

Termes de référence

Appui à l'élaboration du Projet d'établissement de l'Institut pédagogique national (IPN) de Mauritanie

Nom du projet : Projet d'Appui institutionnel à la Réforme de l'Éducation (PAIRE)

Intitulé de la mission : Expertise perleée d'appui au projet d'établissement de l'Institut pédagogique national

Pays / zone géographique : Mauritanie - Nouakchott

Durée de la mission : 50 jours

Type de contrat : Contrat de Prestation de Service (CPS)

Date limite de candidature : 15 juillet 2024

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 a débuté en janvier 2023. Il est d'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 : Augmenter durablement la qualité pédagogique et physique, l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation dans le système éducatif des livres scolaires et autres matériels pédagogiques pour renforcer/améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement.

Résultat 2 : Renforcer la gestion administrative et pédagogique du système éducatif à travers des réformes institutionnelles au sein des directions centrales du ministère de l'éducation et de la formation professionnelle, des établissements publics sous égide du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Réforme du Système Éducatif (MENRSE), et au niveau déconcentré.

Contexte de la mission :

La Loi d'orientation du Système Éducatif 022-2023 fixe trois axes stratégiques autour desquels s'articule la réforme :

- Promouvoir un accès universel, équitable et inclusif à l'éducation ;
- Renforcer la qualité et la pertinence de l'offre éducative ;
- Améliorer la gouvernance du Système.

La Loi confirme le rôle structurant du manuel dans l'élévation du niveau scolaire général, la démocratisation des savoirs et le partage des valeurs sociétales et, à son article 47, précise que « l'Etat garantit la disponibilité des manuels scolaires officiels et veille à leur distribution

équitable à tous les élèves. ». Elle institue dans le même cadre la Commission Nationale des Curricula (CNC) chargée de l'élaboration des programmes d'enseignement.

La réforme de la chaîne du livre représente un des chantiers prioritaires du nouveau Programme National de Développement du Secteur Éducatif PNDSE III qui propose, à travers son PATB 24-26, des actions pour appuyer l'IPN à améliorer durablement la qualité pédagogique, l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation des livres scolaires.

Dans le même contexte, la Lettre de Politique sectorielle de l'éducation 2022-2032 prévoit une refonte de l'IPN sur la base d'une réflexion sur son organisation qui prendra en compte son articulation avec les différentes structures intervenantes dans la chaîne du livre (IGEN, CNC, DGE, DGRP, DREN, APE et COGES...).

L'objectif de l'intervention d'Expertise France s'aligne sur les orientations du PNDSE III, axées sur l'amélioration durable de la qualité pédagogique, l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation des livres scolaires et autres matériels pédagogiques dans le système éducatif.

Les dysfonctionnements de la chaîne du livre, analysés dans le *Diagnostic approfondi de la chaîne du livre et du manuel scolaire en Mauritanie* (2021, V. Bontoux) apparaissent à tous les maillons de la chaîne de conception, de production et de diffusion.

En amont, la révision des programmes, ou les réécritures après réforme, amènent à devoir parfois produire des manuels dans un délai trop court, influençant négativement la qualité de leurs contenus. Certains changements de programme non planifiés aboutissent même parfois à la mise au rebut de plusieurs milliers d'exemplaires imprimés de livres scolaires.

L'opérateur principal de l'Etat pour le livre scolaire est l'Institut pédagogique national (IPN), établissement sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale et de la réforme du système éducatif (MENRSE). Il est en charge notamment d'élaborer, produire, expérimenter, évaluer, imprimer et diffuser à titre gratuit ou onéreux, les livres scolaires ainsi que les matériels et moyens didactiques.

L'IPN bénéficie de l'autonomie administrative et financière. Ces ressources budgétaires proviennent principalement de la subvention de l'Etat, mais aussi de ses ressources propres qui demeurent très faibles. Un fonds de l'édition scolaire a été créé auprès de l'établissement qui a pour but de financer l'édition des livres et assurer leur disponibilité à des prix étudiés.

L'IPN, souffre d'un certain nombre de faiblesses, ayant perdu au fil des ans la maîtrise des compétences et procédures de l'édition et de l'impression. Absence de stratégie, de planification, de gestion des budgets et des délais, de compétences techniques, de politique d'archivage ont abouti à des choix éditoriaux peu lisibles et à une non-maîtrise des coûts.

Depuis 4 ans, l'ensemble des livres sont imprimés par appel d'offres à l'étranger, rendant impossible tout soutien aux imprimeurs locaux.

Ces dysfonctionnements ont abouti à une grande pauvreté du catalogue de l'IPN, à la disparition des guides pédagogiques et à une qualité très inégale des ouvrages, à l'absence d'ouvrages parascolaire ou livres jeunesse. Pour pallier cette situation, d'autres instances - services du MENRSE, organisations de la société civile, etc. - ont publié des ouvrages

d'exercices (SWEDD), des livres scolaires (Counterpart), ont mis en place l'édition et l'expérimentation de nouveaux manuels de lecture (Banque Mondiale) ou ont rédigé des guides pour les enseignants (MENRSE). Ces initiatives ont mené à une perte de lisibilité et de cohérence du catalogue de l'IPN, une dilution des financements, une dotation aux élèves inégale. Réalisés en dehors de toute stratégie globale, leur efficacité ne peut être que partielle.

Enfin, en bout de chaîne, le système en place de distribution de milliers d'ouvrages dans un réseau de plus de 170 kiosques répartis dans le pays, avec vente aux parents sur présentation d'attestations d'inscription à l'école, ne permet pas aux livres d'arriver dans les classes.

Depuis octobre 2023, PAIRE a mobilisé plusieurs expertises en appui à la chaîne du livre :

- Analyse de la chaîne de distribution et appui à une expérimentation d'un système de mise à disposition des livres scolaires dans les écoles ;
- Financement de la politique du livre pour 2022-2023 ;
- Recensement des capacités de production des imprimeurs locaux ;
- Diagnostic de l'activité édition et appui au management et à la mise en place de bonnes pratiques d'élaboration des livres scolaires ;
- Appui à la définition d'une stratégie éditoriale ;
- Appui à la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences afin d'accompagner la rénovation de la chaîne du livre et la définition d'un nouvel organigramme qui réponde aux orientations de développement souhaités par la direction de l'IPN tournés vers l'innovation pédagogique et le développement du numérique.

Le projet PAIRE entend appuyer le Ministère de l'Éducation nationale et l'Institut Pédagogique national (IPN) dans l'élaboration d'une conception renouvelée de la chaîne du livre. Le projet d'établissement de l'IPN s'appuiera et accompagnera la Stratégie nationale du livre scolaire en cours d'élaboration.

Description de la mission

L'AT du PAIRE lance, par les présents Termes de Références (TdR), un appel à candidature pour recruter un.e expert.e pour l'élaboration du Projet d'établissement de l'Institut pédagogique national. L'expert.e travaillera en étroite collaboration avec la Direction de l'IPN et les interlocuteurs du MENRSE. Il/elle collaborera avec l'expert en charge de l'appui à la Stratégie nationale du livre scolaire et s'appuiera sur les travaux des expert.es mobilisé.es en appui à la refonte de l'IPN.

Objectif de la mission :

Doter l'Institut pédagogique national d'un projet d'établissement permettant la mise en œuvre de la vision et des objectifs de la Stratégie nationale mauritanienne du livre scolaire

Activités de la mission :

Accompagner, dans une approche intégrée et collaborative, l'élaboration du projet d'établissement de l'IPN en articulation avec la réforme du Système Éducatif (Loi d'orientation 2022-023) et la *Stratégie nationale mauritanienne du livre scolaire* en cours d'élaboration :

- a) Analyse institutionnelle et description organisationnelle de l'IPN. Celle-ci s'appuiera sur les travaux réalisés par les experts en Stratégie nationale du livre scolaire, Finances publiques, RH et Management de l'édition :
 - Présentation de l'IPN, sa mission, ses objectifs, sa vision, son environnement institutionnel et son histoire ;
 - Analyse du positionnement de l'IPN au regard du cadre réglementaire et législatif en vigueur et de la loi 2022-023 portant loi d'Orientation du Système éducatif national.
 - Instances de gouvernance ;
 - Mécanismes de prise de décision et leadership ;
 - Infrastructures et équipements :
 - o Etat des lieux des infrastructures ;
 - o Equipements et ressources matérielles.
 - Ressources humaines (cf rapport d'expertise RH-GPEC réalisé en mai 2024) :
 - o Effectifs et profils du personnel ;
 - o Gestion des ressources humaines : recrutement, formation, gestion ;
 - Finances et gestion budgétaire (cf rapport sur le financement de la politique du livre pour 2022-2023)
 - o Description de la chaîne de dépense : Gestion budgétaire, financière et comptable
 - o Sources de financement de l'IPN ;
 - Partenariats et collaborations :
 - o Identification des partenariats existants ;
 - o Collaborations avec d'autres institutions ;
 - Identification des forces et faiblesses, des opportunités et menaces (matrice SWOT).
 - Benchmark d'institutions comparables dans la région et à l'échelle internationale.
 - Recommandations pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement articulée à la Stratégie nationale mauritanienne du livre scolaire et à la réforme du Système éducatif (Loi d'orientation 2022-023).

Le document d'analyse et des recommandations sera distribué aux parties prenantes afin de recueillir leurs réactions et intégrer leurs contributions. Il sera validé par l'IPN.

- b) Elaboration du plan stratégique de développement de l'IPN comportant :
 - Finalités, enjeux et objectifs du plan stratégique de développement :
 - o Définition de la vision, des missions et des axes de développement de l'IPN en articulation avec le cadre juridique en place et la Stratégie nationale du livre scolaire ;
 - o Identification des enjeux prioritaires, orientations et objectifs stratégiques.
 - Stratégies et plan d'actions à mettre en place :

- Définition des stratégies à moyen terme ;
 - Identification des projets et actions spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies.
 - Budget et ressources :
 - Estimation des coûts liés à la mise en œuvre du plan ;
 - Identification des sources de financement potentielles.
 - Suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan de développement :
 - Recommandations pour le suivi, par les instances de gouvernance, de la mise en œuvre du plan de développement ;
 - Responsabilités et rôles des parties prenantes dans la mise en œuvre du plan ;
 - Mécanismes de suivi et d'évaluation des progrès réalisés par rapport aux objectifs ;
 - Définition d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de développement et de critères de réussite.
 - Calendrier et échéancier de la mise en œuvre du plan de développement.
- c) Restitution, validation et rapport final :
- Présentation et validation du plan stratégique aux parties prenantes de l'IPN (séminaire).
 - Remise d'un rapport final détaillant le plan stratégique, ses composantes et les étapes de mise en œuvre ainsi que des recommandations.
 - Accompagnement à l'appropriation des axes stratégiques et outils de suivi et d'évaluation.

Calendrier et livrables

La mission d'appui aura une durée totale de 50 jours en 2024-2025.

Activités	Livrable	Nombre de jours (indicatif)	Période de mise en œuvre (indicatif)
a) Analyse institutionnelle et organisationnelle de l'IPN	- Rapport initial avec plan de travail : méthodologie de l'analyse ; liste des parties prenantes à consulter ; planning prévisionnel avec les étapes de l'élaboration du projet d'établissement - Partie 1 du <i>Projet d'établissement</i> : Analyse institutionnelle et organisationnelle de l'IPN	20j	2024

<p>b) Elaboration du plan stratégique de développement de l'IPN Définition des mécanismes et modalités de suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique Proposition d'un calendrier et échéancier de la mise en œuvre du plan de développement</p> <p>Validation du Projet d'établissement Séminaire/formations pour la communication et appropriation du plan stratégique et des outils de suivi et évaluation</p>	<p>- Partie 2 du <i>Projet d'établissement</i> : Plan stratégique comprenant système de suivi et évaluation, calendrier de mise en œuvre élaborés et validés</p> <p>Ateliers de validation et séminaire de communication organisés</p>	<p>30j</p>	<p>2024 - 2025</p>
<p>TOTAL</p>		<p>50j</p>	

Profil souhaité

Formation et expériences :

Le prestataire devra disposer des compétences et capacités suivantes :

- Un niveau minimum Bac +5 dans le domaine des sciences sociales, sciences humaines, sciences économiques, politiques publiques, sciences de l'éducation ou tout autre domaine connexe ;
- Une expertise avérée en diagnostic et accompagnement des organisations, conduite du changement dans le secteur public ;
- Une expérience en gestion et planification stratégique ;
- Une expérience dans le développement et l'analyse des politiques publiques ;
- Une connaissance des finances publiques et de la chaîne de la dépense publique ;
- Une connaissance des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne et si possible en Mauritanie ;
- Une connaissance des politiques du livre en Afrique subsaharienne est un atout ;
- Une parfaite maîtrise du français, la maîtrise de l'arabe serait un atout ;
- Une très bonne aptitude à l'écrit, esprit d'analyse et de synthèse.
- Aptitudes au dialogue et à l'écoute ;
- Une très bonne maîtrise de la communication écrite et rédactionnelle ;
- Fortes capacités d'analyse et de synthèse

Candidatures

Les offres doivent inclure les éléments suivants :



PAIRE

Projet d'appui institutionnel à la réforme de l'éducation



RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Honneur – Fraternité – Justice
Ministère de l'Éducation Nationale et de la
Réforme du Système Éducatif

- . CV de l'expert.e proposé
- . Une offre technique et méthodologique démontrant la compréhension des termes de références, notamment le contexte de la mission et les enjeux inhérents, ainsi que l'approche méthodologique proposée
- . Une offre financière incluant les honoraires de l'expert.e.

Les offres doivent être déposées avant le 15 juillet 2024 sur le site d'Expertise France.