



Programme d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit

Assistance Technique d'appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Islamique de  
Mauritanie  
FED/2014/352-993

## Mission effectuée auprès de l'École Nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature (ENAJM) de Mauritanie

**RAPPORT DE MISSION**

**Gilbert ELKAIM, consultant**

**Mission effectuée du 23 septembre au 5 octobre 2018**



« Il faut traiter les élèves comme des collègues »

Un enseignant de l'ENAJM

<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	<b>3</b>
1.1. <i>Présentation de l'expertise</i>	3
1.2. <i>Compréhension des termes de références</i>	3
1.3. <i>Méthodologie et déroulement de la mission</i>	4
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	<b>5</b>
2.1. <i>Le diagnostic tel qu'il ressort des entretiens</i>	5
2.2. <i>Synthèse de l'expertise.</i>	6
<b>TROISIÈME PARTIE</b>	<b>8</b>
3.1. <i>Proposition 1 : mieux définir les rôles des directions, départements et des enseignants permanents</i>	8
3.2. <i>Proposition 2 : former des personnels de l'école et disséminer cette formation</i>	8
3.3. <i>Proposition 3 : développer des référentiels de formation et des outils adaptés à ceux-ci.</i>	9
3.4. <i>Proposition 4 : mieux définir la politique des stages</i>	9
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>10</b>
Annexe 1 : Documents consultés.	11
Annexe 2 : Principales personnes rencontrées	12
Annexe 3 : Note de début de mission.	13
Annexe 4 : Document de présentation des propositions à l'équipe de l'Enajm	16
Annexe 5 : Programme de formation de formateurs.	17
ANNEXE 6 : Calendrier mission : emploi du temps	20

## PREMIÈRE PARTIE

### *Expertise, termes de référence de la mission et méthodologie utilisée*

Cette mission s'est déroulée du lundi 24 septembre au vendredi 5 octobre 2018 à Nouakchott (Mauritanie), principalement dans les locaux de l'ENAJM.

#### **1.1. Présentation de l'expertise**

L'expert, titulaire d'un master 2 de sociologie et ancien élève de l'ENA (France), est administrateur général honoraire du ministère français de l'intérieur. Il a une expérience à la fois de pédagogue en tant qu'enseignant à tous les niveaux de cursus, et de responsable de formation, en tant que concepteur de programme et en tant que dirigeant d'une école de formation administrative (l'Institut régional d'administration - Ira- de Lille). Il a par ailleurs une expérience dans le même domaine dans le cadre de multiples actions de coopération internationale (Balkans, Amérique centrale, Ukraine notamment).

#### **1.2. Compréhension des termes de références**

Les objectifs de la présente mission, tels qu'énoncés dans les TdR, sont les suivants :

- Améliorer l'enseignement à l'ENAJM par la réforme des méthodes pédagogiques
- Mettre en place une stratégie de changement pédagogique au sein de l'ENAJM
- Monter un programme et un calendrier de formation à l'andragogie pour les cadres (chefs de département)

Il est clair que les trois objectifs présentés ci-dessus sont étroitement liés dans la perspective globale d'un renforcement de la professionnalisation des enseignements de l'ENAJM et donc des services qui y concourent, à savoir ceux en charge directement de la formation. Dès lors, si l'on conçoit bien que pour des raisons d'organisation, de logistique (calendrier, disponibilité des personnels) et de financement, l'on puisse isoler leur mise en œuvre successive, c'est bien de la réalisation conjointe des trois objectifs que résultera une amélioration globale. Si un ou deux seulement des objectifs étaient atteints, les lacunes et frustrations créées par cette réalisation partielle finiraient par aboutir à une situation pire que l'actuelle. Sans qu'on puisse à ce stade dire de manière définitive quels seraient les délais idéals, soulignons que au moins le premier et le troisième objectifs doivent être mis en œuvre dans un délai de 6 mois à un an à partir de la prise en compte des présentes préconisations.

**Précision terminologique :** bien que le terme pédagogie, dans le langage courant, soit indifféremment utilisé pour enseigner et former aussi bien des enfants que des adultes, les spécialistes désignent parfois la formation des adultes par le terme d'andragogie, étymologiquement plus adapté.

Cependant, la terminologie classique utilisée dans le domaine de la formation en matière d'élaboration des outils distingue quant à elle deux domaines :

- L'ingénierie de formation, qui consiste à élaborer des plans globaux de formation et tout ce qui a trait à leur organisation : analyse des besoins globaux, construction des agendas, dispositifs de financement et de logistique, évaluation globale (en général rapport

prévision/réalisation) ;

- L'ingénierie pédagogique, qui s'attache à l'élaboration des modules/séquences de formation : analyse d'un besoin spécifique de formation dans un domaine précis, construction du référentiel de formation, des modules, outils à mettre en œuvre, et évaluation spécifique.

Il est rare, pour ne pas dire constant, que l'on parle pour désigner le second domaine ci-dessus, d'ingénierie andragogique.

Dès lors, et tout en gardant à l'esprit que nous sommes dans le présent rapport et dans les propositions, dans une logique de formation d'adultes, nous conserverons la dénomination traditionnelle ingénierie de formation/ingénierie pédagogique.

### 1.3. Méthodologie et déroulement de la mission

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés, l'expert missionné a eu accès à la majorité des documents pertinents et aux personnes clés pour aider à la formulation de son diagnostic. La rencontre à trois reprises du directeur général de l'ENAJM a notamment montré l'implication de ce dernier et son souci de professionnalisation de l'école dans une optique d'accroissement de sa légitimité.

De manière plus précise, la mission a été conçue dans une logique de formation-action. Elle comprenait deux versants :

- Des entretiens individuels avec tous les cadres concernés par la formation (11 entretiens réalisés) complétés par des fiches synthétiques anonymes demandées aux participants (3 insuffisances, 3 propositions) 7 d'entre eux ayant fourni ce document ;
- Cinq réunions plénières (malgré une conception parfois un peu élastique de l'emploi du temps, l'assiduité et l'investissement d'une large majorité des cadres est à noter) combinant échanges et apports techniques, appuyés sur des documents PPT. Ont été ainsi présentés :
  - Un rappel des principes et spécificités de l'andragogie ;
  - Les principes et techniques de recueil des besoins de formation, avec une brève évocation de la notion de référentiel à partir de l'exemple d'une fiche métier du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) français ;
  - Les principes et difficultés de l'évaluation, à travers le modèle de Kirkpatrick, et certains outils comme le logiciel Sphynx.

L'intérêt de ces apports a permis à l'expert de mesurer l'écart entre des savoirs proclamés et la connaissance réelle de certains outils, mais aussi l'intérêt éveillé par lesdits outils et le souhait d'aller plus loin pour une utilisation concrète à l'ENAJM.

La dernière réunion, sur la base du document joint en annexe 4, a présenté le bilan et les pistes de propositions soumises par l'expert ; ces pistes ont fait l'objet à la fois d'un consensus et de discussions parfois intenses entre les participants quant à leur faisabilité.

## DEUXIÈME PARTIE

Analyse de la situation : l'ENAJM, les évolutions en cours.

---

L'expert a pris en compte avec le plus grand intérêt le rapport de l'ENA française de 2015, dont il rejoint tout à fait les analyses relatives aux capacités formatives de l'ENAJM. Les préconisations du rapport constituent une base très utile pour capitaliser les acquis et progrès réalisés depuis, tout en soulignant la nécessité d'aller plus loin pour ne pas perdre lesdits acquis.

### 2.1. Le diagnostic tel qu'il ressort des entretiens

Nonobstant quelques difficultés de compréhension liées à la maîtrise du français de certains, on peut noter une grande convergence de vue et de souhaits de la part des cadres interrogés. Elles peuvent être regroupées sous trois grandes catégories, en distinguant principaux constats et préconisations.

#### *L'organisation pédagogique de l'école.*

##### Constats

- Absence de méthodologie claire dans la formation, l'organisation des programmes.
- Problème de définition des rôles : formateur, encadrement, direction
- Manque de définition de référentiels précis de formation
- Question des moyens logistiques, notamment pour la documentation

##### Préconisations

- Créer un poste de directeur pédagogique
- Former à la conception et réalisation d'outils de formation
- Développer des référentiels

#### *L'ingénierie de formation/pédagogique*

##### Constats

- Problème des différences de niveau en langue plus généralement de leur utilisation au niveau professionnel
- Les stages sont mal définis
- On se sent démunie en matière d'outils pédagogiques

##### Préconisations

- Créer une mallette pédagogique
- Disposer de guides pédagogiques (de « trousseau »)
- Initiation aux méthodes nouvelles de formation

#### *Les enseignants temporaires*

### Constats

- Manque de clarté dans leur recrutement
- Quelle est leur capacité à enseigner, notamment les non-universitaires ?
- Leur nombre est insuffisant

### Préconisations

- Mettre en place un vrai système de recrutement, et inscrire leur rôle dans une cohérence pédagogique

## 2.2. Synthèse de l'expertise.

### Une organisation peu lisible

Si l'organigramme de l'école est, d'un point de vue formel, assez classique, autour des départements correspondants en principe aux filières de formation, la réalité organisationnelle concrète est plus discutable.

On laissera de côté, pour des raisons évidentes, les questions d'une école disposant à elle seule d'un éventail aussi large de formations, au moins en théorie, car elle dépasse le cadre de la mission.

Si on se concentre sur les aspects relatifs à la formation, on notera :

- Un sous-encadrement au niveau de la direction (un poste de directeur général adjoint qui semble « théorique »)
- Un rôle peu clair du directeur de la formation initiale, dont le portefeuille est trop vaste pour pouvoir en maîtriser tous les aspects
- Les chefs de département ne semblent ni coordonnés entre eux, ni coordonner l'action de leur département, notamment vis-à-vis du corps enseignant
- Les enseignants permanents ne semblent pas du tout clairement positionnés dans l'organigramme, placés dans des départements et fonctionnant de fait comme des « vacataires permanents ».

### Des évolutions positives mais qui doivent être renforcées

#### **Curricula**

Le travail sur les Curricula, dont une partie est déjà publiée, est un progrès important. Il permet en effet de donner la possibilité de construire des agendas stables fondés sur des modules balisant un cursus et donc de dépasser une situation où les enseignements semblaient, au dire de beaucoup, fluctuer au gré de ce que les enseignants peuvent ou souhaitent apporter. Cependant, pour que ce cadre donné par les Curricula se traduise par une véritable professionnalisation, il manque une étape, celle de l'élaboration de vrais référentiels de formation. Ces référentiels sont d'autant plus importants que, comme l'a souligné l'expert de l'ENA française, plus d'une quinzaine de types de formation doivent ou devraient être dispensés par l'ENAJM.

#### **Recrutements**

L'ENAJM a procédé ces dernières années au recrutement de 6 à 7 professeurs permanents. La présence d'un corps enseignant permanent dans une école d'administration n'est pas en soi une

nécessité (l'ENA française n'en a pas, à l'exception du responsable des langues et de celui de l'éducation physique), car le principe même d'une école professionnelle repose sur une formation par des pairs. Néanmoins, cette idée doit être nuancée, car un bon professionnel n'est pas nécessairement un formateur averti, d'où la réflexion dans l'ensemble des écoles de service public sur la nécessité que tout formateur, quelle que soit son origine professionnelle, se voit offrir, voire contraindre, à suivre une formation avant de dispenser des enseignements.

Dans le cas de l'ENAJM, c'est une autre perspective qui a contraint à un tel recrutement, à savoir un manque d'enseignants temporaires, et surtout une présence de ceux-ci parfois aléatoire, ne permettant pas d'assurer la continuité des enseignements. Néanmoins, ces recrutements ne semblent pas avoir comporté une véritable sélection sur base de critères de compétence formative, mais uniquement académique.

### **Une base pédagogique fragile**

On peut dire sans forcer le trait que l'essentiel des enseignements de l'ENAJM, à quelques rares exceptions, reste académique. Les élèves ont ainsi l'impression de réentendre strictement le même cours qui leur a été dispensé à l'université, parfois même avec le même enseignant.

Certes, il a été souligné auprès de l'expert que certains élèves recrutés n'avaient pas un niveau académique suffisant, et que des cours servaient donc en fait de « mise à niveau » ; mais il est regrettable de faire alors perdre du temps, et de la motivation, à ceux qui sont au niveau ; des méthodes plus performantes pourraient être mises en place : rattrapages par groupes, outils informatiques accessibles à distance à peu de frais, etc. L'expert a souligné son expérience personnelle à l'IRA de Lille dans ce domaine.

Mais surtout, la culture d'une formation professionnalisante n'est pas vraiment implantée, elle suppose deux choses :

- Une véritable motivation pour « enseigner autrement »
- Des outils pour le faire

Or si le premier élément est présent dans l'équipe des professeurs permanents, il semble l'être beaucoup moins chez les professeurs temporaires ; quant aux outils, ils manquent globalement à tous pour faire vite.

Dès lors, on peut dire que ce « saut qualitatif de professionnalisation » est un enjeu essentiel pour accroître la légitimité de l'ENAJM. Comment y arriver ?

## TROISIÈME PARTIE

### Propositions pour le renforcement de l'assise pédagogique

---

Une véritable stratégie de changement pédagogique de l'ENAJM, déjà amorcée, doit être poursuivie. Une telle stratégie de changement ne peut se faire qu'à **trois conditions**, compte tenu de moyens limités et du fait que tout ne peut se faire en même temps. Il faut donc :

- Amorcer un processus en envoyant des signaux clairs, comme la mise en place d'une formation des cadres ;
- Suivre des axes de développement limités en nombre pour éviter la dispersion et donc clairement identifiés ;
- Procéder par étapes, chaque étape reposant sur une évaluation de l'étape précédente. En ce sens, procéder par expérimentations (choisir un département pilote, introduire de nouveaux outils de manière mesurée, etc.) est sans doute la meilleure méthode pour pouvoir avancer sans risque excessif.

### **3.1. Proposition 1 : mieux définir les rôles des directions, départements et des enseignants permanents**

Si comme il est dit ci-dessus, l'organigramme de l'ENAJM est assez clair, il ne présuppose pas cependant l'existence d'une véritable gouvernance pédagogique.

Il faut donc créer et légitimer une telle gouvernance, selon le schéma indicatif suivant :

- Analyser le contenu du poste de directeur de la formation initiale, en préciser les contours, et voir s'il faut les redéfinir (par ex en matière d'ingénierie de formation et de stages) ;
- Le directeur de la formation doit animer un collège des chefs de département ; ceux-ci, au-delà de leur compétence par domaine (magistrature, diplomatie, etc.) pourraient se voir confier des compétences thématiques (gestion des stages, sélection des enseignants temporaires, élaboration d'outils pédagogiques, etc.)
- L'effort immédiat doit porter sur les enseignants permanents, ceux-ci voyant leur fonction évoluer vers celle de « conseiller pédagogique » (après leur certification par la formation proposée ci-dessous) des chefs de département. Une distinction claire serait ainsi établie au plan de la formation, les chefs de département étant en charge de l'ingénierie de formation, et les conseillers pédagogiques de l'ingénierie pédagogique.
- Le recrutement et l'emploi des vacataires (dits « enseignants temporaires ») doit faire l'objet d'une redéfinition au plus haut niveau, de manière à d'une part renforcer leurs compétences (formation) et d'autre part cerner leurs obligations vis-à-vis de l'école (charte du formateur, convention de formation, etc.)

### **3.2. Proposition 2 : former des personnels de l'école et disséminer cette formation**

Un programme de formation, dont l'architecture et le contenu sont proposés en



annexe, doit rapidement être mis en œuvre ; il est destiné aux cadres (directeur de la formation, et chefs de département), mais il doit être aussi ouvert aux professeurs permanents, sinon il sera insuffisant et accentuera les problèmes de l'assise pédagogique de l'école.

Donnant lieu à une validation/certification dont la forme est à définir (diplôme, certificat ?) il garantit un niveau de formation minimum renforçant l'autorité organisationnelle des chefs de département d'une part, et permettant aux professeurs permanents de jouer un vrai rôle de « conseillers pédagogiques ».

La question de la dissémination, c'est-à-dire de la formation des formateurs temporaires, est fondamentale, et sans doute en même temps très délicate, car elle touche au rôle des enseignants non permanents. En effet, compte tenu de la personnalité de beaucoup d'entre eux, universitaires, responsables politiques, etc. un travail de persuasion mené au plus haut niveau doit être entrepris pour dépasser le traditionnel discours, qui n'est pas du tout spécifique à la Mauritanie, selon lequel l'expérience professionnelle ou politique confère automatiquement des compétences de formation.

### 3.3. Proposition 3 : développer des référentiels de formation et des outils adaptés à ceux-ci.

Comme indiqué ci-dessus, le travail important en cours sur les Curricula permet de mieux structurer le cadre des différentes filières et cursus. Pour autant, il doit être complété pour mieux développer l'approche par compétences nécessaire à tout enseignement professionnel. L'outil de ce développement est le référentiel de formation, qui permet de répondre aux questions suivantes que se pose le formateur : **pour qui ? quoi ? comment ?**

Ainsi, les deux outils complémentaires que sont les curricula et les référentiels pourront donner lieu au développement des trois axes suivants :

- Distinguer les types d'enseignement en faisant évoluer la proportion académique/professionnel après une analyse des besoins
- Introduire des nouvelles méthodes plus actives : exposés, travaux de groupe, exercices de simulation et de mise en situation
- Développer de manière importante l'utilisation maîtrisée des nouvelles technologies, notamment pour l'individualisation des parcours.

### 3.4. Proposition 4 : mieux définir la politique des stages

Le stage de terrain, en situation de responsabilité, est sans doute l'un des meilleurs, si ce n'est le meilleur outil de formation professionnalisante ; encore faut-il qu'il soit réalisé dans des conditions offrant à l'élève toutes les garanties de l'apprentissage. Ceci ne semble pas vraiment être le cas, selon les informations obtenues, cet aspect des choses mériterait cependant une étude plus approfondie et quelques éclaircissements, notamment sur le rôle d'encadrement que joueraient certains enseignants permanents de l'école. Les préconisations sont ici classiques :

- Construire un vivier d'administrations d'accueil constituant des terrains de stage
- Les périodes de stage doivent être rallongées et constituer une part significative de la scolarité
- Elaborer une convention liant l'ENAJM et l'administration d'accueil, avec des obligations respectives en matière d'encadrement du stagiaire, de suivi, et d'évaluation
- La notation du stage, si elle fait l'objet d'une discussion avec le responsable de stage, reste in fine de la compétence de l'ENAJM, dans un souci d'égalité de traitement des élèves

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1 : liste des documents consultés**

**Annexe 2 : liste des personnes consultées**

**Annexe 3 : note méthodologique de début de mission**

**Annexe 4 : document de présentation des propositions à l'équipe de l'Enajm**

**Annexe 5 : programme de formation de formateurs**

**ANNEXE 6 : Calendrier mission : emploi du temps**

## **Annexe 1 : Documents consultés.**

- Décret n° 2010-225 du 28 octobre 2010 portant création d'un établissement public à caractère administratif dénommé École Nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature ;
- Décret n° 2010-236 du 08 novembre 2010 portant organisation et fonctionnement de l'École Nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature ;
- Décret n° 2011-032 du 25 janvier 2011 fixant le régime des études et de la formation à l'École Nationale d'Administration, de Journalisme et de Magistrature ;
- Document sur la stratégie de formation continue (2018)
- Curricula pour les sections administration, diplomatie et magistrature.
- Rapport de l'ENA France (M. Jérôme Guyon, décembre 2015)

## **Annexe 2 : Principales personnes rencontrées**

### **Cellule d'appui.**

- Christophe Courtin, chef de l'UGP
- Membres du comité de suivi.

### **Ministère de la fonction publique**

- Mohamed Said Ould Limam , directeur général de la Fonction publique.

### **ENAJM**

#### **Direction de l'école**

- Dr. Mohamed Ould Abdekader Ould Alada - Directeur général
- Mohamed Ould Doussou - Directeur de la formation initiale

#### **Chefs de département**

- Mohamedou Ould M 'Baba - Chef Département Finances
- Saadna Ould Cheikhena - Chef Département Magistrature
- Houssein Ould Medou - Chef Département Journalisme communication
- Moctar Ould Zein - Chef Département Diplomatie
- Sidi Ould Mohamed - Chef service Bibliothèque

#### **Professeurs permanents**

- Mohamed Ould Dedda - Professeur ENAJM, sciences politiques et diplomatie
- Sidi Mohamed Ould Abdy - Professeur ENAJM, langues vivantes
- Sidi Mohamed Ould Beidy - Professeur ENAJM, droit administratif
- Mohamed Ould Boumediana - Professeur ENAJM, finances publiques et management
- Sidi Ould Mohamed Yahya - Professeur ENAJM, administration

#### **Autres**

- Dah Emmedane, consultant ayant notamment travaillé sur les aspects formation continue
- Mme Mbow, ancienne élève, administratrice au ministère de l'intérieur
- M. Houssein, ancien élève, administrateur au ministère de l'intérieur

### **Annexe 3 : Note de début de mission.**

#### **ENAJM Mauritanie**

#### **Mission mise en place formation spécifique à l'andragogie pour les cadres de l'école.**

*Nouakchott, le 27 septembre 2018.*

*Note méthodologique de début de mission.*

*Gilbert ELKAIM expert court terme.*

#### **Rappel objectif général.**

Construire un programme de formation à l'andragogie pour les cadres de l'ENAJM.

#### **Méthodologie adoptée.**

**Pour des professionnels tels que les cadres de l'ENAJM, la formation proposée doit l'être dans une logique de formation-action, le groupe cible étant partie prenante des propositions et d'une certaine manière co-constructeur du programme.**

La mission comprend donc des apports de formation en andragogie dispensés ponctuellement par l'expert. Ont ainsi été déjà réalisés ou prévus une présentation générale des principes de l'andragogie, l'initiation à l'évaluation à travers le modèle de Kirkpatrick, ou l'organisation du dispositif de suivi et d'évaluation d'un stage en situation.

#### **Documentation**

J'ai pris connaissance de documents relatifs à l'école, au premier rang desquels le diagnostic effectué par l'ENA française en 2015, dont les préconisations guident la présente mission.

Les documents d'élaboration des Curricula sectoriels ainsi que du programme de formation continue ont été également utiles.

.

#### **Réunions globales (sont prévues entre 6 et 8 réunions)**

Ces réunions poursuivent deux objectifs.

- En écho aux entretiens individuels, elles permettent de tester des hypothèses, de vérifier des analyses de besoins, de confronter des points de vue pour cerner le groupe cible ;
- Dans la perspective de la formation action, de dispenser des éléments de contenu et de méthode en matière d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique, pour éventuellement compléter l'analyse des forces et faiblesses du groupe (perspective SWOT)

### Entretiens individuels

- La rencontre avec le Directeur général de l'ENAJM lui a permis de réaffirmer d'avancer sur ce dossier, et il a donné des instructions pour que l'équipe de l'ENAJM soit assidue, ce qui s'avère globalement fondé.
- Par ailleurs, j'ai déjà rencontré, en deux sessions d'une demie journée chacune, l'ensemble des protagonistes, directeur de la formation initiale, chefs de département et enseignants permanents. Ces entretiens individuels permettent d'approfondir les besoins déjà exprimés en réunions globales, mais aussi de tester plus librement des hypothèses de travail et des suggestions.
- Enfin, un entretien avec un consultant qui a travaillé sur le programme de formation continue a été très utile, notamment sur la question de l'usage des nouvelles technologies.
- Il serait souhaitable, comme je l'ai demandé, de rencontrer un ou deux élèves récemment sortis pour évaluer a posteriori leur vécu des méthodes de formation, ainsi que des responsables des administrations en charge des besoins de formation.

### Esquisse du programme et questions à traiter.

Le groupe cible comprend deux catégories : les chefs de département, et les enseignants permanents de l'école, sachant que les premiers délivrent aussi des enseignements.

Il ressort de mes premières observations que si les chefs de département (nonobstant le fait que certains départements n'ont pas d'élèves tous les ans) ont un rôle essentiellement d'ingénierie de formation, le rôle et surtout le positionnement des enseignants permanents n'est pas très clair : sont ils des enseignants comme les autres, à l'instar de vacataires recrutés ponctuellement, ou doivent ils avoir une fonction plus précise dans ce qui semble une lacune en matière d'ingénierie pédagogique. Une perspective possible serait d'en faire de véritables conseillers pédagogiques auprès des chefs de département.

Il sera proposé de dissocier les deux publics, au moins partiellement, dans le parcours de formation proposé.

### **La formation elle-même.**

Il est prématuré à ce stade de figer un programme complet. Les objectifs de ce programme sont au nombre de 3 :

- S'assurer que l'équipe de l'ENAJM bénéficie d'un socle commun de connaissances méthodologiques dans une optique de conseil pédagogique ;
- Faire en sorte que chaque membre de l'équipe soit capable de conduire un projet pédagogique cohérent (de l'analyse des besoins à l'évaluation)
- Etre capable de disséminer ses acquis dans une logique de formation de formateurs.

Le premier point est couvert par une formation en présentiel assurée par un formateur externe ayant une expérience pratique. Pour être efficace, il faut qu'elle dure une semaine environ, et si possible ne se déroule pas à l'école mais dans un lieu où les formateurs ne se consacrent qu'à la formation.

Le deuxième point est couvert par le stage d'étude et d'application à l'étranger, qui pour être cohérent avec le reste du programme, doit se dérouler au plus vite après le module de formation.

Le troisième point constitue l'autre volet de la formation action, à savoir la mise en place du dispositif de conseil pédagogique auprès des chefs de département, et la formalisation d'outils d'emploi des vacataires par l'école (charte du formateur, formation courte de formateur, notamment par des outils comme un guide ou des modules en ligne). Il est à mettre en place en lien avec le calendrier de travail de l'école.

La période suggérée court de novembre 2018 (module 1) au printemps 2019, dispositif global en place.

### ***Le voyage d'étude/stage à l'étranger et prise de contact avec le RESP***

En complément de la formation sur place en Mauritanie, la possibilité d'un stage dans une institution à l'étranger est en cours d'examen. Ce stage, dont la période effective sur place serait précédée et suivie de moments de « coaching », et aurait pour objectif d'accompagner ou de réaliser un projet de formation (construction d'un module, dispositif d'évaluation, etc.) donnant ainsi son plein sens à la notion de formation-action.

Des contacts en ce sens ont été pris avec le Réseau des écoles de service public (RESP) français, structure associative réunissant plus de 40 établissements de formation français (ENA, INET, IRA, ENM, CNFPT, EHESP, etc) dans tous les domaines, civils et militaires. La première réaction est positive, les contacts seront approfondis dès que le dispositif global de formation sera validé.

### ***La question de la reconnaissance de la formation***

L'effort demandé aux membres de l'équipe, et notamment l'engagement, qui devrait être à mon sens formalisé par une feuille de route, de former eux-mêmes des formateurs, doit d'une manière ou d'une autre être légitimé par un dispositif de reconnaissance. Ce n'est pas un diplôme stricto sensu, mais une validation par un certificat ou assimilé. Bien entendu cette validation repose sur une évaluation tant des formations suivies que du travail réalisé en stage d'application. L'ENAJM quant à elle y trouve à mon sens une opportunité de légitimation de l'élévation du niveau de qualification professionnelle de ses équipes.

## **Annexe 4 : Document de présentation des propositions à l'équipe de l'Enajm**



## Annexe 5 : Programme de formation de formateurs.

**Rappel général :** nous sommes dans une logique de formation/action, où chaque participant est sensé apporter les éléments qui donneront lieu à une mise en perspective tant théorique que pratique. En fin de cycle, après le séjour à l'étranger, il est très souhaitable que la formation donne lieu à une évaluation externe reposant sur un entretien qui inclut une soutenance du projet. Cette évaluation n'est pas définie en détail ici, elle devra l'être par l'équipe de formation après le début de celle-ci pour tenir compte des nécessaires ajustements qui ne manqueront pas d'intervenir au fil du déroulement de l'action.

Comme indiqué dans le corps du rapport, il est fondamental que l'ensemble de l'équipe de formation permanente de l'ENAJM soit formée en même temps, pour développer la cohérence actuelle insuffisante. Cependant compte tenu de la différence des missions entre chefs de département et enseignants permanents devenant leurs conseillers pédagogiques, le cycle de formation comprendra des moments communs à tous, et des moments différenciés par fonction, cette séparation étant laissée à l'appréciation des formateurs.

L'équipe de formation : elle se compose de deux personnes ; il est important que tous deux aient une expérience significative dans le domaine de l'andragogie et une bonne connaissance de ce qu'est une école publique de formation. Il serait souhaitable que les profils se complètent, par exemple l'un plus particulièrement expérimenté en ingénierie de formation, l'autre en ingénierie pédagogique.

Enfin, l'expérience montre qu'il est difficile d'obtenir une attention et une concentration suffisantes quand l'action se déroule sur le lieu de travail. Il serait donc très utile de ce point de vue, que les séquences de travail collectifs se déroulent hors de l'ENAJM, et si possible dans un lieu suffisamment éloigné pour que les formateurs ne soient pas confrontés à une « volatilité » exagérée de leurs stagiaires.

***Le présent programme est une esquisse déterminant le cadre général correspondant aux préconisations, étant entendu que dans ce cadre déterminé, les formateurs choisis définiront de manière précise les agendas et la logistique des différents modules.***

***Nota : on distingue ci-dessous les actions réalisées en présentiel (AP) de celles réalisées à distance (AD) et par commodité, les cadres suivants la formation seront appelés stagiaires. On distinguera également deux groupes de stagiaires : le directeur et chefs de département (SG1) et les enseignants (SG2)***

Pré-requis (AD) : chaque stagiaire remplit une fiche synthétique de présentation conçue par les formateurs, qui sera exploitée dans le cadre d'un entretien pour mieux cerner les différences de niveau préalables à la formation (entretien à distance, via Skype ou autre outil de visiophonie).

Préconisation spécifique à la question des langues : le programme proposé comprend une période de stage dans une école en France, il faut donc que la capacité à travailler en français et pas seulement à comprendre soit avérée. Un test de langue doit donc être réalisé à ce niveau, et les conséquences à en tirer évaluées ensuite avec les responsables de la formation.

## Cycle de formation : 5 jours plus travail individuel

### A-Module analyse des besoins, état des lieux (AP)

- a- Méthodologie d'analyse du besoin et construction d'outils afférents (questionnaires notamment) : une journée (6h) comprenant une demie journée de travail séparé (SG1 et SG2)
- b- Une ½ journée de synthèse (AP) intervenant au maximum 10 jours après la phase a) délai pendant lequel le stagiaire procède à l'analyse du besoin sur un public cible (AD).

Les modules B et C ci-dessous se déroulent immédiatement après le module A(a)

### B- Module principes et outils (AP)

Une journée avec cas pratiques et mises en situation

### C-Module évaluation (AP)

Une demie journée : présentation des outils

Conclusion globale : une demie journée

A l'issue de ce cycle de trois modules, les stagiaires des deux groupes élaborent, dans le cadre d'entretiens individuels menés avec les deux formateurs (deux jours) un projet de séjour à l'étranger donnant lieu à la préparation de la convention de stage, des objectifs poursuivis et du thème de formation dans l'école concernée. (AP)

Les deux formateurs étant sur place, le module A(b) peut être réalisé par ceux-ci, les deux à trois jours de laps de temps avant le délai noté en A(b) étant mis à profit pour compléter le travail de supervision ou d'autres aspects des préconisations.

### D-Module séjour à l'étranger, avec réalisation de projet.

***Nota : l'expert a pris contact avec l'actuelle présidente du Réseau français des écoles de service public (RESP) dont il a été il y a quelques années chargé de la coopération internationale. Ce réseau rassemble sous forme associative une quarantaine d'écoles de service public couvrant tous les domaines : Administration (ENA, IRA CNFPT et Inet), magistrature et justice (ENM, école des greffes, ENPJJ), santé publique (EHESP), écoles de police et de gendarmerie, etc. La possibilité de faire accueillir les stagiaires de l'ENAJM dans des écoles pour un stage a été accueillie favorablement dans son principe. Une réunion du RESP doit se tenir sous une dizaine de jours, la position définitive de sa direction sera connue alors, mais elle devrait être positive (sous réserve bien entendu de l'absence de coût pour les écoles accueillant).***

Sera précédé (dans des conditions à préciser) d'une préparation en deux aspects :

- Organisation générale, comprenant la définition du projet décrite ci-dessus, et la mise en place des contacts avec les écoles accueillantes.
- (sous réserve) Coaching individuel (à distance avec maîtres de stage de l'école concernée ou d'un formateur AD)

**Esquisse financière** (nb, très approximative à ce stade) : les frais de déplacement et d'hébergement dépendant étroitement de la localisation des experts formateurs, ils ne peuvent être indiqués ici.

Sur la base d'un coût/journée global de 245 €, les coûts pédagogiques sont estimés à 20 jours/formateur (avec deux formateurs), soit 4900 € hors coûts logistiques sur place (lieu de formation quand il n'est pas à l'ENAJM).

## ANNEXE 6 : Calendrier mission : emploi du temps

Dates	Horaires	Contenu
Lundi 24 Sept	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien avec le directeur général de L'ENAJM</li> <li>Réunion avec les chefs de département et les enseignants permanents : tour de table</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation des entretiens et diffusion du questionnaire (anonyme) insuffisances/propositions</li> </ul>
Mardi 25 sept	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion générale rappel général principes de l'andragogie</li> <li>Entretien avec M. Dah Emmedane, consultant</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels</li> </ul>
Mercredi 26 sept	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visite de la documentation et entretien avec le chef de service</li> </ul>
Jeudi 27 sept	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien avec le directeur général de l'ENAJM</li> <li>Entretiens individuels</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion comité de suivi du programme :</li> <li>présentation note méthodologique de début de mission</li> </ul>
Vendredi 28 sept	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien avec le directeur de la formation initiale</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens avec deux experts du programme appui magistrature, dont un formateur</li> </ul>
Lundi 1 oct	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion générale : apport méthodologique analyse des besoins de formation et construction des référentiels (initiation)</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens individuels</li> </ul>
Mardi 2 oct	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens avec anciens élèves promotion 2014 de l'ENAJM</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan des entretiens et des questionnaires anonymes</li> </ul>
Mercredi 3 oct	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion générale : apport méthodologique sur l'évaluation, à partir du modèle de Kirkpatrick</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre et entretien avec le directeur général de la fonction publique</li> </ul>
Jeudi 4 oct	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion générale restitution propositions et discussion</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation de la réunion de restitution au DG</li> </ul>
Vendredi 5 oct	Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des conclusions au directeur général de l'ENAJM</li> </ul>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point sur la mission</li> </ul>