TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN PRESTATAIRE POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL À LA RÉFORME DE L'ÉDUCATION EN MAURITANIE (PAIRE)

DATE : 13 NOVEMBRE 2026

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission	*Évaluation finale externe du projet PAIRE*
Commanditaire	*Expertise France*
Pays	*Mauritanie (Nouakchott ; zones pilotes du Brakna et de Nouakchott Nord)*
Bailleur	*Union européenne*
Projet évalué	*6 000 000 EUR – 1er janvier 2023 au 31 mai 2027 (53 mois)*
Période couverte par l'évaluation	*Janvier 2023 – mars 2027, avec projection jusqu'à la clôture*
Période d'exécution de la mission	*Janvier – avril 2027 (rapport final au plus tard le 30 avril 2027)*
Volume indicatif	*Environ 45 à 55 jours-experts*
Budget maximum	*45 000 EUR HT, tous frais inclus*
Langues	*Français (livrables) et arabe (travail) ; synthèses traduites en arabe*
Date limite de remise des offres	***4 décembre 2026, 23h59 (heure de Nouakchott)***

CONTEXTE

Contexte général

La Mauritanie a engagé depuis 2022 une réforme d'ampleur de son système éducatif : loi d'orientation n°2022-023 instituant l'« École républicaine » et de nouvelles institutions (Commission nationale des curricula – CNC, Institut de promotion et d'enseignement des langues nationales – IPELAN, notamment), Lettre de politique sectorielle 2022-2032, troisième phase du Programme national de développement du secteur éducatif (PNDSE III) adoptée en 2024, et Pacte de partenariat avec les partenaires techniques et financiers (PTF). Parallèlement, la réforme des finances publiques issue de la LOLF[1] a conduit au passage du ministère au budget-programme à partir de 2025 (CDMT[2] ministériel, projet annuel de performance), le premier rapport annuel de performance étant attendu en 2027.

Le système demeure confronté à de lourds défis : acquis très faibles (30 % des élèves de 4e année lisent une phrase simple en arabe, 2 % en français), abandon précoce, déficit d'enseignants qualifiés, fragilité de la planification et du suivi. En 2022, seuls 17,5 % des élèves du public utilisaient un manuel en classe, dans un contexte de chaîne du livre dysfonctionnelle (planification éditoriale défaillante, capacités dégradées de l'Institut pédagogique national – IPN).

Présentation du projet

Le PAIRE est une composante du **Programme d'appui au développement humain en Mauritanie** financé par l'Union européenne, qui combine un **appui budgétaire** au secteur de l'éducation – dont une tranche variable était liée aux manuels scolaires – et un **appui institutionnel**, objet du PAIRE, destiné à renforcer les capacités du ministère à conduire la réforme. La convention de contribution (n° 2022/437-782) a été signée en décembre 2022 avec Expertise France ; le projet, doté de **6 millions d'euros**, a démarré le 1er janvier 2023 pour 48 mois, portés à 53 mois par l'avenant n°2 (août 2026), soit une clôture au **31 mai 2027**.

Son **objectif général** est d'« appuyer la réforme des secteurs sociaux de base afin d'améliorer l'offre, l'accessibilité et la qualité des services d'une manière équitable pour toute la population » et son **objectif spécifique** de « renforcer le système éducatif à travers l'appui à la mise en œuvre de la politique nationale dans le secteur de l'éducation et de la réforme du système éducatif ». Le manuel scolaire y est conçu comme une porte d'entrée pour transformer les pratiques du secteur, en articulation avec un appui au pilotage et à la gestion des ressources.

Niveau	Énoncé (cadre logique – avenant n°2) et activités
Résultat 1	La qualité pédagogique et physique, l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation des manuels scolaires et autres matériels pédagogiques sont améliorées durablement, en luttant contre les stéréotypes de genre.
Produit 1.1	Une nouvelle organisation de la gestion de la chaîne du livre scolaire, intégrant le numérique, le genre, l'inclusion et le développement durable, est développée (activités 1.1.1 politique de l'édition scolaire ; 1.1.2 outils de pilotage ; 1.1.3 professionnalisation des acteurs).
Produit 1.2	Les dynamiques d'amélioration de la qualité de l'enseignement sont renforcées au niveau central et dans les zones pilotes grâce à un nouveau système de distribution et à l'utilisation des manuels en classe (1.2.1 mise à disposition ; 1.2.2 formation au bon usage ; 1.2.3 capacités des maîtres).

[1] LOLF : loi organique relative aux lois de finances
[22] CDMT : cadre de dépenses de moyen terme

Niveau	Énoncé (cadre logique – avenant n°2) et activités
Résultat 2	Le pilotage des politiques éducatives et la gestion des ressources du MERSE, au niveau central et déconcentré, sont renforcés.
Produit 2.1	Les capacités de pilotage et de gestion administrative et pédagogique du MERSE et des services déconcentrés sont renforcées (2.1.1 pilotage des réformes, genre et développement durable ; 2.1.2 réforme de la gestion publique ; 2.1.3 gestion des ressources humaines ; 2.1.4 coordination des PTF ; 2.1.5 structures déconcentrées).

Les **bénéficiaires directs** sont le Ministère de l'Éducation et de la Réforme du Système d'Enseignement (MERSE) – notamment la Direction générale de la réforme et de la prospective (DGRP), la Direction des stratégies, de la planification et de la coopération, la DAF, la DRH, l'Inspection générale (IGEN) et la cellule genre –, l'IPN, les écoles normales d'instituteurs (ENI), les Directions régionales de l'éducation nationale (DREN) et inspections des deux zones pilotes, ainsi que les comités de gestion des écoles (COGES) et associations de parents d'élèves. De manière plus périphérique, la CNC, l'IPELAN et le Haut Conseil de l'éducation (HCE) bénéficient également d'un appui du PAIRE. Les **bénéficiaires finaux** sont les élèves, les enseignants et les familles. L'action se déploie au niveau central, avec une portée nationale, et dans deux **zones pilotes** : le **Brakna** (rural) et **Nouakchott Nord** (urbain et périurbain).

Le projet s'est appuyé sur des partenariats techniques spécifiques, avec notamment l'IIPE-UNESCO Dakar (stratégie genre), l'INSEI[3] (éducation inclusive), FEI-France Éducation International (projets d'établissement), le Centre national pédagogique CNP de Tunisie (chaîne du livre scolaire), l'association ACCIA[4] (gouvernance, processus et contrôle interne), le CFED[5] (formation à distance des enseignants) ainsi que sur une articulation avec le PAGFAM[6] (gouvernance financière, mis en œuvre par Expertise France), la Banque mondiale (PASEB II puis IQRAA[7]), l'UNESCO, l'UNICEF, l'AFD et l'initiative régionale RTIA[8] (également mise en œuvre par Expertise France en Mauritanie).

Dispositif de mise en œuvre et de gouvernance

L'équipe, hébergée au MERSE, est dirigée par un chef de projet assisté d'un chef de projet adjoint ; elle comprend une unité de gestion, une expertise résidente (aujourd'hui centrée sur la planification et le financement de l'éducation, l'experte en édition scolaire étant passée en mode perlé en 2025), deux chargés de projet dans les zones pilotes et un recours important à l'expertise court terme et perlée (plus de 800 jours en 2024 ; 527 jours en 2025). Depuis le 1er septembre 2026, la gestion administrative et financière relève du dispositif mutualisé d'Expertise France en Mauritanie. La gouvernance repose sur un **Comité de pilotage** (COPIL) annuel présidé par le Secrétaire général du MERSE et un **Comité technique de suivi** (CTS), présidé par la Directrice générale de la Réforme et de la Prospective. Le suivi s'appuie sur le cadre logique (OPSYS / THEMA), des revues internes, des notes mensuelles à la Délégation de l'UE et des rapports annuels. Une démarche de capitalisation et une **stratégie de sortie** (matrice de durabilité, feuille de route de transfert) sont en cours.

[3] INSEI : Institut National Supérieur de Formation et de Recherche pour l'Education inclusive (France)
[4] ACCIA : Association des cadres de contrôle, d'inspection et d'audit (Tunisie)
[5] CFED : Centre de Formation et d'Echanges à Distance (Mauritanie)
[6] PAGFAM : Programme d'Appui à la Gouvernance Financière et Administrative en Mauritanie
[7] PASEB : Projet d'Appui au Secteur de l'Éducation de Base ; IQRAA : Mauritania Improving Education Quality, Results, and Access for All ; projets financés par la Banque Mondiale
[8] RTIA : Regional Teachers Initiative for Africa ; financée par l'UE

Principales étapes et état d'avancement

Période	Faits marquants
2023	Démarrage effectif entre mars et mai ; premier COPIL en décembre, qui acte la suppression de la recherche-action et une révision de la logique d'intervention. Exécution budgétaire : 12 %.
2024	Changement de chef de projet ; deux changements de direction à l'IPN. Expérimentation de la distribution directe des manuels dans les DREN pilotes, reprise par la Banque mondiale pour une distribution nationale (près de 3 000 écoles). Mission ROM. Avenant n°1 : cadre logique resserré, intégration de la CNC, de l'IPELAN et du HCE. Exécution budgétaire cumulée : 38 %.
2025	Évaluation à mi-parcours. Stratégie nationale du livre scolaire validée par l'IPN ; travaux sur la gouvernance de l'IPN, ISBN, cahier des charges du module « manuels » du SIRAGE. Opérationnalisation du Comité technique permanent (pour la réforme budgétaire et la planification), CDMT-m 2026-2028, PAP 2026, PAAB 2025, dispositif de suivi-évaluation du PNDSE III (indicateurs), Stratégie de promotion du genre. Exécution budgétaire cumulée : 60 %.
2026 (janv.–sept.)	Lancement de la Stratégie nationale du livre scolaire et de la Stratégie de promotion du genre ; COPIL (février). Avenant n°2 (août) : **prolongation sans incidence budgétaire** au 31 mai 2027. Plan d'action de la stratégie du livre, organigramme et contrat de performance de l'IPN, module du SIRAGE[9] en développement, manuels des 4 1ères années validés, numérisation des manuels (plateforme Koutoubi), cycle budgétaire 2027, contrôle interne. Projet de stratégie de sortie et de fiche de capitalisation. Exécution budgétaire cumulée (fin septembre) : 78 %.
Janv.–mai 2027	Finalisation des activités, mise en œuvre de la stratégie de sortie, évaluation finale, COPIL et séminaire de clôture.

À fin 2025, la performance des indicateurs était contrastée : les cibles relatives à la disponibilité des manuels (2,05 manuels par élève en classe au fondamental, contre 0,67 en 2022), à la croissance du budget de l'éducation (+9,6 %) et à la production de documents structurants étaient atteintes ou en voie de l'être ; les indicateurs relatifs au SIRAGE, au mécanisme de suivi-évaluation du ministère, à la formation des communautés éducatives (255 sur 1 000) et des enseignants et inspecteurs (69 sur 2 000) accusaient un retard apparent, mais en lien avec la programmation du projet. Les réalisations de janvier à septembre 2026 sont détaillées en **annexe B** et le cadre logique en **annexe A**.

> **Point d'attention pour l'évaluation**
>
> Une part significative des résultats repose sur des activités conduites entre fin 2026 et mai 2027, notamment au niveau déconcentré et auprès des communautés éducatives. L'évaluation combinera donc un bilan rétrospectif et une **appréciation argumentée de la probabilité d'atteinte des résultats** à la clôture.

Exercices évaluatifs antérieurs

La **mission ROM**[10] (octobre 2024) a jugé le projet pertinent et efficace, tout en relevant l'engagement insuffisant de l'IPN à ce moment-là, l'absence de stratégie de sortie, des indicateurs pas toujours SMART et une faible visibilité de l'UE. L'**évaluation à mi-parcours** (avril–septembre 2025, plus de 80 entretiens, 16 écoles visitées) a appliqué une échelle à cinq niveaux (OCDE/CAD) ; elle a souligné que le projet avait « levé un verrou clé » avec la distribution directe, mais que les outils produits n'avaient pas encore induit de changements systémiques, que l'usage pédagogique des manuels restait inégal et que l'accompagnement des structures déconcentrées était tardif. Les recommandations de ces deux exercices figurent en **annexe C**.

Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Valeur ajoutée UE	Inclusion et DD
Adéquate	Bonne	Bonne	Adéquate	Adéquate	Bonne	Insuffisante

[9] SIRAGE : Système d'Information pour la Réforme Administrative et la Gestion de l'Éducation (SIGE du MERSE)
[10] ROM : *Result Oriented Monitoring*

OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

Raison d'être de l'évaluation

La description de l'action prévoit une **évaluation finale externe** appréciant la qualité du travail accompli et les résultats obtenus au regard des critères du CAD de l'OCDE, assortie d'un atelier de restitution avec le comité de pilotage. Elle répond aussi à l'engagement d'Expertise France d'évaluer ses projets d'au moins 36 mois et 1,5 M€. Intervenant dans les derniers mois du projet, alors que la stratégie de sortie est mise en œuvre, l'évaluation poursuit une triple finalité de **redevabilité**, d'**apprentissage** et de **capitalisation**, notamment dans la perspective du programme IQRAA de la Banque mondiale et de la future programmation de l'UE. L'évaluation doit produire une analyse stratégique, fournissant une aide à la décision au niveau stratégique et programmatique. En effet, l'évaluation devra éclairer les options d'un éventuel engagement futur de l'UE dans le secteur de l'éducation en Mauritanie, et pour le moins de nourrir le dialogue politique sur le sujet avec le gouvernement mauritanien.

Objectifs de l'évaluation

Objectif général : fournir une appréciation indépendante, rigoureuse et étayée de la performance globale du PAIRE sur l'ensemble de sa durée, en expliquant les facteurs de réussite et d'échec, et en tirant des enseignements et recommandations utiles à la pérennisation des acquis et aux interventions futures.

Objectifs spécifiques :

1. apprécier la performance du projet selon les critères du CAD, la valeur ajoutée de l'UE et les priorités transversales ;
2. mesurer l'atteinte des résultats du cadre logique révisé, en documentant l'utilisation effective des outils produits (usage réel, portage institutionnel, perspective de pérennité après la fin du projet) et les changements de pratiques ;
3. identifier les effets auxquels le projet a contribué, notamment sur la chaîne du livre, la disponibilité et l'usage des manuels et le pilotage budgétaire du MERSE ;
4. apprécier la viabilité des acquis et la qualité de la stratégie de sortie ;
5. examiner les suites données aux recommandations de la mission ROM et de l'évaluation à mi-parcours ;
6. dégager des enseignements transférables pour le MERSE, l'UE, Expertise France et les PTF.

Utilisateurs et périmètre

Les principaux utilisateurs sont le **MERSE** et ses établissements (pérennisation des acquis, pilotage du PNDSE III et préparation du PATB[11] 2028-2030), la **Délégation de l'UE** (redevabilité, dialogue sectoriel, programmation future), **Expertise France** (redevabilité et amélioration de ses projets d'appui institutionnel) et les **PTF** du secteur (reprise des outils et dispositifs).

L'évaluation couvre la période de janvier 2023 à mars 2027 (fin de la collecte), avec une appréciation prospective jusqu'au 31 mai 2027 ; l'ensemble des résultats, produits et activités, y compris les dimensions transversales et le dispositif de gestion et de suivi ; le niveau central, les deux zones pilotes et, autant que possible, la portée nationale de la distribution directe des manuels.

[11] PATB : Plan d'action triennal budgétisé

CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES

L'évaluation s'appuiera sur les six critères du CAD de l'OCDE (version 2019), le critère de **valeur ajoutée de l'UE** et les priorités transversales, avec une attention prioritaire à l'**efficacité**, à l'**impact**, à la **durabilité** et aux **enseignements**. Les douze questions ci-dessous seront précisées dans la note de cadrage validée par le groupe de pilotage. Pour permettre la comparaison avec l'évaluation réalisée à mi-parcours, chaque critère fera l'objet d'une **appréciation sur la même échelle à cinq niveaux** (faible, insuffisant, adéquat, bon, excellent), dûment justifiée.

Critère	Questions évaluatives
Pertinence	**QE1.** Dans quelle mesure les objectifs, la conception et les modalités d'assistance technique du PAIRE (place dévolue au manuel scolaire comme point d'entrée de la transformation systémique, ancrage à la DGRP, expertise résidente puis perlée, coopération Sud-Sud, numérique, pertinence du choix des zones pilotes), tels qu'ajustés en 2023 et par les avenants, ont-ils répondu aux besoins des institutions et aux priorités nationales, et sont-ils restés pertinents ?
Cohérence	**QE2.** Dans quelle mesure le PAIRE s'est-il articulé avec l'appui budgétaire de l'UE et les autres interventions (PAGFAM, RTIA, BM -PASEB II et IQRAA-, UNESCO, UNICEF, AFD, GPE), et ses composantes et niveaux d'intervention se sont-ils renforcés mutuellement ?
Efficacité	**QE3.** Dans quelle mesure les produits P1.1, P1.2 et P2.1 ont-ils été réalisés et les résultats R1 et R2 atteints – ou le seront d'ici le 31 mai 2027 – en quantité et en qualité, y compris la validation officielle et l'**utilisation effective** des principaux livrables (Stratégie nationale du livre scolaire et son plan d'action, outils de l'IPN, module SIRAGE, CDMT-m, PAP, PAAB, dispositif de S&E du PNDSE III, Stratégie genre, manuels de 3e et 4e années) ? **QE4.** Dans quelle mesure le dispositif rénové de mise à disposition des manuels est-il institutionnalisé et a-t-il amélioré la disponibilité, la conservation et l'usage pédagogique des manuels en classe ? **QE5.** Dans quelle mesure les actions de renforcement des capacités ont-elles produit des changements observables de compétences et de pratiques (IPN, Comité Technique Permanent, DAF, DRH, IGEN, DREN, ENI, enseignants, COGES) ? **QE6.** Quels facteurs internes et externes expliquent les réussites et les écarts, et dans quelle mesure les recommandations de la mission ROM et de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été prises en compte ?
Efficience	**QE7.** Dans quelle mesure les ressources ont-elles été converties en résultats de manière économe et dans des délais raisonnables (rythme d'exécution budgétaire, prolongation sans budget additionnel, coût-efficacité de l'expertise résidente et perlée), et la gouvernance, le suivi-évaluation et la capitalisation ont-ils permis un pilotage fondé sur les résultats ?
Impact	**QE8.** Quels changements significatifs, attendus ou non, peut-on observer ou anticiper (gouvernance de la chaîne du livre, accès aux manuels, pilotage budgétaire et sectoriel, genre), et quelle est la contribution plausible du PAIRE au regard des autres facteurs ?
Durabilité	**QE9.** Dans quelle mesure les acquis sont-ils susceptibles de perdurer (ancrage réglementaire et organisationnel, routines budgétaires, financement national des manuels, maintenance des outils numériques), et la stratégie de sortie est-elle réaliste, appropriée et mise en œuvre ? NB : La démarche évaluative doit permettre de distinguer entre 1) les acquis déjà institutionnalisés ; 2) les acquis encore fragiles mais consolidables ; 3) les acquis qui disparaîtraient avec la fin de l'appui extérieur.
Valeur ajoutée UE	**QE10.** Quelle est la valeur ajoutée spécifique de l'UE à travers le PAIRE (combinaison appui budgétaire / appui institutionnel, effet de levier, dialogue sectoriel, Team Europe), et sa visibilité a-t-elle été assurée ?
Transversal	**QE11.** Dans quelle mesure l'égalité femmes-hommes, l'inclusion (handicap, langues nationales), l'environnement ont-elles été intégrées dans la conception, la mise en œuvre et les résultats ?
Enseignements	**QE12.** Quels enseignements transférables tirer du PAIRE pour le MERSE et ses partenaires, la programmation future de l'UE et les projets d'appui institutionnel d'Expertise France ?

DESCRIPTION DE LA MISSION

Principes et approche méthodologique

L'évaluation sera conduite selon les principes d'**indépendance**, d'**impartialité**, de **pluralisme** et d'**éthique** de la politique de suivi-évaluation d'Expertise France et de son guide de pilotage des évaluations (2023), en référence aux normes de qualité du CAD de l'OCDE et aux exigences de la Commission européenne. Les conclusions et recommandations relèvent de la seule responsabilité de l'équipe d'évaluation.

Les soumissionnaires proposeront une méthodologie adaptée à un projet d'appui institutionnel dont la contribution s'inscrit parmi de nombreux autres facteurs, reposant sur : une **approche fondée sur la théorie** (reconstitution critique de la théorie du changement[12]) ; une **analyse de contribution** pour les résultats et effets ; des **méthodes mixtes** avec triangulation systématique ; une **approche sensible au genre** ; une démarche **participative**, associant le groupe de pilotage et privilégiant la co-construction des recommandations. La méthodologie tirera les leçons des limites de la mi-parcours (faible taux de réponse au niveau central, absence de focus groups) et exploitera au maximum les données et travaux existants (voir **annexe E**).

Collecte et analyse des données

Outil	Exigences minimales
Revue documentaire	Documents de projet, données de suivi et financières, livrables (analyse de qualité d'un échantillon raisonné), à l'aide d'une grille reliée à la matrice d'évaluation.
Entretiens individuels	Environ **50 informateurs clés** : cabinet et directions du MERSE, IPN, CNC, IGEN, IPELAN, HCE, ENI, CFED, Cellule nationale d'évaluation, DGB, DPEF ; DREN et IDEN des zones pilotes ; Délégation de l'UE ; PTF ; équipe projet, siège d'Expertise France et experts court terme.
Focus groups	**5-6 groupes** : enseignants, directeurs, COGES/parents dans les deux zones pilotes ; cadres du MERSE ; cadres de l'IPN ; auteurs et concepteurs de manuels scolaires
Visites d'écoles	**10-12 écoles** des deux zones pilotes, choisies prioritairement parmi les 16 écoles visitées à mi-parcours (panel) : disponibilité, état et stockage des manuels, gestion participative, observation de séances de classe.
Données existantes	Enquête en ligne sur la distribution d'octobre 2025, enquête qualitative de la Cellule nationale d'évaluation, évaluations du processus PAAB et travaux de capitalisation. Aucune enquête quantitative de grande ampleur ne sera reconduite.
Enquête en ligne (questionnaire num.)	Courte enquête auprès des personnes formées et accompagnées pour apprécier le transfert des compétences dans les pratiques.
Études de cas	Au moins **3** : chaîne de mise à disposition des manuels ; cycle budget-programme (CDMT-m, PAP, PAAB[13]) ; gouvernance de l'IPN et stratégie du livre.

Les outils seront élaborés en français et en arabe ; les entretiens seront conduits dans la langue des interlocuteurs, avec un interprète en langues nationales si nécessaire. Un **faisceau d'indices** (outils × questions) sera présenté dans le rapport intermédiaire. Le rapport final quantifiera et contextualisera les perceptions, citera ses sources et comportera une section sur les **limites** de la méthode.

[12] Voir annexe I

[13] CDMT : Cadre des dépenses de moyen terme – ministériel ; PAAB : Plan d'action annuel budgétisé ; PAP : Programme annuel de performance

Risques, éthique et protection des données

Risques	Mesures attendues
Disponibilité limitée des interlocuteurs centraux	Courrier du Secrétariat général du MERSE, entretiens à distance de rattrapage.
Ramadan (prévu approximativement du 8 février au 9 mars 2027)	Mission de terrain avant le ramadan ; collecte complémentaire à distance pendant cette période ; atelier de co-construction après l'Aïd.
Barrière linguistique, mémoire institutionnelle fragmentée	Équipe arabophone ; outils traduits ; entretiens avec d'anciens responsables ; chronologie validée avec l'équipe projet.
Moyens limités au regard du périmètre	Questionnement priorisé, exploitation des données existantes, échantillonnage raisonné, transparence sur les limites.

Le consentement éclairé des personnes interrogées sera recueilli et la confidentialité des entretiens garantie ; les données seront anonymisées et traitées conformément au RGPD. Toute consultation d'élèves se fera en groupe, en présence d'un adulte de l'établissement, selon un protocole de protection de l'enfance décrit dans la note de cadrage.

Déroulement et calendrier

Le calendrier ci-dessous est indicatif ; les soumissionnaires proposeront un plan de travail détaillé respectant les échéances clés. **Aucune collecte de terrain ne peut débuter avant la validation de la note de cadrage.**

Phase	Principales étapes	Échéance indicative
Sélection	Publication des TdR ; questions des candidats ; remise des offres ; analyse et auditions éventuelles ; contractualisation	**13 nov. – 23 déc. 2026 (offres le 4 déc.)**
1. Démarrage	Réunion de lancement (5 janv.) ; revue documentaire ; entretiens de cadrage ; note de cadrage provisoire (15 janv.) ; réunion #2 du groupe de pilotage (19 janv.) ; note validée	4 – 22 janvier 2027
2. Collecte	Mission de terrain d'environ quinze jours ouvrés (Nouakchott, Nouakchott Nord, Brakna) ; restitution à chaud (5 févr.) ; collecte complémentaire à distance	24 janvier – 19 février 2027
3. Analyse et rapports	Rapport intermédiaire (19 févr.) et réunion #3 (24 févr.) ; rapport final provisoire (19 mars) ; réunion #4 et atelier de co-construction des recommandations à Nouakchott (30–31 mars) ; observations consolidées (6 avr.)	19 février – 6 avril 2027
4. Finalisation et diffusion	Rapport final définitif (23 avr.) ; validation et versions arabes (30 avr.) ; restitution au COPIL de clôture	23 avril – **mai 2027**

Il est demandé au prestataire retenu d'associer étroitement Expertise France à savoir le triptyque composé par le chef de projet, la chargée de projet/l'experte SERA ainsi que le groupe de pilotage de l'évaluation à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport final. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avec la rédaction d'un rapport intermédiaire.

1. Phase de démarrage

Au cours de cette phase préparatoire, le prestataire retenu doit :
- rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte.

- identifier toutes les parties prenantes du projet ;
- reconstruire la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet afin de : (i) de clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d'aider à juger la cohérence interne de l'intervention et III) à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d'en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
- approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite. Plus particulièrement, il s'agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés; (ii) d'établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, …).

À partir de ce travail méthodologique le prestataire retenu proposera une note de cadrage incluant :

- Une description détaillée des objectifs et enjeux de l'évaluation
- Une description détaillée du périmètre de l'évaluation : temporel, géographique, actions constitutives du projet évalué
- Une analyse des parties prenantes
- Une reprise de la théorie du changement du projet
- Une reformulation du questionnement évaluatif …
- … associée à des critères de réussite, des indices et indicateurs et aux outils de collecte que l'équipe d'évaluation prévoit de déployer pour apporter des éléments de réponse sous la forme d'une matrice d'évaluation
- Une description détaillée de l'approche méthodologique retenue et des outils de collecte à son service
- Un calendrier de réalisation de la mission d'évaluation actualisé
- En annexe : une matrice d'évaluation, une première version des protocoles de collecte (guides d'entretien, grille d'observation, guide d'animation des ateliers, etc.) incluant les méthodes d'échantillonnage

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre Expertise France/le groupe de pilotage et le prestataire et permettra de discuter avec le prestataire de la manière dont il entend structurer la démarche évaluative et d'en vérifier la faisabilité.
En cas de reconstitution de la logique d'intervention, il convient de s'assurer que les objectifs redéfinis par l'évaluateur sont bien partagés par l'équipe projet.
Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée par les consultants.
Indiquer ici les acteurs incontournables à rencontrer & les ressources à exploiter (rapports clefs, documents de projets, données statistiques à valider, etc.).

2. Phase de collecte

Lors de cette étape, le prestataire poursuivra l'analyse des données secondaires via les suites de l'analyse documentaire. Il procédera à la collecte de données primaires.

Cette collecte se fera essentiellement via une mission terrain du prestataire sur les lieux d'intervention (Nouakchott et la wilaya du Brakna) d'une durée d'une quinzaine de jours, prévue entre fin janvier et début février 2027[14]. Le déroulé de cette mission devra être décrit dans un programme partagé avec Expertise France qui appuiera et facilitera son organisation.
La collecte de données incluera l'utilisation de méthodes de collecte qualitatives et quantitatives telles que :

[14] Avant le mois de Ramadan qui doit débuter vers le 8 février 2027

- Des visites terrain sur les différents sites de mise en œuvre incluant par exemple des observations de pratiques
- Des enquêtes par questionnaires
- Des focus groupes
- Des entretiens individuels
- Une revue documentaire incluant les données de suivi / études menées dans le cadre du projet /RETEX, évaluations intermédiaires, etc.
- Un atelier rassemblant les parties prenantes du projet

Une réunion de restitution à chaud par l'évaluateur des résultats préliminaires suite à la phase de collecte devra être réalisée auprès des partenaires sur le terrain

3. Phase d'analyse et de reporting

Un rapport intermédiaire
A l'issue de la phase de collecte, le prestataire produira un rapport intermédiaire qui restituera les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployé par l'équipe d'évaluation.
Ce document, qui pourra prendre la forme plus légère d'un diaporama, doit permettre de partager les premiers éléments de collecte et d'assurer la traçabilité des constats et conclusions de l'évaluation depuis les données collectées.
Il sert de support à une réunion intermédiaire qui réunit l'équipe d'évaluation sélectionnée et Expertise France/le groupe de pilotage de l'évaluation. Celle-ci permet principalement :

- De partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ;
- D'esquisser collectivement les grandes lignes de l'analyse croisée ;
- Et d'identifier d'éventuelles lacunes de la collecte qui nécessite un complément de collecte à distance.

Un rapport final provisoire
Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes sera produit à l'issue des travaux complémentaires d'analyse et de contrôle qualité du prestataire ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point.
Ce rapport final provisoire sert de support à une réunion entre l'équipe d'évaluation sélectionnée et Expertise France/le groupe de pilotage de l'évaluation. Celle-ci permet principalement :

- De partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d'évaluation ;
- De s'assurer que ces conclusions soient suffisamment étayées et d'identifier d'éventuelles lacunes d'analyse qui nécessiteraient un complément d'analyse.
- D'ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives
- De co-construire les recommandations issues de l'évaluation

Le prestataire pourra formuler des conclusions et des recommandations spécifiques sur l'intégration du genre dans les opérations.
Il est également attendu des recommandations, dès que des questions relatives au genre se sont posées lors de l'exécution du projet.

Rapport final définitif et synthèse
Un rapport définitif, intégrant les observations d'Expertise France/du groupe de pilotage et recommandations identifiées ainsi qu'une synthèse de 2 pages, sera par la suite produit par le prestataire. Une réunion finale du groupe de pilotage pourra permettre de valider officiellement le rapport.
Si les observations faites expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

4. Phase de restitution et de diffusion

Une fois le rapport validé, le prestataire animera la présentation des résultats de l'évaluation lors d'un atelier ou COPIL final du projet.

Livrables attendus

Les livrables sont rédigés en français, remis au format Word (et PDF pour les versions finales), conformes aux exigences de visibilité de l'UE et soumis à l'approbation du gestionnaire de l'évaluation sur la base des critères de qualité de l'**annexe H**. Un diaporama accompagne chaque réunion du groupe de pilotage.

Livrable	Contenu	Format / échéance
L1 – Note de cadrage	Enjeux, parties prenantes, théorie du changement, questions finalisées, matrice d'évaluation, méthodologie et outils (FR/AR), échantillonnage, risques, programme de mission	≤ 25 p. hors annexes ; 15/01 et 22/01/2027
L2 – Restitution à chaud	Déroulement de la collecte et premiers constats	Diaporama ; 5/02/2027
L3 – Rapport intermédiaire	Éléments collectés par outil, faisceau d'indices, lacunes	≤ 25 p. ou diaporama ; 19/02/2027
L4 – Rapport final provisoire	Réponses aux questions, appréciation par critère, conclusions, pistes de recommandations	≤ 40 p. hors annexes ; 19/03/2027
L5 – Atelier de co-construction	Animation et compte rendu ; matrice des recommandations	30–31/03/2027
L6 – Rapport final définitif	Résumé exécutif de 4 à 6 pages ; recommandations hiérarchisées (destinataire, horizon, conditions de réussite) ; annexes	≤ 40 p. hors annexes ; 23/04/2027
L7 – Supports de diffusion	Fiche de synthèse de 2 pages ; résumé exécutif et fiche traduits en arabe ; diaporama de restitution	30/04/2027

ORGANISATION DES TRAVAUX

Pilotage de l'évaluation

L'évaluation est commanditée et gérée par Expertise France.

La gestion de l'évaluation sera réalisée par Expertise France, accompagnée d'un groupe de pilotage de l'évaluation composé, des principaux partenaires au projet, à savoir : DGRP du MERSE, DSPC, Direction générale de l'IPN, IGEN, un représentant des DREN pilotes, Délégation de l'UE, équipe projet, coordinatrice SERA et chargée de projet du département CHDS/Expertise France, représentant des associations de parents d'élèves (FENAPERIM[15]).

Les fonctions principales de ce groupe de pilotage seront de : conseiller et orienter les choix relatifs à l'évaluation ; proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l'évaluation ; valider les livrables remis par les évaluateurs. Il se réunit pour valider la note de cadrage (#2), discuter le rapport intermédiaire (#3), co-construire les recommandations (#4) et, si nécessaire, valider le rapport final (#5).

L'Unité de gestion du projet assurera la facilitation opérationnelle de la mission ; elle aura notamment la charge de faciliter la mise à disposition de la documentation et les prises de

[15] FENAPERIM : Fédération Nationale des Associations de Parents d'élèves

contact ainsi que de programmer et d'organiser les réunions du groupe de pilotage de l'évaluation.

Le prestataire organise et finance ses déplacements, son hébergement, les interprétations et traductions et les moyens de collecte. Le projet facilite les rendez-vous, transmet les courriers d'introduction et prend en charge l'organisation matérielle de l'atelier de co-construction et de la restitution finale.

MOYENS

Profil du prestataire et composition de l'équipe

La mission s'adresse à des **cabinets ou bureaux d'études** disposant d'une expérience solide et récente de l'évaluation de programmes de coopération – en particulier financés par l'UE – dans l'éducation, le renforcement institutionnel ou la gouvernance publique, en Afrique et/ou dans le monde arabe. Une importance particulière est accordée à la **solidité des références internationales** et aux **procédures de contrôle qualité**. Les groupements associant un cabinet international et une expertise nationale sont encouragés. Ne sont pas éligibles les soumissionnaires et experts ayant participé à la conception ou à la mise en œuvre du PAIRE ; la participation à l'évaluation à mi-parcours doit être déclarée.

L'équipe comprendra **deux experts principaux** et un **appui thématique ponctuel**, mobilisable à distance ; une équipe mixte est souhaitée et les compétences en genre doivent être démontrées par au moins un expert principal. Une autre configuration peut être proposée, dûment justifiée, dans la limite du budget.

Expert	Qualifications et expérience requises	Atouts
Expert 1 – Chef de mission, évaluateur senior (international)	Master ou supérieur (évaluation, éducation, économie, sciences sociales) ; 15 ans d'expérience dont 10 en évaluation ; direction d'au moins 5 évaluations de programmes d'appui institutionnel ou sectoriel, dont 2 financées par l'UE et 2 dans l'éducation ; maîtrise des critères du CAD, de l'analyse de contribution et des méthodes mixtes ; excellente rédaction en français.	Arabe ; expérience en Mauritanie ou au Sahel ; connaissance des procédures UE et d'Expertise France
Expert 2 – Expert national (Mauritanie)	Master ou supérieur (éducation, planification, sociologie) ; 10 ans d'expérience dont une connaissance approfondie du système éducatif mauritanien et de ses réformes ; au moins 2 évaluations ou études pour des PTF ; maîtrise de l'arabe, du hassanya et du français.	Langue nationale (pulaar, soninké, wolof) ; expérience en finances publiques sectorielles
Expert 3 – Appui thématique gouvernance financière (ponctuel)	Master ou supérieur (finances publiques, économie) ; 10 ans d'expérience de la réforme budgétaire (budget-programme, CDMT, PAP/RAP) et du pilotage sectoriel.	Connaissance de LOLF[16] d'inspiration française ; budget sensible au genre

Volume indicatif (jours)	Démarrage	Collecte	Analyse et rapports	Restitution	Total
Expert 1 – Chef de mission	4	8-10	8-10	2	22-26
Expert 2 – Expert national	2	12-15	3-4	2	19-23
Expert 3 – Appui thématique	1	2-3	2	0	4-5
Total	**7**	**22-28**	**13-16**	**4**	**45-55**

[16] LOLF : loi organique relative aux lois de finances

Budget et modalités de paiement

Le budget maximum est de **45 000 EUR HT**, tous frais inclus (honoraires, déplacements, per diem, hébergement, interprétation et traductions, frais divers) ; les offres supérieures à ce montant ne seront pas examinées. Paiements : **30 %** à la validation de la note de cadrage ; **30 %** à la validation du rapport final provisoire et à la tenue de l'atelier de co-construction ; **40 %** à la validation du rapport final définitif et des supports de diffusion.

CONTENU DES OFFRES ET MODALITES DE SELECTION

Contenu des offres et soumission

L'**offre technique** (20 pages maximum hors CV et annexes) présentera : la compréhension du contexte et des enjeux, avec d'éventuels commentaires sur les TdR ; la méthodologie (matrice préliminaire, échantillonnage, outils, genre et inclusion, contrôle qualité, risques, éthique) ; l'organisation de la mission (chronogramme, répartition des rôles et des jours) ; au moins **trois références** d'évaluations similaires sur les sept dernières années ; les CV des experts (5 pages maximum) avec déclarations de disponibilité et d'absence de conflit d'intérêts ; un exemple de rapport rédigé par le chef de mission. L'**offre financière**, en euros HT et valable 90 jours, détaillera les honoraires journaliers et les jours par expert et par phase, les frais de mission et les coûts annexes.

Les offres, accompagnées des pièces administratives requises, seront transmises en deux fichiers PDF distincts (offre technique d'une part et offre financière d'autre part) via la plateforme PLACE, au plus tard le **4 décembre 2026 à 23h59 (heure de Nouakchott)**. Les questions peuvent être posées via la Plateforme PLACE jusqu'au **22 novembre 2026** ; les réponses seront communiquées à tous les candidats. Les offres incomplètes ou tardives ne seront pas examinées.

Critères de sélection

Critère	Points
Compréhension du contexte, des objectifs et des enjeux ; pertinence des commentaires sur les TdR	8
Qualité de la méthodologie (approche fondée sur la théorie, analyse de contribution, matrice préliminaire, outils, genre et inclusion, risques, éthique, contrôle qualité)	25
Organisation de la mission (plan de travail, calendrier, répartition des rôles et des jours)	7
Références du soumissionnaire en évaluation de programmes comparables	10
Qualification de l'équipe : chef de mission (16), expert national (10), appui thématique (4)	30
Sous-total offre technique	**80**
Offre financière : 20 × (offre la moins-disante / offre considérée)	20
Total	**100**

Seules les offres obtenant au moins **56 points sur 80** à l'évaluation technique verront leur offre financière examinée. Expertise France peut auditionner à distance les deux ou trois candidats les mieux classés. Le marché sera attribué à l'offre présentant la meilleure note globale.

ANNEXES

Annexe A – Cadre logique (avenant n°2) et valeurs des indicateurs au 31 décembre 2025

Sources : description de l'action (avenant n°2) pour les indicateurs, valeurs de référence et cibles ; rapport annuel 2025 du PAIRE pour les valeurs au 31/12/2025. Certaines cibles ont été révisées par l'avenant n°2 par rapport aux versions antérieures du cadre logique ; l'équipe d'évaluation reconstituera l'historique des cibles et vérifiera les valeurs déclarées. Les valeurs actualisées en 2026 dans OPSYS lui seront communiquées en phase de démarrage.

Indicateur	Référence (2022)	Cible (avenant n°2)	Valeur au 31/12/2025
Objectif général			
OG.1.1 – Disponibilité des manuels scolaires (désagrégée par zone, public/privé)	0,67 manuel/élève au fondamental (600 000 manuels)	2 manuels/élève (2 millions de manuels en classe)	2,05 manuels/élève en classe (2,86 en incluant les kiosques)
Objectif spécifique			
OS1.1 – Taux d'accroissement du budget de l'éducation par rapport à N-1	−1,96 %	> 0 %	+9,58 %
OS1.2 – Nombre d'indicateurs de gestion de la chaîne du livre élaborés, intégrés et alimentés dans le SIRAGE	0	25	0 (module en développement début 2026)
OS1.3 – État de réalisation du reporting / du mécanisme de suivi-évaluation du PNDSE au MERSE	Non fonctionnel	Opérationnel	Non fonctionnel (dispositif en construction : 54 indicateurs validés)
Résultat 1 – Produit 1.1			
1.1.1 – Nombre d'outils et documents structurants élaborés pour un meilleur pilotage de la chaîne du livre	0	50	40
1.1.2 – Nombre de cadres et agents formés à la nouvelle politique de gestion des manuels (par sexe)	0	200	165
Résultat 1 – Produit 1.2			
1.2.1 – Nombre d'agents publics, acteurs locaux et parents formés ou sensibilisés au nouveau système de distribution et aux conditions d'usage des manuels (par sexe)	0	1 000	255
1.2.2 – Nombre d'inspecteurs et d'enseignants formés et accompagnés à l'utilisation efficace des manuels en classe (par sexe, région, type de formation)	0	2 000	69
Résultat 2 – Produit 2.1			
2.1.1 – Nombre de documents et outils structurants développés pour appuyer le MERSE et les services déconcentrés	0	60	52
2.1.2 – Nombre de documents et outils de GPEC développés	0	5	4
2.1.3 – Nombre de cadres du MERSE et des services déconcentrés formés aux outils de pilotage et de gestion (par sexe, structure, région)	0	500	299

Annexe B – Principales réalisations de janvier à septembre 2026

Source : notes mensuelles du PAIRE de janvier à septembre 2026 (les activités d'octobre et novembre 2026 y sont indiquées comme programmées).

Domaine	Principales avancées de janvier à septembre 2026 (et activités programmées à l'automne)
Politique et gouvernance de la chaîne du livre (1.1.1 – 1.1.2)	Lancement public de la Stratégie nationale du livre scolaire et élaboration de son plan d'action triennal budgétisé (validé en mai) ; appui de l'ACCIA à l'IPN : manuels de procédures des directions techniques, projet d'organigramme fonctionnel et fiches de poste, contrat de performance de l'IPN ; recommandations pour la mise à niveau de l'imprimerie de l'IPN, à la suite de la décision du gouvernement d'y installer une nouvelle imprimerie ; module « manuels scolaires » du SIRAGE développé par IT-RIM sous le suivi d'un comité dédié (finalisation en septembre, acquisition de tablettes pour les kiosques en octobre) ; référentiel des publications de l'IPN, insertion des ISBN dans les manuels imprimés en 2026 et numérisation de l'ensemble des manuels sur la plateforme Koutoubi avec QR code en couverture.
Professionnalisation de l'édition scolaire (1.1.3)	Accompagnement des auteurs jusqu'à la validation des manuels et guides d'arabe et de mathématiques de 3e et 4e années (atelier du 27 juillet au 1er août) et production de livrets et contes jeunesse ; formation des cadres de l'IPN à l'élaboration d'appels d'offres d'impression respectueux de l'environnement, notes de préconisation et transfert de compétences sur la traçabilité (Track'n Trace) ; partenariat INSEI : guide sur l'éducation inclusive, analyse de l'inclusion dans les manuels, atelier de formation des auteurs de l'IPN et des formateurs des ENI (juillet).
Mise à disposition et usage des manuels (1.2.1 – 1.2.3)	Enquête en ligne sur la distribution directe d'octobre 2025, résultats présentés en juin ; appui à la Cellule nationale d'évaluation pour une enquête qualitative sur la distribution directe dans les écoles expérimentales du PAIRE (lancée en octobre) ; formation des formateurs des ENI (avril) ; diagnostic et benchmarking des COGES par l'ONG EcoDev, formations programmées à l'automne ; module e-learning de didactique des mathématiques avec le CFED (contenus finalisés en septembre, capsules vidéo).
Pilotage, planification et budget-programme (2.1.1 – 2.1.2)	Bilan du processus PAAB 2025 (janvier), élaboration et diffusion du PAAB 2026, application de suivi des PAAB et budgets des DREN ; préparation du CDMT-m 2027-2029 et du PAP 2027 jusqu'aux arbitrages avec le ministère des finances ; validation des 54 fiches indicateurs du suivi-évaluation du PNDSE III et formation en analyse statistique ; appui au HCE sur un noyau d'indicateurs ; guide d'élaboration des projets d'établissement du secondaire (avec France Éducation International) et formation d'un pool de formateurs ; contrats de performance des ENI ; contrôle interne : manuel de procédures de la DAF validé (juillet), comité de contrôle interne présidé par le Secrétaire général, formation des inspecteurs de l'IGEN à l'audit de performance ; cadre de résultats du programme IQRAA aligné sur les documents budgétaires du MERSE ; marquage climatique des projets ; budgétisation sensible au genre (formation-action programmée en octobre) ; évaluation du programme « Écoles vertes » (lancée en octobre).
RH, coordination et niveau déconcentré (2.1.3 – 2.1.5)	Plan d'appui à la DRH et préparation des tableaux de ventilation des effectifs pour le budget 2027 ; préparation du déploiement du SIRH dans les DREN pilotes ; appui à la revue du GPE, à l'actualisation de la cartographie des appuis des PTF et à la préparation de la revue sectorielle ; facilitation des missions RTIA ; appui administratif et financier aux DREN pilotes (ACCIA, collecte des données lancée fin septembre) et formations des structures déconcentrées (gestion participative des subventions, module SIRAGE, PAAB) programmées d'octobre à novembre 2026.

Annexe C – Recommandations antérieures à suivre par l'évaluation

L'équipe d'évaluation documentera, pour chaque recommandation, les suites données, les éléments de preuve et son appréciation (mise en œuvre / partiellement / non mise en œuvre / devenue sans objet).

Réf.	Recommandation (formulation résumée)	Destinataire
Mission ROM – octobre 2024		
ROM-R1	Organiser un atelier de réflexion interne avec la DUE (capitalisation, leçons apprises, éléments de stratégie de sortie)	EF / DUE
ROM-R2	Définir et mettre en place une stratégie de sortie intégrant le moyen et le long terme	EF
ROM-R3	Élaborer des indicateurs SMART quantitatifs et qualitatifs ; isoler la dimension genre dans le cadre logique ; définir les valeurs de base à partir des diagnostics	EF

Réf.	Recommandation (formulation résumée)	Destinataire
ROM-R4	Consolider la relation EF–MERSE et revoir la relation MERSE–IPN–projet autour d'un cahier des charges actualisé	MERSE / IPN / EF
ROM-R5	Renforcer la mise en place des COGES et des associations de parents ; planifier le rôle de l'IPN au niveau régional	MERSE / EF
ROM-R6	Renforcer la visibilité de l'UE et élaborer un plan de communication adapté au contexte social	EF / DUE
Évaluation à mi-parcours – 2025 (adressées au MERSE)		
MP-M1	Revoir le positionnement du projet au sein du MERSE et la composition et le fonctionnement du COPIL pour favoriser l'arbitrage	MERSE
MP-M2	Réviser les textes d'organisation du ministère et des institutions sous tutelle pour traiter les chevauchements, notamment avec l'IPN	MERSE
MP-M3	Accélérer la validation participative de la politique nationale de la chaîne du livre	MERSE / IPN
MP-M4	Mettre en place un cadre formel de coordination des acteurs de la chaîne du livre, présidé par le ministre	MERSE
MP-M5	Accélérer la validation de la GPEC	MERSE
Évaluation à mi-parcours – 2025 (adressées au PAIRE)		
MP-P1	Renforcer les fonctions de suivi-évaluation et de gestion des connaissances du projet	PAIRE
MP-P2	Revoir les mécanismes de planification opérationnelle pour une meilleure visibilité des activités par partenaire	PAIRE
MP-P3	Revoir les missions, l'organisation et les moyens des antennes régionales	PAIRE
MP-P4	Doter les services déconcentrés (DREN, IDEN, écoles) de plans de renforcement des capacités fondés sur les audits	PAIRE
MP-P5	Renforcer les appuis à la CNC et à l'IGEN pour la cohésion de la chaîne du livre	PAIRE
MP-P6	Mettre en place un dispositif d'évaluation des acquis des élèves dans les écoles pilotes	PAIRE
MP-P7	Poursuivre une stratégie de communication directe adaptée aux partenaires	PAIRE

Annexe D – Liste indicative des parties prenantes

Catégorie	Parties prenantes
MERSE – niveau central	Cabinet de la Ministre ; Secrétariat général ; DGRP et Comité technique permanent ; DSPC ; Direction générale de l'enseignement ; DAF ; DRH ; DIDD ; IGEN ; cellule genre ; Cellule nationale d'évaluation ; commission des marchés
Établissements et institutions	IPN (direction générale, départements édition-impression et production pédagogique, instituts pédagogiques régionaux) ; CNC ; IPELAN ; HCE ; ENI ; CFED ; INSEI
Niveau déconcentré et local	DREN du Brakna et de Nouakchott Nord ; IDEN et inspecteurs de circonscription ; directeurs d'école et enseignants ; COGES et comités de gestion des manuels ; associations de parents et FENAPERIM ; autorités locales
Autres administrations	Ministère des finances (Direction générale du budget) ; ministère des affaires économiques (DPEF) ; ministère de la transition numérique (SIRAGE, SIGRH) ; MASEF
Bailleur et opérateur	Délégation de l'UE ; équipe PAIRE (actuelle et anciens membres) ; siège d'Expertise France (chargé de projet, unité SERA) ; équipe PAGFAM ; experts court terme
PTF et partenaires techniques	Banque mondiale (PASEB II, IQRAA) ; UNICEF (chef de file) ; UNESCO et IIPE-UNESCO Dakar ; AFD ; initiative RTIA ; coopération française (SCAC) ; France Éducation International ; CNP de Tunisie ; ACCIA

Annexe E – Liste indicative de la documentation disponible

- Convention de contribution, description de l'action initiale et avenants n°1 et n°2, cadres logiques successifs, théorie du changement, plan de suivi-évaluation et métadonnées des indicateurs.
- Rapports annuels d'activité 2023, 2024 et 2025 ; notes mensuelles à la DUE, dont celles de janvier à septembre 2026 ; données d'exécution financière 2026 ; rapports financiers et rapports d'audit.
- Comptes rendus des COPIL, CTS et revues de projet ; tableaux de bord de suivi.
- Rapport de la mission ROM (2024) ; rapport, note de cadrage et outils de l'évaluation à mi-parcours (2025).
- Livrables du projet : diagnostics (chaîne du livre, DREN, genre, RH, école inclusive), Stratégie nationale du livre scolaire et son PATB, organigramme, procédures et contrat de performance de l'IPN, module « manuels » du SIRAGE, cahier des charges du module SIRAGE, CDMT-m 2026-2028, PAP 2026, PAAB et rapport d'évaluation du processus, dispositif de suivi-évaluation du PNDSE III, rapports et notes du HCE, Stratégie de promotion du genre et outils associés, modules de formation.
- Documents de capitalisation (distribution directe des manuels, planification), résultats de l'enquête en ligne sur la distribution d'octobre 2025 et de l'enquête qualitative de la Cellule nationale d'évaluation, projet de stratégie de sortie (matrice de durabilité, feuille de route de transfert) et fiche de capitalisation du projet.
- Documents sectoriels : loi d'orientation 2022, Lettre de politique sectorielle 2022-2032, PNDSE III et PATB, Pacte de partenariat, RESEN 2024, rapports des revues sectorielles conjointes, documents des programmes des PTF.

Annexe F – Plan indicatif de la note de cadrage et trame de matrice d'évaluation

1. Présentation des caractéristiques du projet
2. Présentation du travail préliminaire effectué
3. Objectifs, enjeux et usages de l'évaluation
4. Périmètre détaillé (temporel, géographique, actions, acteurs)
5. Analyse des parties prenantes (lien au projet, rôle, attentes, positionnement)
6. Théorie du changement reconstituée et analyse critique, hypothèses à tester
7. Questions évaluatives finalisées et matrice d'évaluation
8. Approche méthodologique, outils de collecte, échantillonnage et stratégie d'analyse
9. Risques, limites et mesures d'atténuation ; considérations éthiques
10. Programme de la mission de terrain et calendrier actualisé
11. Questions éventuelles à trancher par le groupe de pilotage
12. Annexes : matrice, guides d'entretien et d'animation, questionnaires, grilles d'observation (FR/AR), liste des documents consultés, liste des personnes déjà consultées, liste des personnes et écoles à rencontrer

Question évaluative	Critères de jugement	Indicateurs / indices	Sources d'information	Outils de collecte
QE3 – …	Ex. : les documents structurants produits sont officiellement validés et utilisés par les structures concernées	Ex. : part des documents validés par acte officiel ; nombre de structures déclarant les utiliser	Ex. : actes administratifs, entretiens DGRP/IPN, documents de travail	Ex. : revue documentaire, entretiens, étude de cas
…	…	…	…	…

Annexe G – Plan indicatif du rapport final et présentation des recommandations

1. Résumé exécutif (4 à 6 pages)
2. Introduction : objet, périmètre et usages de l'évaluation
3. Méthodologie et limites
4. Présentation du projet et de son contexte ; théorie du changement reconstituée ; chronologie
5. Constats et réponses aux questions évaluatives (une section par critère / question), avec appréciation selon l'échelle à cinq niveaux
6. Conclusions (synthétiques, hiérarchisées, reliées aux questions)
7. Enseignements transférables
8. Recommandations hiérarchisées (5 à 10), selon le modèle ci-dessous
9. Annexes : TdR, matrice, outils, liste anonymisée des personnes et écoles, bibliographie, suivi des recommandations antérieures, données de l'enquête en ligne

Conclusions liées	Recommandation et suggestions opérationnelles	Destinataire(s)	Horizon	Conditions de réussite
C1, C3	R1 – … R1.1 : … R1.2 : …	Ex. : MERSE (SG), IPN	Court terme (avant mai 2027)	…

Annexe H – Critères de qualité des livrables

Les livrables seront appréciés au regard des critères suivants, inspirés de la grille qualité d'Expertise France :

Critère	Attendu
Réponse à la commande	Le rapport répond à l'ensemble des questions évaluatives retenues et couvre l'intégralité du périmètre.
Méthodologie appropriée	La méthode est adaptée aux questions, explicitée et ses limites sont présentées.
Fiabilité des données	Les données sont triangulées, les sources citées, les perceptions quantifiées et contextualisées.
Robustesse de l'analyse	Les constats découlent des éléments de preuve ; l'analyse est équilibrée et la contribution du projet est argumentée.
Validité des conclusions	Les conclusions répondent aux questions et reposent sur les constats ; les jugements sont explicites.
Utilité des recommandations	Les recommandations sont en nombre limité, hiérarchisées, reliées aux conclusions, faisables, assorties de destinataires, d'un horizon et de conditions de réussite.
Prise en compte du genre et de l'inclusion	Les données sont désagrégées et les effets différenciés analysés.
Clarté et lisibilité	Le rapport est clair, structuré, illustré ; le résumé exécutif est autoportant.

Annexe I – Théorie de changement du projet