

## Termes de référence

### Formation à l'élaboration de projet d'établissement

<p><b>Nom du projet :</b> Projet d'Appui institutionnel à la Réforme de l'Éducation (PAIRE)</p> <p><b>Intitulé de la mission :</b> Expertise court terme pour la formation à l'élaboration de projet d'établissement</p> <p><b>Pays / zone géographique :</b> Mauritanie – Nouakchott</p> <p><b>Durée de la mission :</b> 40 jours</p> <p><b>Type de contrat :</b> Contrat de Prestation de Service (CPS)</p>
---

#### Description du projet

La présente mission de consultance s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du « Projet d'Appui institutionnel à la Réforme de l'Éducation » (PAIRE) en Mauritanie.

Ce projet financé par l'Union européenne est actuellement en phase de démarrage pour une durée de 48 mois (2023-2026).

L'**objectif** du PAIRE est de renforcer le système éducatif à travers l'appui à la mise en œuvre de la politique nationale dans le secteur de l'éducation et de la réforme du système éducatif.

Les résultats visés sont les suivants :

**Résultat 1 :** La qualité pédagogique et physique, l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation dans le système éducatif des manuels scolaires et autres matériels pédagogiques sont améliorées durablement pour renforcer/améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement.

**Résultat 2 :** Le pilotage des politiques éducatives et la gestion des ressources du MENRSE et au niveau déconcentré sont renforcés.

La mission s'insère plus spécifiquement au niveau au niveau de l'Activité 2.1.2 : – Accompagnement du MENRSE pour le pilotage et la mise en œuvre des réformes éducatives, en intégrant les dimensions genre et de développement durable.

## Contexte de la mission

Le Gouvernement mauritanien a lancé, depuis 2022, le processus d'élaboration de son nouveau Programme National de Développement du Secteur Éducatif (PNDSE III). Le PNDSE III devra répondre au triple défi d'apporter des solutions pertinentes aux principales problématiques du secteur, d'être en ligne avec la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) et de traduire de manière opérationnelle les orientations politiques, organisationnelles et pédagogiques de la Loi 2022-023 d'Orientation du Système Éducatif.

Il permettra de disposer d'une vision à moyen et long terme du système éducatif, traduite en stratégies et actions concrètes pour atteindre les objectifs et les cibles fixés. Le PNDSE III s'articule autour de trois axes stratégiques de développement : promouvoir un accès universel, équitable et inclusif à l'éducation ; renforcer la qualité et la pertinence de l'offre éducative ; et améliorer la gouvernance du système éducatif.

Le pilotage du processus d'élaboration et de planification du programme est assuré par la Direction des Projets de l'Éducation et de la Formation (DPEF), en collaboration avec les départements ministériels concernés et les partenaires techniques et financiers (PTF). La Direction Générale de la Réforme et de la Planification (DGRP) est chargée du suivi de la mise en œuvre du PNDSE III au niveau du MENRSE.

Le document du PNDSE III est accompagné d'un modèle de simulation actualisé 2024-2032, d'un plan d'action triennal budgétisé (PATB 2024-2026) et d'un cadre de suivi de la mise en œuvre. L'état d'avancement du programme est évalué annuellement à travers des revues sectorielles conjointes de suivi réunissant l'ensemble des parties prenantes : ministères concernés, GLPE, partenaires, société civile et administrations déconcentrées. Ces revues donnent lieu à un aide-mémoire conjoint, validé par le gouvernement et les partenaires, avec des recommandations opérationnelles. Une évaluation à mi-parcours puis une évaluation finale sont également prévues pour apprécier la performance de la mise en œuvre et les résultats obtenus.

L'évaluation finale du PNDSE II (2011-2021) a mis en évidence des progrès notables en matière d'accès à l'éducation mais également des faiblesses structurelles importantes au niveau de la gouvernance locale et de l'autonomie des établissements. La fragmentation des responsabilités, le manque de compétences techniques dans les établissements et une faible culture de la planification et du pilotage local ont limité l'efficacité du système.

Le RESEN 2023 a confirmé ce diagnostic en soulignant que la décentralisation de la gestion des établissements reste insuffisamment opérationnelle. Les chefs d'établissement sont encore trop peu formés aux fonctions de gestion pédagogique, administrative et financière. De plus, il existe une faible utilisation des outils de diagnostic local et un déficit dans la capacité à élaborer et suivre un projet d'établissement structuré.

Face à ces constats, le PNDSE III a introduit comme priorité la mise en place d'un dispositif structuré d'élaboration et de suivi des projets d'établissement dans le cadre du renforcement de la gouvernance du système éducatif. Ce dispositif s'inscrit également dans une dynamique

plus large d'autonomisation des établissements et d'amélioration des pratiques de gestion pédagogique et administrative.

Le PTAB 2024-2026 prévoit ainsi une expérimentation encadrée de l'élaboration de projets d'établissement dans un nombre restreint mais significatif de collèges et de lycées pilotes, sélectionnés pour représenter la diversité des contextes géographiques et pédagogiques. Cette expérimentation vise à doter les chefs d'établissement, les équipes pédagogiques et les Comités de Gestion des Écoles (COGES) de compétences en planification participative, en diagnostic interne, en définition d'objectifs stratégiques locaux et en suivi-évaluation de leur propre performance.

Dans ce cadre, le Projet d'Appui Institutionnel à la Réforme de l'Éducation (PAIRE), financé par l'Union européenne, soutient le MENRSE pour renforcer les capacités des cadres du secteur éducatif. Cette formation s'adresse particulièrement aux membres du Comité Technique Permanent (CTP) et aux responsables déconcentrés afin de leur permettre de maîtriser les concepts, outils et démarches liés à l'élaboration de projets d'établissement.

La présente mission s'inscrit pleinement dans cette logique. Elle a pour objectif d'accompagner les cadres du MENRSE et les membres du CTP dans le développement de compétences concrètes leur permettant de contribuer efficacement à la définition, la mise en œuvre et au suivi de projets d'établissement dans le respect des priorités du PNDSE III.

## Description de la mission

L'Assistance Technique (AT) du PAIRE lance, par les présents Termes de Références (TdR), un appel à candidature pour recruter un.e expert.e court terme pour la formation à l'élaboration de projet d'établissement.

### I. Objectifs de la mission :

#### Objectif général :

L'objectif général est de renforcer les capacités des cadres du MENRSE, des chefs d'établissement et des membres du Comité Technique Permanent (CTP) à travers l'élaboration d'un référentiel national de projet d'établissement et la formation d'un noyau de formateurs, afin d'accompagner l'expérimentation dans les collèges et lycées pilotes et de préparer le déploiement national progressif conformément au PNDSE III.

#### Objectifs spécifiques :

Plus spécifiquement il s'agira de :

- Réaliser une analyse des expériences nationales existantes en matière de projets d'établissement, notamment dans le secteur primaire, et mener des consultations avec les acteurs nationaux et déconcentrés (DREN, chefs d'établissement, pôles d'inspection, APE, COGES) pour dresser un état des lieux des pratiques et des besoins ;
- Conduire un benchmark international, avec un accent particulier sur les expériences de la Tunisie, du Maroc et de la France à travers France Éducation International (FEI) :

[https://plus.france-education-international.fr/offre-de-formation/4431/%C3%89laborer\\_un\\_projet\\_d'%C3%A9tablissement;](https://plus.france-education-international.fr/offre-de-formation/4431/%C3%89laborer_un_projet_d'%C3%A9tablissement;)

- Concevoir un guide didactique national d'élaboration du projet d'établissement, assorti de modules précisant le rôle des différentes parties prenantes dans l'élaboration, la validation et la mise en œuvre du projet ;
- Proposer des démarches pour l'intégration des outils et modules produits dans la plateforme numérique de formation continue du MERSE ;
- Former un noyau national de formateurs, chargé de diffuser la méthodologie dans les établissements ;
- Appuyer la mise en œuvre expérimentale de la méthodologie dans deux écoles pilotes sélectionnées dans chacune des DREN couvertes par le projet PAIRE (Brakna et Nouakchott-Nord) ;
- Remettre un rapport final de mission, incluant les résultats obtenus, les outils produits, le retour d'expérience des pilotes et des recommandations pour la généralisation progressive du dispositif.

## Résultats attendus

- Un état des lieux documenté sur les pratiques actuelles en matière de projets d'établissement en Mauritanie, intégrant les retours des acteurs du système éducatif central et déconcentré ;
- Un rapport de benchmark international synthétisant les expériences pertinentes menées notamment en Tunisie, au Maroc et en France, et identifiant les éléments transférables au contexte mauritanien ;
- Un guide didactique national d'élaboration du projet d'établissement produit, validé et adapté aux réalités du système éducatif mauritanien ;
- Un module de formation précisant les responsabilités des différentes parties prenantes à l'élaboration, à la validation et à la mise en œuvre du projet d'établissement ;
- Des démarches concrètes proposées pour l'intégration du guide et du module dans la plateforme numérique de formation continue du MERSE ;
- Un noyau d'au moins 10 formateurs nationaux formés, capables de reproduire la formation auprès des établissements secondaires (collèges et lycées) dans les régions ciblées ;
- Une phase pilote conduite avec succès dans quatre établissements (deux par DREN couverte par le PAIRE), avec retour d'expérience recueilli ;
- Un rapport final de mission, incluant les outils développés, les synthèses des travaux réalisés, l'évaluation de la phase pilote et des recommandations pour le passage à l'échelle.

## Étendue de la mission :

La mission portera sur l'accompagnement technique du MERSE dans la structuration, la capitalisation et l'expérimentation d'une démarche nationale d'élaboration de projets d'établissement, conformément aux priorités du PNDSE III.

Elle sera conduite sous la supervision directe de la Direction Générale de l'Enseignement (DGE) à travers la Direction de l'Enseignement Secondaire (DES), et en collaboration avec la Direction Générale de la Réforme et de la Planification (DGRP), l'Inspection Générale de l'Éducation Nationale (IGEN), ainsi que le projet PAIRE, qui assure l'appui institutionnel.

Le consultant individuel apportera une assistance technique visant à :

- Élaborer une démarche cohérente et contextualisée pour la planification et la gestion des établissements scolaires à travers des projets d'établissement opérationnels ;
- Mettre à disposition des outils pratiques ;
- Former des cadres nationaux pour appuyer l'extension du dispositif ;
- Tester la démarche dans des établissements pilotes.

La mission comprendra notamment les étapes suivantes :

- Une analyse des expériences nationales existantes (notamment dans le primaire) et des consultations approfondies auprès des structures éducatives aux niveaux central et déconcentré (DREN, chefs d'établissement, pôles d'inspection, APE, COGES) pour dresser un état des lieux des pratiques, outils et besoins ;
- Un benchmark international ciblé, basé sur les expériences pertinentes en Tunisie, au Maroc et en France (via France Éducation International – FEI), pour identifier les bonnes pratiques transférables au contexte mauritanien ;
- L'élaboration d'un guide national didactique pour l'élaboration des projets d'établissement, assorti d'un module de formation détaillant les rôles des différentes parties prenantes dans l'élaboration, la validation et la mise en œuvre du projet ;
- La proposition de démarches concrètes pour intégrer le guide et le module de formation dans la plateforme numérique de formation continue du MENRSE ;
- La formation d'un noyau national de formateurs, composé de cadres et de personnel d'encadrement pédagogique, pour accompagner la mise en œuvre à plus grande échelle ;
- L'appui à la mise en œuvre expérimentale de la démarche dans deux établissements secondaires (collège ou lycée) de chacune des DREN couvertes par le PAIRE (Brakna et Nouakchott-Nord), avec retour structuré d'expérience ;
- La production d'un rapport final de mission, comprenant les livrables développés, les résultats des formations, les enseignements de la phase pilote et des recommandations pour l'extension progressive du dispositif à l'échelle nationale.

La mission est de nature stratégique et technique. Le consultant appuiera la mise en œuvre de la phase pilote dans les établissements sélectionnés mais n'interviendra pas dans la phase de généralisation. Il devra formuler des outils méthodologiques, modules de formation et recommandations opérationnelles permettant de structurer une démarche nationale durable. Son rapport final devra proposer des orientations claires pour la généralisation du dispositif, en cohérence avec les priorités du PNDSE III et les capacités institutionnelles du MERSE.

Le consultant doit veiller à intégrer les dimensions genre, inclusion et diversité territoriale dans les outils produits.

## Démarche méthodologique :

La mission sera conduite sous la supervision directe de la Direction Générale de l'Enseignement (DGE) à travers la Direction de l'Enseignement Secondaire (DES), en collaboration avec la Direction Générale de la Réforme et de la Planification (DGRP), l'Inspection Générale de l'Éducation Nationale (IGEN) et le projet PAIRE.

Le consultant adoptera une approche participative, contextualisée et itérative, en s'appuyant sur les acteurs du MENRSE au niveau central et déconcentré. Il articulera sa mission autour des étapes suivantes :

### Étape 1 : Lancement de la mission

- Organisation d'une réunion de démarrage avec les structures concernées (DGE, DES, DGRP, IGEN, PAIRE) ;
- Clarification des objectifs, validation du calendrier, des livrables et des modalités de collaboration.

Livrable : Compte rendu de réunion de cadrage validé.

### Étape 2 : Diagnostic et état des lieux

- Analyse documentaire des expériences nationales antérieures (primaire, projets pilotes, textes existants) ;
- Réalisation d'entretiens et de groupes de discussion avec les DREN, chefs d'établissement, pôles d'inspection, APE, COGES ;
- Identification des besoins, des pratiques existantes et des écarts à combler.

Livrable : Rapport d'état des lieux incluant les constats et les besoins exprimés.

### Étape 3 : Benchmark régional et international

- Analyse des démarches d'élaboration de projets d'établissement au Maroc, en Tunisie et en France (France Éducation International - FEI) ;
- Identification des pratiques transférables, outils et référentiels existants.

Livrable : Note de synthèse de benchmark comparatif.

## Étape 4 : Élaboration des outils nationaux

- Rédaction d'un guide didactique national pour l'élaboration du projet d'établissement ;
- Conception d'un module de formation pour les parties prenantes (cadres, chefs d'établissement, communautés) ;
- Propositions concrètes pour l'intégration du guide et du module dans la plateforme numérique de formation continue.

Livrables :

- Guide national d'élaboration du projet d'établissement ;
- Module de formation validé ;
- Note technique sur l'intégration dans la plateforme numérique.

## Étape 5 : Formation des formateurs

- Sélection des participants avec la DGE/DES ;
- Animation d'une session de formation pour un noyau de formateurs issus de l'administration centrale (DGE/DES, DGRP, IGEN), des DREN et de l'encadrement intermédiaire (Pôles d'Inspection).

Livrable : Rapport de formation des formateurs + kit pédagogique complet.

## Étape 6 : Appui à la phase pilote

- Appui technique à la mise en œuvre de la méthodologie dans 4 établissements pilotes (2 à Brakna, 2 à Nouakchott-Nord) ;
- Accompagnement léger des équipes locales dans l'utilisation des outils (à distance ou en présentiel selon faisabilité) ;
- Recueil structuré de retours d'expérience.

Livrable : Note de capitalisation sur la phase pilote.

## Étape 7 : Finalisation et restitution

- Organisation d'un atelier de restitution national ;
- Présentation des résultats, outils, constats de la phase pilote et propositions d'orientations pour la généralisation.

Livrable : Rapport final de mission incluant :

- les livrables produits ;
- les enseignements de la phase pilote ;
- et des recommandations pour l'extension progressive du dispositif à l'échelle nationale.

**NB** : Cette méthodologie est indicative. Le consultant devra proposer, dans son offre technique, une démarche enrichie, réaliste et adaptée à ses expertises ainsi qu'au contexte mauritanien.

## Calendrier et livrables

La mission d'appui aura une durée de 40 jours étalée sur neuf (9) semaines. Elle se fera sur sept phases :

Activités	Livrables	Nombre de jours (indicatif)	Période de mise en œuvre (indicatif)
<b>Étape 1 : Réunion de démarrage</b>			
Réunion de démarrage avec les structures concernées (DGE, DES, DGRP, IGEN, PAIRE)	Compte rendu validé de la réunion de lancement	1j	Semaine 1
<b>Étape 2 : Diagnostic et état des lieux</b>			
Diagnostic et état des lieux des expériences nationales (primaire) et consultations avec les parties prenantes (DREN, APE, COGES, etc.).	Rapport d'état des lieux	5j	Semaine 1 et Semaine 2
<b>Étape 3 : Benchmark international</b>			
Benchmark international (Tunisie, Maroc, France – FEI)	Note de synthèse de benchmark	3 jours	Semaine 2
<b>Étape 4 : Élaboration des outils nationaux</b>			
Élaboration des outils nationaux : guide didactique, module de formation, outils participatifs, intégration numérique	Guide méthodologique validé Module de formation Note d'intégration dans la plateforme	10j	Semaine 3 et semaine 4
<b>Étape 5 : Mise en œuvre de la formation</b>			
Formation du noyau de formateurs (cadres nationaux)	Rapport de formation + kit pédagogique complet	3j	Semaine 5
<b>Étape 6 : Phase pilote -Expérimentation</b>			
Appui à la phase pilote dans 2 établissements par DREN (Brakna et Nouakchott-Nord)	Note de capitalisation sur la phase pilote	15j	Semaine 5, Semaine 6, Semaine 7, Semaine 8
<b>Étape 7 : Rapport final et recommandations</b>			
Restitution et rapport final incluant recommandations pour la généralisation	Rapport final de mission avec recommandations	3j	Semaine 9
<b>TOTAL</b>		<b>40j</b>	

L'expert.e proposera dans son offre méthodologique une démarche et un planning prévisionnel des opérations et modalités de travail pour chaque étape de la mission.

## Profil du consultant

La mission sera confiée à un consultant individuel spécialiste de la gestion des établissements scolaires, de la planification locale de l'éducation et du renforcement des capacités des acteurs éducatifs. Le consultant devra justifier d'une solide expérience dans l'accompagnement de réformes éducatives, la production d'outils pédagogiques et l'animation de formations ciblées.

### Qualifications académiques

- Diplôme universitaire de niveau bac+5 en sciences de l'éducation, gestion des systèmes éducatifs, planification de l'éducation, administration scolaire, ou domaines connexes.

### Expérience professionnelle

- Au minimum 5 ans d'expérience dans la conception de guides méthodologiques, de modules de formation ou de référentiels destinés à des personnels éducatifs ;
- Avoir conduit avec succès au moins une mission similaire d'élaboration ou de mise en œuvre de projets d'établissement (au primaire, secondaire ou niveau équivalent), y compris dans des contextes de décentralisation ou d'autonomisation des établissements ;
- Connaissance approfondie des dynamiques de pilotage des établissements secondaires, de la gouvernance scolaire et du rôle des communautés éducatives ;

### Compétences spécifiques

- Maîtrise des outils de diagnostic participatif, planification locale et suivi-évaluation ;
- Capacité à animer des formations et à faciliter la production d'outils avec des équipes pluridisciplinaires ;
- Bonne compréhension des dispositifs numériques de formation continue et de leur articulation avec les politiques nationales.

### Compétences linguistiques

- Maîtrise parfaite du français (écrit et oral) ;
- La connaissance de l'arabe constitue un atout.

## **Autres aptitudes**

- Aptitude à travailler de manière autonome, en coordination avec les structures du MERSE ;
- Rigueur dans le respect des délais, sens de la pédagogie et qualité rédactionnelle avérée ;
- Engagement à produire des livrables exploitables et à accompagner la montée en compétence des équipes nationales.