



**Assistance Technique d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République
Islamique de Mauritanie**

PNC/SERV/01/2014/CAON

**Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit
en République Islamique de Mauritanie**

برنامج دعم تعزيز دولة القانون بالجمهورية الإسلامية الموريتانية

**Réécriture des curriculums des formations initiales
des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM**

Rapport final



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

***Le présent rapport a été rédigé par les experts principaux du bureau d'études ICE.
Son contenu relève de sa seule responsabilité et ne peut en aucun cas être
considéré comme reflétant l'opinion de l'Union européenne.***

Contenu

I. RAPPORT DE MISSION	7
1. CADRE DE LA MISSION.....	7
2. ACTIVITES MENEES	8
2.1 Présentation de la mission	8
2.2 Adoption de la méthodologie.....	8
2.3 Analyse des documents et conduite des entretiens	9
2.4 Validation de mi-parcours.	9
2.5 Présentation de fin de mission et rédaction du rapport provisoire.....	10
3. LA REECRITURE DES CURRICULUMS : UNE AMBITION LARGE, UN CADRE COMMUN	11
3.1 Ecrire un curriculum porte une ambition forte.....	11
3.2 La réécriture des curriculums va donc au-delà des demandes formulées par l'ENAJM.	12
3.3 La réécriture des curriculums nécessite une approche large.....	13
3.4 Un cadre commun	14
II. STRUCTURE DES CURRICULUMS.....	16
1. FINALITES	16
1.1 La nécessaire création d'une culture commune d'encadrement.....	16
1.4 Une faible qualité de recrutement qui s'explique notamment par un rythme discontinu.....	19
1.5 Une possibilité de consacrer la première année de l'ENAJM à une remise à niveau.	21
2. CONTENU.....	23
2.1 Une formation réalisée indistinctement à la fois en arabe et en français	23
2.3 Une progression dans les matières à enseigner.....	23
2.4 Un tronc commun essentiel.	24
2.5 Les stages sont une composante à part entière de la formation.....	25
3. ORGANISATION.....	26
3.1 Des principes d'organisation communs.	26
3.2. Emploi du temps.....	26
3.3 Volume horaire global.	27
3.4 Nombre de matières enseignées.....	28

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

3.5 Part des formations communes aux deux filières.....	29
4. METHODES	31
4.2 Recourir à des stratégies pédagogiques adaptées.....	32
5. RESULTATS.....	33
5.1 Principes d'évaluation	33
5.2 Cadre général des évaluations	34
5.3 Modalités d'évaluation du cycle supérieur	36
5.4 Modalités d'évaluation des cycles A et B	38
6. MISE EN OEUVRE	41
6.1 Une diversification des intervenants.....	41
6.2 Une coopération recherchée avec différents types de partenaires sur plusieurs champs.....	43
ANNEXE 1 : METHODOLOGIE DE LA MISSION	46
1. Présentation de la mission.	46
2. Organisation de la mission.	47
2.1 Modalités de travail avec chaque expert local pour chaque filière (diplomatie et administration générale).....	48
2.2 Quels acteurs doivent être interrogés ?.....	48
2.3 Mode d'interrogation des parties prenantes.	50
3. Méthodologie de la mission.	51
3.1 S'inscrire dans la démarche existante et étudier les éléments disponibles.....	51
3.2. Fournir un curriculum de formation.....	52
3.3 Réaliser une évaluation étendue des besoins.	52
3.4 Procéder essentiellement par l'étude de la documentation existante (cf. 3.1) et la conduite d'entretiens (cf. 2.3) avec les parties prenantes identifiées (cf. 2.2).....	52
3.5 Dérouler la mission en 3 étapes, avec à la fin de chacune un point d'étape et une validation des résultats intermédiaires.	53
ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	54
ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS RENCONTREES	56
ANNEXE 5 : PROPOSITION DE PROCESSUS DE FORMATION A L'ANDRAGOGIE	58
ANNEXE 6 : RAPPORT DE L'ENA FRANCE SUR L'ENAJM (DECEMBRE 2015) – EXTRAITS.....	60

*Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à
l'ENAJM*

ANNEXE 8 : NOMBRE D'EMPLOIS OFFERTS DEPUIS 2007 DANS LES FILIERES DIPLOMATIE ET ADMINISTRATION.....	67
ANNEXE 9 : CURRICULUM POUR LA FORMATION DE CONSEILLER DES AFFAIRES ETRANGERES.....	69
ANNEXE 10 : CURRICULUM POUR LA FORMATION D'ADMINISTRATEUR CIVIL.....	73
ANNEXE 12 : CURRICULUM POUR LA FORMATION D'ATTACHE D'ADMINISTRATION.....	77
ANNEXE 13 : CURRICULUM POUR LA FORMATION DE REDACTEUR D'ADMINISTRATION	81
ANNEXE 14 : OBSERVATIONS DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENAJM ET REMARQUES DE L'EXPERT INTERNATIONAL	85



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

I. RAPPORT DE MISSION

1. CADRE DE LA MISSION

Les formations initiales concernées ont été identifiées lors de la réunion de présentation de la mission le lundi 17 avril 2017. Il s'agit de 5 formations différentes, appartenant aux deux filières diplomatie et administration générale.

	Cycle supérieur (36 mois)	Cycle A court (24 mois)	Cycle B (24 mois)
Administration générale	Administrateurs civils	Attaché d'administration	Rédacteur d'administration
Diplomatie	Conseiller des affaires étrangères	Attaché des affaires étrangères	-

Les autres filières de formation de l'ENAJM (finances publiques ; magistrature ; journalisme) ne sont donc pas directement concernées, même si les recommandations établies dans le rapport pour les formations de diplomatie et d'administration générale peuvent, le cas échéant, leur être étendues. La formation continue ne fait pas partie du champ du projet, pour aucune des filières.

La réécriture des curriculums s'inscrit dans un projet d'envergure de réforme de l'ENAJM, qui a deux volets : une modification du cadre réglementaire de l'école (cf. annexe 8) ; un appui à la refonte des formations, mis en place depuis 2 ans. Les étapes de cette refonte sont les suivantes :

- ✓ Atelier ENAJM : Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit (1 et 2 juin 2015) ;
- ✓ Une mission d'un expert de l'ENA France, Jérôme Guyon, auprès de l'ENAJM (décembre 2015). Celui-ci a proposé un calendrier de réécriture en deux phases : phase 1, relecture et révision des curricula par des experts mauritaniens ; phase 2 : relecture des curricula par un expert étranger issu d'une institution partenaire.
- ✓ Atelier ENAJM : Concertation interministérielle pour la réécriture des curriculums de formation initiale, départements diplomatie, administration et magistrature (2 et 3 mars 2016).

La mission de l'expert international et le rapport s'inscrit dans la suite de ce projet.

2. ACTIVITES MENEES

2.1 Présentation de la mission

Une réunion d'ouverture a eu lieu le lundi 17 avril 2017 dans les locaux de l'ENAJM, entre les participants suivants :

- ENAJM :
 - Dr. Mohamed Ould Abdelkader Ould ALADA : Directeur général ;
 - Mohamed Ould DOUSSOU : directeur des études et des stages ;
 - Moctar Ould ZEIN : chef du département diplomatie ;

- CAON :
 - Christophe COURTIN : expert résident, chef de projet ;
 - Cheikh JIDDOU : expert principal Union européenne –Mauritanie ;

- Equipe d'expertise :
 - Stéphane KESLER, expert international ;
 - Taki Ould SIDI : expert local, ancien ambassadeur ;
 - Mohamed Ould SALECK : expert local, ancien directeur des études de l'ENAJM.

Les formations concernées ont été identifiées et le cadre général posé. L'ENAJM a également fait part de son souhait que dix livrables, concernant la réécriture des formations, soient fournis et une liste a été remise (cf. 3.2).

Il a été décidé que l'équipe projet discuterait, à la suite, de la méthodologie afin que celle-ci soit présentée le lendemain au Directeur général de l'ENAJM, permettant le lancement des travaux.

2.2 Adoption de la méthodologie.

La méthodologie proposée par l'expert international a été discutée avec les experts locaux et adaptée au contexte. Elle a ensuite été présentée au Directeur général de l'ENAJM le 17 avril et validée par lui. La méthodologie adoptée est présentée en détail à l'annexe 1.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2.3 Analyse des documents et conduite des entretiens

La liste des documents consultés figure en annexe 2. Ceux-ci ressortent de trois catégories : décrets déterminant le cadre réglementaire applicable au régime des études de l'ENAJM ; documents internes à l'ENAJM (liste des enseignants ou des partenariats ; nombre d'élèves formés) ; et surtout propositions de révisions de programmes. Ces derniers sont très nombreux, issus de plusieurs ateliers se déroulant sur plus d'un an, sans compter les projets plus anciens.

Ces propositions comprennent toutefois essentiellement une liste de cours ou de matières souhaitées, la plupart du temps sans volume horaire, sans progression pédagogique évidente et surtout sans référence aux objectifs recherchés. En ce sens, les documents fournis à l'issue des ateliers ne correspondent pas à l'ambition que doit viser une réforme du cadre curriculaire et n'ont été que partiellement utilisés, essentiellement dans la phase finale de détermination des matières à étudier.

C'est pourquoi la conduite et l'exploitation des entretiens ont représenté une part essentielle de la mission, notamment par le recueil des besoins des institutions ou les témoignages de hauts fonctionnaires. L'annexe 3 donne la liste des entretiens réalisés, à partir de la liste établie préalablement, dans la phase de définition méthodologique. Les entretiens ont été pris par l'ENAJM ou les deux experts locaux.

Seule une partie des entretiens ont pu être obtenus en raison des délais courts de la mission : 8 jours ouvrables entre la validation de la liste des interlocuteurs et la présentation du rapport de fin de mission. Toutefois, la mission a pu rencontrer une dizaine de personnes au sein de l'ENAJM, et autant dans les services centraux ou administrations déconcentrées des Ministères, ce qui a permis de disposer d'une vision des besoins suffisamment large.

2.4 Validation de mi-parcours.

Celle-ci a eu lieu le 21 avril. L'expert court terme et les deux experts nationaux ont réalisé un point d'étape du déroulement du projet au Directeur général de l'ENAJM. Un premier état des besoins a été dressé, par des rencontres tant au sein de l'ENAJM qu'avec des représentants des ministères de l'intérieur et des affaires étrangères et de la coopération.

En outre, des scénarios d'évolution de la durée de la formation ont été présentés, avec une proposition de scolarité du cycle supérieur raccourcie à 24 mois (filière diplomatie) ou 27 mois (filière administration générale). Ils ont été rejetés par le Directeur général (cf. infra), ce qui a permis à la mission de poursuivre sur une durée définie des formations égale à l'existant.

En revanche, les axes retenus à ce stade par la mission sur l'architecture des formations (part des formations communes et des stages ; poids des langues) ont été validés et ont permis de poursuivre la réécriture des curriculums de formation sur ces bases.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2.5 Présentation de fin de mission et rédaction du rapport provisoire.

La réunion de fin de mission a eu lieu le vendredi 28 avril 2017, avec les participants de la réunion d'ouverture et une représentante de l'Union Européenne. Elle s'est appuyée sur des documents, distribués la veille conformément aux Termes de Référence (« aide-mémoire de fin de mission »), présentés et discutés en séance.

Les débats ont permis de préciser plusieurs points. Un accord général a été obtenu sur les principales conclusions et axes de réécriture des curriculums.

L'expert international a également précisé le calendrier ultérieur, et le partenaire mauritanien devait travailler au cours de la semaine suivante sur les propositions réalisées, afin qu'elles puissent être intégrées dans le présent rapport. Une première version du rapport final provisoire a été rédigée et envoyée le dimanche 7 mai, soit 10 jours après la fin de la mission, conformément aux termes de référence. La direction générale de l'ENAJM a présenté le mardi 9 mai ses observations générales (cf. annexe 14). L'expert international en a tenu compte pour rédiger une nouvelle version du rapport final provisoire, qui est celle du présent rapport. L'expert, dans l'annexe 14, présente les points qui lui semblent recevables et qu'il a intégré, et précisé les raisons qui conduisent à ne pas retenir les autres.

3. LA REECRITURE DES CURRICULUMS : UNE AMBITION LARGE, UN CADRE COMMUN

3.1 Ecrire un curriculum porte une ambition forte

Un curriculum de formation est un concept d'origine anglo-saxonne, porteur d'une acception large, avec trois dimensions - un objet ; une méthode ; une philosophie :

- ✓ Un objet, un document simple d'utilisation qui permet de mettre en place une formation ;
- ✓ Une méthode, « une manière de formaliser la réflexion autour d'un programme de réflexion dès lors que ce dernier est d'une certaine ampleur qui permet de le distinguer d'un simple dispositif pédagogique ponctuel »¹ ;
- ✓ Une philosophie spécifique : la formation s'intègre dans un ensemble large, qui englobe un amont et un aval pour déterminer un parcours éducatif.

Ecrire un curriculum représente donc une ambition plus large que de définir un programme de cours ou une liste de matières. Elle implique d'évoquer six dimensions différentes, en répondant aux questions suivantes :

- ✓ Finalités : à quoi sert la formation ? Quelle est son objectif pour l'élève et pour l'organisation ?
- ✓ Contenu : quelles sont les matières étudiées ? Quelles sont les connaissances délivrées ?
- ✓ Organisation : quelle est la programmation et l'organisation des formations ? Quelle est la durée des enseignements ou des stages ?
- ✓ Méthodes : quelles sont les stratégies pédagogiques et les processus didactiques mis à l'œuvre ?
- ✓ Résultats : quelles sont les compétences obtenues à la fin de la formation ? Comment sont-elles évaluées ?
- ✓ Mise en œuvre : quels sont les équipements nécessaires ? Quels types d'enseignants sont requis ?

La mission de réécriture des curriculums, telle que proposée par l'ENA France dans son rapport sur l'ENAJM (cf. annexe 6) est donc porteur de cette ambition.

¹ Marc DEMEUSE, Université de Mons, Belgique.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

3.2 La réécriture des curriculums va donc au-delà des demandes formulées par l'ENAJM.

Lors de la réunion d'ouverture de la mission (cf. 2.1), l'ENAJM a souhaité que les dix livrables suivants soient fournis :

1. Les matières à enseigner (matières de spécialité / matières complémentaires)
2. Les matières transversales (tronc commun / langues)
3. La répartition horaire (heures de cours)
4. La division du temps global de formation (cours / stage administratif / stage militaire)
5. L'organisation des stages (supervision / suivi / évaluation)
6. L'identification des coefficients (matières de spécialité / matières complémentaires)
7. Le calcul des moyennes (examens partiels et finaux)
8. L'évaluation (dégager une formule standard)
9. La méthodologie de formation (théorie / pratique)
10. L'environnement de formation (documentation / bibliothèque / recherche).

Ces éléments sont inclus dans la réécriture des curriculums.

Le tableau ci-dessous permet de réaliser la correspondance entre les six parties qui forment la structure du curriculum et déterminent le plan de la deuxième partie, et les demandes de l'ENAJM.

Tableau de correspondance entre le curriculum et les demandes de l'ENAJM

N°	Thèmes	Questions	Livrable demandé par l'ENAJM
1	Finalités	A quoi sert la formation ? Quelle est son objectif pour l'élève et l'organisation ?	
2	Contenu	Quelles sont les matières étudiées ? Quelles sont les connaissances délivrées ?	Les matières à enseigner (matières de spécialité / matières complémentaires) Les matières transversales (tronc commun / langues) Les stages (supervision/ suivi / évaluation)
3	Organisation	Quelle est la programmation et l'organisation des	

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

		formations ? Quelle est la durée des enseignements ou des stages ?	La répartition horaire (heures de cours / répartition) La division du temps global de formation (cours / stage administratif / stage militaire)
4	Méthodes	Quelles sont les stratégies pédagogiques et les processus didactiques mis à l'œuvre ?	La méthodologie de formation (théorie / pratique)
5	Résultats	Quelles sont les compétences obtenues à la fin de la formation ? Comment sont-elles évaluées ?	L'identification des coefficients (matières de spécialité / matières complémentaires) Le calcul des moyennes (examens partiels et finaux) L'évaluation (dégager une formule standard)
6	Mise en œuvre	Quels sont les équipements nécessaires ? Quels types d'enseignants sont requis ?	L'environnement de formation (documentation / bibliothèque / recherche)

3.3 La réécriture des curriculums nécessite une approche large

L'expert international s'est fondé sur une grille d'interrogation et d'évaluation des besoins, identifiant 16 domaines à partir de quatre questionnements.

QUI ?			
Les parties prenantes	Les futurs employeurs	Origine des candidats	Profil des élèves (actuel / souhaité)
POUR QUOI ?			
Besoins des employeurs	Evolution des connaissances et de l'action publique	Compétence voulue (savoir / savoir-faire / savoir-être)	Niveau de compétence des élèves
QUOI ?			
Référentiel de formation	Formations existantes ENAJM	Ateliers de travail ENAJM	Formations communes ENAJM

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

COMMENT ?				
Formateurs	Appuis et partenariats	Modalités formation	de	Evaluation

Cette grille a été présentée et acceptée lors de la réunion de validation de méthodologie (cf. 2.2) et a structuré le déroulement de la mission.

3.4 Un cadre commun

Certes, des différences notables existent entre les cinq formations qui sont l'objet de la mission :

- ✓ Durée des cycles : 36 mois pour le cycle supérieur ; 24 mois pour les cycles A et B ;
- ✓ Filière : diplomatie ou administration ;
- ✓ Voies d'accès : concours direct ou professionnel ;
- ✓ Âge, conditions de diplôme ou d'expérience.

Toutefois, la réécriture des curriculums de formation doit être réalisée selon un cadre commun à tous, autour d'axes structurants communs, qui dérivent du modèle de formation professionnelle délivrée par les Ecoles Nationales d'Administration dans le monde. Cette exigence a été formalisée par le rapport remis en décembre 2015 par l'ENA France et s'appuie notamment sur les points suivants :

- ✓ La formation comporte une part importante de stages ;
- ✓ La formation est essentiellement professionnelle et vise à faciliter l'entrée dans le métier ;
- ✓ La formation vise à créer une culture commune aux hauts fonctionnaires qui la suivent.

Ainsi, le choix du présent rapport, qui reprend les Termes de Référence, est de consacrer la 2^{ème} partie à la présentation du cadre commun des curriculums, qualifié de « structure des curriculums ». Ce cadre s'impose quels que soient les formations et les filières.

Les spécificités de chaque formation sont essentiellement liées aux points suivants :

- ✓ Architecture et organisation de la formation (avec une différence entre cycle supérieur de 36 mois et cycles A et B de 24 mois) ;
- ✓ Liste des matières (avec une différence entre cycles et selon les filières, diplomatie et administration).

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Ces spécificités sont présentées dans les annexes suivantes :

- ✓ Annexe 9 : conseiller des affaires étrangères
- ✓ Annexe 10 : administrateur civil
- ✓ Annexe 11 : attaché des affaires étrangères
- ✓ Annexe 12 : attaché d'administration
- ✓ Annexe 13 : rédacteur d'administration

II. STRUCTURE DES CURRICULUMS

1. FINALITES

1.1 La nécessaire création d'une culture commune d'encadrement

Les entretiens réalisés ont à chaque fois portés en partie sur les compétences attendues des hauts fonctionnaires. Le travail préparatoire d'identification des qualités attendues a été réalisé distinctement pour les deux filières de la diplomatie et de l'administration générale.

Il s'avère que les réponses sont le plus souvent identiques quelles que soient les filières. De même, aucune différence n'est faite selon qu'il s'agit du cycle supérieur ou des cycles A et B.

Ainsi, un tableau commun a été renseigné. Ce travail est provisoire et gagnerait à être poursuivi et détaillé. Néanmoins, il a été validé lors de la réunion de restitution, et permet de tirer plusieurs conclusions :

- ✓ Une partie importante des formations communes doit être réalisée sur des matières professionnelles ;
- ✓ Les formations communes doivent dépasser le seul enseignement des langues ou de l'informatique, ce qui était ressorti des différents ateliers consultés (cf. annexe 2) ;
- ✓ Les compétences attendues d'un haut fonctionnaire doivent être communiquées aux intervenants et leur permettre de structurer leurs interventions ;
- ✓ L'évaluation des élèves doit tenir compte des compétences attendues de ceux-ci, en particulier dans la phase finale de la scolarité ;
- ✓ Les filières magistrature et finances publiques pourraient également être concernées.

Compétences attendues d'un haut fonctionnaire

FILIERE DIPLOMATIE	COMMUN AUX DEUX FILIERES			FILIERE ADMINISTRATION
REPRESENTER	INFORMER	ETRE	COMMUNIQUER	DECIDER
Avoir du tact pour respecter les formes et les susceptibilités	Esprit vigilant et objectif	Respect des obligations	Savoir écouter	Savoir trouver des solutions aux problèmes posés
Eviter de manifester	Culture	Conscience	Négocier	Connaître son milieu

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

des antipathies ou sympathies marquées	générale étendue	professionnelle		(social / professionnel...)
Avoir une forte réserve de patience et d'indulgence	Caractère prudent et réservé	Moralité	S'efforcer d'être linguiste	Diriger des équipes
Garder un caractère égal	Jugement sain et froid	Neutralité	Tenir un langage réservé	Rapport avec la hiérarchie : savoir obéir
Avoir un esprit cosmopolite		Probité	Savoir se taire	Savoir décider
Etre sociable		Ponctualité		

1.2. Une formation au cœur du renforcement de l'Etat de droit.

Par la formation des hauts fonctionnaires, deux dimensions essentielles peuvent être atteintes :

- Le renforcement de l'Etat, par la promotion de l'unité nationale, le développement d'une culture commune des hauts fonctionnaires et la professionnalisation de l'action publique ;
- Le développement du droit, par le respect de la légalité et la promotion de la bonne gouvernance.

1.3. Des candidats plus âgés et davantage diplômés

L'ENAJM n'a pas à disposition de base statistique opérationnelle concernant le profil des élèves existant. De même, le profil-type des candidats souhaités n'est pas défini.

Dès lors, des entretiens ont permis de déterminer un profil-type des élèves, en interrogeant à la fois leur âge, leur expérience et leur niveau de diplôme à l'entrée, selon la cotation suivante :

Echelle de cotation

Voulu : CIBLE		Accepté		Refusé	
---------------	--	---------	--	--------	--

Le profil-type des élèves-fonctionnaires a ainsi été déterminé :

Age

Cycle	Cycle Supérieur		Cycle A		Cycle B
Emploi	Conseiller	Adm. civil	Att. Diplo.	Att. Admi.	Rédac. Adm

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Concours	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro
20 < 25	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Green	Red	Green	Red
25 < 30	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green
30 < 35	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
> 35	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow

Expérience

Cycle	Cycle Supérieur				Cycle A				Cycle B	
Emploi	Conseiller		Adm. civil		Att. Diplo.		Att. Admi.		Rédac. Adm	
Concours	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro
0 < 5	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Green	Red	Green	Red
5 < 10	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
10 < 15	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
> 15	Red	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow

Niveau de diplôme

Cycle	Cycle Supérieur				Cycle A				Cycle B	
Emploi	Conseiller		Adm. civil		Att. Diplo.		Att. Admi.		Rédac. Adm	
Concours	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro	Direct	Pro
Bac	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green
Licence	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Maîtrise	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Doctorat	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Ainsi, le niveau de recrutement, de diplôme et l'âge moyen des élèves de l'ENAJM ont considérablement évolué par rapport à l'ancienne ENA, qui recrutait majoritairement avant 20 ans pour des élèves essentiellement titulaires du baccalauréat. La généralisation de l'accès à l'enseignement supérieur et la valorisation croissante de l'expérience professionnelle ont changé le public d'élèves fonctionnaires : désormais, les élèves-fonctionnaires ont en moyenne 25-30 ans et sont titulaires d'une licence ou d'un master.

Cette nouvelle configuration a justifié que l'équipe d'expert envisage un raccourcissement de la formation du cycle supérieur, avec deux scénarios proposés : conseiller des affaires étrangères en 24 mois ; administrateur civil en 27 mois, soit 6 mois de stage et respectivement 4 et 5 trimestres d'enseignement.

Ceci a été refusé par le Directeur général, pour deux raisons :

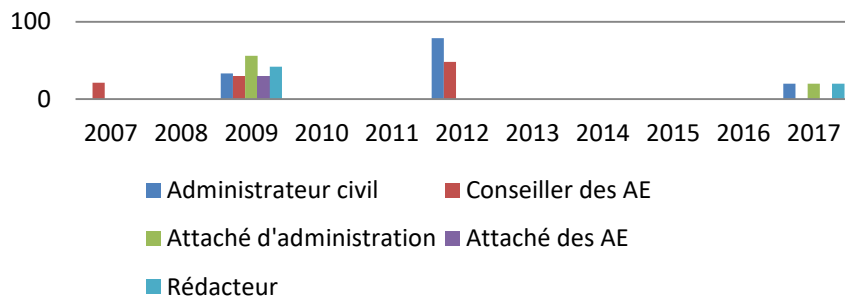
- ✓ D'une part, la difficulté de procéder à une modification d'un ensemble réglementaire récent (quatre décrets pris entre 2010 et 2015) ;
- ✓ D'autre part et surtout, la faible qualité du recrutement.

1.4 Une faible qualité de recrutement qui s'explique notamment par un rythme discontinu

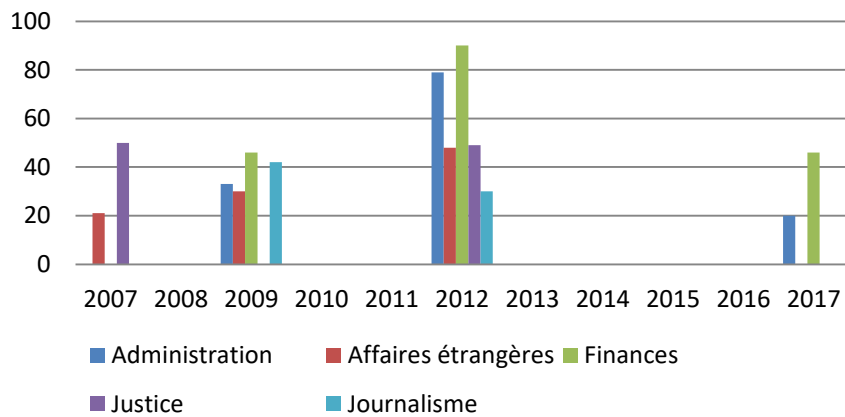
La faiblesse académique des élèves-fonctionnaires à l'entrée à l'ENAJM a été déplorée lors de plusieurs entretiens. Elle s'explique en partie par la faiblesse de l'enseignement (primaire et secondaire) en Mauritanie, et notamment en langue. La maîtrise des deux langues de travail que sont l'arabe et le français ne peut en aucun cas être attendue, à l'heure actuelle, des lauréats du concours d'entrée.

Un autre aspect, peu mentionné lors des entretiens mais essentiel de l'avis de l'expert international, doit également être signalé : le rythme irrégulier dans le temps des recrutements ne permet pas de garantir leur égale qualité.

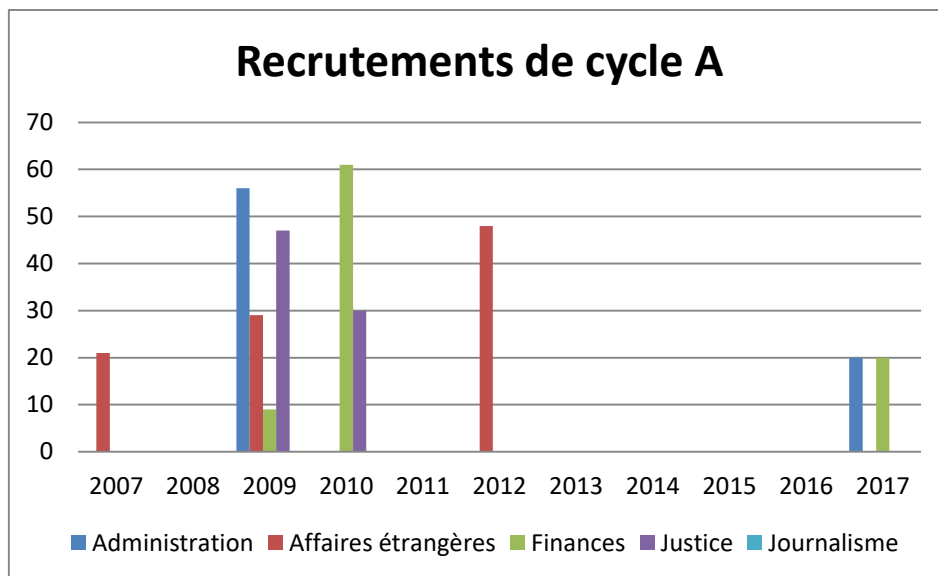
Des recrutements discontinus (filière affaires étrangères et administration)



Recrutements de cycle supérieur



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM



Même si cet aspect n'est pas de la compétence de l'ENAJM, un recrutement par cycles irréguliers est préjudiciable à la qualité du concours, parce qu'elle ne permet pas de lisser les recrutements de manière pluriannuelle. Un recrutement régulier permettrait notamment de ne pas pourvoir la totalité des postes offerts une année donnée en raison d'un niveau jugé trop faible mais d'offrir ces postes l'année suivante à des candidats mieux préparés.

En l'état actuel, la faiblesse du niveau académique et de langues des candidats est une préoccupation majeure, qui doit être intégrée dans la révision des curriculums.

1.5 Une possibilité de consacrer la première année de l'ENAJM à une remise à niveau.

Puisque la durée de la formation ne peut être modifiée, la première année de mise à niveau, portant sur des matières théoriques, est nécessaire et est proposée à tous les élèves.

Une question concerne la possibilité d'établir une sélection en fin de première année, pour n'offrir la formation professionnalisante de l'ENAJM, à partir de la deuxième année, qu'aux élèves-fonctionnaires qui disposent du niveau nécessaire pour la suivre.

Selon l'expert, ce principe d'un passage conditionnel à l'année supérieure est permis par l'article 20 du décret de 2011² qui dispose : « Les élèves dont la moyenne générale de fin de formation est supérieure ou

² Décret n° 2011-032 du 25 janvier 2011 fixant le régime des études et de la formation à l'ENAJM.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

égale à 12 sur 20 obtiennent le diplôme de l'Ecole. Ceux dont la moyenne de fin de formation est inférieure à 12 sur 20 mais égale ou supérieure à 10 sur 20 sont autorisés à redoubler s'ils n'ont jamais bénéficié de cette mesure. Les élèves qui obtiennent une moyenne de fin de formation égale ou inférieure à 10 sur 20 et ceux qui après redoublement obtiennent une moyenne de fin formation inférieure à 12 sur 20 sont exclus de l'Ecole ». Ainsi, il semble règlementairement possible d'organiser une sélection des élèves-fonctionnaires entre les années, notamment après la 1^{ère} année, et de ne retenir que ceux dont le niveau dans les enseignements théoriques sera suffisant. Le « modèle ENA » d'une formation pratique et professionnelle peut être précédée d'une période préparatoire d'une année.

Toutefois, la direction de l'ENAJM a une compréhension différente du même article, en considérant qu'il ne permet qu'une sélection terminale des élèves, en fin de scolarité.

Pour résoudre ce point essentiel, il est proposé qu'une expertise proprement juridique soit effectuée, à la demande de l'ENAJM, par les services juridiques compétents, et que cette question soit tranchée.

2. CONTENU

2.1 Une formation réalisée indistinctement à la fois en arabe et en français

Le faible niveau général en langues, tant arabe que française, a été unanimement déploré, et la nécessité pour l'ENAJM d'offrir des formations solides en langue, permettant une expression et une compréhension à la fois à l'écrit et à l'oral est également ressortie de tous les entretiens. En effet, l'arabe comme le français sont des langues de travail doit être acquise.

Ceci justifie la création d'un stage intensif de langue, au début de la formation, doté d'un coefficient élevé. Ceci explique également le poids important attribué à l'enseignement de langue tout au long de la formation.

L'évaluation des compétences linguistiques est réalisée séparément, la première année. Ensuite, elle est intégrée dans l'évaluation globale des productions des élèves-fonctionnaires.

En conséquence, les cours doivent pouvoir se dérouler indifféremment en arabe et en français, puisque la maîtrise de ces deux langues est un impératif de formation. Il est donc proposé que la scolarité des élèves ne soit plus scindée en deux options, arabe et française, mais soit unique.

2.2 Des apprentissages d'autres langues adaptées aux sections.

La filière diplomatie nécessite une connaissance soutenue des langues internationales que sont l'anglais et l'espagnol. Cette connaissance peut être réalisée à la fois par la formation à l'ENAJM et lors du stage effectué à l'étranger.

Cette exigence n'est pas nécessaire pour la filière d'administration générale, même s'il semble utile de permettre aux élèves intéressés de suivre cet enseignement.

Enfin, la connaissance des langues nationales (pulaar ; wolof ; soninké) peut être un atout pour l'exercice professionnel ultérieur de la filière administration. Si elles ne peuvent être en tant que telles à l'ENAJM, les stages en wilayas permettront la sensibilisation des élèves-fonctionnaires.

2.3 Une progression dans les matières à enseigner.

Les matières enseignées doivent être, à la différence de la majorité des travaux issus des ateliers consultés, distinguées selon les années, en fonction d'une progression qui intègre plusieurs préoccupations :

- ✓ la première année est consacrée à la connaissance des éléments fondamentaux nécessaires à l'action publique, qui n'ont été que partiellement acquis à l'occasion de la formation universitaire ou de l'expérience professionnelle préalable, dont le concours de recrutement n'a que partiellement permis de vérifier la maîtrise ;

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- ✓ Les formations délivrées sont d'abord essentiellement d'ordre académique ; la partie pratique et professionnelle croît progressivement, en 2^{ème} année pour les cycles A et B, en 2^{ème} puis 3^{ème} année pour le cycle supérieur ;
- ✓ Les formations de 1^{ère} année sont dispensées de manière commune à tous les élèves de la filière diplomatie et administration. Pour le cycle supérieur, une partie des enseignements est également commune. Le cas échéant, des élèves issus d'autres filières (finances ou magistrature) pourraient être amenés à suivre ces enseignements pour tout ou partie ;
- ✓ Les formations de 2^{ème} année pour les cycles A et B, ou la majorité des formations de 2^{ème} année et la totalité des formations de 3^{ème} année pour le cycle supérieur, sont spécialisées selon les filières, administration ou diplomatie ;
- ✓ En revanche, les formations sont données à la fois en langue arabe et française, aucune option n'étant mise en œuvre pour les distinguer.

2.4 Un tronc commun essentiel.

Plusieurs matières ont été identifiées comme représentant un socle de connaissance qui doit être maîtrisé, à l'issue de la 1^{ère} année, par les futurs hauts fonctionnaires :

- ✓ Droit Administratif général ;
- ✓ Libertés publiques et Etat de droit (règlementation des réunions publiques ; loi de 1964 relative aux associations ; droits de l'homme) ;
- ✓ Organisation administrative de la Mauritanie ;
- ✓ Finances Publiques (règles du budget et de la dépense publique; fonctions d'ordonnateur et de comptable ; écritures comptables) ;
- ✓ La pensée, la civilisation islamique et le droit musulman ;
- ✓ Techniques de rédaction administrative. Celle formation doit être commune aux filières diplomatie et administration, tout en respectant les spécificités de chacune. L'enseignement, pour la diplomatie, doit être tourné vers la correspondance diplomatique et la rédaction de notes verbales ou de comptes rendus. Pour l'administration, la priorité est la rédaction de lettres, de comptes rendus administratifs, de rapports et de procès-verbaux. Il est toutefois essentiel que les élèves soient sensibilisés aux attentes de chaque univers professionnel.
- ✓ Droit international public ;
- ✓ Techniques de communication ;
- ✓ L'économie mauritanienne ;
- ✓ Histoire des institutions politiques de la Mauritanie ;
- ✓ Connaissance du milieu de la Mauritanie

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- ✓ Déontologie de la Fonction publique.

Enfin, des cycles de conférence doivent permettre de donner aux élèves-fonctionnaires une culture administrative (sur l'organisation judiciaire de la République Islamique de Mauritanie, le droit pénal général, l'administration domaniale, le droit du travail ou les biens publics) et une connaissance de la Mauritanie, en abordant par exemple sa sociologie et sa dimension rurale.

2.5 Les stages sont une composante à part entière de la formation.

Les stages permettent à la fois de mettre en pratique les enseignements dispensés, et de disposer de compétences indispensables à l'exercice professionnel d'un haut fonctionnaire (tant savoirs que savoir-faire ou savoir-être). Ils font donc partie de la formation et doivent, tout comme les enseignements, être réalisés en fonction d'une progression.

Quatre stages sont proposés, quel que soit le cycle, avec des durées et des objectifs différents.

Les deux premiers stages permettent une découverte du milieu professionnel, en un mois chacun, et peuvent être effectués dans des terrains divers (wilaya, administrations centrales...). Ils contribuent également à la création d'une culture commune d'encadrement, pour deux raisons. D'abord, ils peuvent être réalisés dans un même lieu de stage par deux élèves appartenant à une filière différente. Ensuite, ils permettent à un élève de s'intégrer dans un environnement professionnel différent, et de mieux comprendre l'unité de la fonction publique mauritanienne : le futur diplomate sera amené à travailler dans une wilaya frontalière ; le futur wali pourra découvrir les problématiques d'une ambassade mauritanienne à l'étranger ou d'une administration d'un pays frontalier.

Les deux stages suivants sont plus longs, de deux mois chacun. Effectués lors de la dernière année de formation, ils consistent dans une préparation à l'exercice du futur métier, dans les environnements professionnels respectifs des ministères des affaires étrangères et de l'intérieur.

3. ORGANISATION

3.1 Des principes d'organisation communs.

La structure des formations est développée dans annexes 9 à 13, selon chaque formation concernée.

Elle obéit toutefois à des principes communs :

- ✓ La formation débute par un stage de langues à temps complet ;
- ✓ Le stage militaire est regroupé en un seul moment ; il se déroule la 1^{ère} année, afin de ne pas perturber le fonctionnement ultérieur de la scolarité ;
- ✓ Les congés règlementaires durent un mois, et concluent l'année de formation ;
- ✓ L'évaluation de chaque trimestre est intégrée au déroulement de l'enseignement, puisqu'une semaine est prévue à cette fin à la fin du trimestre ;
- ✓ Il n'y a pas d'épreuves spécifiques de classement final, puisque celui-ci reprend les différentes évaluations réalisées précédemment ;
- ✓ Les procédures afférentes à l'affectation nécessitent un mois complet, qui a lieu en fin de scolarité.

3.2. Emploi du temps

Deux moments doivent être distingués : le stage de langue en 1^{ère} année ; puis les trimestres de formation (1^{ère} et 2^{ème} année ; 3^{ème} année pour le cycle supérieur).

Le stage de langues est placé au début de la 1^{ère} année. Il dure 8 semaines (cycle supérieur) ou 4 semaines (cycles A et B).

Stage de langue (1ère année)

Heures de cours		3 heures	3 heures
Horaire		8 h 15 – 11 h 30	11 h 45 – 14 h 45
Type		Formation en langue	Formation en langue
Volume horaire	Semaine	15 h	15 h
	Stage	120 h	120 h
Séances	Semaine	5	5

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

de cours	Stage	40	40
----------	-------	----	----

Chaque trimestre représente 12 semaines de cours et 1 semaine d'évaluation. Les séances de cours durent 4 heures. La formation dure 7 trimestres (cycle supérieur) ou 4 trimestres (cycles A et B).

Trimestres de formation

Heures de cours par jour		4 heures	2 heures
Horaires quotidiens		8 h 15 – 12 h 30	12 h 45 – 14 h 45
Enseignement		Matières théoriques, pratiques et professionnelles	Langues et informatique
Modalité		2 séances	Interactive
		1 séance	
		Formation théorique	Travail encadré : préparation d'exposés et contrôle de cours
Volume horaire	Semaine	20 h	10 h
	Trimestre	240 h	120 h
Nombre de matières par semaine		5	5

3.3 Volume horaire global.

Une distinction doit être réalisée selon qu'il s'agit du cycle supérieur (7 trimestres d'enseignement) ou des cycles A et B (4 trimestres d'enseignement), pour cette partie et les suivantes.

Cycle supérieur

Modalité de formation	Année	Nombre		
		Heures /trimestre	Trimestre	Heures total
Stages de langues	1	240	1	240

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Formation théorique, pratique et professionnelle	1, 2 et 3	240	7	1 680
Langues et informatique	1, 2 et 3	120	7	840
Total	1, 2 et 3			2 760

Cycles A et B

Modalité de formation	Année	Nombre		
		Heures /trimestre	Trimestre	Heures total
Stages de langues	1	120	1	120
Formation théorique, pratique et professionnelle	1 et 2	240	4	960
Langues et informatique	1 et 2	120	4	480
Total	1 et 2			1 560

3.4 Nombre de matières enseignées.

Cycle supérieur

Année	1 ^{ère}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	Ensemble
Type de formation	Académique	Théorique, pratique et professionnelle		
Nombre de matières par trimestre	5	5	5	5
Nombre de trimestre par année	2	3	2	7
Nombre de matières par année	10	15	10	35

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Cycles A et B

Année	1 ^{ère}	2 ^{ème}	Ensemble
Type de formation	Académique	Théorique, pratique et professionnelle	
Nombre de matières par trimestre	5	5	5
Nombre de trimestre par année	2	2	4
Nombre de matières par année	10	10	20

3.5 Part des formations communes aux deux filières.

Cycle supérieur

Année	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	Ensemble
Type de formation	Académique	Théorique, pratique et professionnelle		Cycle supérieur
Tronc commun	10	2	-	12
Administration	-	13	10	23
Diplomatie	-	13	10	23
Total	10	15	10	35

Cycles A et B

Année	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	Ensemble
Type de formation	Académique	Théorique, pratique et professionnelle	Cycle supérieur
Tronc commun	10	-	10
Administration	-	10	10

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Diplomatie	-	10	10
Total	10	10	20

4. METHODES

A ce stade, la méthodologie de formation ne peut être déterminée avec précision. Il est d'abord nécessaire de stabiliser les curriculums et de les adopter. L'annexe 5 propose des pistes pour mettre en place un processus de formation à l'andragogie, comme demandé par les Termes de Référence, en élargissant le cadre.

En outre, deux principes concernant les méthodes à adopter dans le cadre de la réécriture des curriculums doivent être mis en œuvre : utiliser des modalités d'apprentissage diversifiées et recourir à des stratégies pédagogiques adaptées.

4.1 Utiliser des modalités d'apprentissage diversifiées

Le décret 2011-032, dans son article 7, dispose que : « Durant la période de formation initiale, les élèves reçoivent des enseignements à caractère professionnel et pratique. Dans diverses formes d'enseignement sont complétées par :

- ✓ Des visites de juridictions, services ou entreprises ;
- ✓ Des conférences, des tables-rondes et des séminaires ;
- ✓ Des stages professionnels dans les juridictions, services, organisations ou entreprises ;
- ✓ Un enseignement de langues et d'informatique ;
- ✓ Des travaux de recherches appliquées. »

La mission a établi, sur cette base et en la développant, un cadre des modalités d'apprentissage sur lesquelles la formation de l'ENAJM doit s'appuyer. Les curriculums présentés dans le présent rapport permettent de mettre en œuvre ces différentes modalités.

Modalités d'apprentissage

Exposé individuel	Visites	Stages
Exposé collectif	Conférences	Rapport de stage
Séminaires	Tables-rondes	Travaux de recherches appliquées (= mémoire)
Ateliers	Formation à distance	Etudes de cas pratiques

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

4.2 Recourir à des stratégies pédagogiques adaptées.

Si les modalités d'apprentissage doivent être déterminées par les enseignants, dans le cadre de leur liberté pédagogique, il est également nécessaire que les curriculums de formation fassent place à une diversification des stratégies pédagogiques.

Plusieurs principes peuvent être retenus :

- ✓ Les modalités de formation doivent être adaptées aux cours proposés et aux niveaux visés, selon qu'il s'agit de 1ère, 2ème ou 3ème année ;
- ✓ Une formation académique n'implique pas le recours à une forme unique d'enseignement magistral, de nature descendante. Des formes alternatives, utilisant des méthodes interrogatives ou actives, peuvent tout autant être adaptées ;
- ✓ La diversification des approches est un objectif en tant que tel, qui doit être recherché par tous les enseignements ;
- ✓ Une formation théorique doit être préparée et suivie par un travail encadré de l'élève (préparation d'exposés ou contrôle de cours), de façon individuelle ou collective.

Méthode pédagogique

Stratégie pédagogique	Méthode
Descendante	Affirmative
Participative	Interrogative
Collaborative	Active

5. RESULTATS

5.1 Principes d'évaluation

Le décret 2011-032 précédemment cité, dans son article 20, détermine les seuils de passage à l'année supérieure et de redoublement : « Les élèves dont la moyenne générale de fin de formation est supérieure ou égale à 12 sur 20 obtiennent le diplôme de l'Ecole. Ceux dont la moyenne de fin de formation est inférieure à 12 sur 20 mais égale ou supérieure à 10 sur 20 sont autorisés à redoubler s'ils n'ont jamais bénéficié de cette mesure. Les élèves qui obtiennent une moyenne de fin de formation égale ou inférieure à 10 sur 20 et ceux qui après redoublement obtiennent une moyenne de fin formation inférieure à 12 sur 20 sont exclus de l'Ecole. »

L'expert considère qu'il ressort de cet article qu'il est règlementairement possible d'organiser une sélection des élèves-fonctionnaires entre chaque année, notamment après la 1^{ère} année, et de ne retenir que ceux dont le niveau dans les enseignements théoriques sera suffisant. Ceci permettrait de respecter le « modèle ENA » d'une formation d'ordre essentiellement professionnelle, précédée d'une période préparatoire d'une année

En outre, on peut déduire de la rédaction de cet article que la notation s'effectue de 0 à 20, et que l'évaluation de la scolarité se réalise sous la forme d'une note chiffrée et non d'une évaluation des compétences. Cette structure est maintenue dans le cadre de la réécriture des curriculums.

Le décret ne détermine pas d'autres règles. Dès lors, il ressort des compétences du Directeur général, aidé par les délibérations du conseil scientifique, de pouvoir déterminer l'évaluation de la scolarité des élèves-fonctionnaires.

Ainsi, plusieurs principes peuvent s'appliquer à l'évaluation des curriculums :

- ✓ Le type d'évaluation, orale ou écrite, n'est jamais précisé. Il est déterminé par les enseignants ou le conseil scientifique, en fonction des modalités les plus appropriées ;
- ✓ Une diversification des modalités d'évaluation au cours de la scolarité doit être recherchée ;
- ✓ Le stage de langues, au début de la scolarité, ne donne pas lieu à une évaluation dans le cadre du contrôle continu, pour ne pas pénaliser les élèves dont la maîtrise de l'arabe et / ou du français est la plus limitée. En revanche, il se conclut par une évaluation, dont le poids est différent selon le cycle et qu'il dure un ou deux mois ;
- ✓ En revanche, les mêmes exigences dans les langues de travail doit s'imposer à tous les élèves ;
- ✓ Les langues et l'informatique font l'objet d'une évaluation distincte seulement lors de la 1^{ère} année de formation. L'année ou les années suivantes, il n'y a pas d'évaluation séparée, parce que la maîtrise des langues comme de la bureautique sont intégrées aux exigences de la formation ou des stages : la notation est globale, et en tient compte ;

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- ✓ La 1^{ère} année est consacrée à des enseignements académiques, dont la maîtrise doit être attestée tout au long de l'année. Ceci explique qu'ils donnent lieu à une évaluation portant sur le contrôle continu, et pas exclusivement sur le contrôle terminal ;
- ✓ En revanche, la 2^{ème} année et la 3^{ème} année pour le cycle supérieur ne donnent lieu qu'à une évaluation terminale, puisque l'habileté professionnelle doit être attestée en fin de cycle d'enseignement ;
- ✓ La note de stage comprend l'évaluation à la fois du superviseur du stage, du rapport de stage et de la présentation orale. Les coefficients varient selon la durée du stage ;
- ✓ Le stage militaire ne donne pas lieu à une note ;
- ✓ L'ENAJM ne donne pas de note concernant la scolarité des élèves-fonctionnaires, parce qu'elle ne doit pas intervenir sur la scolarité individuelle de ceux-ci. Si des écarts ou des fautes sont observés, ils donnent lieu aux poursuites disciplinaires qui s'imposent dans le cadre du Statut général de la fonction publique, et ce par la direction de l'ENAJM. Des sanctions prononcées peuvent avoir des conséquences sur la poursuite de la scolarité, mais pas sur les notes elles-mêmes ;
- ✓ Il n'y a pas de notes éliminatoires, seul le calcul de la moyenne est retenu ;
- ✓ Plusieurs matières sont enseignées lors d'un trimestre. Seul le coefficient d'ensemble est déterminé, la répartition entre les matières et les coefficients attribués à chacune pouvant varier, en fonction de l'importance relative des matières telle que déterminée par le conseil pédagogique ou le corps professoral.

Dans le cas d'élèves ne parvenant pas à passer dans la classe supérieure, mais ayant réussi au concours d'entrée et ayant satisfait aux obligations de formation à l'ENAJM, un certificat pourrait être délivré, à l'issue en particulier de 1^{ère} et de la 3^{ème} année, même si son statut n'est pas encore déterminé.

De même, pour des élèves ayant obtenu une moyenne comprise entre 10 et 12 sur 20 et qui ne semblent pas adaptés à leur filière d'origine, un changement de filière pourrait être envisageable, en raison de l'importance des cours communs, notamment en 1^{ère} année.

Toutefois, aucun consensus n'a été trouvé au sein de l'équipe d'experts sur ces deux questions, et ces points restent soulevés.

Enfin, la moyenne finale (de fin de formation) donnant accès au diplôme de l'Ecole doit prendre en compte l'ensemble des moyennes des années précédentes (cf. infra).

5.2 Cadre général des évaluations

Les évaluations sont réalisées selon 3 domaines : formation (académique, théorique, pratique et professionnelle) ; langues et informatique ; stages.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Leur part relative change au cours de la scolarité : la place des stages croît régulièrement, alors que celle des enseignements diminue, et que les langues et l'informatique sont intégrées dans l'évaluation des stages et de la formation.

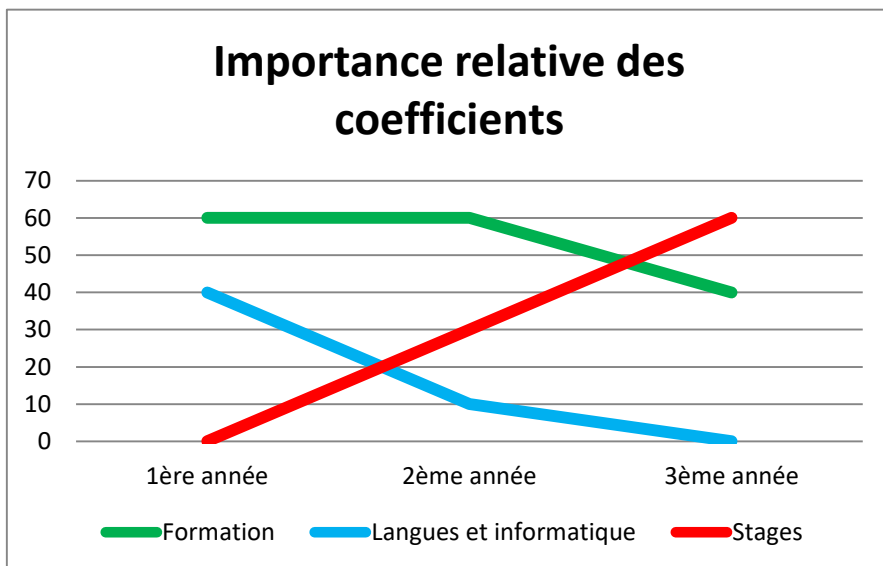


Tableau synthétique des évaluations du cycle supérieur

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
Formation	60	60 (dans les deux langues)	40 (dans les deux langues)
Stages	-	30	60
Langues et informatique	40	10	-
Total (coefficient)	100	100	100
Passage à l'année supérieure (points)	1 200	1 200	1 200
Redoublement (points)	1 000	1 000	1 000

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Tableau synthétique des évaluations des cycles A et B

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année
Formation	40	40 (dans les deux langues)
Stages	30	60
Langues et informatique	30	-
Total (coefficient)	100	100
Passage à l'année supérieure (points)	1 200	1 200
Redoublement (points)	1 000	1 000

5.3 Modalités d'évaluation du cycle supérieur

1^{ère} année

Période	Modalités	Coefficient	
Stage de langues	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Enseignement de langues	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Formation T.1	Contrôle continu	10	30
	Epreuve écrite	20	
Formation T.2	Contrôle continu	10	30
	Epreuve écrite	20	
Total		100	100

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2^{ème} année

Période	Modalités	Coefficient	
Formation T. 3	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Stage 1	Superviseur de stage	5	15
	Rapport de stage	5	
	Présentation orale	5	
Formation T. 4	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Stage 2	Superviseur de stage	5	15
	Rapport de stage	5	
	Présentation orale	5	
Formation T.5	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Informatique	Epreuve terminale écrite	10	10
	Epreuve terminale pratique		
Total		100	100

3^{ème} année

Période	Modalités	Coefficient	
Formation T. 6	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Stage 3	Superviseur de stage	10	

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

	Rapport de stage	10	30
	Présentation orale	10	
Formation T. 7	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Stage 4	Superviseur de stage	10	30
	Rapport de stage	10	
	Présentation orale	10	
Total		100	100

Pour l'obtention du diplôme de l'ENAJM, la moyenne finale devra être de 12 sur 20, pour l'ensemble des coefficients des trois années, soit 300 coefficients. La moyenne requise sera donc de 3 600 points, sur un total de 6 000 points pour l'ensemble de la scolarité suivie.

5.4 Modalités d'évaluation des cycles A et B

1^{ère} année

Période	Modalités	Coefficient	
Stage de langues	Epreuve terminale écrite	10	10
	Epreuve terminale orale		
Enseignement de langues	Epreuve terminale écrite	15	15
	Epreuve terminale orale		
Formation T. 1	Epreuve terminale écrite	20	20
	Epreuve terminale orale		
Stage 1	Superviseur de stage	5	15
	Rapport de stage	5	

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

	Présentation orale	5	
Formation T. 2	Epreuve terminale écrite		
	Epreuve terminale orale	20	20
Stage 2	Superviseur de stage	5	15
	Rapport de stage	5	
	Présentation orale	5	
Informatique	Epreuve terminale écrite		
	Epreuve terminale pratique	5	5
Total		100	100

2^{ème} année

Période	Modalités	Coefficient	
Formation T. 3	Epreuve terminale écrite		
	Epreuve terminale orale	20	20
Stage 3	Superviseur de stage	10	30
	Rapport de stage	10	
	Présentation orale	10	
Formation T. 4	Epreuve terminale écrite		
	Epreuve terminale orale	20	20
Stage 4	Superviseur de stage	10	30
	Rapport de stage	10	
	Présentation orale	10	
Total		100	100



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Pour l'obtention du diplôme de l'ENAJM, la moyenne finale devra être de 12 sur 20, pour l'ensemble des coefficients des deux années, soit 200 coefficients. La moyenne requise sera donc de 2 400 points, sur un total de 4 000 points pour l'ensemble de la scolarité suivie.

6. MISE EN OEUVRE

Comme pour la méthodologie de formation, la mise en œuvre ne peut être déterminée dans le cadre du présent rapport. Avant que de penser à la mise en œuvre opérationnelle du présent rapport provisoire, il est nécessaire que l'ENAJM se l'approprie et détermine la manière dont elle souhaite en tout ou partie l'appliquer.

Pour une école majoritairement d'application et dont l'essence est la formation professionnelle de hauts fonctionnaires, la question du livrable n°10 posée par l'ENAJM, « l'environnement de formation (documentation / bibliothèque / recherche) » est une question mineure. Le centre de documentation de l'ENAJM a fait l'objet d'une dotation documentaire récente, et qui sera sans doute renforcée par la mise en place de la revue El Hakama, dont l'ambition scientifique est affirmée. Surtout, l'environnement de formation consiste bien davantage dans l'organisation de modalités diversifiées de formations et la valorisation des stages, qui font l'objet de la partie IV.

En revanche, il est nécessaire dès à présent que l'ENAJM s'interroge sur deux dimensions essentielles de la réécriture des curriculums, pour lesquelles le présent rapport donne quelques outils : la diversification de son vivier d'intervenants et la valorisation de ses partenariats en Mauritanie et à l'étranger.

6.1 Une diversification des intervenants

Le décret 2010-236 précité consacre l'article 25 au corps professoral et distingue 6 catégories :

- ✓ Les professeurs de l'enseignement supérieur relevant de l'ENAJM ;
- ✓ Les professeurs de l'Université en situation de détachement à l'ENAJM ;
- ✓ Les hauts fonctionnaires en situation de détachement à l'ENAJM ;
- ✓ Le personnel fonctionnaire ou contractuel de l'Etablissement ;
- ✓ Les enseignants vacataires ;
- ✓ Le cas échéant, le personnel relevant de la coopération technique et régi à ce titre par les accords de coopération applicables.

Les enseignants actuellement en fonction ont été recensés.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Intervenants à l'ENAJM (2016-2017)

Catégorie	Nombre	H. de cours (semaine)	Année de recrutement
Professeurs de l'enseignement supérieur relevant de l'ENAJM	7	14	-
Professeurs de l'Université en situation de détachement à l'ENAJM	-	-	-
Hauts fonctionnaires en situation de détachement à l'ENAJM	-	-	-
Personnel fonctionnaire ou contractuel de l'Etablissement	-	-	-
Enseignants vacataires	58	148	-
Personnel relevant de la coopération technique	-	-	-

Source : document fourni par l'ENAJM

En outre, le décret 2011-032 précité, dans son article 7, dispose : « Durant la période de formation initiale, les élèves reçoivent des enseignements à caractère professionnel et pratique. Dans cette perspective, les enseignants sont principalement choisis parmi les hauts fonctionnaires de l'Etat, les magistrats, les professeurs d'Université, les spécialistes de la gestion publique, les spécialistes des sciences de l'information et de la communication et les conférenciers nationaux et étrangers ».

Dès lors, il est proposé que l'ENAJM détermine, en fonction du tableau ci-dessous, différents types d'intervenants, en veillant à ce que chaque catégorie soit représentée.

Types possibles d'intervenants à l'ENAJM

	National	Etranger
Hauts fonctionnaires de l'Etat		
Magistrats		
Professeurs d'Université		

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Spécialistes de la gestion publique		
Spécialistes des sciences de l'information et de la communication		
Conférenciers		

Source : article 7 du décret n° 2011-032

6.2 Une coopération recherchée avec différents types de partenaires sur plusieurs champs.

L'ENAJM dispose actuellement d'un dispositif de partenariat étendu, dont la liste a été communiquée à la mission. La nature des liens n'a pas été précisée, et il est souhaitable que la réécriture des curriculums puisse prendre appui sur l'identification de partenaires relais, en fonction du type d'appui principal qu'ils pourraient fournir : formation ; conférence ; stage ; financier ; équipement.

Le tableau ci-dessous devrait être renseigné par l'ENAJM, pour disposer d'une grille des partenaires sur lesquels les curriculums rénovés pourraient s'appuyer.

Appui de partenaires étrangers

Nom de la structure	Type d'appui				
	Formation	Conférence	Stage	Financier	Equipe-ment
1. Partenariat institutionnel					
ENA Algérie					
ENA France					
Institut de Presse et des Sciences de l'Information, Université de la Manouba, Tunisie					
Union des Radiodiffusions Islamiques (IMBU)					
2. Structure de formation					

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Institut National d'Administration Publique (Espagne)					
Institut des Sciences Judiciaires et Juridiques, Soudan					
Institut International des Sciences Administratives (IISA)					
Institut de l'Administration Générale, Arabie Saoudite					
Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD)					
3. Partenaire technique et financier					
Délégation de l'Union Européenne, Projet « Etat de Droit »					
GIZ (Allemagne)					
Nations-Unies (Programme des volontaires)					
Organisation Arabe pour la Culture, l'Education et les Sciences (ALESCO).					
Organisation Arabe pour le Développement Administratif (ARADO)					

Appui de partenaires nationaux

Nom de la structure	Type d'appui				
	Formation	Conférence	Stage	Financier	Equipe-ment
1. Structure de formation					

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2. Structure publique					
Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)	Procédures et règles de passation des marchés publics				
Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation	Formation des acteurs de la décentralisation				

Enfin, la formation en langues, qu'il s'agisse du stage de formation en début de scolarité ou des enseignements au cours de celle-ci, pourrait s'appuyer non sur le département de langues de l'ENAJM, mais sur des locuteurs étrangers. Les ambassades ou services culturels étrangers présents en Mauritanie pourraient utilement être mobilisés dans ce but.

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE DE LA MISSION

1. Présentation de la mission.

Une réunion a eu lieu le lundi 17 avril 2017 dans les locaux de l'ENAJM, entre les participants suivants :

- ENAJM :
 - Dr. Mohamaed Ould Abdelkader Ould ALADA : Directeur général ;
 - Mohamed Ould DOUSSOU : directeur des études et des stages ;
 - Moctar Ould ZEIN : chef du département diplomatie ;

- CAON :
 - Christophe COURTIN : expert résident, chef de projet ;
 - Cheikh JIDDOU : expert principal Union européenne –Mauritanie ;

- Equipe d'expertise :
 - Stéphane KESLER, expert international ;
 - Taki Ould SIDI : expert local, ancien ambassadeur ;
 - Mohamed Ould SALECK : expert local, ancien directeur des études de l'ENAJM.

L'expert résident a exposé le cadre de la mission, tel qu'il ressort des Termes de Référence. Quatre objectifs sont attendus :

1. rédaction du curriculum de formation initiale pour le département administration
2. rédaction du curriculum de formation initiale pour le département diplomatie
3. initiation d'un processus de formation à l'andragogie
4. travail collaboratif avec le partenaire mauritanien (experts et chefs de département).

Le Directeur général de l'ENAJM a également remis à l'expert international un document présentant les dix (10) livrables dont il souhaite disposer à la fin de la mission :

1. les matières à enseigner (matières de spécialité / matières complémentaires)
2. les matières transversales (tronc commun / langues)

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

3. la répartition horaire (heures de cours / répartition)
4. la division du temps global de formation (cours / stage administratif / stage militaire)
5. l'organisation des stages (supervision / suivi / évaluation)
6. l'identification des coefficients (matières de spécialité / matières complémentaires)
7. le calcul des moyennes (examens partiels et finaux)
8. l'évaluation (dégager une formule standard)
9. la méthodologie de formation (théorie / pratique)
10. l'environnement de formation (documentation / bibliothèque / recherche).

Les formations et filières concernées par la mission ont été identifiées comme suit :

	Cycle supérieur (36 mois)	Cycle A court (24 mois)	Cycle B (24 mois)
Administration générale	Administrateurs civils	Attaché d'administration	Rédacteur d'administration
Diplomatie	Conseiller des affaires étrangères	Attaché des affaires étrangères	-

L'organisation d'une séance de travail de l'équipe d'expertise (expert international et experts locaux) à la suite de la réunion de présentation a été décidée.

Au cours de celle-ci, l'expert international présentera une proposition de méthodologie, qui sera discutée avec les experts locaux et adaptée au contexte, et permettra de déterminer l'organisation ultérieure de la mission.

2. Organisation de la mission.

La séance de travail a abordé les trois axes suivants : modalités de travail avec chaque expert local ; acteurs à interroger ; mode d'interrogation.

Les propositions de l'expert international ont ainsi pu être adaptées au contexte local, tel que déterminé par les experts locaux.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2.1 Modalités de travail avec chaque expert local pour chaque filière (diplomatie et administration générale).

Plusieurs possibilités de travail sont offertes :

- ✓ Successif ;
- ✓ Parallèle ;
- ✓ Commun ;
- ✓ Partiellement commun ;
- ✓ Élargi aux autres départements ;

Elles ont été classées par les experts locaux selon l'échelle suivante :

Voulu : CIBLE		Accepté		Refusé	
---------------	--	---------	--	--------	--

En conséquence, les modalités de travail souhaitées sont les suivantes :

successif	parallèle	commun	partiellement commun	élargi aux autres départements

Ainsi, une séance chaque jour sera prévue avec chaque expert référent, sur chaque filière, à une heure déterminée :

- ✓ Diplomatie : 10 heures
- ✓ Administration publique : 17 heures

2.2 Quels acteurs doivent être interrogés ?

Les propositions de l'expert international ont été discutées et classées selon l'échelle suivante :

Voulu : CIBLE		Accepté		Refusé	
---------------	--	---------	--	--------	--

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Parties prenantes

1. ENAJM			
Directeur général	Conseil d'administration	Conseil scientifique	Conseil pédagogique
Directeur Formation Initiale	Directeur Formation Continue	Centre des langues	Revue El Hakama
2. ENVIRONNEMENT ENAJM			
Commission nationale des concours	IMES	Porte-parole des sortants	Association des anciens élèves
3. MINISTERES			
Premier Ministre	Ministère des Affaires économiques & développement	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération	Ministère des Finances
Ministère de la Défense	Ministère Fonction publique, travail, modernisation admin. (direction générale Fonction publique)	Ministère de la Justice	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
4. COLLECTIVITES LOCALES ET SERVICES DECONCENTRES			
Wali Nouakchott (3)	Mairies	Etablissements publics	Services déconcentrés

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

5. UNIVERSITAIRES ET ACADEMIQUES			
Chefs départements ENAJM	Hauts fonctionnaires mauritaniens	ENA Paris	
6. SECTEUR ECONOMIQUE			
Chambre de Commerce & Industrie	Entreprises nationales	Entreprises étrangères	
7. SOCIETE CIVILE			
Organisations locales	ONG locales	ONG internationales	Autorités religieuses
8. MEDIAS			
Médias écrits	Médias télévisés	Radios	Internet
9. INTERNATIONAL			
Pays : Algérie / Soudan / Maroc / Tunisie / France (Alliance Française) / Espagne	Organisations régionales : Fondation HANDS SEIDEL / GIZ	Bailleurs de fonds : Banque Mondiale / Union Européenne	Organisations internationales : IISA / CAFRAD / OADA / AFESCO-ICESCO /

2.3 Mode d'interrogation des parties prenantes.

Cinq modes d'interrogation ont été proposés :

- ✓ Entretien ;
- ✓ Questionnaire à distance ;
- ✓ Atelier d'expression de besoins ;

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- ✓ Atelier de validation ;
- ✓ Séminaire collectif de présentation de la démarche ou d'une étape intermédiaire ;

L'entretien est le seul mode retenu, car adapté au format et au calendrier de la mission. Les entretiens pourront se dérouler soit dans les locaux de l'ENAJM, soit chez les interlocuteurs.

3. Méthodologie de la mission.

La méthodologie proposée a d'abord été présentée aux experts locaux et validée par eux.

Elle a ensuite été présentée en fin de journée du 17 avril au Directeur général, qui l'a validé. La méthodologie retenue pour la mission est ainsi la suivante :

3.1 S'inscrire dans la démarche existante et étudier les éléments disponibles.

- Cadre réglementaire concernant la réforme de l'ENAJM :
 - Nouvel organigramme et Conseil d'administration du 13 novembre 2015 ;
 - Décret 2010-225 du 28 octobre 2010 portant création de l'ENAJM ;
 - Décret 2010-236 du 08 novembre 2010 portant organisation et fonctionnement de l'ENAJM ;
 - Décret 2011-032 du 25 janvier 2011 fixant le régime des études et de la formation à l'ENAJM ;
 - Décret 2015-123 du 02 juillet 2015 portant création du conseil scientifique, pédagogique et de recherche de l'ENAJM ;
 - Ateliers du 1^{er} et 2 juin 2015 ;

- Appui sur le travail antérieurement réalisé :
 - Rapport de mission de Jérôme Guyon – ENA France (décembre 2015) : des propositions pour la révision des curricula et la formation à l'andragogie ;
 - Atelier 1 : administration / diplomatie (1^{er} – 3 mars 2016) ;
 - Atelier 2 : finances / langues (5-6 janvier 2016) ;
 - Documents à fournir : power point de présentation des matières enseignées par année et des contenus des matières disponibles (atelier 1) ; liste des matières enseignées à l'ENAJM (atelier 1) ; anciens programmes et annales de l'ENA.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

3.2. Fournir un curriculum de formation.

Un curriculum de formation est un document plus large qu'une liste de cours ou qu'un référentiel de formation. Un curriculum de formation comprend les axes suivants : finalités ; contenu ; organisation : méthodes ; mise en œuvre ; résultats.

Cette exhaustivité dans les champs couverts explique que l'évaluation des besoins doit être réalisée par une grille de questionnement large.

3.3 Réaliser une évaluation étendue des besoins.

La grille de questionnement structurant la phase d'évaluation des besoins doit permettre de répondre à quatre questions suivantes : qui ? Pour quoi ? Quoi ? Comment ?

Elle permet d'analyser 16 domaines.

Grille d'évaluation des besoins : 16 domaines

QUI			
Les parties prenantes	Les futurs employeurs	Origine des candidats	Profil des élèves (actuel / souhaité)
POUR QUOI			
Besoins des employeurs	Evolution des connaissances et de l'action publique	Compétence voulue (savoir / savoir-faire / savoir-être)	Niveau de compétence des élèves
QUOI			
Référentiel de formation	Formations existantes ENAJM	Ateliers de travail ENAJM	Formations communes ENAJM
COMMENT			
Formateurs	Appuis et partenariats	Modalités de formation	Evaluation

3.4 Procéder essentiellement par l'étude de la documentation existante (cf. 3.1) et la conduite d'entretiens (cf. 2.3) avec les parties prenantes identifiées (cf. 2.2)

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

3.5 Dérouler la mission en 3 étapes, avec à la fin de chacune un point d'étape et une validation des résultats intermédiaires.

Déroulement prévisionnel de la mission

Etape	Production	Nombre de jours	Calendrier
Cadre méthodologique	Note méthodologique	1	Lundi 17 avril
Validation			Mardi 18 avril
Expression des besoins	Evaluation des besoins de formation	3	Mardi 18 au jeudi 20 avril
Validation			Vendredi 21 avril
Curriculums de formation (v.1)	Aide-mémoire	7	Vendredi 21 au jeudi 27 avril
Validation et prise en compte des remarques		1	Vendredi 28 avril
Curriculums de formation	Rapport final provisoire	3	Vendredi 5 mai

ANNEXE 2 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Cadre réglementaire
 - Décret n° 2010-225 du 28 octobre 2010 portant création d'un EPA dénommé ENAJM
 - Décret n° 2010-236 du 08 novembre 2010 portant organisation et fonctionnement de l'ENAJM
 - Décret n° 2011-032 du 25 janvier 2011 fixant le régime des études et de la formation à l'ENAJM
 - Décret n° 2015-051 du 09 février 2015 portant équivalence des diplômes entre l'ENA France et l'ENAJM

- Proposition de révisions de programmes :
 - Projets de programme des 5 filières de l'ENA (2008-2010)
 - Rapport sur la révision et la réforme des aspects de formation au niveau de l'Ecole Nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature (non daté)
 - Actes de l'atelier Programme d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de Mauritanie (1 et 2 juin 2015)
 - Rapport d'activité du cabinet EXA sur la Coordination scientifique des ateliers de réécriture des curriculums des formations initiales des départements magistrature, administration publique et diplomatie de l'école nationale d'administration de journalisme et de la magistrature (non daté)
 - Rapport d'activité du cabinet EXA sur la coordination scientifique des ateliers de réécriture des curriculums des formations initiales des départements finance, langues et journalisme de l'école nationale d'administration de journalisme et de la magistrature (5 et 6 janvier 2016)
 - Actes de l'atelier ENAJM Concertation interministérielle pour la réécriture des curriculums de formations initiales des départements diplomatie, administration et magistrature (2 et 3 mars 2016)
 - Power point (trois) portant sur l'exposé des matières de formation des conseillers des affaires étrangères et attachés de chancellerie (non datés)
 - Synthèse des propositions de la Commission pour les programmes de la deuxième année du département diplomatie (conseiller des affaires étrangères et attachés de chancellerie)

- Partenariats nationaux et internationaux
 - Liste des rapports conventionnels et des rapports bilatéraux et multilatéraux conclus par l'ENAJM



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- Note à l'attention de Monsieur Juan José Lavin Suarez, Coordinateur Général, Bureau Technique de Coopération en Mauritanie, Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID)
- Statistiques générales des recrutements de la fonction publique (1965-2014)
- Liste des enseignants permanents et vacataires de l'ENAJM

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS RENCONTREES

ENAJM :

Dr. Mohamed Ould Abdelkader Ould ALADA : Directeur général ENAJM

Mohamed Ould DOUSSOU : directeur de la formation initiale, des examens et des stages

Moctar Ould ZEIN : chef du département diplomatie

Taki Ould SIDI : expert local, ancien ambassadeur

Mohamed Ould SALECK : expert local, ancien directeur des études de l'ENAJM

Moctar Ould Bacar, directeur de la formation continue et du perfectionnement

Mohamed Ould M'babaa : Revue El Hakama, chef du département finances

Bah Ould Ahmedou : directeur du département des langues

Institut Mauritanien d'Etudes Stratégiques : M. DAHANE, directeur

Mohamed Vall ABDELATIF, membre du conseil d'administration, représentant des anciens élèves de l'ENAJM

Projet Etat de droit

Christophe COURTIN : chef de projet

Cheikh JIDDOU : expert société civile

CAON

Diallo TIDJANE : chargé de programme

Nathalie GIBBON : assistante technique

ADMINISTRATIONS CENTRALES ET SERVICES DECONCENTRES :

Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération : Ahmed Mahmoud Ethmane Soueid AHMED, Secrétaire général ; Abdel Kader Mohamed Ould AHMEDOU, Directeur Europe

Ministère de la Fonction publique, du travail et de la modernisation de l'administration : M. ABDERRAHMANE, directeur général de la Fonction publique

Ministère de l'Intérieur : Sidi MAOULOUD, Inspecteur général de l'administration territoriale

Wilayas : Nouakchott Ouest : Mahi Ould HAMED, Wali ; Nouakchott Sud : Adherrhamane HACENE, Wali adjoint ; Nouakchott Nord : M. Mohamed Lemine Ould Mohamed Teyib Ould ADI, Wali

Hauts fonctionnaires mauritaniens administrateurs : Mohamed Abdallah Ould ZEIDANE ; Adbi DIARRA ; Brahim MESSOUD



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

ANNEXE 5 : PROPOSITION DE PROCESSUS DE FORMATION A L'ANDRAGOGIE

Les Termes de Référence indiquent que le rapport final provisoire devra inclure en annexe « la proposition de processus de formations à l'andragogie pour les deux chefs de départements ». Le rapport de l'ENA France de décembre 2015 concluait également à la nécessité d'une formation de formateurs, réalisée le cas échéant à Nouakchott.

A l'issue de la mission, il semble à l'équipe d'experts que cette proposition appelle les remarques suivantes :

- Le chef du département diplomatie déclare avoir déjà suivi un nombre conséquent de formations à l'andragogie ;
- Le chef du département administration n'a pas pu être rencontré lors des quinze jours de mission, et sa disponibilité ultérieure ne semble pas acquise ;
- Des formations à l'andragogie ont déjà été réalisées au profit de formateurs dans le cadre de la transformation de l'ENA en ENAJM, au début des années 2010. Elles ont été réalisées par l'Organisation Arabe pour le Développement Administratif (OADA) ;
- Ces formations, selon les interlocuteurs rencontrés, ne se sont pas avérées concluantes, les intervenants reprenant une forme traditionnelle d'enseignement une fois celles-ci achevées. Les difficultés matérielles ont été signalées comme un facteur d'explication, mais l'expert international considère que des modalités pédagogiques innovantes ne s'appuient qu'en faible partie sur du matériel, mais prennent bien davantage place dans une posture du formateur.

Il semble donc nécessaire de revoir la formulation de la présente annexe. La rénovation des modes de formation, évoquée en partie II.4, est une composante essentielle de la réécriture des curriculums. Elle ne s'appuie toutefois pas prioritairement sur la formation à l'andragogie des chefs de départements.

En revanche, elle peut passer par les propositions suivantes :

- Créer une banque de sujets d'études de cas et de cas pratiques, avec les corrigés et une méthodologie adaptée. Ceci pourrait être fait en partenariat avec l'ENA France et des formateurs de l'ENAJM, ou des membres de sa direction. L'ENAJM pourrait d'abord définir les matières les plus adaptées à ce type d'exercice, puis désigner un pilote par matière, et organiser une formation-action à destination de ces pilotes, soit à Paris, soit à Nouakchott ;



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

- Déterminer des thèmes et des modalités de séminaires professionnels. L'appui de l'ENA France pourrait là aussi être précieux. La mobilisation des partenaires identifiés, développée en II.6, pourrait également fournir un appui utile.
- Réfléchir aux compétences attendues d'un haut fonctionnaire et à leur traduction en termes de formation, notamment avec l'appui de l'ENA France.

ANNEXE 6 : RAPPORT DE L'ENA FRANCE SUR L'ENAJM (DECEMBRE 2015) – EXTRAITS

« 2.5. Des curricula datés et des techniques pédagogiques peu innovantes

Les différents curricula qui ont été élaborés sont qualifiés de « datés ». L'ENAJM assure la formation initiale des fonctionnaires des divers corps de l'Administration : Administration générale, Finances, Diplomatie, Magistrature et Journalisme.

L'ENAJM doit aujourd'hui s'adapter, « d'une part, aux profonds changements que la Mauritanie a connus ces dernières années (libéralisation de l'économie, instauration du système démocratique, réformes et défis du système éducatif, inadéquation de la formation au marché du travail...) et, d'autre part, aux perpétuelles mutations du Monde d'aujourd'hui (mondialisation, révolution des TIC, omniprésence du numérique, etc.) ».

La majorité des curricula a été conçue au moment de la mise en place des différentes filières :

- dans les années 1960/1970 : « administration générale », « affaires étrangères » et « finances » ;
- 1997 : filière « administration communale » (formation continue), révisée en 2006 ;
- 2006 : filière « Passation des marchés publics » (formation continue) ;
- au cours des années 2010 : filières « journalisme » et « magistrature ».

« En effet, en l'absence de programmes ayant un statut contraignant, chaque formateur, fût-il permanent ou vacataire, se contente, le plus souvent selon son gré, d'enseigner les programmes d'il y a trente ans et plus ou ceux qu'il a lui-même reçus ici ou ailleurs, sans adaptation au contexte, ni prise en compte des prérequis d'apprenants issus d'un système éducatif qui connaît de multiples contre-performances, notamment en matière de langues, ainsi que l'absence des TICs dans les programmes scolaires »³.

8.1.1. Révision des curricula

La première action à mener est sans aucun doute la révision des curricula. Le Programme d'Appui au Renforcement de l'État de Droit en Mauritanie a d'ores et déjà commencé une réflexion sur ce chantier et propose d'accompagner la relecture et la révision des programmes de formation. D'autres partenaires seraient probablement intéressés de s'associer à ces activités. Les programmes de formation des différentes filières devront s'aligner avec ceux offerts par l'université de façon à répondre aux exigences LMD notamment en termes de crédits horaires. Il est essentiel pour l'ENAJM de proposer des cursus de formation diplômants ayant, au minimum, les mêmes attraits que le système universitaire.

³ Note de juin 2015 du Directeur général aux Services du Premier Ministre



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Les nouveaux programmes de formation pourraient également offrir, et cela sera le travail des groupes de travail constitués dans la phase 1, un tronc commun. Ce tronc commun, qui a existé à l'ENAJM dans le passé, aurait l'avantage de former ensemble les élèves de différentes filières, développant un esprit de promotion, encourageant des réflexions partagées. Certains cours ou modules, qui intéressent toutes les filières ne seraient développés et animés qu'une seule fois. Ex : Histoire contemporaine de la Mauritanie, Institutions et organisation administrative de la Mauritanie, Droit constitutionnel, Grands enjeux contemporains, Management et Leadership, Gestion accès sur les résultats, etc. ».

ANNEXE 7 : EVALUATION DES PROFILS ACTUELS

DES ELEVES-FONCTIONNAIRES

Echelle de cotation

Voulu : CIBLE		Possible		Refusé	
---------------	--	----------	--	--------	--

1. CONSEILLER DES AFFAIRES ETRANGERES (CONCOURS DIRECT)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience professionnelle	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	DEUG	Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

2. CONSEILLER DES AFFAIRES ETRANGERES (CONCOURS PROFESSIONNEL)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	DEUG	Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

3. ATTACHE DES AFFAIRES ETRANGERES (CONCOURS DIRECT)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	DEUG	Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

4. ATTACHES DES AFFAIRES ETRANGERES (CONCOURS PROFESSIONNEL)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	15 / 20
Enseignement supérieur (diplôme)	DEUG	Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

5. ADMINISTRATEUR CIVIL (CONCOURS DIRECT)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience professionnelle	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat	DEUG ou Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

6. ADMINISTRATEUR CIVIL (CONCOURS PROFESSIONNEL)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat (ou moins)	DEUG ou Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

7. ATTACHE D'ADMINISTRATION (CONCOURS DIRECT)

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat	DEUG Licence ou	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

8. ATTACHE D'ADMINISTRATION (CONCOURS PROFESSIONNEL)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat	DEUG Licence ou	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

9. REDACTEUR D'ADMINISTRATION (CONCOURS DIRECT)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat	DEUG ou Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

10. REDACTEUR D'ADMINISTRATION (CONCOURS PROFESSIONNEL)

Age	20 / 25	25 / 30	30 / 35	> 35
Expérience	0 / 5	5 / 10	10 / 15	> 15
Enseignement supérieur (diplôme)	Baccalauréat (ou moins)	DEUG ou Licence	Maîtrise / master	Doctorat / thèse
Langue	Arabe	Français	Anglais	Espagnol

ANNEXE 8 : NOMBRE D'EMPLOIS OFFERTS DEPUIS 2007 DANS LES FILIERES DIPLOMATIE ET ADMINISTRATION

A. Filière administration Générale (Total : 270)

I. Administrateurs Civils

SECTIONS	EFFECTIF
Promotion 24 mai 2009 – 07 juin 2011 option (arabe)	20
Promotion 24 mai 2009 – 07 juin 2011 (option bilingue)	13
1. Promotion 2009	33
2. Promotion 2012-2014	79
3. Promotion 2017 – 2020	20
Total	132

II. Attachés d'Administration Générale

SECTIONS	EFFECTIF
Promotion 24 mai 2009 – 07 juin 2011 (option arabe)	32
Promotion 24 mai 2009 – 07 juin 2011 (option bilingue)	24
1. Promotion 2009	56
2. Promotion 2017 – 2020	20
Total	76

III. Rédacteurs d'Administration Générale

SECTIONS	EFFECTIF
Promotion 24 mai 2009 -07 juin 2011 (option arabe)	22

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

Promotion 24 mai 2009 -07 juin 2011 (option bilingue)	20
1. Promotion 2009	42
2. Promotion 2017 – 2020	20
Total	62

B. Filière affaires Etrangères (Total : 128)

I. Conseillers des Affaires Etrangères

SECTIONS	EFFECTIF
1. Promotion 2007-2009	21
2. Promotion 24 mai 2009- 07 juin 2011	30
3. Promotion 2012-2014	48
Total	99

II. Attachés des Affaires Etrangères

SECTIONS	EFFECTIF
4. Promotion 24 mai 2009 – 07 juin 2011	29
Total	29

ANNEXE 9 : CURRICULUM POUR LA FORMATION DE CONSEILLER DES AFFAIRES ETRANGERES

A) Architecture de formation

M.	1 ^{ème} année commune	M.	2 ^{ème} année partiellement commune	M.	3 ^{ème} année spécialisée
1	Stage de langues	13	T. 3	25	T. 6
2	Stage de langues	14	T. 3	26	T. 6
3	T. 1	15	T. 3	27	T. 6
4	T. 1	16	Administrations centrales	28	T. 7
5	T. 1	17	T. 4	29	T. 7
6	T. 2	18	T. 4	30	T. 7
7	T. 2	19	T. 4	31	Ambassade d'un pays ami
8	T. 2	20	Wilaya (stage commun)	32	à l'étranger (bilatéral)
9	Stage militaire	21	T. 5	33	Institution multilatérale
10	Stage militaire	22	T. 5	34	(à l'étranger)

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

11	Stage militaire	23	T. 5	35	Affectation
12	Congés	24	Congés	36	Congés

- M. = mois ;
- 7 trimestres d'enseignement (21 mois) ; 6 mois de stage ; 2 mois de stage de langues ;
- Chaque trimestre représente : 12 semaines de cours ; 1 semaine d'évaluation.

B) Liste des matières et des heures (H.)

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à

ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3	
MATIERE	H.	MATIERE	H.	MATIERE	H.
1. Droit Administratif général	48	1. Déontologie de la Fonction publique	48	1. Rédaction des discours et comptes -rendus	48
2. Libertés publiques et Etat de droit (règlementation des réunions publiques ; loi de 1964 relative aux associations ; droits de l'homme)	48	2. Conférences sur la culture administrative (organisation judiciaire ; droit pénal général ; droit du travail ; biens publics; administration domaniale)	48	2. Etat civil et affaires consulaires	48
3. Organisation administrative de la Mauritanie	48	3-4. Politique étrangère de la Mauritanie (historique)	96	3-4. Politique étrangère de la Mauritanie (actuelle)	96
4. Finances Publiques (règles du budget et de la dépense publique; fonctions d'ordonnateur et de comptable ; écritures comptables)	48	5-6. Les institutions internationales, sous régionales et régionales ; ensembles régionaux (Union européenne, Union Africaine, OCI, Ligue Arabe, etc...)	96	5. Financement régional, international, relations avec les partenaires et coopération	48
5. La pensée, la civilisation islamique et le droit musulman	48	7-8. Techniques de négociation diplomatique	96	6-7. Techniques de négociation diplomatique (ratification)	96
6. Techniques de rédaction administrative ⁴	48	9-10. Conventions de Vienne (relations diplomatiques et consulaires : cadre et application)	96	8. Relations économiques internationales et commerce extérieur	48
7. Droit international	48	11. Protocole	48	9. Cycle de conférences sur la	48

⁴ Techniques de rédaction administrative : filière diplomatie : correspondance diplomatique ; note verbale ; comptes rendus ; filière administration : lettres ; comptes rendus ; rapports ; procès-verbaux.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

public				géopolitique	
8. Techniques de communication	48	12-13. Droit diplomatique	96	10. Rédaction des textes diplomatiques	48
9. L'économie mauritanienne	48	14. Droit de la Mer	48	Conférence sur le droit de l'environnement	10
10. Histoire des institutions politiques de la Mauritanie	48	15. Droit international privé	48		
Conférences sur la connaissance du milieu de la Mauritanie (monde rural ; sociologie)	10				
Total des heures	490	Total des heures	720	Total des heures	490

ANNEXE 10 : CURRICULUM POUR LA FORMATION D'ADMINISTRATEUR CIVIL

A) Architecture de formation

M.	1 ^{ème} année commune	M.	2 ^{ème} année partiellement commune	M.	3 ^{ème} année spécialisée
1	Stage de langues	13	T. 3	25	T. 6
2	Stage de langues	14	T. 3	26	T. 6
3	T. 1	15	T. 3	27	T. 6
4	T. 1	16	Administrations centrales	28	Administrations territoriales
5	T. 1	17	T. 4	29	étrangères
6	T. 2	18	T. 4	30	T. 7
7	T. 2	19	T. 4	31	T. 7
8	T. 2	20	Wilaya (stage commun)	32	T. 7
9	Stage militaire	21	T. 5	33	Administrations
10	Stage militaire	22	T. 5	34	ou wilaya

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

11	Stage militaire	23	T. 5	35	Affectation
12	Congés	24	Congés	36	Congés

- M. = mois ;
- 7 trimestres d'enseignement (21 mois) ; 6 mois de stage ; 2 mois de stage de langues ;
- Chaque trimestre représente : 12 semaines de cours ; 1 semaine d'évaluation.

B) Liste des matières

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

ANNEXE 11 : CURRICULUM POUR LA FORMATION D'ATTACHE DES AFFAIRES ETRANGERES

A) Architecture de formation

M.	1 ^{ère} année commune	M.	2 ^{ème} année spécialisée
1	Stage de langues	1	T. 3
2	T. 1	2	T. 3
3	T. 1	3	T. 3
4	T.1	4	T. 4
5	Adm. Centrale	5	T. 4
6	T. 2	6	T. 4
7	T. 2	7	Ambassade d'un pays ami
8	T. 2	8	à l'étranger (bilatéral)
9	Wilaya	9	Institution multilatérale (à l'étranger)
10	Stage militaire	10	
11	Stage militaire	11	Affectation
12	Congés	12	Congés

- M. = mois ;
- 4 trimestres d'enseignement (12 mois) ; 6 mois de stage ; 1 mois de stage de langues ;
- Chaque trimestre représente : 12 semaines de cours ; 1 semaine d'évaluation.



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

B) Liste des matières

ANNEXE 12 : CURRICULUM POUR LA FORMATION D'ATTACHE D'ADMINISTRATION

A) Architecture de formation

M.	1 ^{ère} année commune	M.	2 ^{ème} année spécialisée
1	Stage de langues	1	T. 3
2	T. 1	2	T. 3
3	T. 1	3	T. 3
4	T.1	4	Administrations territoriales
5	Adm. Centrale	5	étrangères
6	T. 2	6	T. 4
7	T. 2	7	T. 4
8	T. 2	8	T. 4
9	Wilaya	9	Administrations
10	Stage militaire	10	ou wilaya
11	Stage militaire	11	Affectation
12	Congés	12	Congés

- M. = mois ;
- 4 trimestres d'enseignement (12 mois) ; 6 mois de stage ; 1 mois de stage de langues ;
- Chaque trimestre représente : 12 semaines de cours ; 1 semaine d'évaluation.



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

B) Liste des matières

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à

ANNEE 1		ANNEE 2	
MATIERE	H.	MATIERE	H.
1. Droit Administratif et déontologie de la Fonction publique	48	1. Responsabilité administrative	48
2. Libertés publiques et Etat de droit (règlementation des réunions publiques ; loi de 1964 relative aux associations ; droits de l'homme)	48	2. Techniques de rédaction des textes juridiques (décrets ; arrêtés ; décisions)	48
3. Organisation administrative de la Mauritanie et cycle de conférences sur la culture administrative	48	3. Fonction publique (droit de la fonction publique ; règles de gestion)	48
4. Finances Publiques (règles du budget et de la dépense publique; fonctions d'ordonnateur et de comptable ; écritures comptables)	48	4. Administration des collectivités locales (décentralisation ; compétences des communes ; structuration administrative communale ; finances locales et exécution du budget communal)	48
5. La pensée, la civilisation islamique et le droit musulman	48	5. Service public (management et modernisation)	48
6. Techniques de rédaction administrative ⁵	48	6. Contentieux administratif (motivation des actes ; légalité des actes)	48
7. Droit international public	48	7. Marchés publics	48
8. Techniques de communication	48	8. Pratique de rédaction des textes juridiques	48
9. L'économie mauritanienne	48	9. Ressources humaines de la fonction publique (gestion administrative des personnels ; dialogue social ; rémunérations)	48
10. Histoire des institutions politiques de la Mauritanie	48	10. Techniques d'aide à la décision ; outils statistiques. Gestion de projet (suivi ;	48

⁵ Techniques de rédaction administrative : filière diplomatie : correspondance diplomatique ; note verbale ; comptes rendus ; filière administration : lettres ; comptes rendus ; rapports ; procès-verbaux

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

		coordination)	
Cycle de conférences sur la connaissance du milieu de la Mauritanie (sociologie ; monde rural)	10	Cycle de conférences sur les problématiques communes avec l'armée et la justice ; sensibilisation aux questions frontalières	10
Total des heures	490	Total des heures	490

ANNEXE 13 : CURRICULUM POUR LA FORMATION DE REDACTEUR D'ADMINISTRATION

A) Architecture de formation

M.	1 ^{ère} année commune	M.	2 ^{ème} année spécialisée
1	Stage de langues	1	T. 3
2	T. 1	2	T. 3
3	T. 1	3	T. 3
4	T.1	4	Administrations territoriales
5	Adm. Centrale	5	étrangères
6	T. 2	6	T. 4
7	T. 2	7	T. 4
8	T. 2	8	T. 4
9	Wilaya	9	Administrations
10	Stage militaire	10	ou wilaya
11	Stage militaire	11	Affectation
12	Congés	12	Congés

- M. = mois ;
- 4 trimestres d'enseignement (12 mois) ; 6 mois de stage ; 1 mois de stage de langues ;
- Chaque trimestre représente : 12 semaines de cours ; 1 semaine d'évaluation.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

B) Liste des matières

ANNEE 1		ANNEE 2	
MATIERE	H.	MATIERE	H.
1. Droit Administratif et déontologie de la Fonction publique	48	1. Responsabilité administrative	48

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

2. Libertés publiques et Etat de droit (règlementation des réunions publiques ; loi de 1964 relative aux associations ; droits de l'homme)	48	2. Techniques de rédaction des textes juridiques (décrets ; arrêtés ; décisions)	48
3. Organisation administrative de la Mauritanie et cycle de conférences sur la culture administrative	48	3. Fonction publique (droit de la fonction publique ; règles de gestion)	48
4. Finances Publiques (règles du budget et de la dépense publique; fonctions d'ordonnateur et de comptable ; écritures comptables)	48	4. Administration des collectivités locales (décentralisation ; compétences des communes ; structuration administrative communale ; finances locales et exécution du budget communal)	48
5. La pensée, la civilisation islamique et le droit musulman	48	5. Service public (management et modernisation)	48
6. Techniques de rédaction administrative ⁶	48	6. Contentieux administratif (motivation des actes ; légalité des actes)	48
7. Droit international public	48	7. Marchés publics	48
8. Techniques de communication	48	8. Pratique de rédaction des textes juridiques	48
9. L'économie mauritanienne	48	9. Ressources humaines de la fonction publique (gestion administrative des personnels ; dialogue social ; rémunérations)	48
10. Histoire des institutions politiques de la Mauritanie	48	10. Techniques d'aide à la décision ; outils statistiques. Gestion de projet (suivi ; coordination)	48
Cycle de conférences sur la connaissance du milieu de la Mauritanie (sociologie ; monde rural)	10	Cycle de conférences sur les problématiques communes avec l'armée et la justice ; sensibilisation aux questions frontalières	10
Total des heures	490	Total des heures	490

⁶ Techniques de rédaction administrative : filière diplomatie : correspondance diplomatique ; note verbale ; comptes rendus ; filière administration : lettres ; comptes rendus ; rapports ; procès-verbaux



Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

ANNEXE 14 : OBSERVATIONS DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENAJM ET REMARQUES DE L'EXPERT INTERNATIONAL

Note : les remarques et réponses de l'expert international figurent en caractère italique.

Sur les six remarques, trois sont prises en compte et ont permis de modifier la version initiale du rapport final provisoire.

Trois ne sont pas prises en compte, parce qu'elles ne sont pas conformes à l'ambition et à la philosophie du présent rapport. L'ENAJM peut les mettre en œuvre, étant en charge de la réforme de la formation par la révision des curriculums, mais ceci ne saurait être considéré comme lié aux préconisations de l'expert.

La Direction Générale a fait les observations suivantes sur le projet de rapport

1. La moyenne finale (de fin de formation) donnant accès au diplôme de l'Ecole doit prendre en compte les moyennes des années précédentes (une formule prenant en compte les moyennes des années précédentes).

Cette formule devra tenir compte de la disposition de l'article 20 du décret 2010.032 relatif au régime des études de l'Ecole ;

Le cloisonnement entre les différentes années de formation proposé par le rapport ne semble pas conforme au décret.

Cette remarque est partiellement prise en compte. Comme il l'avait été indiqué dans les séances de travail, la lecture de l'article 20 du décret n'est pas univoque, et semble pouvoir permettre une sélection entre chaque année, ce qui explique d'ailleurs que cette proposition ait été retenue.

La direction de l'ENAJM a une compréhension différente du même article, en considérant qu'il ne permet qu'une sélection terminale des élèves, en fin de scolarité.

Il est proposé qu'une expertise proprement juridique soit effectuée, à la demande de l'ENAJM, par les services juridiques compétents, et que cette question soit tranchée.

2. Le rapport devra ressortir les cours où des travaux pratiques doivent être effectués et ceux qui sont uniquement théoriques ;

Cette remarque n'est pas prise en compte. La philosophie de la révision des curriculums est précisément de faire alterner formation théorique et travail pratique et encadré, pour une même matière.

Réécriture des curriculums des formations initiales des formations administrateur civil et diplomatie à l'ENAJM

La partie 3.2, consacrée à l'emploi du temps, présente un exemple possible d'alternance entre ces deux modalités, pour un même enseignement. Il est de la responsabilité de l'enseignant d'adapter ce cadre. En revanche, il lui est demandé de veiller à l'utilisation de méthodes pédagogiques variées (cf. dernière remarque).

3. Les langues nationales ne devront pas apparaître comme langues enseignées à l'ENAJM, même si l'on peut prévoir qu'en pratique, la sensibilisation dans le domaine pourrait être envisagée au cours des stages en wilayas ;

Cette remarque se rapporte à la première version du rapport final provisoire. Elle a été prise en compte et intégrée dans les parties 2.1 et 2.2.

4. Le rapport devra préciser le nombre d'heures d'enseignement prévues pour chaque matière ;

Cette remarque se rapporte à la première version du rapport final provisoire. Elle a été prise en compte et intégrée dans les annexes 9 à 14.

5. Même si les rapports de stages sont prévus, il est nécessaire de prévoir également les mémoires de fin de formation ;

Cette remarque n'est pas prise en compte. Un mémoire de fin de formation doit reposer sur un type d'enseignement adapté, qui n'est pas pris en compte ni proposé dans le présent rapport. L'intégrer aboutirait à déséquilibrer la scolarité et à en changer l'architecture et la philosophie. Au contraire, la dernière année laisse une large place au stage professionnel, qui prépare l'entrée en fonction et clôture la formation.

6. Le rapport devra définir et adopter une méthode pédagogique unique.

Cette remarque n'est pas prise en compte, pour deux raisons.

D'abord, comme il est précisé dans la partie 4 consacrée aux méthodes, il est indispensable que les modalités d'apprentissage comme les stratégies pédagogiques soient les plus variées possibles : c'est cette diversité qui est un gage de qualité, et qui représente un point essentiel des formations délivrées par les Ecoles Nationales d'Administration dans le monde.

Ensuite, la détermination de la méthode pédagogique la plus adaptée est du ressort de l'enseignant, et fait une large place aux réactions de l'auditoire et des élèves. En conséquence, elle ne peut être déterminée par la seule ENAJM.