



**Direction des Projets Education Formation**



**Coopération Espagnole**

# **EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'APPUI A LA DEUXIEME PHASE DU PNDSE (PADP / PNDSE II)**

## **Rapport Final**

Septembre 2014

*Présentée par :*

*Sidna Ndah MOHAMED-SALEH, Consultant  
international*

*Ahmedou MANE, Spécialiste en Education et Formation*

## Table des matières

Liste des abréviations, acronymes et sigles .....	4
Liste des tableaux et graphiques.....	4
<b>RESUME.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexte de l'étude .....	8
1.2. Objectifs et résultats attendus de l'évaluation.....	9
1.3. Contenu du rapport .....	9
<b>2. APPROCHE METHODOLOGIQUE D'EVALUATION .....</b>	<b>10</b>
<b>3. PRESENTATION DU PROJET PADP / PNDSE .....</b>	<b>12</b>
3.1. Rappel des objectifs et composantes du PNDSE II.....	12
3.2. Objectifs et résultats attendus du PADP .....	13
3.3. Activités inscrites au projet : .....	14
3.4. Partenaires et bénéficiaires du Projet :.....	16
3.5. Financement du Projet .....	17
3.6. Chronogramme des activités.....	18
<b>4. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PADP /PNDSE .....</b>	<b>20</b>
4.1. Composante 1 : Renforcement des capacités en matière de FC et de GRH.....	20
4.2. Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire.....	28
4.3. Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet.....	30
<b>5. ANALYSE DES SUCCES, ECHECS, POTENTIALITES ET OBSTACLES (SEPO).....</b>	<b>33</b>
5.1. Succès et forces.....	33
5.2. Echecs et faiblesses,.....	33
5.3. Potentialités et opportunités .....	35
5.4. Obstacles, menaces et contraintes ayant entravé l'efficacité de mise en œuvre.....	35
<b>6. ANALYSE SELON LES CRITERES DE L'EVALUATION .....</b>	<b>37</b>
6.1. Pertinence .....	37
6.2. Efficacité.....	38
6.3. Cohérence .....	39
6.4. Appropriation.....	39
6.5. Durabilité.....	40
6.6. Récapitulatif de l'appréciation des critères d'évaluation.....	40
<b>7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>41</b>
<b>8. ANNEXES.....</b>	<b>43</b>
8.1. Cadre de résultats du PADP .....	44

<b>8.2.</b>	<b>Prévision budgétaire mise à jour</b> .....	46
<b>8.3.</b>	<b>Chronogramme détaillé des activités du PADP</b> .....	48
<b>8.4.</b>	<b>Liste des personnes rencontrées</b> .....	50
<b>8.5.</b>	<b>Liste des documents consultés</b> .....	51

## Liste des abréviations, acronymes et sigles

AECID :	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
CREL :	Centre de Renforcement pour l'enseignement des Langues
CSLP :	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DAENF :	Direction de l'Alphabétisation et de l'Education non Formelle
DPEF :	Direction des Projets Education Formation
DRH :	Direction des Ressources Humaines ;
DGSPC :	Direction Générale des Stratégies, de la Programmation et de la Coopération
FC :	Formation continue
DEF :	Direction de l'Enseignement Fondamental
DES :	Direction de l'enseignement secondaire
IGEN :	Inspection Générale de l'Education Nationale
INAP –FTP :	Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
MAIEO :	Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel
MEENESRS	Ministère d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique
PADP :	Programme d'Appui à la Deuxième Phase du PNDSE
PNDSE :	Programme National de Développement du Secteur Educatif
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
RESEN :	Revue de l'Etat du Secteur de l'Education Nationale

## Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : Récapitulatif des critères d'évaluation .....	7
Tableau 2 : Activités du projet selon la composante .....	15
Tableau 3 : Plan de financement du PADP (en €).....	17
Tableau 4 : Ventilation des coûts du PADP selon les composantes (en euros) .....	17
Tableau 5 : Chronogramme révisé .....	18
Tableau 6 : Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 1 du PADP.....	24
Tableau 7 : Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 2 du PADP.....	29
Tableau 8 : Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 3 du PADP.....	31
Tableau 9 : Rapports de suivi du Projet.....	31
Tableau 10 : Indicateurs du cycle secondaire en 2012-2013 : .....	38
Tableau 11 : récapitulatif des critères d'évaluation.....	40
Tableau 12 : Matrice de planification du projet.....	44
Tableau 13 : Budget prévu et exécuté du PADP.....	46

## RESUME

---

Le présent rapport porte sur l'évaluation du Projet d'Appui à la Deuxième Phase (PADP) du Programme National du Développement du Secteur Educatif (PNDSEII) financé par l'Agence Espagnole de Coopération International pour le Développement (AECID).

Le PADP s'inscrit dans le cadre de la stratégie du développement du pays, en l'occurrence, le troisième axe du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP III) 2011-2015 consacré au développement des ressources humaines et à l'expansion des services de base et qui place le secteur de l'éducation au centre des priorités du Gouvernement. Le PADP appuie la mise en œuvre de la seconde phase du PNDSE 2 et s'aligne sur les priorités de la politique éducative qui a pour but principal d'assurer de façon durable une meilleure qualité des apprentissages notamment au niveau de l'éducation de base et post primaire et secondaire. Le programme vise spécifiquement, à travers une action sur la formation du personnel enseignant et le renforcement des capacités des ressources humaines, à atteindre l'amélioration de la qualité de l'enseignement fondamental et secondaire. Le projet vise également à étendre l'accès au 1<sup>er</sup> cycle secondaire afin de répondre aux besoins identifiés pour les prochaines années d'accroissement massif des effectifs pour ce niveau d'enseignement.

Le projet se structure en trois composantes principales : (i) Renforcement de la capacité en matière de formation continue, de gestion des ressources humaines et d'alphabétisation ; (ii) Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire ; (iii) Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet. La DPEF assure la maîtrise d'ouvrage et joue le rôle d'agence d'exécution de ce programme. La durée d'exécution du projet, initialement de 24 mois (du 11/05/2010 au 11/05/2012), a été prolongée pour couvrir 36 mois (jusqu'au 11/05/2013), puis jusqu'au 03/10/2015.

La mise en œuvre du Projet PADP / PNDSE a nécessité la mobilisation d'un montant de 3.315.064 € en deux subventions successives octroyés par l'AECID et dont la première n'a pas été exécutée totalement avec un montant de plus de 137 000 euros environ non dépensé, soit 10% de cette première subvention.

Le rapport couvre les éléments suivants : (i) l'approche méthodologique d'évaluation ; (ii) une présentation du projet PADP / PNDSE ; (iii) le bilan de la mise en œuvre du PADP / PNDSE ; (iv) l'analyse des succès, échecs, potentialités et obstacles (SEPO) ; (v) les résultats de l'analyse selon les critères de l'évaluation du projet ; et (vi) les conclusions et recommandations

Il ressort de cet exercice d'évaluation que le PADP est en voie d'exécution totale dans la mesure où quasiment toutes les actions ont été soit achevées ou au moins engagées.

Parmi les autres succès enregistrés, on note un effort important au niveau de l'élargissement et de l'accès de manière générale au secondaire, suite à l'édification de nouvelles infrastructures, une amélioration de la qualité de l'enseignement attendue suite au renforcement des capacités des enseignants, inspecteurs et directeurs ainsi que la mise en œuvre du concept du collège optimal. De même, la planification scolaire devrait s'améliorer grâce à l'utilisation de la carte scolaire.

Parmi les points faibles relevés, on note que certaines réalisations ne seront réceptionnées que courant 2015, au-delà de la date d'achèvement du projet prévue initialement, suite aux retards de la phase de lancement du projet, ce qui a transformé toute la logique du projet. Par ailleurs, toutes les requêtes transmises par les centres bénéficiaires n'ont pas été adoptées, en particulier la deuxième phase de certaines formations organisées. La visibilité du projet mérite d'être améliorée. La révision des programmes pédagogiques n'a pas été faite. On a enregistré des difficultés dans la mise en œuvre de la formation continue. De même il n'existe pas de traçabilité administrative de la mise en place du comité de pilotage de la politique de FC. A cela s'ajoute la question des indicateurs de suivi du projet non suffisamment identifiés au départ.

L'exercice d'évaluation selon les critères ont fait ressortir une pertinence du PADP en ce sens que les activités prévues au niveau des différentes composantes du projet sont en adéquation totale avec le PNDSE II et répondent à un besoin réel et urgent. Il ressort aussi de l'analyse que l'efficacité est jugée satisfaisante pour la composante 3 mais partiellement satisfaisante pour les composantes 1 et 2.

Quant au critère de cohérence, les responsables rencontrés estiment en général que les ressources mobilisées ne sont pas suffisantes ou au mieux sont moyennement suffisantes et ce, bien qu'un reliquat de 10% de la première subvention n'a pas pu être exécuté. Cet avis devrait cependant être nuancé si l'on se rappelle qu'en réalité le PADP vient juste en appui à la mise en œuvre du PNDSE II et n'a donc pas l'ambition de mobiliser les moyens nécessaires à l'atteinte des grands objectifs fixés au PNDSE mais plutôt d'y contribuer.

Concernant l'appropriation du PADP, certaines cibles ont déclaré un déficit d'appropriation et la nécessité de leur implication réelle au niveau de l'exécution, en particulier au niveau des composantes 2 et 3.

Il ressort aussi de l'évaluation que les réalisations du projet peuvent être considérées comme durables, en particulier les constructions de collèges et la formation continue. Des mesures pourraient être envisagées pour renforcer davantage cette durabilité comme la mobilisation de budgets nécessaires au maintien d'un bon fonctionnement et donner l'occasion aux formateurs formés de transmettre effectivement les connaissances acquises.

Tableau 1 : Récapitulatif des critères d'évaluation

Critère	Compo- sante 1	Compo- sante 2	Compo- sante 3
<b>Pertinence</b>	<i>Pertinent</i>	<i>Pertinent</i>	<i>Pertinent</i>
<b>Efficacité</b>	<i>Efficacité partielle</i>	<i>Efficacité partielle</i>	<i>Efficacité partielle</i>
<b>Cohérence</b>	<i>Cohérence relative</i>	<i>Cohérence relative</i>	<i>Cohérence relative</i>
<b>Appropriation</b>	<i>Appropriation relative</i>	<i>Appropriation relative</i>	<i>Appropriation relative</i>
<b>Durabilité</b>	<i>Moyennement</i>	<i>Viable</i>	<i>Moyennement</i>

Pour envisager de meilleures perspectives, les recommandations suivantes sont formulées :

- ◆ Prendre en charge par le PADP la rémunération du comptable jusqu'à la clôture effective du Projet.
- ◆ Faire un effort de simplification des segments du mode de gestion du Projet afin de rendre la procédure d'exécution des activités moins longues.
- ◆ Parachever les formations dont les deuxièmes phases sont restées pendantes.
- ◆ Améliorer la visibilité du projet même dans sa phase finale, notamment en valorisant ses réalisations.
- ◆ Formaliser les comités mis en place pour la FC et l'enseignement secondaire et mieux organiser leur activités en appuyant leurs secrétariats.
- ◆ Parachever la révision des programmes pédagogiques du secondaire.
- ◆ Mettre à profit l'atelier sur les indicateurs du PNDSE pour mieux identifier et renseigner les indicateurs de suivi propres au PADP.
- ◆ Renforcer la synergie entre le PADP et les autres intervenants du PNDSE II.
- ◆ Veiller à généraliser les formations en gestion d'écoles aux directeurs d'écoles.
- ◆ Mettre à profit l'étude du collège optimal en ce qui concerne les autres collèges identifiés.
- ◆ Renforcer davantage la formation continue et l'intégrer à la gestion des ressources humaines.
- ◆ Rendre fonctionnel le Haut Conseil de l'Education.
- ◆ Rendre opérationnelle la réglementation sur la carte scolaire.

# 1. INTRODUCTION

---

## 1.1. Contexte de l'étude

La Mauritanie n'a cessé de déployer de grands efforts pour promouvoir une éducation et une formation adaptées aux exigences du développement socioéconomique et culturel du pays dans un contexte marqué par la jeunesse des structures de l'Etat, la rareté des ressources et la limitation des moyens budgétaires. C'est ainsi que plusieurs réformes et programmes de développement ont été mis en œuvre, mais c'est au cours des deux dernières décennies que le système éducatif a connu des évolutions importantes sur les plans institutionnel, organisationnel, quantitatif et qualitatif, suite à l'adoption d'une nouvelle réforme en 1999, la préparation et la mise en œuvre du programme de développement à long terme du secteur de l'éducation (PNDSE).

Le PNDSE I (première phase 2002-2010) avait pour objectif stratégique l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de l'éducation pour une meilleure productivité de l'économie mauritanienne et l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement. Il visait à : (i) améliorer la qualité et la pertinence des processus d'enseignement et d'apprentissage à tous les niveaux du système éducatif ; (ii) faciliter un plus grand accès et promouvoir l'équité entre les régions et entre les sexes, notamment au niveau de l'enseignement fondamental et secondaire ; (iii) augmenter l'efficacité externe du système éducatif en favorisant des relations plus étroites entre, d'un côté, la formation technique et professionnelle, l'enseignement supérieur, et, d'un autre côté, la demande sur le marché du travail ; et (iv) accroître la capacité de gestion administrative, technique, pédagogique et financière de chacun des acteurs et du système dans son ensemble. Le PNDSE est arrivé au terme de ces 10 années d'exécution et sur la base d'une actualisation du diagnostic du secteur (RESEN 2010) et des documents bilans réalisés suite à la revue de novembre 2009, les autorités mauritaniennes ont élaboré la seconde phase du PNDSE.

Le programme PNDSE II (2011-2020) est structuré autour de trois grandes composantes correspondant chacune à une orientation globale de la politique de développement du secteur. Ces composantes, sont : (i) l'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'éducation ; (ii) le développement d'un accès élargi au niveau de la base du système et régulé dans ses niveaux supérieurs ; (iii) l'amélioration de la gestion et de la gouvernance du secteur.

Sur financement l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID), le projet d'appui à la deuxième phase du PNDSE (PADP) appuie la mise en œuvre de la seconde phase du PNDSE 2 et s'aligne aux priorités de la politique éducative qui a pour but principal d'assurer de façon durable une meilleure qualité des apprentissages notamment au niveau de l'éducation de base et post primaire secondaire. Le programme vise spécifiquement, à travers une action sur la formation du personnel enseignant et le renforcement des capacités des ressources humaines, à atteindre l'amélioration de la qualité de l'enseignement



fondamental et secondaire. Le projet vise également à étendre l'accès au 1er cycle secondaire afin de répondre aux besoins identifiés pour les prochaines années d'accroissement massif des effectifs pour ce niveau d'enseignement.

L'exécution du PADP est à l'heure actuelle très avancée. Aussi, la Direction des Projets Education-Formation(DPEF) envisage aujourd'hui l'évaluation de sa mise en œuvre afin d'apprécier le degré d'exécution des activités prévues pour atteindre les objectifs tracés par le projet et établir des recommandations pouvant réorienter, si nécessaire, les actions encore en cours ou à programmer.

## 1.2. Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours du PADP est double :

- d'une part, s'assurer que les activités du projet s'effectuent de manière permettant l'atteinte de ses objectifs ;
- et, d'autre part, proposer les mesures de nature à améliorer son impact et garantir la réalisation des activités prévues au profit de l'ensemble des bénéficiaires.

Ainsi, à l'issue de l'évaluation, des ajustements ou réorientations seront éventuellement proposés en fonction de l'évolution du contexte et des activités.

Seront aussi considérées les recommandations des études réalisées par le projet, en particulier celles portant sur l'évaluation des programmes d'alphabétisation.

## 1.3. Contenu du rapport

La suite du présent rapport d'évaluation couvre les différentes parties suivantes : (i) l'approche méthodologique d'évaluation ; (ii) une présentation du projet PADP / PNDSE ; (iii) le bilan de la mise en œuvre du PADP / PNDSE ; (iv) l'analyse des succès, échecs, potentialités et obstacles (SEPO) ; (v) les résultats de l'analyse selon les critères de l'évaluation du projet; et (vi) les conclusions et recommandations.

## 2. APPROCHE METHODOLOGIQUE D'EVALUATION

L'évaluation des projets de développement a fondamentalement trois objectifs :

- Mesurer ou apprécier le plus fidèlement possible les effets des projets sur le secteur concerné ;
- Assister le commanditaire de l'étude en vue de porter un jugement sur le projet évalué ;
- Contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre du projet évalué en éclairant ses différents acteurs sur le sens, les effets et les impacts des actions et des décisions.

Le cas particulier du PADP exige de bien inscrire l'analyse et l'évaluation du PADP dans le cadre du PNDSE et sa mise en œuvre. Cependant les trois dimensions ci-dessus demeurent au centre de l'évaluation car il s'agit bien d'évaluer les effets du projet sur les cibles en s'assurant, d'une part, que les activités du projet s'effectuent de manière permettant l'atteinte de ses objectifs, et, d'autre part, et en proposant les mesures de nature à améliorer son impact et garantir la réalisation des activités prévues au profit de l'ensemble des bénéficiaires pour favoriser une mise œuvre efficace du projet. Il s'agit en effet, d'analyser de manière rétrospective les résultats atteints par rapport aux effets attendus du projet afin d'informer la mise en œuvre des actions encore à exécuter.

Cette évaluation est importante parce qu'elle offre un retour d'informations sur l'efficacité, l'efficacé et les performances du projet PADP et qu'elle permet d'améliorer la prise de décisions aux différents niveaux.

L'exercice d'évaluation a été conduit selon les trois étapes suivantes :

- i. Des entretiens et une collecte documentaire auprès des administrations bénéficiaires ou impliquées dans la gestion du projet
- ii. La revue documentaire et l'exploitation de la documentation existante sur le projet ;
- iii. L'élaboration et du rapport d'évaluation.

Compte tenu de la complexité de l'intervention, la disponibilité, la nature de l'information recherchée et la multiplicité des interlocuteurs, la méthodologie de l'évaluation utilisée est basée sur l'utilisation des approches qualitatives, outre l'utilisation des outils clés de la gestion basée sur la performance que sont les cadres de mesure des rendements. Ainsi l'approche méthodologique d'évaluation suivie a tenu compte des dimensions suivantes :

**(i) Champ de l'évaluation :** L'évaluation a porté sur l'ensemble des processus et des actions qui concourent à la mise en œuvre du projet PADP et a couvert les ordres d'enseignement concernés par le Projet ainsi que les questions inscrites au projet.

**(ii) Référentiel de l'évaluation :** le cadre logique du projet tel qu'il ressort des documents relatifs au projet a constitué le référentiel de l'évaluation. L'information nécessaire au

renseignement de la situation actuelle a été collectée auprès des bénéficiaires et parties prenantes concernées par le projet.

**(iii) Revue documentaire :** Une revue documentaire a été faite sur la base des documents, rapports d'avancement élaborés au cours de la période écoulée et rapports d'exécution disponibles auprès de la DPEF et des autres administrations et parties prenantes du projet.

**(iv) Approche participative :** L'exercice a été conduit de manière participative en faisant intervenir les bénéficiaires et parties prenantes du projet, à travers notamment les entretiens, rencontres et visites organisés avec les décideurs en charge du pilotage du projet PADP et du PNDSE.

**(v) Critères et thèmes de l'évaluation :** La démarche d'évaluation a été conduite suivant les critères de pertinence, d'efficacité, de cohérence, d'appropriation et durabilité. Ces critères s'entendent comme suit :

- **Pertinence.** Mesure selon laquelle les objectifs du projet PADP correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Rétrospectivement, la question de la pertinence consiste à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs du projet ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte. L'évaluation de la pertinence du projet a aussi pris en compte l'aliénation entre les problèmes identifiés dans la phase du diagnostic avec les objectifs du Programme National de Développement du Secteur Educatif (PNDSE).
- **Efficacité.** Mesure selon laquelle les objectifs du projet ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Il s'est agi en effet de mesurer le degré d'atteinte des résultats prévus et la contribution dans la réalisation des objectifs spécifiques, tenant en compte l'évolution des indicateurs du processus et du suivi. Il a été aussi question d'identifier et d'analyser les entraves à l'efficacité de la mise en œuvre du projet.
- **Cohérence.** Il s'est agi d'apprécier l'adéquation des moyens aux objectifs et l'adéquation des objectifs avec la politique globale de développement du secteur.
- **L'appropriation** du projet de la part des bénéficiaires en particulier au niveau des structures administratives du Ministère.
- **Durabilité (pérennité, viabilité).** Il a été question de vérifier la continuation des bénéfices résultant de l'action de développement une fois terminée prochainement l'intervention du PADP. Il s'agissait d'apprécier la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme et de s'assurer que les avantages nets seront susceptibles de résister aux risques.

**(vi) Analyse SEPO :** Il s'agissait de mettre en exergue les succès, échecs, potentialités et obstacles en relation avec la mise en œuvre du PADP / PNDSE.

## 3. PRESENTATION DU PROJET PADP / PNDSE

---

Le projet d'Appui à la Deuxième Phase du PNDSE (PADP / PNDSE) s'inscrit dans la cadre de la stratégie du développement du pays, en l'occurrence, le troisième axe du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP III) 2011-2015 consacré au développement des ressources humaines et à l'expansion des services de base. Le secteur de l'éducation est en effet placé au centre des priorités du Gouvernement au niveau de cet axe.

### 3.1. Rappel des objectifs et composantes du PNDSE II

Le cadre logique et la mise en œuvre du PADP sont intimement liés à ceux du PNDSE II puisque la vocation première du PADP est d'appuyer la mise en œuvre du PNDSE. Il convient donc de rappeler le cadre et les modalités qui régissent la mise en œuvre du PNDSE II. Les objectifs de ce dernier programme (PNDSE II, 2011-2020) se présentent par composante comme suit :

- (i) **Composante A : Amélioration de la qualité et de la pertinence de l'éducation :** l'objectif global de cette composante est d'améliorer la pertinence des apprentissages, l'efficacité interne et la qualité du service éducatif pour permettre aux apprenants dans tous les cycles d'atteindre le niveau minimum requis de connaissances et de compétences garantissant une rétention durable des apprentissages acquis, une plus grande efficacité dans la poursuite d'études supérieures et une meilleure insertion dans le contexte socioéconomique. Il s'agit plus spécifiquement : (i) d'améliorer la qualité et l'efficacité interne de l'enseignement fondamental et secondaire général, (ii) d'améliorer la pertinence et l'efficacité externe de la formation technique et professionnelle et de l'enseignement supérieur, et (iii) de promouvoir une bonne santé en milieu scolaire.
  
- (ii) **Composante B : Développer un accès élargi au niveau de la base du système et régulé dans ses niveaux supérieurs,** l'objectif de cette composante est de permettre un accès équitable et régulé au système éducatif national. Il s'agit plus spécifiquement : (i) d'accroître l'accès à l'éducation préscolaire, (ii) de réaliser une scolarisation universelle de qualité dans un enseignement fondamental de 6 ans, (iii) d'élargir progressivement l'accès au premier cycle du secondaire général pour arriver à terme à une éducation pour tous de 10 ans, (iv) de maîtriser le développement de l'offre au niveau du second cycle du secondaire, (v) de développer l'offre de la formation technique et professionnelle et (vi) restructurer et améliorer l'offre de l'enseignement supérieur dans l'optique d'une meilleure adéquation avec les besoins de l'économie nationale en ressources humaines qualifiées et (vii) promouvoir l'alphabétisation et l'enseignement originel. Une attention particulière sera accordée à la réduction des disparités en termes d'accès à

l'éducation entre filles et garçons, milieu rural et urbain, enfants issus des milieux pauvres et ceux issus des milieux aisés.

- (iii) **Composante (C) : Amélioration de la gestion et de la gouvernance du secteur**, l'objectif de cette composante est de développer et de consolider les capacités de pilotage, de gestion et d'évaluation des structures centrales et déconcentrées chargées du secteur. Il s'agit plus spécifiquement : (i) de renforcer le pilotage sectoriel, (ii) d'optimiser la gestion des ressources humaines, (iii) d'améliorer la gestion pédagogique, et (iv) de rationaliser la gestion administrative, financière et du patrimoine. Une attention particulière sera accordée à la transparence dans la gestion, à la décentralisation et à la gestion axée sur les résultats.

### 3.2. Objectifs et résultats attendus du PADP

L'**objectif général du projet** est l'amélioration de la situation dans le secteur éducatif en Mauritanie en vue de contribuer au développement économique durable du pays, à travers notamment les effets attendus sur l'emploi, la productivité du travail et donc sur la croissance, et à la réduction des inégalités et de la pauvreté dans ses différentes dimensions. Le projet intervient en appui à la mise en œuvre de la seconde phase du PNDSE et s'aligne avec les priorités de la politique du pays dans le domaine de l'éducation qui a pour but principal d'assurer de façon durable une meilleure qualité des apprentissages notamment au niveau de l'éducation de base et post primaire et secondaire.

**Plus spécifiquement**, le projet PADP vise à atteindre les objectifs suivants :

- l'amélioration de la qualité de l'enseignement fondamental et secondaire et ce, à travers une action sur la formation du personnel enseignant et le renforcement des capacités des ressources humaines ;
- l'extension de l'accès au 1<sup>er</sup> cycle secondaire afin de répondre aux besoins identifiés pour les prochaines années d'accroissement massif des effectifs pour ce niveau d'enseignement ;
- l'élaboration d'une politique nationale de formation continue (FC) et des éléments de supports ;
- l'extension de l'offre de l'enseignement secondaire (étude sur le modèle de collège optimal et construction des collèges sur la base du modèle développé) ;
- l'amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du PNDSE à travers le renforcement de la gestion, de la coordination et du suivi de l'ensemble des projets.

Le PADP est articulé autour de **trois composantes principales** correspondant aux résultats attendus découlant des objectifs du projet. Il s'agit des composantes suivantes :

- (i) le renforcement de la capacité en matière de formation continue, de gestion des ressources humaines et d'alphabetisation ;
- (ii) l'extension de l'offre et l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire ;

- (iii) l'amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet.

Il en ressort que le PADP vise à contribuer à l'atteinte de certains des objectifs du PNDSE II au niveau de chacune des trois composantes de ce dernier.

Ces objectifs et résultats figurent dans la matrice du cadre logique du projet placée en annexe 1.

### 3.3. Activités inscrites au projet :

La mise en œuvre des activités inscrites au Programme concourent à sa réalisation et conditionnent ses résultats attendus. Ainsi ces activités se répartissent en fonction des résultats à atteindre comme suit :

- **Composante 1 : Renforcement des capacités en matière de formation continue et de gestion des ressources humaines :** Cette composante comporte trois axes :
  - Il s'agit en premier lieu de mettre en œuvre un programme de formation continue des enseignants et du personnel d'encadrement à travers les trois activités suivantes : (i) la mise en place d'un comité d'orientation des études du système ; (ii) l'élaboration d'une politique nationale de FC des enseignants et du personnel d'encadrement (de l'enseignement fondamental et secondaire) ; (iii) l'élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC pour la reconversion linguistique de 1735 enseignants unilingues du fondamental dont 50% femmes et de 222 professeurs arabisants des matières scientifiques du secondaire dont 30% de femmes et la formation des inspecteurs et des directeurs.
  - Évaluer les interventions d'alphabétisation en Mauritanie : cet objectif comporte deux activités portant sur l'évaluation de l'offre d'alphabétisation y compris l'expérience de la radio ECCA et le renforcement des capacités de pilotage de l'offre dans l'optique du « faire-faire ».
  - Renforcement de capacité en matière de gestion des ressources humaines (RH) à travers la réalisation d'une étude sur la gestion des RH et propositions de plan et la mise en œuvre d'actions prioritaires de formation continue.
- **Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire :** Cette composante comporte trois éléments :
  - Réaliser une étude sur le modèle de collège optimal (finalités, taille du collège, carte scolaire, polyvalence des enseignants, réflexion sur la fonction du collège en tant qu'"éducation de base", modèle organisationnel, équipements) à travers la mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire et l'étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires pour la construction de collèges par le présent projet. Une attention particulière sera accordée à la scolarisation des filles au premier cycle secondaire.

- Construction de nouveaux collèges (1er cycle secondaire), cet objectif comporte l'élaboration du cahier des charges en fonction des résultats de l'étude pour la construction et l'équipement de collèges, la passation de marché et réalisation des travaux et livraison des équipements et la réalisation d'activités spécifiques destinées à améliorer la scolarisation des filles au secondaire en fonction des résultats de l'étude menée (activités de sensibilisation, mise en place des bus, etc.).
  - Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques, cet objectif porte sur l'identification précise des besoins en révision des programmes/manuels et acquisition de nouveaux outils didactiques et la réalisation d'activités identifiées par l'analyse précise des besoins.
- **Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet :** la composante porte sur deux éléments :
    - Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE II (DPEF) : la mise en place de l'unité de gestion du projet (UCP) à la DPEF et le fonctionnement administratif de l'UCP sur 36 mois.
    - Audit et évaluation : réalisation de l'audit annuel du projet et de l'évaluation à mi-parcours en 2012 et de fin de projet en décembre 2013

Ces activités prévues dans le projet sont présentées aussi ci-dessous en relation avec les composantes traduisant les résultats à atteindre ainsi que les sous-composantes.

**Tableau 2 :** Activités du projet selon la composante

<b>Composante 1 :</b>	<b>Renforcement des capacités en matière de formation continue et de gestion des ressources humaines</b>
<b>Sous-Composante 1.1 :</b>	<b>Programme de formation continue des enseignants et du personnel d'encadrement</b>
Activité 1.1.1	Mise en place d'un comité d'orientation des études du système.
Activité 1.1.2.	Élaboration d'une politique nationale de FC des enseignants et du personnel d'encadrement (de l'enseignement fondamental et secondaire). Cette politique pourra être élaborée en coordination avec l'étude qui sera réalisée par le gouvernement sur la mise en œuvre du bilinguisme et financée par l'Agence Française de Développement
Activité 1.1.3.	Élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour la reconversion linguistique de 1735 enseignants unilingues du fondamental dont 50% femmes et de 222 professeurs arabisants des matières scientifiques du secondaire dont 30% de femmes.</li> <li>- Formation des inspecteurs et des directeurs (pour le secondaire, des besoins ont été identifiés dans la gestion administrative et financière des établissements).</li> </ul> Une évaluation systématique de ces formations sera réalisée.
<b>Sous-Composante 1.2.</b>	<b>Évaluation des interventions d'alphabétisation en Mauritanie</b>
Activité 1.2.1.	Évaluation de l'offre d'alphabétisation y compris l'expérience ECCA.

Activité 1.2.2.	Renforcement des capacités de pilotage de l'offre dans l'optique du « faire-faire ».
<b>Sous-Composante 1.3.</b>	<b>Actions de renforcement de capacité en matière de gestion des ressources humaines (RH)</b>
Activité 1.3.1.	Étude sur la gestion des RH et propositions de plan d'actions pour le renforcement des capacités qui pourra être élaborée par un bureau d'études national.
Activité 1.3.2.	Mise en œuvre du plan d'actions identifié par l'activité 14.
<b>Composante 2 :</b>	<b>Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire</b>
<b>Sous-Composante 2.1.</b>	<b>Étude sur le modèle de collège optimal (finalités, taille du collège, carte scolaire, polyvalence des enseignants, réflexion sur la fonction du collège en tant qu'"éducation de base", modèle organisationnel, équipements)</b>
Activité 2.1.1.	Mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire
Activité 2.1.2.	Étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires pour la construction de collèges par le présent projet. Une attention particulière sera accordée à la scolarisation des filles au premier cycle secondaire
<b>Sous-Composante 2.2.</b>	<b>Construction de nouveaux collèges (1er cycle secondaire)</b>
Activité 2.2.1.	Élaboration du cahier des charges en fonction des résultats de l'étude (activité 2.1.2.) pour la construction et l'équipement de collèges.
Activité 2.2.2.	Passation de marché et réalisation des travaux et livraison des équipements
Activité 2.2.3.	Des activités spécifiques destinées à améliorer la scolarisation des filles au secondaire en fonction des résultats de l'étude menée (activités de sensibilisation, mise en place des bus, etc.).
<b>Sous-Composante 2.3.</b>	<b>Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques</b>
	Activité 2.3.1. Identification précise des besoins en révision des programmes/manuels et acquisition de nouveaux outils didactiques, Il faudra tenir compte de la différenciation pédagogique entre les cycles 1 (finalité généraliste d'éducation pour tous) et 2 (correspondance avec les besoins en qualifications du pays), et des enseignants polyvalents (programmes spécifiques).
	Activité 2.3.2. Réalisation d'activités identifiées par l'analyse précise des besoins
<b>Composante 3 :</b>	<b>Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>
<b>Sous-Composante 3.1.</b>	<b>Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE II (DPEF)</b>
Activité 3.1.1.	Mise en place de l'unité de gestion du projet (UCP) à la DPEF.
Activité 3.1.2.	Fonctionnement administratif de l'UCP sur 36 mois.
<b>Sous-Composante 3.2.</b>	<b>Audit et évaluation</b>
Activité 3.2.1	Audit annuel du projet
Activité 3.2.2.	Évaluation à mi-parcours en 2012 et de fin de projet en décembre 2013

### 3.4. Partenaires et bénéficiaires du Projet :

Le projet PADP est exécuté par la Direction des Projets Education Formation (DPEF). Les activités programmées au Projet PADP bénéficient à plusieurs services et sont mises en œuvre par différents partenaires. Il s'agit notamment des administrations suivantes :



- La Direction des Projets Education Formation (DPEF) ;
- La Direction des Stratégies, de la Programmation et de la Coopération (DSPC) ;
- La Direction des examens et de l'évaluation ;
- La Direction des Ressources Humaines ;
- Le Centre de Renforcement pour l'enseignement des Langues (CREL) de l'Université de Nouakchott ;
- La Direction de l'enseignement secondaire ;
- L'Inspection Générale de l'Education Nationale (IGEN) ;
- La Direction de l'Alphabétisation et de l'Education non Formelle (DAENF) du Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel (MAIEO) ;
- INAP –FTP : étude d'impact des formations ;
- L'Ecole Normale Supérieure.

### 3.5. Financement du Projet

La mise en œuvre du Projet PADP / PNDSE a nécessité la mobilisation de moyens humains, financiers et techniques spécifiques. Ainsi, le Projet PADP est financé par un apport de l'AECID totalisant un montant de 3.315.064 € en deux subventions successives (Tableau ci-dessous).

**Tableau 3** : Plan de financement du PADP (en €)

	DC	I	Total
<b>Subvention 2412/09</b>	1.269.628	45.436	1.315.064
<b>Subvention 2544/10</b>	950.000	1.050.000	2.000.000
<b>Coût total</b>	2.219.628	1.095.436	3.315.064

Ces enveloppes financières se répartissent selon les actions à mener de la manière suivante (tableau ci-dessous).

**Tableau 4**: Ventilation des coûts du PADP selon les composantes (en euros)

Composantes	Subvention 2009	Subvention 2010	Total
<b>Composante 1 : Renforcement des capacités en matière de formation continue et de gestion des ressources humaines</b>	<b>1 159 164</b>	<b>300 000</b>	<b>1 459 164</b>
1.1. Programme de formation continue des enseignants et du personnel d'encadrement	1 101 164	100 000	1 201 164
1.2. Évaluation des interventions d'alphabétisation en Mauritanie	58 000		58 000
1.3. Actions de renforcement de capacité en matière de gestion des ressources humaines		200 000	200 000
<b>Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement</b>		<b>1 550 000</b>	<b>1 550 000</b>

<b>secondaire</b>			
2.1. Étude sur le modèle de collège optimal (taille du collège, carte scolaire, équipements, organisation, polyvalence des enseignants, réflexion sur la fonction du collège en tant qu'"éducation de base")		150 000	150 000
2.2. Construction de nouveaux collèges (1er cycle secondaire)		1 000 000	1 000 000
2.3. Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques		400 000	400 000
<b>Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>	<b>155 900</b>	<b>150 000</b>	<b>305 900</b>
3.1. Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE (DPEF)	155 900	50 000	205 900
3.2. Audit et évaluation		100 000	100 000
<b>Totaux</b>	<b>1 315 064</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 315 064</b>

### 3.6. Chronogramme des activités

La durée prévue pour l'exécution du projet, initialement de 24 mois, a été portée à 36 mois à compter de la date de mise en œuvre de la première phase, soit le 11 mai 2010. La date de clôture de la seconde phase du projet est fixée au mois d'avril 2014. Le chronogramme détaillé des activités programmées figure en annexe et un chronogramme mis à jour moins détaillé figure dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Chronogramme révisé

	2011		2012		2013		2014
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1
<b>Composante 1/ Renforcement des capacités FC et RH</b>							
<b>1a/ Programme de FC</b>							
Activité 11. Mise en place d'un comité d'orientation des études du système.							
Activité 12. Élaboration d'une politique nationale de FC des enseignants et du personnel d'encadrement (TdR, passation de marché, élaboration)							
Activité 13. Élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC (mise en œuvre, enseignants, inspecteurs, directeurs, évaluation systématique)							
<b>1b/ Évaluation des interventions d'alphabétisation en Mauritanie</b>							
Activité 14. Évaluation de l'offre d'alphabétisation y compris l'expérience ECCA (TdR, passation de marché, élaboration)							
Activité 15. Renforcement des capacités de pilotage de l'offre dans l'optique du « faire-faire ».							
<b>1c/Actions de renforcement de capacité en matière de gestion des ressources humaines (RH)</b>							

	2011		2012		2013		2014
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1
Activité 16. Étude sur la gestion des RH et propositions de plan d'actions pour le renforcement des capacités (TdR, passation de marché, élaboration)							
Activité 17. Mises en œuvre du plan d'actions identifié							
Activité 16a. Outils de gestion							
<b>Composante 2/ Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire</b>							
<b>2a/Étude sur le modèle de collège optimal (taille du collège, carte scolaire, polyvalence des enseignants, équipements, organisation, réflexion sur la fonction du collège en tant qu'"éducation de base")</b>							
Activité 21. Mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire							
Activité 22. Étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires (TdR, passation de marché, élaboration)							
<b>2b/Construction de nouveaux collèges (1er cycle secondaire)</b>							
Activité 23. Élaboration du cahier des charges en fonction des résultats de l'étude (activité 22) pour la construction et l'équipement de collèges.							
Activité 24. Passation de marché pour travaux et équipements							
*Réalisation des travaux et livraison des équipements							
Activité 25. Des activités spécifiques destinées à améliorer la scolarisation des filles au secondaire en fonction des résultats de l'étude menée (activités de sensibilisation, mise en place des bus, etc.).							
<b>2c/Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactique</b>							
Activité 26. Identification précise des besoins en révision des programmes/manuels et acquisition d'outils didactiques							
Activité 27. Réalisation d'activités identifiées							
Activité 26a. Diffusion des manuels							
<b>Composante 3/ Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>							
<b>3a/ Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE (DPEF)</b>							
Activité 31. Mise en place de l'équipe de Coordination du projet à la DPEF.							
Activité 32. Fonctionnement administratif de l'UCP sur 36 mois.							
Activité 32a. Appui aux autres directions							
<b>3b/ Audit et évaluation</b>							
Activité 33. Audit annuel du projet							
Activité 34. Évaluation à mi-parcours en 2012 et de fin de projet en décembre 2013							

## 4. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PADP /PNDSE

Il s'agit, dans cette partie, de dresser l'état de mise en œuvre du plan d'action du projet, en rapport avec les différents objectifs retenus pour en mesurer le degré d'atteinte. Ce bilan porte sur les réalisations physiques et financières en comparaison avec celles prévues et tente de faire le point sur les ressources, les principaux résultats atteints et leur degré d'atteinte à travers l'évaluation des indicateurs de suivi.

Les activités réalisées et mises en œuvre en rapport avec les trois résultats attendus du projet et ses différents volets (Formation Continue, Gestion des Ressources Humaines et Alphabétisation, Renforcement du cycle secondaire, Appui à la gestion et au suivi-évaluation du PNDSE) sont présentées ci-dessous, notamment dans des matrices, comparant les actions prévues et les réalisations. Les indicateurs de suivi relatifs aux différentes composantes sont aussi abordés.

### 4.1. Composante 1 : Renforcement des capacités en matière de FC et de GRH

Avant de passer en revue les principales actions menées dans le cadre de cette composante, le tableau ci-après présente l'état des indicateurs liés à cette composante. Il en ressort les principales conclusions suivantes : (i) Le nombre d'enseignants mis en formation en 2013 a bien dépassé la cible annuelle fixée à 5% ; (ii) La reconversion linguistique a touché plus de 28,2% des enseignants, au-delà des 25% fixés. Le PADP y a contribué directement pour plus de la moitié ; (iii) De même au niveau du secondaire cette reconversion a touché plus de 30% des professeurs, ratio supérieur à la cible de 17%, dont un peu moins de la moitié sur intervention directe du PADP.

Indicateurs	Valeur cible	Année de base : 2009	Situation en 2013
<b>Développer la formation continue et assurer un encadrement de proximité efficace</b>			
<b>Ratio des enseignants en formation chaque année</b>	5% chaque année, en divers domaines	510 enseignants (5%)	600 enseignants formés en APC et évaluation : 5,4%
<b>Ratio des enseignants en reconversion linguistique</b>	25% (2012-2014)	2755 enseignants (25% de 11022)	3141 soit 28,2% dont 1735 sur PADP soit 55,2% des bénéficiaires
<b>Nombre de dispositifs d'encadrement de proximité mis en place</b>		14 DREN 53 IDEN	247 Inspecteurs de circonscription 14 DREN et 55 IDEN
<b>Ratio des enseignants du secondaire en reconversion linguistique</b>	17% (2012-2014)	538 enseignants (17% de 3168)	1061 soit 30% des profs du public dont 469 sur PADP soit 44% des bénéficiaires de la FC.

<b>Ratio des enseignants du secondaire qui reçoivent un recyclage chaque année</b>	10%	316 (5%)	243 dont 198 sur PADP
<b>Améliorer la qualité et distribution des supports et outils</b>			
<b>Manuels/élève</b>	6 manuel /élève en 2015	2,3 manuel/élève	2,7 manuel/élève
<b>Ratio des élèves dotés des kits scolaires</b>	25%	ND	ND

Quant aux principales activités réalisées, on note que la réflexion sur la formation continue (FC) a bien été menée, une feuille de route a été établie et certaines recommandations ont été déjà mises en œuvre. En effet, des actions de formation ont été réalisées en faveur de plus de 1700 enseignants, 200 professeurs, une centaine d'inspecteurs, des chefs d'établissement secondaire. Ces différentes actions de formation ont été réalisées en faisant appel à diverses institutions dont l'ENS, le CREL, l'Université Senghor d'Alexandrie, etc. Par ailleurs, une évaluation de ces actions de formation continue a été effectuée par l'INAP-FTP en 2013.

Dans le domaine de la gestion et du pilotage de la FC, on note les éléments suivants :

- ◆ Au niveau du pilotage : création d'une cellule nationale de la FC au sein de la DRH et d'un comité de pilotage présidé par un conseiller du Ministre, le comité est créé par une note de service et présidé par un conseiller du Ministre chargé de la FC, la cellule est créée par un arrêté qui en cours d'approbation et de signature,
- ◆ L'équipe technique d'appui à ces deux instances est composé de 04 cadres de la DRH qui ont bénéficié au Maroc (Appui du PADP) d'une première formation en ingénierie de la formation continue
- ◆ Dans le cadre de la stratégie nationale du bilinguisme, lancement d'un programme de formation en bilinguisme sur trois ans, la sélection se fait sur la base d'une évaluation (positionnement par rapport à des référentiels) des bénéficiaires. Les effectifs portent sur 4.000 instituteurs et 1.000 enseignants professeurs du secondaire formés par an, soit un objectif de 12.000 instituteurs et 3.000 professeurs sur les trois années du programme. Pour les instituteurs, il s'agit d'un renforcement linguistique et pour les professeurs du secondaire, il s'agit d'une reconversion linguistique
- ◆ Cette planification permet de maîtriser les effectifs des bilingues au fondamental, la base de données permet de renseigner sur les enseignants unilingues du fondamental potentiellement reconvertible en bilinguisme. Elle permet aussi l'identification des bilingues ayant réellement les compétences et l'attribution des indemnités sur la base de la sélection

- ◆ Sur financement de l'AFD, la formation continue linguistique a concerné respectivement 1409 instituteurs et 800 professeurs du secondaire pour 2013, 1782 instituteurs et 515 professeurs du secondaire pour 2014
- ◆ La FC réalisée sur différents financements (PADP/AECID, AFD,..) a amélioré et augmenté les effectifs des bilingues dans le fondamental (3.000 unilingues ont passés dans le bilinguisme avec un niveau B2 dans les deux langues enseignées (arabe et français), ce qui permet de couvrir les besoins dans les écoles à classe unique. Pour le secondaire, la reconversion linguistique de plus de 1.500 professeurs des disciplines scientifiques, initialement formés en langue arabe avec un niveau B2 et B1, le Ministère se fixe comme objectif de continuer le niveau B1 pour un niveau B2
- ◆ Toutes les formations réalisées en 2013 et 2014 ont été planifiées, exécutées et suivies par les cadres de la DRH (équipe technique) formés dans le cadre du PADP au Maroc en 2013.

**Recommandations prises en compte dans les formations réalisées en 2013 suite à l'étude d'impact des FC**

L'évaluation d'impact des actions de formation continue réalisées sur les années 2011 & 2012 dans le cadre du Projet d'Appui à la Deuxième Phase (PADP) du PNDSE II a ciblé : les formations linguistiques de 1735 enseignants du fondamental, 469 professeurs des disciplines scientifiques, de 45 inspecteurs du fondamental, de 199 professeurs des disciplines scientifiques des classes de 7<sup>ème</sup> AS et de 30 chefs d'établissement secondaire sur les fonctions de gestion administrative, financière et de ressources humaines.

Les leçons tirées et les recommandations de cette expérience ont contribué de manière très significative à l'amélioration de la gestion des actions de FC engagées par le ministère notamment au plan institutionnel et de pilotage et de la mise en œuvre opérationnelle, ces améliorations peuvent s'observer en particulier sur les aspects suivants :

- L'exploitation du système d'information et la base de données sur l'identification des besoins en formation et la planification des sessions de formation
- La prise en compte de la formation continue dans la gestion de la carrière et de la promotion ;
- la gestion pédagogique de la formation au niveau de la sélection des formateurs, de l'élaboration des contenus, dans les approches méthodologiques, le mode d'organisation des sessions de formation continue, des modalités de suivi et d'évaluation après la formation, la sélection des bénéficiaires ;
- la mise en place d'un dispositif opérationnel d'ingénierie de la formation continue, toutes les formations réalisées en 2013 et 2014 ont été planifiées, exécutées et suivies par les cadres de la DRH (équipe technique) formés dans le cadre du PADP au Maroc en 2013 ;
- l'application de la nomenclature des coûts pour apprécier les coûts des formations

En matière d'alphabétisation, le PADP a financé une action de formation des ONG partenaires du secteur de l'alphabétisation sur la politique et approche 'faire-faire' au profit de 90 membres des ONG de 3 régions, en application des recommandations de l'étude réalisée en prélude à ces interventions. Suite aux recommandations issues de cette étude, la Direction de l'Alphabétisation a entamé des initiatives dans les domaines suivants : (i) la délégation de pouvoir dans le cadre du faire-faire ; (ii) les indicateurs de suivi et de performance ; (iii) le choix des formateurs dans la zone en concertation avec les communautés pour de meilleurs résultats ; et (iv) tenter de réaliser des enquêtes plus fines que l'ERAM (Enquête de référence sur l'Alphabétisation en Mauritanie 2008) au niveau local.

A cela s'ajoute l'élaboration en cours de la nouvelle stratégie nationale d'Alphabétisation, avec un appui de l'UNESCO, qui a donc bénéficié des résultats de l'étude conduite dans le cadre du PADP.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) et des renforcements des capacités, il y a lieu de noter qu'une réorientation a été effectuée à ce niveau pour la prise en charge par le PADP des outils de gestion, notamment les cahiers des élèves au fondamental, étant donné que la GRH a été prise en charge par d'autres bailleurs, notamment l'UNESCO.

Dans le domaine de la gestion du personnel (administratif, carrière), il y a de noter les points suivants :

- Mise en place de la base de données (en cours d'installation) sur la situation des enseignants du fondamental et du secondaire et du personnel d'encadrement.
- Cet outil de gestion de carrière est financé par l'AFD, le serveur est déjà installé, la base de données partagée de gestion des RH, le réseau est en cours d'installation, l'application informatique est déjà validée et installée sur le serveur.
- Le fichier de données sur le personnel est en cours de validation, ce fichier sera mis à la disposition « de la commission nationale sur la fonction publique/transfert de données du MEN » en vue de l'harmoniser avec le fichier solde.

La matrice ci-dessous renferme les détails du bilan de cette composante en le comparant avec la programmation.

**Tableau 6:** Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 1 du PADP

Activités programmées		Réalisations
<b>Composante 1 : Renforcement des capacités en matière de FC et de GRH</b>		
<b>Sous-Composante 1.1 : Appui à la formation continue des enseignants et du personnel d'encadrement</b>		
Activité 1.1.1	Mise en place d'un comité d'orientation des études du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une cellule d'appui a été mise en place comprenant des points focaux de la DGSPC, la DRH et la DES. Elle a pour mission de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suivre les activités de toutes les composantes du PADP ;</li> <li>○ Elaborer les TdRs de l'étude sur la stratégie de la FC.</li> </ul> </li> <li>✓ Le comité a proposé un projet de TdRs pour l'étude Stratégie de la FC et a piloté ladite étude, réalisée par SOFRECO</li> <li>✓ Changements opérés dans le pilotage après implication d'autres directions</li> </ul>
Activité 1.1.2.	Élaboration d'une politique nationale de FC des enseignants et du personnel d'encadrement (de l'enseignement fondamental et secondaire). Cette politique pourra être élaborée en coordination avec l'étude qui sera réalisée par le gouvernement sur la mise en œuvre du bilinguisme et financée par l'AFD	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une étude a été commanditée en vue d'élaborer une politique nationale de formation continue au profit des enseignants du fondamental, du secondaire et des personnels d'encadrement. Cette étude a été réalisée par le bureau SOFRECO et validée en novembre 2012.</li> <li>✓ L'étude a soulevé les principaux obstacles qui se dressent encore devant la formation continue et l'empêchent d'atteindre les résultats escomptés. A partir du diagnostic, des pistes de solutions sont proposées sous forme d'éléments de stratégie de la formation continue.</li> <li>✓ Les recommandations comprennent notamment la mise en place d'une Cellule de FC au niveau de la DRH et un comité de pilotage de la FC. Des</li> </ul>



	Activités programmées	Réalizations
		<p>difficultés pour la réalisation des activités de formation continue existent toujours, la problématique de contexte en relation avec le système d'information sur les professeurs, la gestion de la carrière, les affectations sont toujours présentes, des implémentations ont été faits au niveau de la DRH, mais les difficultés persistent au niveau de la vision, la relation avec les institutions qui doivent développer les formations, l'affectation des personnes et dynamique général qui rendent extrêmement difficile de bien travailler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certaines recommandations ont déjà été appliquées, notamment la livraison d'équipements au service FC, acquis par le projet, la formation de 6 personnes ressources du Ministère en vue de prendre en charge les questions en rapport avec la gestion de la carte scolaire, de base de données et l'ingénierie de la FC.</li> <li>✓ La quasi-totalité des recommandations n'a pas été appliquée, en particulier celles liées à la base de données, la gestion des carrières, les critères d'affectation et les primes. A titre d'exemple, l'AFD estime qu'il y a un manque de visibilité au niveau des personnes bénéficiaires de la formation continue.</li> <li>✓ Impression des outils de Gestion</li> </ul>
Activité 1.1.3.	<p>Élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour la reconversion linguistique de 1735 enseignants unilingues du fondamental dont 50% femmes et de 222 professeurs arabisants des matières scientifiques du secondaire dont 30% de femmes.</li> <li>- Formation des inspecteurs et des directeurs (pour le secondaire, des besoins ont été identifiés dans la gestion administrative et financière des établissements).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Il n'existe pas de traçabilité administrative sur la mise en place d'un comité de pilotage, au sens recommandé par l'étude ;</li> <li>✓ L'étude sur la politique de la formation continue des enseignants du fondamental, du secondaire et des personnels d'encadrement a proposé un manuel et un plan d'action</li> <li>✓ Mise en œuvre de la FC pour les enseignants : Le PADP1 a réalisé des actions de formation en faveur de plus de 1700 enseignants, 200 professeurs et une centaine d'inspecteurs en 2012. Des actions de formation et de perfectionnement linguistique en français, académique et pédagogique ont été réalisées au profit des professeurs des disciplines scientifiques (mathématiques, physique chimie et sciences naturelles) et des instituteurs de l'enseignement fondamental des Wilayas du pays. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'ENS a mis en œuvre une formation de renforcement linguistique en français et des formations académiques et pédagogique au profit de 199 professeurs des disciplines scientifiques des classes de 7<sup>ème</sup>.</li> <li>✓ Le Centre de Renforcement de l'Enseignement des Langues vivantes (CREL) a été sollicité pour l'exécution des formations linguistiques au profit de 469 professeurs des disciplines scientifiques du secondaire et 1735 instituteurs du fondamental.</li> <li>✓ Les effectifs de femmes au sein des groupes ayant bénéficié des formations : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 82 femmes enseignantes du fondamental sur un total de 1735 instituteurs</li> <li>▪ 75 femmes professeurs sur un total de 469 professeurs du secondaire</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ Mise en œuvre de la FC pour les inspecteurs et des directeurs : des actions de formation et de perfectionnement linguistique en français, académique et pédagogique au profit des Inspecteurs du fondamental, ainsi qu'en gestion administrative, financière et de ressources humaines pour des chefs d'établissement secondaire. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le Centre de Renforcement de l'Enseignement des Langues vivantes (CREL) a été sollicité pour l'exécution des formations linguistiques au profit de 45 inspecteurs de l'enseignement</li> </ul> </li> </ul>

	Activités programmées	Réalizations
		<p>fondamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A ces actions de formation s'ajoute la formation en gestion réalisée au profit de 30 directeurs d'établissement secondaire par une équipe de personnes ressources dans le cadre d'un Master II en Gestion des systèmes éducatifs développé par l'Université Senghor d'Alexandrie.</li> <li>✓ 9 requêtes de formation soumises en août 2013 au PADP par la direction des RH n'ont pas encore eu de suite pour leur exécution. L'Administration devrait prendre les mesures nécessaires pour faire face aux difficultés à ce niveau (rémunérations et primes, modules, critères de sélection des bénéficiaires, etc.)</li> </ul>
	<p>Une évaluation systématique de ces formations sera réalisée</p>	<p>L'INAP-FTP a réalisé en 2013 une évaluation d'impact des actions de formation continue réalisées sur les années 2011 et 2012. Les formations couvertes par l'évaluation d'impact sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les formations « Renforcement linguistique » de 1735 enseignants du fondamental, 469 professeurs des disciplines scientifiques et 45 inspecteurs du fondamental, exécutées par le CREL ;</li> <li>✓ Les formations « Renforcement linguistique, académique et pédagogique » au profit de 199 professeurs des disciplines scientifiques des classes de 7<sup>ème</sup> AS, exécutées par l'ENS de Nouakchott ;</li> <li>✓ La formation de 30 chefs d'établissement secondaire sur les fonctions de gestion administrative, financière et de ressources humaines, exécutée par une équipe dans le cadre d'un Master II en Gestion des systèmes éducatifs développé par l'Université Senghor d'Alexandrie.</li> </ul> <p>L'objectif de l'évaluation est de permettre au PADP et à ses partenaires de disposer d'informations fiables sur les changements apportés par la FC de ce personnel dans le but de rendre les actions de FC programmées plus pertinentes. Cette évaluation d'impact des actions réalisées dans le cadre du projet et confiée à l'INAP-FTP, a été conduite selon une méthodologie comprenant une large enquête et garantissant la préparation d'un plan de formation négocié auquel adhèrent toutes les parties concernées. Un comité de suivi de cette évaluation a été mis en place au niveau de la DGSPC et l'INAP-FTP, ce comité comprend également la DPEF, les 2 inspections générale du Fondamental et du secondaire, la DRH ainsi que le CREL. Le rapport a été validé en août 2013. Le plan d'action et recommandations de ce rapport seront considérés dans la préparation des activités en formation continue prévues sur le PADP2.</p>
<p><b>Sous-Composante 1.2. : Évaluation des interventions d'alphabétisation en Mauritanie</b></p>		
<p>Activité 1.2.1.</p>	<p>Évaluation de l'offre d'alphabétisation y compris l'expérience ECCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le Projet a apporté un appui important à l'alphabétisation à travers une large étude d'évaluation des programmes et l'encouragement de la politique 'faire-faire'. Ce rapport a été partagé avec le Ministère bénéficiaire et traduit en rabe pour maximiser son exploitation et son utilisation.</li> <li>✓</li> </ul>
<p>Activité 1.2.2.</p>	<p>Renforcement des capacités de pilotage de l'offre dans l'optique du « faire-faire ».</p>	<p>En application des recommandations de cette étude, le PADP a financé une large action de formation des ONG partenaires du secteur de l'alphabétisation sur la politique et approche 'faire-faire' au profit de 90 membres des ONG de 3 régions qui ont pu suivre des exposés et participé à des études de cas pour renforcer leurs capacités en matière d'encadrement et de montage des actions d'alphabétisation. Dans ce cadre, 6 consultants ont été mobilisés, ce qui a permis aux bénéficiaires de découvrir les modes d'organisation mais aussi les approches et les programmes</p>

Activités programmées		Réalisations
		d'alphabétisation.
<b>Sous-Composante 1.3. : Actions de renforcement de capacité en matière de gestion des ressources humaines (RH)</b>		
Activité 1.3.1.	Étude sur la gestion des RH et propositions de plan d'actions pour le renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'étude sur la stratégie nationale de la FC est assortie d'un plan d'actions de formation à mettre en œuvre dans le cadre du développement des RH ;</li> <li>✓ L'étude sur l'évaluation d'impact réalisée par l'INAP-FTP en 2013 avait pour mandat, outre l'évaluation de l'impact des actions de formation réalisées par le PADP, la proposition d'un plan d'actions, incluant les besoins en formation de toutes les directions du ministère et prenant en considération les recommandations de l'étude sur la FC réalisée par le PADP ;</li> </ul>
Activité 1.3.2.	Mise en œuvre du plan d'actions identifié	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acquisition d'équipements (bureau, unité informatique,..) pour le service FC de la DRH ;</li> <li>✓ Acquisition de 5 unités informatiques pour le service carte scolaire de la DGSPC.</li> <li>✓ Test des formations en gestion des directeurs des établissements</li> <li>✓ Réorientation pour la prise en charge par le PADP des outils de gestion, notamment les cahiers des élèves au fondamental, étant donné que la GRH a été prise en charge par d'autres bailleurs, notamment l'UNESCO</li> </ul>

#### Encadré : Etude FC

Le système éducatif mauritanien a connu au cours de la dernière décennie des progrès importants sur le plan quantitatif. Cependant, sur le plan qualitatif, l'efficacité interne et externe du système éducatif reste faible ce qui s'est traduit négativement sur les acquisitions des élèves. Or, parmi les causes identifiées comme étant à l'origine de la dégradation du système éducatif, on peut citer la formation continue des enseignants et du personnel d'encadrement. Conscient de cet état de fait, le Ministère d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique avec l'appui de la Coopération espagnole a commandité une étude visant à élaborer une politique nationale de formation continue au profit des enseignants du fondamental, du secondaire et des personnels d'encadrement.

Force est cependant de constater que ces efforts n'ont pas permis d'améliorer de façon significative la qualité du système éducatif.

En effet, de nombreux obstacles se dressent encore devant la formation continue en Mauritanie et l'empêchent d'atteindre les résultats escomptés. Parmi ces obstacles, on peut citer :

- Le chevauchement de compétences entre les structures du Département (DRH, Inspection Générale, IPN, ENS, Directions de l'enseignement fondamental et du secondaire) ;
- L'absence de motivation des bénéficiaires : la formation continue n'a pas d'incidence sur le déroulement de leur carrière. Le per diem prend le pas sur le contenu des sessions de formation ;
- L'absence de base de données ;
- L'absence de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires ;
- La faiblesse de l'organisation : sélection des participants, confection des supports de la formation, conditions matérielles, etc.
- Le choix hasardeux des formateurs.

A partir du diagnostic, des pistes de solutions sont proposées sous forme d'éléments d'une stratégie nationale de formation continue s'articulant autour des axes suivants :

**AXE 1 : Modalités d'organisation et de pilotage de la formation continue** : ont été proposées les structures administratives devant être chargées de la gestion de tout le processus de formation continue avec la mise sur pied d'un Comité National de Pilotage présidé par un conseiller du Ministre d'Etat et composé des responsables

des structures concernées à l'échelle centrale et régionale ; ses missions et son fonctionnement sont définis de façon précise. Le Comité National de Pilotage de la Formation Continue (CNPFC) est logé à la Direction des Ressources Humaines qui en assure le secrétariat ; cette Direction abrite également une cellule technique permanente chargée de seconder le CNPFC.

Ces modalités de pilotage prévoient également une réelle déconcentration de la Formation Continue, à travers (a) la réactivation des services FC au sein de la DEFP, (b) la création de Centres de ressources FC au niveau régional, (d) la création d'unités de la FC au niveau des Inspections départementales, et (e) l'organisation de l'encadrement de proximité au niveau des écoles fondamentales et des établissements d'enseignement secondaire.

**AXE 2 : Cadre de référence de la formation continue.** Le cadre proposé, grâce aux textes organisationnels (arrêtés, circulaires) élaborés, permet de mettre fin aux conflits de compétence entre les différentes structures du Département de l'Education Nationale. Il permet également une gestion rationnelle de la formation continue avec l'établissement de fiches de métier pour toutes les catégories des personnels d'enseignement et d'encadrement (instituteurs, professeurs, directeurs d'école, chefs d'établissements secondaires et inspecteurs du fondamental et du secondaire). Ces profils doivent être utilisés comme cadre de référence pour orienter la formation initiale, la certification, la formation continue et la promotion des personnels. Ces fiches métiers doivent permettre d'élaborer des référentiels de compétences professionnelles propres aux différentes catégories de personnels et aux différents niveaux d'enseignement. Ils vont décliner les compétences à acquérir dans toutes les dimensions du métier (disciplinaires, pédagogiques, savoir-faire, savoir-être, connaissances, capacités, attitudes...).

En plus, ce cadre de référence prévoit des outils d'incitation pour les personnels concernés en liant la formation continue à la carrière.

**AXE 3 : Domaines prioritaires de la formation continue :** selon les besoins générés par la réforme de 1999 et en fonction des innovations pédagogiques, des thèmes ont été identifiés à ce stade pour faire l'objet de sessions de formation à court et moyen termes. Parmi ces domaines (à titre non exhaustif) : APC (après un audit externe), formations linguistiques, gestion des classes multigrades, pédagogie des grands groupes, didactique des disciplines scientifiques, formation en gestion administrative et pédagogique, etc.

**AXE 4 : Modalités de mise en œuvre :** l'étude propose un processus qui commence par l'identification des besoins, la planification et la programmation des sessions de formation continue, la mise en œuvre, le suivi et l'accompagnement des formés. De même, afin d'éclairer le Comité National de Pilotage de la Formation Continue, l'étude identifie des structures susceptibles d'exécuter la formation continue chacune dans son domaine de compétence ; par exemple : didactique des disciplines (ENS), Formation en langue française (CREL), gestion des classes multigrades et pédagogie des grands groupes (IPN)...

**AXE 5 : Suivi-évaluation :** le Rapport de l'étude propose des mécanismes de suivi et d'accompagnement des formés afin que leur formation ait un impact sur les acquisitions de leurs élèves. Un système de certification a été suggéré comprenant notamment l'organisation de formations continues diplômantes strictement encadrées.

Deux plans d'action, l'un triennal et l'autre décennal, ont été élaborés à titre indicatif.

Etude FC (SOFRECO-BECAPRESS) :

## 4.2. Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire

L'examen des indicateurs présentés ci-après montre que le nombre de salles de cours du secondaire a bien évolué depuis 2009, avec un nombre de 203 salles supplémentaires déjà construites à la date de 2013 contre 350 salles qui devraient être construites au plus tard en 2015. De même, le nombre de professeurs de collège recrutés a atteint 684 professeurs

supplémentaires en 2013, à comparer avec la cible de 900 professeurs à atteindre au plus tard en 2015.

Indicateurs	Valeur cible à atteindre sur la période entre 2009-2015 (Flux)	Situation en 2013
<b>Nombre de salles de cours construites</b>	350 salles de cours en 2015	203 Salles de cours
<b>Nombre de professeurs de collège recrutés</b>	900 professeurs de collège en 2015	684 professeurs

La mise en œuvre de cette deuxième composante du PADP, consacrée à l'enseignement secondaire, a notamment permis le lancement de la construction de 8 collèges répartis dans différentes régions du pays : Gorgol, Adrar, Trarza et Assaba. Auparavant, un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire a été mis en place mais de manière non formalisée dans l'attente de la tenue des Etats Généraux de l'éducation. De même, une étude en cours de réalisation porte sur le modèle de collège optimal (finalités, taille du collège, carte scolaire, polyvalence des enseignants, réflexion sur la fonction du collège en tant qu'"éducation de base", modèle organisationnel, équipements). Probablement, il aurait été plus judicieux de lancer la construction de ces collèges après l'achèvement de cette étude pour tenir compte de ses conclusions. Mais il est à relever que la réalisation de cette étude a accusé un retard.

Par ailleurs, une assistance technique du forum d'ONG FORSE est en cours de mise en œuvre afin d'apporter un soutien aux zones couvertes par les nouveaux collèges en particulier en communication pour la sensibilisation à la scolarisation des filles et en cours de soutien pour les élèves de 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> année du fondamental.

Concernant la révision des programmes, l'exécution des activités prévues sur la révision des programmes n'a pas pu avoir lieu tel que préconisée, en attendant la tenue des Etats-Généraux de l'Education. Suite à l'organisation de ces Etats-Généraux, deux Commissions ont été mises en place présidées respectivement par l'IGEF et l'IGES qui ont entamé leurs travaux sur financement de l'AFD. Il y a lieu cependant de noter l'impression de manuels 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> mathématiques comme apport du PADP.

**Tableau 7** : Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 2 du PADP

Activités programmées		Réalisations
<b>Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire</b>		
<b>Sous-Composante 2.1. : Étude sur le modèle de collège optimal</b>		
Activité 2.1.1.	Mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Désignation d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire en vue de proposer un projet de TdR pour le modèle de collège optimal. Ce comité comprend des représentants de l'Inspection Générale de l'Enseignement Secondaire, de la DGSPC, de la Direction de l'Enseignement Secondaire ;</li> <li>✓ Le Comité a été mis en place, fonctionnel ;</li> <li>✓ Les TDRs du collège optimal ont été élaborés.</li> </ul>

Activités programmées		Réalisations
		✓ Bien que le Comité ait tenu des réunions, sa mise en place n'a pas été formalisée dans l'attente de la tenue des Etats Généraux de l'éducation
Activité 2.1.2.	Étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires pour la construction de collèges	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les TDR sur le modèle de collège optimal</li> <li>✓ Un consortium de bureaux spécialisé a été sélectionné pour réaliser cette étude ;</li> <li>✓ L'étude sur le modèle est en cours mais elle a accusé du retard;</li> <li>✓ A défaut de guider les choix de l'intervention du PADP, le rapport de l'étude sur le modèle servira à l'avenir à orienter l'intervention dans ce domaine</li> </ul>
<b>Sous-Composante 2.2. : Construction de nouveaux collèges (1er cycle secondaire)</b>		
Activité 2.2.1.	Élaboration du cahier des charges en fonction des résultats de l'étude pour la construction et l'équipement de collèges.	✓ Construction de 8 collèges dont 4 sont en état assez avancé de construction, le DAO pour lancer la construction de 4 nouveaux collèges ayant été lancé le 28 octobre 2013. Ces collèges profitent à différentes régions du pays : Gorgol, Adrar, Trarza et Assaba.
Activité 2.2.2.	Passation de marché et réalisation des travaux et livraison des équipements	✓ Cette activité est considérée comme une réussite du Projet, à tel point que le nombre de collèges à construire a été doublé.
Activité 2.2.3.	Des activités spécifiques destinées à améliorer la scolarisation des filles au secondaire en fonction des résultats de l'étude menée (activités de sensibilisation, , etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des missions sur les sites d'implantation des collèges ont été réalisées et toutes les écoles fondamentales dans les zones ont été visitées par une mission conjointe de la DPEF et de FORSE dans le but de mieux définir les besoins en cours de renforcement pour les élèves de 5° et 6° année, les besoins des enseignants en APC, leurs effectifs ainsi que les actions à mener pour renforcer l'environnement scolaire (kits sportifs, latrines, réhabilitation des bâtiments et extension éventuelle).</li> <li>✓ Suite à plusieurs échanges et réunions avec les équipes de FORSE, deux contrats d'assistance technique ont été signés avec FORSE. Ce forum d'ONG sera chargé d'apporter un soutien aux zones couvertes par les nouveaux collèges en particulier en communication pour la sensibilisation à la scolarisation des filles et en cours de soutien pour les élèves de 5° et 6° année du fondamental.</li> <li>✓ Cet appui débute en novembre 2013 et couvre toute l'année scolaire 2013/2014.</li> <li>✓ Il y a lieu de noter qu'il serait important pour la DPEF de se doter de directives en cette matière</li> </ul>
<b>Sous-Composante 2.3. : Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques</b>		
	Activité 2.3.1. Identification précise des besoins en révision des programmes/manuels et acquisition de nouveaux outils didactiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'identification des besoins en révision des programmes et en supports didactiques est toujours en attente de finalisation par les entités concernées et le projet.</li> <li>✓ La révision des programmes a été d'abord retardée en attendant les Etats Généraux de l'Education puis confiées à deux Commissions présidées respectivement par l'IGEF et l'IGES qui ont entamé leurs travaux sur financement de l'AFD.</li> <li>✓ Impression de manuels 4° et 5° mathématiques</li> </ul>
	Activité 2.3.2. Réalisation d'activités identifiées par l'analyse précise des besoins	✓

### 4.3. Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet

Les réunions du Comité de suivi et du Comité de Coordination au niveau sectoriel du PNDSE sont organisées régulièrement. Les instances de pilotage du PNDSE au sein du Ministère sont



réactivées, les comités de coordination des sous-programmes ont été désignés et les PTFs tiennent des réunions mensuelles avec la DPEF et la DGSPC. Il y a lieu cependant d'améliorer l'organisation des revues du PNDSE, notamment sur le plan des documents.

Une Revue à mi-parcours du PADP a été organisée. Des rapports de suivi physique et financier du PADP sont régulièrement élaborés par l'UCP (tableau 9).

Dans le cadre du renforcement des capacités du pilotage du système, des actions de formation ont été réalisées au profit de 4 cadres de la DRH (Formation en GRH) au Maroc et au profit de cadres de la DGSPC sur le SIG en Tunisie.

**Tableau 8 : Matrice des activités programmées et réalisées de la composante 3 du PADP**

Activités programmées		Réalisations
<b>Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>		
<b>Sous-Composante 3.1. Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE II (DPEF)</b>		
Activité 3.1.1.	Mise en place de l'unité de gestion du projet (UCP) à la DPEF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ UCP mise en place et fonctionnelle</li> <li>✓ Tenue régulière du Comité de suivi, Comité de Coordination au niveau sectoriel du PNDSE avec des réunions presque mensuelles</li> <li>✓ 8 rapports de suivi du projet ont été élaborés</li> </ul>
Activité 3.1.2.	Fonctionnement administratif de l'UCP sur 36 mois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des rapports financiers trimestriels ainsi que des rapports d'exécution sont élaborés périodiquement</li> <li>✓ Les instances de pilotage du PNDSE au sein du Ministère sont réactivées, les comités de coordination des sous-programmes ont été désignés et les PTFs tiennent des réunions mensuelles avec la DPEF et la DGSPC.</li> <li>✓ Une Revue à mi-parcours a été organisée.</li> <li>✓</li> </ul>
		<p>Dans le cadre du renforcement des capacités du pilotage du système, les actions suivantes ont été mises en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation en GRH de 4 cadres de la DRH : 4 cadres de la DRH ont bénéficié d'un stage en ingénierie de la formation au Maroc mais un deuxième volet de cette formation reste au programme et devra porter sur l'élaboration d'une base de données pour la gestion de la FC ;</li> <li>✓ Stages au profit des cadres de la DGSPC : Deux cadres de la DGSPC ont été mis en stage de formation sur le SIG en Tunisie et un deuxième volet est au programme et devra porter sur la conception d'une base de gestion de la carte scolaire. Parmi les 2 phases proposées, une seule a été réalisée pour 2 personnes en Tunisie (10j en 2013)</li> </ul>
<b>Sous-Composante 3.2. Audit et évaluation</b>		
Activité 3.2.1.	Audit annuel du projet	
Activité 3.2.2.	Évaluation à mi-parcours en 2012 et de fin de projet en décembre 2013	Evaluation effectuée en 2014

**Tableau 9 : Rapports de suivi du Projet**

Liste des rapports de suivi du projet	
Date d'élaboration	Période couverte

---

Rapport 1	18 janvier 2012	Novembre 2010	Décembre 2011
Rapport 2	1 avril 2012	Janvier 2012	Mars 2012
Rapport 3	30 juin 2012	Avril 2012	Juin 2012
Rapport 4	30 septembre	Juillet 2012	Septembre 2012
Rapport 5	24 février 2013	Octobre 2012	Décembre 2012
Rapport 6	10 avril 2013	Janvier 2013	Mars 2013
Rapport 7	09 juillet 2013	Avril 2013	Juin 2013
Rapport 8	20 octobre 2013	juillet 2013	Sept 2013



## 5. ANALYSE DES SUCCES, ECHECS, POTENTIALITES ET OBSTACLES (SEPO)

---

### 5.1. Succès et forces

Les principales forces du PADP sont citées ci-après :

- ✓ La plupart des actions programmées au PADP 1 ont connu une exécution totale ou partielle, avec cependant un montant de 137 000 euros environ, soit 10% du financement, qui n'a pas été exécuté. Pour le deuxième PADP, le Comité de Pilotage a procédé à la réorientation de fonds vers les formations en gestion scolaire mais le risque de finaliser le montage et la mise en œuvre de ces actions persiste encore. Plusieurs contrats sont en cours d'exécution (construction de collèges, étude modèle, évaluation, impression des outils de gestion de classes, manuels Math 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> années du fondamental).
- ✓ On note un effort important au niveau de l'élargissement et de l'accès de manière générale au secondaire, suite à l'édification de nouvelles infrastructures.
- ✓ Concertation et implication des administrations bénéficiaires : Le pilotage du projet est participatif avec la concertation et l'implication de plusieurs directions bénéficiaires. Dans ce cadre, de niveaux points focaux pouvant consacrer plus de temps au suivi du projet ont été désignés à la DRH et à la DSPC.
- ✓ Elaboration de rapports financiers et de rapports d'exécution périodiques.
- ✓ Souplesse des procédures internes du bailleur.

### 5.2. Echecs et faiblesses,

Les principaux points faibles relevés au niveau de l'évaluation du PADP sont les suivants :

- Les indicateurs du PNDSE, dans le cadre duquel s'inscrit le PADP, ne couvraient pas la FC ni la construction de collèges.
- Il n'existe pas de traçabilité administrative sur la mise en place d'un comité de pilotage, au sens recommandé par l'étude d'élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC. Le plan d'action de la stratégie de la FC comprend effectivement une recommandation pour la mise en place d'un comité de pilotage avec des relais régionaux. Ce comité devrait donc faire l'objet d'un acte administratif sur les modalités d'organisation, la désignation du comité, la définition de tâches et les livrables.

- L'étude sur la gestion des RH avec propositions de plan d'actions pour le renforcement des capacités n'a pas été réalisée en tant que telle. Il y a lieu de noter que, d'une part, l'étude sur la stratégie nationale de la FC qui était assortie d'un plan d'actions de formation à mettre en œuvre dans le cadre du développement des RH et, d'autre part, l'étude sur l'évaluation d'impact réalisée par l'INAP-FTP en 2013 qui avait aussi pour mandat la proposition d'un plan d'actions, incluant les besoins en formation de toutes les directions du ministère. En fait, au lieu de la gestion des ressources humaines (GRH), une réorientation a été opérée pour la prise en charge par le PADP des outils de gestion, étant donné que la GRH a été prise en charge par d'autres bailleurs.
- Des requêtes de formation, au nombre de 9, soumises en août 2013 au PADP par la Direction des RH n'ont pas encore eu de suite pour leur exécution. L'Administration devrait prendre les mesures nécessaires pour faire face aux difficultés à ce niveau (rémunérations et primes, modules, critères de sélection des bénéficiaires, etc.).
- Suite au stage en ingénierie de la formation au Maroc dont ont bénéficié des cadres de la DRH, un deuxième volet de cette formation portant sur l'élaboration d'une base de données pour la gestion de la FC est resté au programme.
- De même le stage de formation sur le SIG au profit des cadres de la DGSPC devrait comporter 2 phases dont l'une a été réalisée en Tunisie alors que le deuxième volet est demeuré au programme et devrait porter sur la conception d'une base de gestion de la carte scolaire.
- Les modules de formation des chefs d'établissement n'ont pas encore été généralisés malgré la transmission de leur requête. Il serait judicieux de faire recours à un prestataire de formation externe qui sera chargé de l'organisation des formations (ENS, ENI, privé).
- Bien que le Comité de réflexion sur l'amélioration du secondaire ait tenu des réunions, sa mise en place n'a pas été formalisée par arrêté ministériel, à l'époque dans l'attente de la tenue des Etats Généraux de l'éducation.
- Le processus d'exécution de certaines actions comme la construction des 4 nouveaux collèges s'étendra jusqu'en avril 2015, bien au-delà des dates prévues pour l'achèvement du projet. La planification initiale avait sous-estimé les délais de passation de marchés.
- La révision des programmes n'a pas été réalisée sur le PADP mais plutôt prise en charge par l'AFD.
- La visibilité du projet mérite d'être améliorée.
- Les listes des bénéficiaires de la FC ne sont pas tenues, sauf au CREL qui dispose d'une base de données, alors que c'est un élément à prendre en compte dans la gestion des carrières, en particulier en relation avec la Fonction Publique.

- Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la formation continue : élaboration de modules, sélection des professeurs selon certains critères, évaluation des budgets, production de rapports de suivi de la FC.
- Faiblesse du suivi au niveau de la DRH.
- Le mode de gestion du projet fait que les délais pris par la procédure de passation de marchés sont relativement longs, ce qui n'a pas manqué d'avoir une implication sur les délais de l'exécution. A cela s'ajoute le non respect des clauses contractuelles en matière de délai par les entrepreneurs (construction de collège, etc.).
- Faiblesse de la capacité d'absorption en ce sens que le projet bénéficie actuellement de deux conventions de financement dont la première n'a pas été exécutée intégralement. Les difficultés des procédures ont été telles que le pilotage institutionnel ne fonctionnait pas convenablement en 2010 et 2011.
- La cadence trimestrielle prévue pour les réunions du Comité de suivi du PADP/PNDSE n'est pas respectée sur la période 2010-2013.

### 5.3. Potentialités et opportunités

Les principales potentialités et opportunités offertes au PADP sont les suivantes :

- ◆ Il existe d'autres PTF qui interviennent dans le champ d'activités, ce qui pourrait engendrer une synergie. C'est effectivement le cas avec la prise en charge de certaines activités de formation sur financement d'autres PTFs (AFD, UNESCO, PALAM, UNICEF, etc.) sans que cela soit une répétition.
- ◆ Il y a lieu de noter la possibilité d'exploiter les modules élaborés par Habitàfrica dans les formations en gestion des directeurs d'écoles, en cours de montage.
- ◆ L'organisation par le PNDSE d'un atelier sur les indicateurs du PNDSE sera une occasion de mieux renseigner les indicateurs de suivi du PADP.
- ◆ L'étude du collège optimal pourra être mise à contribution en ce qui concerne les autres collèges dont au moins 13 ont été identifiés.
- ◆ Le renforcement de la formation continue en tant que réponse aux aspects structurels de long terme.

### 5.4. Obstacles, menaces et contraintes ayant entravé l'efficacité de mise en œuvre.

Les principales contraintes qui pèsent sur le PADP sont les suivantes :

- ❖ Les éventuels dysfonctionnements qui peuvent affecter le PNDSE, notamment les contraintes qui peuvent la mise en œuvre de son plan d'action.
- ❖ L'instabilité de l'ancrage administratif de la DPEF, en charge de la mise en œuvre du PADP. Il en résulte parfois des difficultés et des allongements de délai dans les procédures administratives et de marché.
- ❖ L'enseignement secondaire est relativement plus coûteux (labos, nombre de professeurs, types de construction, etc).
- ❖ Contraintes d'extension de l'offre du secondaire : Le niveau de qualification des professeurs dont ceux qui sortent de l'ENS ne forme qu'une partie des recrutements, notamment en ce qui concerne le bilinguisme et les disciplines scientifiques. Ainsi la formation initiale des professeurs demeure un réel problème. A cela s'ajoute la question des affectations des professeurs à l'intérieur du pays et leurs motivations salariales.
- ❖ Le Haut Conseil de l'Education n'est pas fonctionnel.
- ❖ L'opérationnalisation de la réglementation sur la carte scolaire.
- ❖ Les conséquences de la séparation des IGE (fondamental et secondaire).
- ❖ La faiblesse du niveau des sortants du primaire.

## 6. ANALYSE SELON LES CRITERES DE L'EVALUATION

---

Outre l'analyse SEPO effectuée ci-dessus, le PADP est aussi évalué à travers l'examen d'une batterie de critères, en application de la méthodologie préconisée en la matière au niveau international notamment par l'OCDE.

### 6.1. Pertinence

Il ressort de cet exercice d'évaluation que les activités prévues dans le cadre du projet PADP sont en adéquation totale avec le PNDSE II et répondent à un besoin réel et urgent. En effet, le PADP intervient au niveau des trois composantes du PNDSE :

- i. Au niveau de la Composante A dédiée à l'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'éducation, le PADP contribue à améliorer la qualité et l'efficacité interne de l'enseignement fondamental et secondaire.
- ii. Concernant la Composante B qui vise à développer un accès élargi au niveau de la base du système et régulé dans ses niveaux supérieurs, le PADP contribue, d'une part, à élargir progressivement l'accès au premier cycle du secondaire général pour arriver à terme à une éducation pour tous de 10 ans et, d'autre part, à promouvoir l'alphabétisation.
- iii. Quant à la Composante du PNDSE II qui porte sur l'amélioration de la gestion et de la gouvernance du secteur, le PADP contribue à renforcer le pilotage sectoriel, optimiser la gestion des ressources humaines, améliorer la gestion pédagogique, et à rationaliser la gestion administrative, financière et du patrimoine.

Par ailleurs, tous les interlocuteurs ayant participé à cet exercice ont jugé que le concept du projet PADP est tout à fait pertinent. Cette pertinence est notamment justifiée par le grand besoin en formation linguistique. En effet, les exigences de la réforme 1999 font que les matières scientifiques devraient être enseignées en français alors que 95 % du corps des enseignants du fondamental et du secondaire sont des arabisants en 2000. Les instituteurs de français qui avaient des problèmes de niveau scientifique alors que les professeurs arabisants qui connaissaient les matières scientifiques avaient des problèmes de communication.

La pertinence est aussi vérifiée par rapport aux objectifs d'amélioration de la qualité et de l'extension de l'offre du secondaire qui passent par des collèges de proximité et la formation des professeurs. Cet intérêt du PADP pour l'enseignement secondaire a permis d'introduire un équilibre dans l'orientation de la politique éducative qui a toujours été caractérisée par une orientation en faveur du Fondamental.

## 6.2. Efficacité

Il s'agit ici d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et résultats du projet, l'état de réalisation des actions par rapport aux prévisions ainsi que les contraintes dans la mise en œuvre.

Globalement, la majorité des activités du PADP1 ont été réalisées. Quant au deuxième projet, son exécution risque d'être impactée par le retard dans montage de la formation en gestion et les délais d'exécution des collèges en construction. Compte tenu de ces éléments, on enregistre donc une efficacité partielle dans le processus de mise en œuvre des activités inscrites au projet.

Une politique nationale de FC assortie d'un programme cadre de mise en œuvre a été validée et adoptée, un grand nombre d'instituteurs et de professeurs, ont été formés, des actions de renforcement de capacité en RH ont été mises en œuvre. Les indicateurs portant sur le nombre d'enseignants et de professeurs bénéficiant de formation et de reconversion linguistique présentés plus haut montrent que les cibles seront probablement atteintes, au moins en partie.

Au niveau du résultat portant sur l'extension de l'offre et de l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire, les actions réalisées ou en cours de réalisation permettront d'assurer une extension de l'accès au 1er cycle secondaire et de répondre ainsi aux besoins identifiés pour les prochaines années d'accroissement massif des effectifs pour ce niveau d'enseignement. Le PADP a en effet lancé un programme de construction et d'équipement de 8 collèges dont 4 sont à un stade avancé. Une étude en cours sur le modèle de collège optimal tant sur le plan physique, que sur l'enseignement et l'organisation, intégrant les spécificités des collèges ruraux, permettra d'orienter les efforts vers une meilleure qualité de cet ordre d'enseignement. Les indicateurs portant sur la construction de salles de cours et le recrutement de professeurs montrent que les objectifs fixés à cette composante sont en voie d'accomplissement.

Les indicateurs suivants caractérisent le cycle secondaire en 2012-2013 :

Tableau 10 : Indicateurs du cycle secondaire en 2012-2013 :

Indicateur	2009-10	2012-13
Nouveaux inscrits en 6 <sup>ème</sup> année du fondamental		51.409
Nouveaux inscrits en 1 <sup>ère</sup> année du secondaire	25.613	27.109
Taux de transition	36,7%	52,7%
Effectif d'élèves au secondaire	112.214	171.265
Taux brut de scolarisation au secondaire	24,9%	29,5%,
Taux brut de scolarisation au secondaire des filles	23,30%	28,9%
Taux brut de scolarisation au secondaire des garçons	26,4%	30%
Taux de redoublement dans le secondaire	10%	8,76%

Source : *Annuaire Statistiques de l'éducation 2012-2013, Annuaire statistique 2010/ONS, Rapport évaluation PNDSE II/Août 2011*

Le troisième résultat attendu du PADP porte sur l'amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du PNDSE à travers le renforcement de la gestion, de la coordination et du suivi de l'ensemble des projets. On note que le projet n'arrive pas à avoir une visibilité et qu'à certaines périodes les réunions de suivi n'étaient pas organisées.

Il faut reconnaître aussi que le non achèvement de certaines activités à cause de la lenteur et la lourdeur des procédures implique renforcer l'opinion sur l'efficacité partielle du projet.

Il y a lieu aussi de noter une autre contrainte, en l'occurrence la carte scolaire qui ne suit pas une logique bien définie car on ouvre parfois des collèges alors que l'on n'a pas d'enseignants, les critères n'étant pas bien définis. A signaler cependant que les données de la carte scolaire ont été actualisées au niveau de Nouakchott.

Il convient aussi de noter que le taux de réussite au brevet est encore de l'ordre de 10%. Certaines parties prenantes jugent que la qualité de l'offre de secondaire reste problématique alors que l'extension de l'offre est en bonne voie avec la construction des collèges.

Il ressort donc de l'analyse que l'efficacité est jugée partiellement satisfaisante pour les différentes composantes.

### **6.3. Cohérence**

Ce critère vise à apprécier dans quelle mesure les moyens mobilisés par le PADP sont-ils adéquats à ses objectifs et quel est le degré d'adéquation des objectifs aux actions du projet ainsi que la priorisation entre ces actions.

Les responsables rencontrés estiment en général que les ressources mobilisées ne sont pas suffisantes ou au mieux sont moyennement suffisantes. Cet avis devrait être nuancé si l'on se rappelle qu'en réalité le PADP vient juste en appui à la mise en œuvre du PNDSE II et n'a donc pas l'ambition d'atteindre les grands objectifs fixés au PNDSE mais plutôt d'y contribuer. Il est admis par contre que les priorités sont plutôt bien établies dans le cadre d'un plan d'action.

### **6.4. Appropriation**

A la question de l'appropriation du PADP, certaines cibles ont déclaré un déficit d'appropriation et la nécessité de leur implication réelle au niveau de l'exécution, en particulier au niveau des composantes 2 et 3. C'est ce qui ressort des opinions des personnes rencontrées, en particulier au niveau de la DES et de la DGSPC. En fait on observe que la plupart des recommandations de l'évaluation d'impact n'ont pas été suivies d'effet, de même que celles de l'étude sur la FC et les plans d'action, le comité de la FC n'a pas été activé.

En 2012 il avait été demandé d'intégrer dans le suivi la DRH et la DGPC, et en cas de besoin, la DES, la DEF et la Direction Alphabétisation selon l'activité.

## 6.5. Durabilité

Ce critère vise à cerner dans quelle mesure les interventions du PADP ont engendré des activités ou des structures capables de vivre et de se développer au-delà de l'achèvement du projet. Il ressort des analyses et discussions avec les parties prenantes que les réalisations du projet peuvent être considérées comme durables, en ce qui concerne les constructions de collèges et la formation continue tandis que les autres composantes sont plutôt jugées comme partiellement durables. Un élément à prendre en compte pour renforcer cette durabilité est la mobilisation de budgets nécessaires au maintien d'un bon fonctionnement. Il y a lieu aussi de s'assurer que les formateurs formés puissent transmettre effectivement les connaissances acquises.

## 6.6. Récapitulatif de l'appréciation des critères d'évaluation

Suite aux analyses ci-dessous, le tableau colorié ci-dessous permet de fixer l'appréciation selon les différents critères d'évaluation, sachant que la couleur verte est le niveau satisfaisant, le jaune correspond au niveau partiellement satisfaisant et le rouge symbolise l'état non satisfaisant.

Tableau 11 : récapitulatif des critères d'évaluation

Critère	Compo- sante 1	Compo- sante 2	Compo- sante 3
<b>Pertinence</b>	<i>Pertinent</i>	<i>Pertinent</i>	<i>Pertinent</i>
<b>Efficacité</b>	<i>Efficacité partielle</i>	<i>Efficacité partielle</i>	<i>Efficace partielle</i>
<b>Cohérence</b>	<i>Cohérence relative</i>	<i>Cohérence relative</i>	<i>Cohérence relative</i>
<b>Appropriation</b>	<i>Appropriation relative</i>	<i>Appropriation relative</i>	<i>Appropriation relative</i>
<b>Durabilité</b>	<i>Moyennement Viable</i>	<i>Viable</i>	<i>Moyennement Viable</i>



## 7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

Il ressort de cet exercice d'évaluation que le PADP est en voie d'exécution totale dans la mesure où quasiment toutes les actions ont été soit achevées ou au moins engagées.

Parmi les autres succès enregistrés, on note un effort important au niveau de l'élargissement et de l'accès de manière générale au secondaire, suite à l'édification de nouvelles infrastructures, une amélioration de la qualité de l'enseignement attendue suite au renforcement des capacités des enseignants, inspecteurs et directeurs ainsi que la mise en œuvre prochaine du concept du collège optimal.

Parmi les points faibles relevés, on note que certaines réalisations ne seront réceptionnées que courant 2015, au-delà de la date d'achèvement du projet prévue initialement. Le mode de gestion du projet fait que les délais pris par la procédure de non objection sont relativement longs, ce qui n'a pas manqué d'avoir une implication sur les délais de l'exécution. Par ailleurs, toutes les requêtes transmises par les centres bénéficiaires n'ont pas été adoptées, en particulier la deuxième phase de certaines formations organisées. La visibilité du projet mérite d'être améliorée. La révision des programmes pédagogiques a été réduite en un toilettage. On a enregistré des difficultés dans la mise en œuvre de la formation continue. La mise en place du Comité de réflexion sur l'amélioration du secondaire n'a pas été formalisée. De même il n'existe pas de traçabilité administrative de la mise en place du comité de pilotage de la politique de FC. A cela s'ajoute la question des indicateurs de suivi du projet non suffisamment identifiés au départ.

L'exercice d'évaluation selon les critères ont fait ressortir une pertinence du PADP en ce sens que les activités prévues au niveau des différentes composantes du projet sont en adéquation totale avec le PNDSE II et répondent à un besoin réel et urgent. Il ressort aussi de l'analyse que l'efficacité est jugée partiellement satisfaisante pour les différentes composantes du projet.

Quant au critère de cohérence, les responsables rencontrés estiment en général que les ressources mobilisées ne sont pas suffisantes ou au mieux sont moyennement suffisantes. Cet avis devrait cependant être nuancé si l'on se rappelle qu'en réalité le PADP vient juste en appui à la mise en œuvre du PNDSE II et n'a donc pas l'ambition de mobiliser les moyens nécessaires à l'atteinte des grands objectifs fixés au PNDSE mais plutôt d'y contribuer.

Concernant l'appropriation du PADP, certaines cibles ont déclaré un déficit d'appropriation et la nécessité de leur implication réelle au niveau de l'exécution, en particulier au niveau des composantes 2 et 3.

Il ressort aussi de l'évaluation que les réalisations du projet peuvent être considérées comme durables, en ce qui concerne les constructions de collèges et la formation continue. Des mesures pourraient être envisagées pour renforcer davantage cette durabilité comme la

mobilisation de budgets nécessaires au maintien d'un bon fonctionnement et donner l'occasion aux formateurs formés de transmettre effectivement les connaissances acquises.

Pour envisager de meilleures perspectives, les recommandations suivantes sont formulées :

- ◆ Prendre en charge par le PADP la rémunération du comptable jusqu'à la clôture effective du Projet.
- ◆ Faire un effort de simplification des segments du mode de gestion du Projet afin de rendre la procédure d'exécution des activités moins longues.
- ◆ Parachever les formations dont les deuxièmes phases sont restées pendantes.
- ◆ Améliorer la visibilité du projet même dans sa phase finale, notamment en valorisant ses réalisations.
- ◆ Formaliser les comités mis en place pour la FC et l'enseignement secondaire et mieux organiser leur activités en appuyant leurs secrétariats.
- ◆ Parachever la révision des programmes pédagogiques du secondaire.
- ◆ Mettre à profit l'atelier sur les indicateurs du PNDSE pour mieux identifier et renseigner les indicateurs de suivi propres au PADP.
- ◆ Renforcer la synergie entre le PADP et les autres intervenants du PNDSE II.
- ◆ Veiller à généraliser les formations en gestion d'écoles aux directeurs d'écoles.
- ◆ Mettre à profit l'étude du collège optimal en ce qui concerne les autres collèges identifiés.
- ◆ Renforcer davantage la formation continue et l'intégrer à la gestion des ressources humaines.
- ◆ Rendre fonctionnel le Haut Conseil de l'Education.
- ◆ Rendre opérationnelle la réglementation sur la carte scolaire.

## 8. ANNEXES

---

## 8.1. Cadre de résultats du PADP

Tableau 12 : Matrice de planification du projet

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Risques externes
Objectif général	Amélioration de la situation éducative en vue de contribuer au développement économique durable du pays et à la réduction de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB par habitant</li> <li>- Indicateur de développement humain</li> <li>- Taux de scolarisation (impact observable à long terme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données de la BCM</li> <li>- Rapport annuel sur le développement du PNUD</li> <li>- Annuaire statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastrophe naturelle</li> <li>- Instabilité politique</li> <li>- Guerre civile</li> </ul>
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité de l'enseignement fondamental et secondaire</li> <li>• Extension de l'accès au premier cycle secondaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des échecs scolaires</li> <li>- Taux d'acquisition</li> <li>- Taux de réussite aux examens (1<sup>ère</sup> AS et fin de cycle)</li> <li>- Adaptation de l'examen du brevet à l'ajout de la 4<sup>e</sup> année</li> <li>- Taux de scolarisation au secondaire (par genre et par zone rurale/urbaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Annuaire statistiques</li> <li>- Rapports des inspecteurs</li> <li>- Résultats aux examens</li> <li>- Résultats aux évaluations</li> <li>- Rapports de la DAENF</li> <li>- Rapport des coordinations régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité institutionnelle</li> <li>- Problématiques de gouvernance sectorielle</li> <li>- Lenteur dans la mise en œuvre du projet liée aux capacités d'exécution</li> </ul>
Résultat 1	Renforcement des capacités en matière de formation continue et de gestion des ressources humaines (RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une politique nationale de FC est validée et adoptée</li> <li>- Un programme cadre de mise en œuvre est élaboré</li> <li>- Un manuel de gestion de la politique de FC est disponible et exploité</li> <li>- Nombre d'instituteurs, de professeurs, d'inspecteurs et de directeurs formés</li> <li>- L'impact des formations est systématiquement évalué</li> <li>- Un programme de renforcement de capacité en RH est élaboré et mis en</li> </ul>	Rapports périodiques de la composante	

		<p>œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure gestion des affectations et de la carrière des enseignants</li> </ul>		
Résultat 2	Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'un modèle de collège tant sur le plan physique, que sur l'enseignement et l'organisation, intégrant les spécificités des collèges ruraux</li> <li>- Nombre de collèges construits et équipés</li> <li>- Nombre d'outils didactiques distribués effectivement aux élèves</li> </ul>	Rapports périodiques de la composante	
Résultat 3	Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une évaluation de l'offre d'alphabétisation y compris la radio ECCA est disponible</li> <li>- Nombre de cadres de la DAENF formés sur la gestion de programmes conduits en partenariat avec les ONG</li> </ul>	Rapports périodiques de la composante	
Résultat 4	Le projet est planifié, coordonné, exécuté et suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réunions de pilotage et de suivi</li> <li>- Régularité des rapports périodiques,</li> <li>- Nombre de personnes contractées</li> <li>- Nombre de contrats avec des prestataires de service</li> </ul>	Rapports périodiques de la composante	

## 8.2. Prévision budgétaire mise à jour

Tableau 13 : Budget prévu et exécuté du PADP

Activités	Budget Prévu	Cumul Exécuté au 31/03/2013	Exécuté T2 2013	Total Exécuté
<b>Composante 1/ Renforcement des capacités en matière de formation continue et de gestion des ressources humaines</b>	1 459 164	957.643	23873	
<b>C1a) Programme de Formation continue</b>	1.201.164	930.897	7148	
Activité 11 : Mise en place d'un Comité d'orientation des études du système				
Activité 12. Élaboration d'une politique nationale de FC des enseignants et du personnel d'encadrement	90.000	59 950		
Activité 13. Élaboration du programme cadre de mise en œuvre et d'un manuel de gestion de la politique de FC	20.000	11.900		
Formation des enseignants phase 1	371.000	830 393		
Formation des inspecteurs et des directeurs (phase 1)	65.000	28 654		
Évaluation systématique de la FC et de ses impacts, (phase 1)	55.000		7148	
Formation des enseignants phase 2	463.000			
Formation des inspecteurs et des directeurs (phase 2)	82.164			
Évaluation systématique de la FC et de ses impacts, (phase 2)	55.000			
<b>C1b) Évaluation des interventions d'alphabétisation</b>	58.000	26.746	16572	
Activité 14. Evaluation de l'offre d'alphabétisation	30.000	26746	1432	
Activité 15. Renforcement des capacités de pilotage de l'offre dans l'optique du « faire-faire ».	28.000		15140	
<b>C1c) Renforcement de capacité en matière de GRH</b>	200.000		153	
Activité 16. Étude sur la gestion des RH et propositions de plan d'action pour le renforcement des capacités	40.000		153	
Activité 17. Mise en œuvre du plan d'action identifié par l'activité 16	160.000			
<b>Composante 2/ Extension de l'offre et amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire</b>	1.550.000		69152	
<b>C2a) Étude sur le modèle de collège optimal</b>	150.000			-
Activité 21. Mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire				
Activité 22. Étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires	150.000			
<b>C2b) Construction de nouveaux collèges</b>	1.000.000		69152	
Activité 23. Élaboration du cahier des charges en fonction des résultats de l'étude (activité 22) pour la construction et l'équipement de collèges.	10.000			
Activité 24. Passation de marché pour travaux et équipements	20.000			
Activité 24 bis. Réalisation des travaux et livraison des équipements	790.000		30899	
Activité 25. Activités spécifiques destinées à améliorer la	180.000		38253	

scolarisation des filles au secondaire (activités de sensibilisation, mise en place des bus, etc.).				
<b>C2c) Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques</b>	<b>400.000</b>			
Activité 26. Identification précise des besoins en révision des programmes/manuels et acquisition d'outils didactiques	-			
Activité 27. Réalisation d'activités identifiées par l'analyse précise des besoins (phase 1)	200.000			
Activité 27. Réalisation d'activités identifiées par l'analyse précise des besoins (phase 2)	200.000			
<b>Composante 3/ Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>	<b>305.900</b>	<b>75322</b>	<b>48868</b>	
<b>C3a) Appui à la gestion, à la coordination et au suivi des projets en appui au PNDSE (DPEF)</b>	<b>205.900</b>	<b>75322</b>	<b>48868</b>	
Activité 31. Mise en place de l'équipe de Coordination du Projet à la DPEF.	118.800	71690	47497	
Activité 32. Fonctionnement administratif de l'équipe de Coordination sur 36 mois.	37.500	983	134	
Activité 33 carburant et déplacement	27.500	2195	855	
Activité 34 Frais de mission	18.000			
Activité 35 Frais de communication	4.100	454,25	382	
<b>C3b) Audit et évaluation</b>	<b>100.000</b>			
Activité 33. Audit annuel du projet	37.500			
Activité 34. Évaluation à mi-parcours	15.000			
Activité 34bis. Évaluation de fin de projet en décembre 2013	47.500			
<b>TOTAL</b>	<b>3.315.064</b>	<b>1 032 965</b>	<b>141 893</b>	<b>1174858</b>





	2011												2012												2013												2014
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Jan
Activité 1.3.2. Mise en œuvre du plan d'actions	[Barre verte continue]																																				
<b>Composante 2 : Extension de l'offre et amélioration de la qualité du Secondaire</b>																																					
<b>2.1. Étude sur le modèle de collège optimal</b>																																					
Activité 2.1.1. Mise en place d'un comité de réflexion sur l'extension de l'offre du secondaire	[Barre verte]																																				
Activité 2.1.2. Étude sur le modèle de collège optimal et identification des zones prioritaires	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Rédaction des termes de références de l'ATI	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Passation de marché	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Réalisation de l'étude	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
<b>2.2. Construction de nouveaux collèges</b>																																					
Activité 2.2.1. Élaboration du cahier des charges pour la construction et l'équipement de collèges.	[Barre verte]																																				
Activité 2.2.2. Passation de marché	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Réalisation des travaux et livraison équipements	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Activité 2.2.3. Activités spécifiques destinées à améliorer la scolarisation des filles au secondaire	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
<b>2.3. Révision des programmes et acquisition de matériels pédagogiques et didactiques</b>																																					
Activité 2.3.1. Identification des besoins en révision des programmes/manuels et en outils didactiques	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Activité 2.3.2. Réalisation d'activités identifiées	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
<b>Composante 3 : Amélioration de la gestion et du suivi-évaluation du projet</b>																																					
<b>3.1. Appui à la gestion, coordin. et suivi du PNDSE</b>																																					
Activité 3.1.1. Mise en place de l'UCP la DPEF	[Barre verte continue]																																				
Activité 3.1.2. Fonctionnement administ. de l'UCP	[Barre verte continue]																																				
<b>3.2. Audit et évaluation</b>																																					
Activité 3.2.1. Audit annuel du projet	[Barre verte]			[Barre verte]																																	
Activité 3.2.2. Évaluation à mi-parcours et finale	[Barre verte]			[Barre verte]																																	

## 8.4. Liste des personnes rencontrées

Noms et prénoms	Fonction	Institution
Abdellahi Bebbaha	Chef De Projet PADP	Direction des Projets Education Formation
Cheikh O. El Ghouth	Comptable PADP	Direction des Projets Education Formation
Youssef O Boussalev	Chef de Service de la Formation Continue	Direction des Ressources Humaines
Mouthamint El Hadj	Inspecteur Général de l'Enseignement secondaire	Inspection de l'Enseignement secondaire
Tandia Dahaba	Inspecteur de l'Enseignement secondaire	Inspection de l'Enseignement secondaire
Hamoud O. Mohamed El Hafedh	Inspecteur de l'Enseignement secondaire	Inspection de l'Enseignement secondaire
Sidi Aly O. Mohamed El Moctar	Inspecteur de l'Enseignement secondaire	Inspection de l'Enseignement secondaire
Mohamed Salem O. Sebti	Inspecteur de l'Enseignement secondaire	Inspection de l'Enseignement secondaire
El Hacem O. Houeibib	Chef de Service de la Carte Scolaire Secondaire	Direction Générale de la Planification, de la Coopération et des Statistiques (DGPCS)
Issa O. Beibatt	Directeur	Direction de l'Enseignement Secondaire
Mohamed Laghdaf O. Dah		Direction de l'Enseignement Secondaire
El Betout mint Mohamed Ainina		Direction de l'Enseignement Secondaire
Mohamed El Moctar O. Mseyid	Directeur	Direction de l'Alphabétisation
Florent SASSATELLI	Chargé de projet	Agence Française de Développement

## 8.5. Liste des documents consultés

- MAED et Coopération Espagnole. Projet PADP-PDSE : Document de formulation du projet
- SOFRECO & BECAPRESS. Etude sur la Formation Continue
- Direction des Projets Education Formation. Rapport de suivi trimestriel du PADP. Octobre 2013.
- RIM. Programme National de Développement du Secteur Educatif 2001/2010. Tome 1. 2001
- RIM. Programme National de Développement du Secteur Educatif PNDSE II 2011-2020. Janvier 2011.
- INAP-FTP. Evaluation d'impact des actions de formation continue réalisées dans le cadre du PADP-PNDSE II. Avril 2013
- Ministère d'Etat à l'Education Nationale, à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique. Annuaire des Statistiques Scolaires. Année scolaire 2012-2013.