

MÉMO – NOTE DE SYNTHÈSE

À : Monsieur le Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle – Ambassade de France en Mauritanie

À : Monsieur l'Attaché de Coopération et d'Action Culturelle – Ambassade de France en Mauritanie

Copie : Monsieur le Proviseur du Lycée Français Théodore Monod

De : Ayoub SY – Directeur général, Lycée Petit Centre de Nouadhibou

Date : 31 mars 2026

Objet : Demande d'entretien – Présentation d'une démarche de structuration d'une offre éducative francophone durable à Nouadhibou

1. Contexte et origine de la présente note

La présente note fait suite aux échanges que j'ai eus avec Monsieur le Proviseur du Lycée Français Théodore Monod, Laurent Casanas qui a bien voulu transmettre nos réflexions à vos services. Je sollicite un entretien avec vous pour vous exposer notre démarche.

Notre objectif n'est pas de remettre en cause les projets d'autres établissements, mais de partager une analyse de terrain afin de construire, avec vos services, une offre éducative francophone stable et complémentaire à Nouadhibou, en cohérence avec les objectifs de développement de l'enseignement français à l'étranger.

Nous sommes convaincus qu'un cadre réglementaire et institutionnel solide constitue la base indispensable de toute initiative de développement éducatif durable.

2. Notre engagement : plus d'une décennie au service de l'éducation

Nous travaillons depuis plus de dix ans à la mise en place d'une structure opérationnelle.

- 2010-2013 – Projet TIC avec l'ONG AJPED : Projet d'intégration des technologies de l'information dans les collèges et lycées publics, salué par l'UNICEF (courrier du 23 novembre 2011). Il a jeté les bases d'une vision : une école de qualité se construit avec des outils adaptés et des équipes formées.

- Depuis 2017 – Direction du Lycée Petit Centre : Reprise de cet établissement fondé en 1994, réhabilitation et modernisation (ENT, salles numériques, CDI, Recrutements etc).

Mon parcours professionnel en audit et en gestion d'entreprises m'amène à aborder la gestion d'un établissement scolaire avec une approche structurée, fondée sur la planification, la maîtrise des risques et la pérennité des organisations. Cette double compétence éducative et managériale constitue une composante essentielle de notre stratégie de transformation.

3. Les contraintes historiques : quotas et programme mixte

Jusqu'en 2024, le système de quotas pour les examens français ne nous permettait pas de rassurer les parents ni de proposer une garantie vis-à-vis du cycle français pour tous.

Cela a conduit à l'introduction d'un programme mixte (français et mauritanien) pour pallier au risque de déscolarisation. Cette solution a mécaniquement affecté la place du programme français dans l'organisation pédagogique – nous y pallions actuellement en revoyant à la baisse le nombre d'heures affectées au programme national.

Cependant, des aspects positifs méritent d'être préservés :

- L'introduction des savoirs spécifiques au pays d'accueil et des repères culturels ancre les enfants dans leur environnement.
- L'année supplémentaire au primaire est adaptée à des enfants qui ne baignent pas dans un environnement francophone équivalent au métropolitain, quoi que cela ne soit indispensable

Ces aspects ont une place pédagogique légitime.

4. Pourquoi nous n'avons pas soumis de dossier d'homologation

Notre décision est un choix réfléchi, non un refus. Nous avons considéré qu'une démarche précipitée aurait été contre-productive tant pour notre établissement que pour l'image du réseau français dans la région. Nous considérons les nouvelles orientations gouvernementales comme un levier, un accélérateur pour le déploiement de notre stratégie organisationnelle en vue de répondre définitivement aux problématiques de notre domaine d'activité, non comme une case à cocher dans l'urgence.

Nous avons identifié nos fragilités structurelles :

La finalité : une structure qui s'est affranchie de toute dépendance ou menaces, faiblesses en mesure d'affecter l'exécution des décisions ou opérations qui relèvent de son intérêt.

- Fragilité financière : La mise en place d'une stratégie financière cohérente – intégrant investissements, planification pluriannuelle et gestion prévisionnelle des flux – constitue un défi majeur dans l'état actuel (cadre légal etc), d'autant que notre capacité d'autofinancement reste limité tant que nous ne maîtrisons pas nos coûts structurels (notamment les loyers).
- Ressources humaines : faible bassin de personnel qualifié à Nouadhibou, difficulté à retenir les recrues compétentes que nous faisons venir de l'extérieur. Cette précarité touche l'ensemble du secteur. Ce que nous souhaitons, c'est y remédier – c'est le cœur de notre plan de structuration. Créer les conditions nécessaires pour disposer des ressources humaines compétentes.
- Cadre légal en mutation : absence de visibilité pour se projeter. Les progrès sont neutralisés par des changements fréquents ainsi que la non-maîtrise de certains facteurs clés.
- Spécificités de notre environnement : adaptation nécessaire au contexte local.

Notre logique : construire des fondations solides. Notre objectif est de bénéficier d'un accompagnement dans la réflexion sur les moyens et les méthodes à mettre en œuvre pour remédier aux problèmes intrinsèques liés à l'édification d'une structure scolaire pérenne.

Cet accompagnement pourrait porter sur des chantiers concrets que nous avons déjà identifiés et engagés : la construction de nos locaux, la mise en place d'un cadre légal et administratif solide, l'élaboration d'une stratégie durable pour la gestion des ressources humaines, ainsi que l'ensemble des éléments requis dans une démarche d'homologation.

Notre souhait est de pouvoir avancer sur ces différents axes avec le regard et les conseils de vos services, pour inscrire notre évolution dans une logique de progrès continu et de conformité aux standards du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

5. Une résilience forgée par l'épreuve

Notre parcours a été jalonné d'épreuves :

- 2019 : Une réorganisation interne et des divergences avec une partie du comité de parents – dans un contexte de réorganisation interne et d'évolution de la gouvernance – ont conduit à un changement de site pour l'établissement. Cette période difficile a cependant permis de repenser notre modèle de gouvernance et de renforcer notre autonomie.
- 2024 : L'ouverture d'un nouvel établissement a entraîné des mouvements d'élèves et de personnels. Ce dernier, bien qu'ayant obtenu un quota aux examens français, s'est révélé fragile et a dû fermer. Nous avons dû soutenir les familles concernées d'urgence en cours d'année.
- 2024 : Une décision administrative intervenue cette année-là a entraîné une fermeture temporaire de l'établissement, avec des conséquences importantes pour les familles et l'organisation scolaire.
- 2025 : Réduction du calendrier scolaire (passage de 10 à 9 mois).

Chaque épreuve a renforcé notre conviction : seule une structure indépendante, maîtrisant les facteurs clés de succès, identifiant et dominant ses faiblesses, et anticipant les menaces, peut offrir une éducation stable.

6. Une dynamique de secteur qui interroge

L'arrivée de nouveaux opérateurs dans le paysage éducatif de Nouadhibou est une réalité. Les établissements historiquement implantés participent largement à la formation des équipes locales. Lorsque ces ressources sont ensuite fortement sollicitées par de nouveaux opérateurs, cela peut fragiliser l'équilibre des structures existantes.

Nous avons personnellement constaté des mouvements d'élèves et de personnels en direction de ces nouveaux établissements, ainsi que certaines pratiques concurrentielles qui ont parfois contribué à accentuer la fragilité des équilibres existants.

Notre inquiétude légitime :

Nous comprenons que l'homologation repose sur des critères administratifs rigoureux. Cependant, si celle-ci devait être envisagée sur la base d'une conformité essentiellement formelle – c'est-à-dire une

démarche consistant à fournir des justificatifs pour chaque prérequis, sans réflexion approfondie sur les véritables exigences et défis du secteur – deux risques nous semblent préoccupants :

- d'une part, fragiliser un acteur historique qui, depuis des décennies, fait le choix de la transparence et de la construction durable ;
- d'autre part, envoyer un signal préoccupant à l'ensemble du secteur éducatif local.

Notre demande

Nous ne réclamons pas l'arrêt du processus engagé par d'autres établissements. Nous souhaitons simplement que l'évaluation porte sur des éléments pertinents – qu'elle soit orientée sur :

- la mise en œuvre de solutions concrètes face aux défis du secteur : pas le maquillage de l'existant ;
- la contribution effective à la dynamique de l'écosystème éducatif de la ville ;
- la solidité structurelle des projets ;
- le renforcement des infrastructures et des services nécessaires à un environnement éducatif optimal.

7. Notre démarche : construire une structure viable et évolutive

Nous souhaitons créer un cadre viable et évolutif.

7.1. Un cadre adapté – une étape inédite à Nouadhibou

La construction d'un local adapté est une étape importante et inédite dans notre ville. Nous avons acquis un lot et engagé la construction pour éliminer le coût des loyers, renforcer notre trésorerie, réduire notre dépendance et réinvestir dans les salaires et les équipements. Cette stabilisation foncière constitue un élément déterminant pour garantir la continuité pédagogique et la pérennité de l'établissement.

7.2. La gestion des ressources humaines – le cœur de notre structuration

La précarité du personnel touche l'ensemble du secteur. Nous souhaitons y remédier – c'est le cœur de notre plan. Nous travaillons à offrir rémunération adaptée, couverture sociale, grille évolutive, environnement de travail adapté

7.3. Une planification perturbée mais poursuivie

Notre plan 2021-2026 (acquisition trois ans, construction trois ans) a été perturbé. Nous poursuivons notre cap.

7.4. Un modèle inclusif et ancré

Notre modèle concilie excellence pédagogique, justice sociale et ancrage local

7.5. Une révélation par le défi : l'ouverture de la classe de Terminale

L'année passée, à la requête de nos élèves, nous avons ouvert une classe de Terminale – une première dans la ville de Nouadhibou. Ce défi complexe nous a donné une vision globale du cursus

scolaire et nous a ouvert les yeux sur l'importance de chaque ligne des programmes officiels et des compétences attendues, de la maternelle au lycée.

Des questions jusque-là jamais pleinement posées se sont révélées essentielles. Cette expérience nous a fait prendre conscience de l'importance de chaque maillon de la chaîne éducative, de la maternelle au lycée.

Cette prise de conscience, née d'un défi relevé sur le terrain, nous conforte dans la pertinence de notre démarche. Elle nous conduit à réviser l'ensemble de nos procédures et de nos opérations. Cette refonte n'est pas la conséquence d'une injonction extérieure, mais l'aboutissement d'une expérience concrète et d'une réflexion de terrain.

8. Ce que nous souhaitons

Nous ne demandons pas un traitement de faveur, mais une évaluation qui prenne en compte la stabilité, l'ancrage et la capacité à durer.

Nous souhaitons un dialogue structurant avec vos services. Dans cette perspective, un échange avec vos services nous permettrait de nous assurer que l'évolution de notre établissement s'inscrit pleinement dans les orientations et les standards attendus du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Dans un territoire comme Nouadhibou, éloigné de la capitale et disposant d'une offre éducative francophone encore limitée, la consolidation d'un établissement structuré constitue un enjeu important pour la continuité du parcours scolaire des élèves.

Nous croyons que notre établissement – fort de son histoire, de son expérience, de sa vision – est une voie sérieuse pour une offre éducative francophone durable à Nouadhibou.

9. Demande de rendez-vous

Je serais honoré de pouvoir vous rencontrer afin de vous présenter concrètement notre projet et partager avec vous notre analyse de terrain.

Je me tiens à votre disposition pour convenir d'un créneau.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à cette démarche et reste à votre entière disposition pour toute information complémentaire.

Ayoub SY

Directeur général – Lycée Petit Centre de Nouadhibou

pro1.ayoub@gmail.com – Tél. : +222 46 33 02 48

Pièces jointes :

- Lettre à l'UNICEF (2011) et réponse
- Demande d'appui institutionnel (18 juin 2025)
- Échanges avec le LFTM (juin 2025)
- Synthèse du projet de construction foncière