 2	221112(65)(43)	7	4	0
3	05040103	MAGTA-LAHJAR 3	210111(32)(65)(43)	6	3	0
4	05040104	EL MOURABITOUNE (MM)	210111(32)	5	2	0
5	05040105	MAGTA-LAHJAR 5	121111	5	2	0
6	05040106	TACHOTT	000000(12)(46)	0	0	2

## Idéalisation d'une WILAYA

<i>Critère d'analyse</i>	Vert -Rouge	
<i>Critère de regroupement</i>	Voisin immédiat	
<i>Eff. Min Simple</i>	35	<i>Eff. Min Multi-grade</i>
<i>Eff. Max Simple</i>	50	<i>Eff. Max Multi-grade</i>
		<i>Seuil</i>
		25

*Wilaya de :* INCHIRI

<i>N°</i>	<i>Code Ecole</i>	<i>Nom</i>	<i>Optimisation</i>	<i>NA</i>	<i>NF</i>	<i>NB</i>
1	12010101	AKJOUJT1	100001(23)(45)	2	1	1
2	12010102	AKJOUJT 2	110000(34)(56)	3	1	0
3	12010103	AKJOUJT 3	101001(21)(45)	2	1	2
4	12010104	AKJOUJT 4	000000(12)(34)(56)	2	1	0
5	12010105	AKJOUJT 5	110000(34)(56)	3	1	0
6	12010106	AKJOUJT 6	000000(12)(34)(56)	2	1	0
7	12010107	AKJOUJT 7 (LEMBEITH)	100001(23)	1	0	2

## ANNEXE 5 : Modèle de simulation régionalisé

2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

### Masse salariale non enseignante (millions de UM)

part personnel Non enseignant en région	761	900	1 125	1 257	1 432	1 570	1 690	1 820	1 959	2 110
masse salariale non enseignante niveau central	326	386	482	539	614	673	724	780	840	904
<b>Total</b>	<b>1 087</b>	<b>1 286</b>	<b>1 608</b>	<b>1 796</b>	<b>2 045</b>	<b>2 243</b>	<b>2 415</b>	<b>2 599</b>	<b>2 799</b>	<b>3 014</b>

### Dépenses pédagogiques et supports (millions de UM)

Dépenses au niveau régional	1 484	1 763	2 210	2 478	2 832	3 117	3 367	3 638	3 931	4 249
Dépenses au niveau central	95	113	141	158	181	199	215	232	251	271
<b>total</b>	<b>1 579</b>	<b>1 875</b>	<b>2 351</b>	<b>2 636</b>	<b>3 013</b>	<b>3 316</b>	<b>3 582</b>	<b>3 870</b>	<b>4 182</b>	<b>4 520</b>

### Dépenses de stimulation de la demande (millions de UM)

	77	138	231	325	448	577	715	873	1 052	1 256
--	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

<b>WIL 1</b>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Population 6-11 ans	59 860	60 978	61 902	62 718	63 475	64 199	64 956	65 786	66 699	67 687
Taux d'admission en 1ère année	92%	93%	94%	95%	96%	97%	97%	98%	99%	100%
Tx de rétention ZZ	34%	38%	42%	46%	50%	54%	58%	62%	66%	70%
Taux d'achèvement	31%	35%	39%	44%	48%	52%	57%	61%	66%	70%
TBS Total	65%	67%	70%	72%	75%	77%	80%	82%	85%	87%
% redoublants	5%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
<b>Effectifs scolarisés</b>	<b>38 826</b>	<b>41 018</b>	<b>43 142</b>	<b>45 247</b>	<b>47 364</b>	<b>49 507</b>	<b>51 727</b>	<b>54 060</b>	<b>56 520</b>	<b>59 108</b>
<b>Effectifs publics</b>	<b>38 714</b>	<b>40 899</b>	<b>43 017</b>	<b>45 116</b>	<b>47 227</b>	<b>49 363</b>	<b>51 577</b>	<b>53 903</b>	<b>56 356</b>	<b>58 936</b>
Rapport Elèves Maître public	46,8	45,6	44,4	43,2	42,1	40,9	39,7	38,6	37,4	36,2
Nombre d'enseignants	830	900	971	1 046	1 126	1 210	1 302	1 402	1 511	1 632
Dotation annuelle en enseignants	75	69	72	75	79	85	91	100	110	120
Masse salariale Personnel non enseignant en région (millions)	66	80	102	116	135	151	166	183	201	222
nombre de personnels non enseignants	138	167	213	243	283	316	348	384	423	466
Dépenses pédagogiques, supports au niveau régional (millions)	158	187	234	261	297	325	349	377	406	439
Dépenses stimulation de la demande (millions)	7	13	22	30	41	53	65	79	94	112
Nb de salles de classe à construire	75	69	72	75	79	85	91	100	110	120