

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

=====

*Ministère de
l'Éducation nationale*

*Ministère de la Formation
professionnelle et technique, de
l'Apprentissage et de l'Artisanat*

*Ministère de l'Enseignement
supérieur, de la Recherche et de
l'Innovation*

*Ministère de la Bonne
Gouvernance et de la
Protection de l'Enfance*



PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ, DE L'ÉQUITÉ ET DE LA TRANSPARENCE – EDUCATION / FORMATION

(PAQUET – EF)

2018 -2030

Août 2018

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYME	2
INTRODUCTION	4
METHODOLOGIE	5
1. ANALYSE DU CONTEXTE	6
1.1. PRESENTATION DU PAYS	6
1.1.1. <i>Le cadre physique</i>	6
1.1.2. <i>Le cadre administratif et politique</i>	7
1.1.3. <i>Le contexte démographique</i>	8
1.1.4. <i>Situation économique et financière</i>	8
1.2. SITUATION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION	9
1.2.1. <i>Bilan contrasté de la phase 1 du PAQUET (2013-2015)</i>	9
1.2.2. <i>Forces du système</i>	11
1.2.3. <i>Limites et contraintes au développement du système éducatif</i>	12
1.2.4. <i>Principaux problèmes à résoudre</i>	14
1.2.5. <i>Opportunités et menaces</i>	15
2. ORIENTATIONS DU PAQUET 2018-2030	16
2.1. REFERENTIELS DE LA POLITIQUE D'EDUCATION ET DE FORMATION	16
2.2. VISION ET MISSIONS, VALEURS ET PRINCIPES DU SEF	18
2.2.1. <i>Vision et missions du SEF</i>	18
2.2.2. <i>Principes et valeurs généraux d'action</i>	18
3. CADRE STRATÉGIQUE SECTORIEL	18
3.1. AXES STRATEGIQUES D'ACTION	18
3.2. OBJECTIFS STRATEGIQUES ET CHAINE DES RESULTATS ATTENDUS	20
3.2.1. <i>Objectifs stratégiques</i>	20
3.2.2. <i>Chaine des résultats</i>	21
3.3. <i>Les stratégies de mise en œuvre</i>	26
4. FINANCEMENT DU PAQUET 2018-2030	26
5. STRATÉGIES MINISTERIELLES	28
5.1. LES POLITIQUES TRANSVERSALES	28
5.1.1. POLITIQUES D'EDUCATION DE BASE	28
5.1.1.1. EDUCATION PRESCOLAIRE :	28
5.1.1.2. CYCLE FONDAMENTAL :	29
5.1.1.3. DAARA MODERNE :	29
5.1.1.4. L'EDUCATION DE BASE DES JEUNES ET ADULTES ANALPHABETES (EBJA):	30
5.1.1.5. APPRENTISSAGE TRADITIONNEL RENOVE :	30
5.1.2. LA POLITIQUE DE PROMOTION DE L'EGALITE ET DE L'EQUITE DE GENRE	31
5.1.3. LA CARTOGRAPHIE DES VULNERABILITES,	32
5.1.4. LE DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES SCIENCES, DE LA TECHNOLOGIE ET DES INNOVATIONS	33
5.1.5. LA PROMOTION DES TICE DANS LE SECTEUR	33
5.1.6. LE DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATIONS	34
5.1.7. POLITIQUE DES MANUELS SCOLAIRES	34
5.2. MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE	34
5.2.1. <i>Programme Petite enfance et éducation préscolaire</i>	35
5.3. MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE, DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ARTISANAT	66
5.3.1. <i>PROGRAMME DEVELOPPEMENT DES OFFRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE</i>	66

5.3.2.	<i>PROGRAMME DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE</i>	69
5.3.3.	<i>PROGRAMME PILOTAGE GESTION ET COORDINATION ADMINISTRATIVE FPT</i>	72
5.4.	MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION	74
5.4.1.	<i>PROGRAMME ÉDUCATION SUPÉRIEURE</i>	74
5.4.2.	<i>PROGRAMME RECHERCHE ET INNOVATION</i>	77
5.4.3.	<i>PROGRAMME ŒUVRES SOCIALES</i>	79
5.4.4.	<i>PROGRAMME PILOTAGE MINISTÉRIEL ET COORDINATION ADMINISTRATIVE</i>	80
6.	COORDINATION ET PILOTAGE SECTORIEL	83
6.1.	VISION HOLISTIQUE, INTEGEE ET DIVERSIFIEE DE L'EDUCATION TOUT AU LONG DE LA VIE	83
6.2.	COORDINATION GENERALE DU PROGRAMME PAQUET	84
6.2.1.	<i>Au niveau central</i>	84
6.2.2.	<i>Au niveau déconcentré/décentralisé</i>	85
6.3.	DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	85
6.3.1.	<i>Contexte et justification</i>	85
6.3.2.	<i>La mission de la coordination du PAQUET-EF dans le suivi-évaluation</i>	86
6.3.3.	<i>Le dispositif de suivi-évaluation</i>	86
7.	RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION AU NIVEAU SECTORIEL	90
8.	ANNEXES	90

LISTES DES ILLUSTRATIONS (figures et tableaux)

Tableau 1 : chaines des résultats.....	21
Tableau 2 : Risques et stratégies d'atténuations au niveau du sous-secteur MEN	65
Tableau 3 : Risques et mesures d'atténuation au niveau du sous-secteur	82
Tableau 4 : Périodicité de la reddition de comptes au niveau de la coordination	88
Tableau 5 : Périodicité de la reddition de comptes au niveau des programmes	88
Tableau 6: Périodicité de la reddition de comptes au niveau des IA et des IEF	89
Tableau 8 : Risques et mesures d'atténuation	90
Figure 1 : principaux problèmes à résoudre	14

SIGLES ET ACRONYME

AEF	ASSISES DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
ANAQ-sup	AUTORITE NATIONALE D'ASSURANCE QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ANPECTP	AGENCE NATIONALE DE LA PETITE ENFANCE ET DE LA CASE DES TOUT PETITS
APC	APPROCHE PAR LES COMPETENCES
APEFE	ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
ASEM	ASSOCIATION <i>SENEGALAISE</i> DE L'ECOLE MODERNE
BFEM	BREVET DE FIN D'ETUDES MOYENNES
BIE	BUREAU INTERNATIONAL DE L'ETUDIANT
CAF	CENTRE D'ALPHABETISATION FONCTIONNELLE
CASE	CADRE HARMONISE DE SUIVI-EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
CDP	CONTRAT DE PERFORMANCE
CFEE	CERTIFICAT DE FIN D'ETUDES ELEMENTAIRES
CGE	COMITE/CONSEIL DE GESTION D'ECOLE / ETABLISSEMENT
CNDS	CONSEIL NATIONAL DU DIALOGUE SOCIAL
CNAES	CONCERTATION NATIONALE SUR L'AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
COSYDEP	COALITION DES ORGANISATIONS EN SYNERGIE POUR LA DEFENSE DE L'EDUCATION PUBLIQUE
CRE	CENTRE DE RECHERCHE ET D'ESSAIS
DALN	DIRECTION DE L'ALPHABETISATION ET DES LANGUES NATIONALES
DEE	DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE,
DEMSG	DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN SECONDAIRE GENERAL
DEPS	DIRECTION DE L'EDUCATION PRESCOLAIRE
DFC	DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA COMMUNICATION (DFC)
DIPE	DEVELOPPEMENT INTEGRE DE LA PETITE ENFANCE
DPRE	DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA REFORME DE L'EDUCATION
DRH	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
EBJA	ÉDUCATION DE BASE DES JEUNES ET DES ADULTES ANALPHABETES
ECB	ÉCOLES COMMUNAUTAIRES DE BASE
ELAN	ÉCOLE ET LANGUES NATIONALES
ENO	ESPACES NUMERIQUES OUVERTS
EPT	ÉDUCATION POUR TOUS
ESP/EPE	ESSOR DU SECTEUR PRIVE PAR L'ÉDUCATION POUR L'EMPLOI
FPEC	PROJET FORMATION PROFESSIONNELLE POUR L'EMPLOI ET LA COMPETITIVITE
FPT	FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE
GNPEF	GROUPE NATIONAL DES PARTENAIRES DE L'EDUCATION ET LA FORMATION
IA	INSPECTION D'ACADEMIE
IEF	INSPECTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
ID	INSPECTION DES DAARA
INEADE	INSTITUT NATIONAL D'ETUDE ET D'ACTION POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION
ISEP	INSTITUT SUPERIEUR D'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL
JICA	AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE
KOICA	AGENCE COREENNE DE COOPERATION INTERNATIONALE,
LPGS	LETTRE DE POLITIQUE GENERALE SECTORIELLE
MC	MAITRE CONTRACTUEL
MEN	MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE
MFPAA	MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ARTISANAT
ODD	OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE
OMD	OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT
ONG	ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE
PADIA	PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ET A L'INTEGRATION DE L'APPRENTISSAGE
PAPEJF	PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DES FEMMES
PAPES	PROJET D'APPUI A LA PROMOTION DES CHERCHEURES ET DES ENSEIGNANTES-CHERCHEURES DU SENEGAL
PAQUET	PROGRAMME D'AMELIORATION DE LA QUALITE, DE L'EQUITE ET DE LA TRANSPARENCE
PDEF	PROGRAMME DECENNAL DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
PC	PROFESSEUR CONTRACTUEL
PQRH2	PROJET DE QUALIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES
PSE	PLAN SENEGAL EMERGENT
PTA	PLAN DE TRAVAIL ANNUEL
RAP	RAPPORT DE PERFORMANCE
SNERS	SYSTEME NATIONAL D'EVALUATION DES RENDEMENTS SCOLAIRES
SNDES	STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL
SysGAR	SYSTEME DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS
SG	SECRETAIRE GENERAL

TBS	TAUX BRUT DE SCOLARISATION
TPBS	TAUX BRUT DE PRESCOLARISATION
UA	UNION AFRICAINE
UADB	UNIVERSITE ALIOUNE DIOP DE BAMBEY
UAEL	UNION DES ASSOCIATIONS D'ELUS LOCAUX
UASZ	UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR (UASZ)
UCAD	UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
UEMOA	UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST-AFRICAINE
UGB	UNIVERSITE GASTON BERGER
UNESCO	ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE
UNICEF	FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
UT	UNIVERSITE DE THIES

INTRODUCTION

Ce document est le produit d'un large processus participatif d'actualisation du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2013-2025. Il est, en effet, le fruit d'une co-construction des équipes techniques des ministères en charge de l'Éducation et de la Formation, de l'Économie, des Finances et du Plan et du BOM. Le processus a également impliqué la consultation de toutes les parties prenantes, de la société civile aux PTF, en passant par les syndicats d'enseignants aux associations des parents d'élèves. Elles ont effectivement apporté, notamment à travers le GNPEF, des contributions fort enrichissantes à l'élaboration de chaque étape, de celle de la Lettre de Politique à celle des plans d'action en passant par le modèle de simulation financière, les modèles logiques et la planification stratégique.

Le besoin d'actualiser le PAQUET 2013-2025 s'explique par de nouvelles initiatives qui impactent, voire réorientent les politiques de développement et d'éducation. Tout d'abord, le Gouvernement du Sénégal a lancé en 2013 le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui porte l'ambition de construire un « Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire et un Etat de droit ». L'éducation et la formation, à travers le PAQUET, sont appelées à y contribuer de manière décisive, en fournissant les ressources humaines capables de produire une « économie compétitive soutenue par une croissance forte aux fruits mieux répartis sur l'ensemble du territoire », en assurant au pays « une population instruite, bien formée et engagée au niveau des communautés locales et nationale » et en promouvant « une meilleure qualité de vie ; la paix, la stabilité et la démocratie ; la bonne gouvernance et l'aménagement dynamique et équilibré des territoires ». S'inscrivant dans cette perspective, la Concertation Nationale sur l'Avenir de l'Enseignement Supérieur (CNAES) et les Assises de l'Éducation et de la Formation (AEF) ont organisé de larges consultations nationales sur les politiques d'éducation et de formation pertinentes et efficaces pour atteindre de tels objectifs. Les conclusions retenues ont débouché sur des décisions du Président de la République résumées en un triptyque : « une école pour tous », « une école de qualité » et « une école viable, fiable et pacifiée ».

L'actualisation du PAQUET 2013-2025 s'explique aussi par la nécessité de prendre en considération les engagements pris par le Gouvernement du Sénégal aux niveaux communautaire, continental et international, notamment avec : i) les réformes de l'UEMOA, ii) l'agenda 2063 de l'Union Africaine, iii) la stratégie continentale de l'éducation 16/25, iv) la Stratégie 2024 pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique, v) le programme 2030 des Nations-Unies, vi) le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4...

On peut observer à l'analyse des référentiels de la politique éducative (cf. Partie 2) que, pour l'essentiel, ces engagements convergent avec les orientations et les objectifs de développement durable du PSE. Par ailleurs, le processus d'actualisation du PAQUET à travers l'intégration de ces initiatives et réorientations ne remet pas en cause les trois axes stratégiques actuels que sont la qualité améliorée, l'accès équitable et la gouvernance inclusive et efficace. Mais ceux-ci y prennent de nouvelles dimensions, en particulier avec l'allongement effectif de l'obligation scolaire, la généralisation d'une année de préscolarisation pour les enfants de 5 ans, la qualité entendue comme réussite de tous, la re-finalisation des curricula autour de l'employabilité et des modes de vie durables, l'utilisation des langues nationales pour la facilitation des apprentissages, le développement de dispositifs ciblés d'inclusion et de maintien des publics défavorisés, le système d'orientation et de passerelles, notamment pour favoriser l'orientation du cycle fondamental vers les séries scientifiques et les filières professionnelles et techniques, la centration sur les budgets-programmes, la systématisation de la gestion axée sur les résultats, un pilotage sectoriel renforcé pour plus de cohérence et d'efficacité ainsi qu'un repositionnement des structures centrales en lien avec une déconcentration plus forte et une décentralisation approfondie, un alignement de la planification et de la gestion sur les directives du cadre harmonisé des finances de l'UEMOA... En outre, les cibles et les échéances ont été adaptées à celles de l'agenda 2030 en tenant compte des exigences nationales, notamment de la contribution attendue de l'éducation et de la formation pour la réussite du PSE.

Ainsi l'actuel PAQUET devient le plan stratégique et le cadre d'opérationnalisation de la politique éducative pour la période 2018-2030. Il présente, dans une première partie, le contexte national et la situation de l'éducation et de la formation à travers l'évaluation de la phase 1 du PAQUET 2013-2025. Cette analyse permet ensuite de formuler les orientations de politique sectorielle dans la perspective des initiatives soulignées plus haut et posées comme référentiels. A partir du cadre stratégique sectoriel défini, sont déclinés les quatorze programmes gérés par les trois ministères en charge du secteur de l'Éducation et de la Formation avec pour chacun : i) l'analyse de la

Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2018-2030

p. 4



situation interne pour identifier les forces et faiblesses et celle de l'environnement externe ciblant les opportunités et les menaces, ii) la définition des priorités d'action, des résultats attendus et des stratégies de mise en œuvre et iii) l'analyse des risques et la formulation de mesures d'atténuation. Dans la dernière partie figurent les principes et les modalités de la coordination générale du PAQUET basés sur une approche inclusive et la responsabilité mutuelle de toutes les parties prenantes engagées collégialement dans des dispositifs de suivi-évaluation, de dialogue et d'ajustement continu.

METHODOLOGIE

La mise à jour du PAQUET a commencé par l'élaboration d'une note de cadrage en janvier 2016 qui a dégagé la méthodologie globale par l'identification des principaux acteurs, la définition des stratégies, des modalités, des objectifs, des résultats attendus et des différents livrables.

A cet effet, un dispositif a été mis en place pour l'actualisation du Programme d'amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence. Ce dispositif comprend :

- le Groupe national des Partenaires de l'Éducation et de la Formation (GNPEF) : il est composé des représentants de l'administration (MEN, MFPAA, MESRI, ANPECTP, MEFP, de la Présidence de la République, de la Primature, de l'Assemblée nationale, du Conseil économique, social et environnemental, du Haut Conseil des Collectivités territoriales etc.), des représentants des organisations de la société civile, des Partenaires techniques et financiers, des représentants des collectivités territoriales, des syndicats d'enseignants, des parents d'élèves et du secteur privé. Son rôle a consisté à orienter, superviser et valider les documents provisoires et finaux produits dans le cadre du processus de mise à jour du PAQUET ;
- l'équipe technique sectorielle (ETS) : instituée par arrêté ministériel, elle est composée d'experts des structures techniques des ministères en charge du secteur, de personnes ressources et de consultants nationaux commis pour accompagner la mise à jour du PAQUET. Sa mission a consisté à produire les documents de cadrage des travaux des commissions et des équipes régionales, appuyer les commissions sous-sectorielles et les équipes régionales, mettre en cohérence et consolider les différentes productions des commissions et des équipes régionales, appuyer le travail des consultants, organiser les rencontres de partage et de validation des documents ;
- les commissions sectorielles (CS) : les six commissions techniques mises en place sont la Commission petite Enfance, la Commission éducation de base et enseignement secondaire général, la Commission alphabétisation et langues nationales, la Commission enseignement supérieur et recherche, la Commission formation professionnelle et technique, la Commission gouvernance. Ces commissions sont des cadres de participation et de concertation dans le processus de mise à jour du PAQUET. Elles sont chargées de produire les différents documents de base des sous-secteurs qui ont alimenté le travail de l'équipe technique sectorielle. Des sous-commissions créées ont permis d'alimenter les travaux des commissions.
- Les équipes techniques régionales mises en place sous la responsabilité des Inspecteurs d'académie ont participé au processus de mise à jour à travers l'élaboration des documents de diagnostic et de cadrage régionaux.

La mise à jour du PAQUET a connu les grands moments ci-après.

1. L'évaluation diagnostique et prospective de la phase 1 du PAQUET (2013 – 2015) réalisée en 2016 et complétée par des études portant sur les enfants et jeunes exclus du système éducatif, les comptes nationaux de l'éducation, le pilotage de la qualité, la gestion et l'exécution des dépenses publiques, le management des programmes d'infrastructures et la vulnérabilité;
2. L'actualisation de la Lettre de Politique Générale Sectorielle (LPGS) en tenant compte du rapport d'évaluation diagnostique et prospectif qui a permis d'identifier les défis majeurs auxquels était confronté le système. En réponse à ces défis, la LPGS a défini les orientations générales et les axes stratégiques d'action. Le processus d'actualisation a été ascendant car partant des contributions des sous-secteurs pour co-construire un cadre stratégique sectoriel qui oriente, structure et garantit la cohérence globale et la complémentarité des objectifs et des actions dans un seul et même système d'éducation et de formation. Il a aussi été participatif parce qu'à chaque étape, toutes les parties prenantes sont impliquées. Cette LPGS repositionne la vision et les missions de l'éducation et de la formation dans les nouveaux cadres de développement, aligne les objectifs et stratégies du secteur sur les nouveaux référentiels et adapte les rythmes et la période de réalisation aux cibles/échéances



fixées. Elle a fait l'objet d'une validation sociale par le Groupe national des Partenaires de l'Éducation et de la Formation lors de la revue sectorielle annuelle du mois d'avril 2018 et institutionnelle par les Ministères en charge de l'Éducation et de la Formation en rapport le Ministère de l'Économie, des Finances et Plan ;

3. le modèle logique global du PAQUET : il est conçu sur le principe de la gestion axée sur les résultats (GAR). Les résultats attendus des objectifs fixés dans la LPGS ont permis de bâtir le modèle logique sectoriel, puis sous-sectoriel. Il est structuré autour d'un résultat ultime arrimé au Plan Sénégal Emergent (PSE), de trois résultats intermédiaires qui renvoient aux axes stratégiques du PAQUET, de résultats immédiats et d'extrants. A ce modèle logique s'articulent les modèles logiques des Programmes au niveau des résultats immédiats ;
4. le plan stratégique (2018 – 2030) opérationnalise la LPGS à travers le modèle logique global du PAQUET et les modèles logiques des Programmes. Il est structuré autour (i) d'une analyse situationnelle, (ii) des priorités des programmes, (iii) des résultats attendus et (iv) des stratégies à mettre en œuvre.
5. les plans d'action de la deuxième phase du PAQUET (2018 – 2022) déclinent les activités à réaliser pour la période. Ils sont structurés autour des (i) Axes stratégiques sectoriels, (ii) objectifs stratégiques, (iii) Résultat prioritaire, (iv) Résultat immédiat, (v) Extrant et (vi) Activités. Ils donnent aussi les coûts unitaires et globaux et annuels des activités et résultats au cours de la phase ainsi que les sources de financement ;
6. le cadre de mesure des résultats fixe pour la phase, les indicateurs de performance des programmes pour le suivi et l'évaluation des activités à réaliser dans les plans d'action. Il est structuré autour des résultats escomptés, indicateurs, l'année de référence, les cibles annuelles, les méthodes de calcul, les sources de données, la fréquence production, la méthode de collectes et le responsable de la production de l'indicateur. Vu le nombre important d'indicateurs dans les différents programme, une matrice des indicateurs clé du PAQUET est élaborée à partir du CMR global, pour le suivi annuel des performances du secteur ;
7. le modèle de simulation (2018 - 2030) est un document de planification, de programmation et de suivi évaluation. Sur la base des objectifs stratégiques sectoriels et des objectifs des programmes sectoriels, le modèle de simulation a pu anticiper sur les estimations de coûts. En effet, il fait le chiffrage des options politiques retenues pour le secteur c'est-à-dire la projection des effectifs, des besoins en ressources matérielles, humaines et financières et des indicateurs. Les résultats de la simulation sont présentés dans le «Rapport sur les projections des coûts et financement du PAQUET». Le modèle de simulation est structuré en feuilles contenant les données de bases (démographiques et scolaires), les cibles politiques, les projections des effectifs et des besoins par Ministère et par Programmes, les coûts des politiques et options stratégiques.
8. l'évaluation indépendante du PAQUET (2018 – 2030) par une équipe de consultants internationales a produit un rapport provisoire dont la prise en charge des recommandations a permis de finaliser les documents du PAQUET mis à jour. Ces documents sont validés par le GNPEF, endossés par les Partenaires techniques et financiers puis transmis au Partenariat mondial pour l'Éducation.

1. ANALYSE DU CONTEXTE

L'analyse du contexte national d'élaboration du nouveau programme porte sur les données physiques, administratives, politiques, économiques et sociales du pays ainsi que sur le bilan de la première phase du PAQUET (2013-2015) qui a fait l'objet d'une évaluation externe.

1.1. Présentation du pays

La présentation du pays pose le cadre physique, administratif et politique, les caractéristiques démographiques, socio-culturelles et économiques qui constituent l'environnement en lien avec le système d'éducation et de formation.

1.1.1. Le cadre physique

Le Sénégal, qui couvre une superficie de 196 722 km², est situé entre les 12°8 et 16°41 de latitude nord et les 11°30 et 17°32 de longitude ouest. Il est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée Bissau et la Guinée Conakry et à l'ouest par l'Océan Atlantique sur une façade de 700 km. La Gambie forme une enclave de 10 300 km² s'étirant sur le cours inférieur du fleuve du même nom.



La position géographique du pays lui confère un climat de type soudano-sahélien caractérisé par deux saisons : une saison sèche (novembre à juin) et une saison humide (juillet à octobre). Les précipitations diminuent en fréquence et en volume du sud au nord (300 mm concentrés en un mois et demi au nord, 1 400 mm répartis en quatre mois au sud). Les écarts de température sont sensibles d'ouest en est. Dakar, par exemple, présente un maximum de 32°C et un minimum de 15 °C, tandis que Tambacounda au sud-est du pays a un maximum de 46°C et un minimum de 17°C.

Ces caractéristiques climatiques ont un impact sur le temps d'apprentissage. L'installation précoce de l'hivernage dans les régions situées au sud-est du pays entraîne l'arrêt prématuré des cours dans les écoles où les salles de classe sont construites avec des matériaux de fortune. De même, les températures diurnes élevées enregistrées dans les régions méridionales et septentrionales du pays engendrent des modifications de l'emploi du temps qui s'adapte aux conditions naturelles par un décalage des horaires de l'après midi (16-18 heures, en lieu et place des 15-17 heures pratiquées dans la plupart des régions du pays).

Compte tenu du gradient climatique, la végétation s'appauvrit du sud au nord. Elle est composée au sud d'une forêt guinéenne, au centre d'une savane arborée et herbacée, et au nord d'une steppe à épines. Cette végétation subit les effets combinés de la sécheresse et des actions anthropiques qui engendrent la dégradation du couvert végétal, d'où l'importance de l'éducation au développement durable qui permet, entre autres, de prendre en charge la protection et la régénération de l'environnement biophysique.

Le réseau hydrographique s'est constitué autour de quatre grands fleuves (le Sénégal 1 700 km, la Gambie 750 km, la Casamance 300 km et le Sine-Saloum). Ces cours d'eau se jettent dans l'Océan Atlantique en formant des ramifications qui enserrant des îlots : îles du Saloum, bolong de la Casamance qui sont des zones d'accès difficile notamment pour les services d'inspection de l'éducation et de la formation.

Le Sénégal bénéficie d'une situation géographique assez avantageuse avec une façade maritime qui ouvre directement le pays aux marchés d'Europe et d'Amérique et fait de lui la porte d'entrée et de sortie des importations et des exportations de certains pays enclavés de l'Afrique de l'Ouest. Cette position géographique favorable pourrait permettre au Sénégal d'être une plateforme pour le développement de la formation professionnelle et technique dans la sous-région.

Le sous-sol dispose de ressources minières dont les plus exploitées sont le phosphate, le calcaire, le fer et l'or. Récemment d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel ont été découvertes au large des côtes sénégalaises. L'exploitation de ces ressources naturelles devrait nécessiter de former des compétences techniques et professionnelles spécifiques répondant aux besoins en capital humain de ces domaines et permettre d'améliorer la croissance économique, le bien-être des populations et un financement accru de l'éducation.

1.1.2. Le cadre administratif et politique

Au plan administratif, le Sénégal compte quatorze (14) régions, quarante-cinq (45) départements, cent vingt-trois (123) arrondissements, soit un total de 182 circonscriptions administratives. Depuis 1972, le pays s'est engagé dans un processus de décentralisation qui s'est davantage consolidé avec l'Acte III consacrant la suppression de la région en tant que collectivité locale, l'érection du département en collectivité locale et la communalisation intégrale. En matière d'éducation et de formation, la décentralisation transfère des compétences aux communes (préscolaire, écoles primaires et EBJA, langues nationales et tradition orale, lutte contre l'analphabétisme), aux départements (lycées et collèges, bourse des métiers, partenariat école/entreprises, valeurs civiques et citoyenneté active) et aux régions en tant que pôles de développement économique (Formation professionnelle et technique). Il faut noter que cette réforme concerne 42 départements car, dans le cadre de son application, l'Acte III préconise que les départements de Dakar, Pikine et Guédiawaye gardent leur statut. La taille et le nombre des départements varient selon la région. Mais toutes les régions sont constituées au moins de trois (3) départements chacune. Les limites de ces départements coïncident le plus souvent avec celles des circonscriptions scolaires. Toutefois, il arrive qu'un département, compte tenu de son étendue ou de la densité du réseau scolaire soit subdivisée en deux inspections de l'éducation et de la formation afin d'assurer une gestion de proximité.



Au plan des relations internationales, le Sénégal est membre de l'Organisation des Nations unies (ONU), de l'Union africaine (UA), de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de la Communauté sahélo-sahélienne, etc. de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) A ce titre, il a ratifié de nombreux accords, conventions et protocoles qui sont pris en compte dans le système éducatif.

Appartenant à la zone Franc avec comme monnaie le Franc CFA, le Sénégal est aussi membre de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et de la CONFEMEN et participe aux programmes internationaux d'évaluation tels que le Programme d'analyse des systèmes éducatifs des pays de la CONFEMEN (PASEC) et à d'autres comme le Monitoring learning achievement (MLA) ou, en français, Projet de suivi des acquis scolaires. Les relations de partenariat avec ces instances internationales se traduisent par un certain nombre d'engagements conduisant à ajuster la politique éducative et l'organisation du système d'éducation et de formation sur des standards de comparaison qui en permettent l'évaluation internationale.

1.1.3. Le contexte démographique

Le dernier recensement conduit en 2013 par l'ANSD a établi la population totale du Sénégal à 13 508 715 habitants avec des projections de croissance à 15 256 346 en 2017 et à 22 422 373 en 2030, soit une croissance annuelle moyenne de 3% sur la période de mise en œuvre du PAQUET. Cette dynamique démographique relativement forte s'explique par la baisse du taux de mortalité et, surtout, par une fécondité encore élevée (5.1 naissances par femme en 2015, l'un des plus élevés du groupe des pays à revenu par habitant proche du Sénégal). Ceci reflète dans une certaine mesure des traditions socio-culturelles, la méconnaissance des moyens de contraception par certaines populations et l'insuffisance de la prévention, toutes choses qui interpellent fortement l'éducation, notamment celle des filles.

La structure de la population de 2017 à 2030 est caractérisée par une forte proportion de filles et garçons âgés de 0 à 26 ans, l'âge officiel de scolarisation au Sénégal. Cette population d'âge scolaire représente 64,7% de la population totale en 2017 (9 871 439 de personnes) et baissera légèrement à 63,8% en 2030, soit 14 297 833 filles et garçons en âge d'être accueillis dans les structures d'éducation, de formation, d'apprentissage, d'enseignement supérieur et d'alphabétisation. Pour l'heure, la population scolarisable augmente à un rythme annuel moyen de 2,89%. Ce qui engendre une très forte pression sur l'offre d'éducation et de formation et nécessite un effort accru et continu de construction de nouvelles salles de classes et de recrutement de nouveaux enseignants, sans compter les investissements nécessaires pour les stratégies d'amélioration des conditions d'enseignement et d'apprentissage.

Par ailleurs, selon les projections démographiques de 2030, plus de 80% des sénégalais habiteront en ville, les 70% dans la partie ouest du pays dont 51% dans moins de 4% du territoire national. Cette forte concentration de la population dans les centres urbains de l'ouest du pays et la pression foncière qu'elle crée doivent être anticipées et prises en compte par l'aménagement urbain et la politique éducative afin de disposer d'espaces pour des infrastructures et des équipements adaptés aux besoins éducatifs des populations.

1.1.4. Situation économique et financière

L'économie sénégalaise se maintient sur une dynamique de croissance imputable au renforcement de la demande intérieure qui est favorisée par le raffermissement des investissements publics dans l'énergie, l'agriculture et les infrastructures. Ainsi, le taux de croissance du PIB réel atteint 7,1% en 2017 contre 6,5% en 2015. Cette performance est portée principalement par le bon comportement des industries extractives, des activités de raffinage et des industries chimiques et, dans une moindre mesure, par le dynamisme des cimenteries, des BTP, de l'énergie, du transport, des télécommunications ainsi que des services financiers.

S'agissant des finances publiques, la politique de rationalisation des dépenses de fonctionnement se poursuit afin d'accorder davantage de place aux investissements dans le budget. En termes de mobilisation des ressources, les efforts sont portés, notamment sur l'élargissement de l'assiette fiscale de même que sur le renforcement du contrôle et de la maîtrise des recettes fiscales. Au total, le déficit budgétaire devrait ressortir à 4,2% du PIB en



2016 contre 4,8% en 2015, soit une amélioration de 0,6 point de pourcentage.

Pour ce qui est des échanges extérieurs, le déficit du compte courant en 2016 s'est amélioré pour s'établir à 533,2 milliards (6,1% du PIB) contre 558,7 milliards (6,9% du PIB) un an auparavant, traduisant ainsi l'amélioration de la balance commerciale dans un contexte de relance des industries d'exportation, de renforcement de la production locale et de faiblesse des cours des produits de base sur le marché international. S'agissant de la situation monétaire, elle s'est traduite par une diminution des avoirs extérieurs nets en 2016 (-97,4 milliards), une augmentation du crédit intérieur de 18,5% et une expansion de la masse monétaire de 10,4%.

Cette dynamique de croissance doit s'ajuster à un contexte social marqué par la prévalence de la pauvreté : en 2011, 47 % de la population était considérée comme pauvre selon le seuil de pauvreté national (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, ANSD, 2013 d'après les estimations en 2010). Ce pourcentage a légèrement diminué pour atteindre 40% en 2015 avec des disparités régionales fortes. Le milieu rural est particulièrement défavorisé, 2 personnes sur 3 vivant dans la pauvreté.

L'économie sénégalaise se caractérise par une coexistence d'un secteur moderne peu développé et un secteur rural plutôt en stagnation. Les interactions entre ces deux secteurs s'opèrent dans les zones urbaines et se traduisent par le développement d'un important secteur informel qui est le premier employeur du pays. En effet, en raison de la restriction des capacités d'absorption du secteur structuré, la plupart des jeunes se sont tournés vers le secteur informel. L'emploi informel qui représente plus de 60 % des emplois non agricoles et occupe 95 % de la population active, s'accroît avec l'urbanisation. Il contribue à hauteur de 55 % au PIB.

L'agriculture occupe plus de la moitié de la population active et contribue pour moins de 10 % à la formation du PIB. Outre l'agriculture, les principales recettes proviennent de la pêche, du tourisme, des BTP, des NTIC et des télé services. C'est d'ailleurs autour de la transformation structurelle de ces bases de l'économie que le Sénégal a bâti en 2014 sa stratégie devant conduire le pays à l'émergence à l'horizon 2030. Ce qui affecte à l'éducation et à la formation la tâche de former la masse critique de compétences capables d'anticiper et de mettre en œuvre les mutations porteuses de cette transformation structurelle de l'économie.

En amont, l'atteinte des objectifs du PAQUET dépend en grande partie de cette croissance économique qui influe sur la mobilisation des ressources en faveur de l'éducation. Le financement de ce secteur est d'autant plus important que le contexte démographique restera contraint par une croissance forte.

1.2. Situation de l'éducation et de la formation

L'évaluation de la première phase du PAQUET a révélé des progrès remarquables accomplis par le système mais aussi des tendances baissières et des insuffisances préoccupantes. L'appréciation des performances de cette première phase s'est effectuée à partir de la comparaison entre les réalisés en 2015 et, d'une part, les valeurs de référence en 2012 et, d'autre part, les valeurs cibles de 2015. Il convient de signaler que les données collectées dans ce cadre se sont révélées nettement insuffisantes au regard des indicateurs figurant dans les CMR. Il a fallu donc recourir à des substituts pour compléter l'évaluation des progrès et des insuffisances de la période considérée.

1.2.1. Bilan contrasté de la phase 1 du PAQUET (2013-2015)

Parmi les progrès, on note la baisse de la déperdition (abandon) au DIPE de 18 % à 10 % entre 2013 et 2015. Le taux brut de préscolarisation (TBPS) a connu une hausse de 1,6 point en passant de 15,2 % à 16,8 %. Le taux d'achèvement dans le cycle moyen a connu une tendance haussière en passant de 34,7 % en 2012 à 39,5 % en 2015. Dans l'enseignement secondaire général, le TBS de 34,06% en 2015 est nettement supérieur à la valeur cible 27,1%, le taux global de survie en classe de terminale en 2015 dépasse de près de 20 points la cible de 2015. Dans l'EBJA, entre 2013 et 2015, le taux d'abandon baisse de 1,5 chaque année dans les CAF et dans les ECB et les réalisés en 2013 et 2014 sont très largement au-dessus de la valeur de référence de 2012 (plus de 15 points en moyenne). Au niveau de la FPT, entre 2012 et 2015, le nombre d'apprenants inscrits dans les structures pour 100 000 habitants a augmenté de 102 apprenants, le pourcentage de redoublants dans les effectifs d'apprenants a baissé de 3 points, les taux de promotion restent très élevés (94 à 95%) et les résultats issus des évaluations basées sur l'Approche par compétences (APC) ont connu une évolution positive (98%). Le flux de diplômés a aussi augmenté en passant de 5814 en 2012 à 6021 en 2015 soit une hausse de 207. Dans l'Enseignement supérieur, le pourcentage de nouveaux bacheliers orientés est passé de 98% en 2013 à 100% en 2015, le taux de promotion en première



année de licence est en hausse de 57,5% en 2014 à 60 % 2015. En termes d'équité selon le sexe, l'indice de parité est en faveur des filles dans le préscolaire (1.16 en 2015), l'élémentaire (1.13 en 2015), le moyen (1.11) et la FPT tandis que, bien qu'encore défavorable aux filles, il continue de progresser aux niveaux secondaire et supérieur. L'élargissement et la diversification de la carte scolaire et universitaire se sont poursuivis avec l'expansion des collèges et lycées de proximité, l'implantation de nouveaux pôles universitaires et la création des filières de formation professionnelle courte matérialisée par la mise en place du réseau des Instituts supérieurs d'Enseignement professionnel (ISEP) sans compter l'effectivité du système Licence-Master-Doctorat (LMD) régulant la mobilité interuniversitaire.

De manière générale, les résultats attendus en matière de gouvernance liés à la redevabilité et à la transparence ont été atteints même si des efforts restent à faire pour une meilleure visibilité des progrès du secteur grâce, notamment, à une systématisation du rapportage à dates échues. À propos du pilotage et de la gestion du système, l'option stratégique majeure renforce la déconcentration et la décentralisation. Des comités régionaux de dialogue social sont installés dans les 13 régions à l'exception de Saint-Louis, soit un taux d'exécution de 92,85%. Le nombre d'écoles élémentaires disposant d'un CGE fonctionnel est de 8004 en 2015, pour un objectif de 8135 soit un taux de réalisation de 98.38%. L'ensemble des CEM sont dotés de cadres de participation des élèves à la gestion de l'établissement mieux connus sous le vocable de gouvernements scolaires. Dans l'ESR, le pourcentage des contrats de performance ayant un satisfécit est de 100% en 2015 En 2015, le taux de qualification des enseignants s'est amélioré et varie entre 67% (moyen et secondaire) et 81,36% (élémentaire). Pour le FPT, le taux se situe à 48%. Du fait des dispositifs de formation à l'œuvre sur le terrain, la tendance est ici à la hausse dans tout le système sauf pour le DIPE.

Concernant les insuffisances, des contre-performances sont enregistrées en matière d'efficacité interne, de réussite aux apprentissages et aux examens du cycle fondamental au secondaire,. A l'élémentaire, le taux de promotion de 87.4% en 2012, est passé à 86.3% en 2015 et le taux de redoublement est passé de 2,8% en 2012 à 3,90% en 2015. Pour le taux d'achèvement, la valeur réalisée en 2015 (59.3%) est bien en deçà de la valeur cible (73,20%). Au Moyen, le taux de promotion de 74,50% en 2012 passe à 65,90% en 2015 tandis que le taux d'abandon a connu une hausse de 2,4 points par rapport à l'année de référence (11,50% contre 9,10%). Le taux de survie en 3ème a connu une tendance baissière de près de 6 points par rapport à la référence de 2012 et près de 12 points par rapport à la valeur cible de 2015. Dans le secondaire général, le taux de redoublement a connu une hausse de 4,1 points de pourcentage entre 2012 et 2015 (19,50% contre 23,60%).

Pour la réussite des apprentissages, les performances restent peu satisfaisantes. A l'élémentaire, les seuils de maîtrise observés ne sont pas loin des performances constatées avec les évaluations du PASEC 2014 qui notent qu'au Sénégal, comme au Cameroun et en Côte d'Ivoire, 70 % à 80 % des élèves n'atteignent pas le seuil « suffisant » de compétences en langue, quand environ la moitié des élèves a atteint ce seuil en mathématiques. Pour le CFEE, la tendance générale est à la baisse aussi bien par rapport à l'année de référence qu'à l'intérieur de la phase. Pour le BFEM, le taux de réussite a connu une baisse entre 2012 et 2015 en passant de 53,2% à 43,2%. Par rapport à la valeur cible de 2015 qui est de 65.1%, le gap est de 21,9 %. Le taux de réussite au baccalauréat a connu une évolution en dents de scie pour finalement baisser en passant de 38,10% en 2012 à 31,80% en 2015.

Au niveau de la FPT, les taux de réussite aux différents examens (CAP – BEP – BT – BTS – Bac techniques) qui étaient de 53% en 2012, ont fléchi à 50,26% en 2015

Globalement, l'amélioration des résultats aux différents examens du Supérieur est portée par ceux du privé. Au niveau du public, l'amélioration est portée par les résultats des universités de Saint-Louis, Thiès et Bambey ainsi que par l'École polytechnique de Thiès avec des taux de réussite supérieurs à 80%.

Le dispositif de gouvernance du PAQUET adopté est certes conforme et pertinent. Toutefois, l'engagement des collectivités locales dans la gestion de l'Education et de la Formation durant la phase 1 du PAQUET, reste relativement faible. Par exemple, pour l'EJBA, si le fonctionnement des comités de gestion et le nombre de collectivités locales ayant une convention avec les structures privées locales sont satisfaisants, le pourcentage de collectivités locales ayant effectivement participé à la mise en œuvre des programmes EJBA reste encore faible (16,5% pour un objectif de 100%). Au niveau du préscolaire, il n'y a pas beaucoup de CGE fonctionnels. En 2015, l'objectif fixé à 100% n'est atteint qu'à 12.9%. En matière de communication, les faiblesses ont trait notamment à la non disponibilité d'un plan stratégique de communication dans le secteur, à la non utilisation de multiples supports (diversité des cibles), et au déficit de partage de la politique sectorielle au niveau déconcentré.



Sur l'ensemble des dépenses exécutées durant la période 2012-2015 pour un montant de 766 697 887 000 de F CFA, les redoublements (3,70%) et abandons (10,01%) représentent un montant de 105 226 560 000 soit 13,72%. Globalement, le coût financier des redoublements et des abandons accuse une tendance haussière qui s'explique par l'augmentation des taux de redoublement et d'abandon. A cette source d'inefficience s'ajoute le taux d'utilisation des enseignants. Le taux d'utilisation d'un professeur du Moyen a connu une évolution en dents de scie en passant de 74,10% en 2013 à 78,09% en 2014, puis à 76,83% en 2015. En dépit de la hausse entre 2013 et 2015, ce taux est encore en-dessous de la valeur cible de 90%. Une situation similaire est observée dans l'enseignement secondaire où le taux d'utilisation des professeurs est passé de 73,3% en 2013 à 76,83% en 2015, soit une hausse de 3,53 points de pourcentage mais, ce taux se situe encore en-dessous de la valeur cible de 80%.

1.2.2. Forces du système

Parmi les forces qui impulsent les progrès du système, il convient de noter tout d'abord l'importance remarquable des financements et de nombreux investissements en infrastructures et en équipements consentis dans la phase 1 du PAQUET mais aussi la carte scolaire de proximité, le recours au potentiel des Tics, la réforme de la gouvernance.

i) Financement à une hauteur exceptionnelle de 7% du PIB en moyenne : la mise en œuvre de la première phase du PAQUET a enregistré un afflux accru de ressources publiques en faveur du secteur. Les dépenses publiques d'éducation ont connu une forte évolution entre 2013 et 2015. De 491 milliards 342 millions de F CFA au début du programme, ils ont atteint 553 milliards 914 millions de F CFA en 2015, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 4,1 %. Les trois dernières années du programme marquent une hausse de l'effort public d'éducation qui a dépassé largement les prévisions du secteur dans le modèle de simulation du PAQUET. Comparativement à d'autres pays, le système éducatif sénégalais est privilégié puisqu'il a reçu en moyenne pour la décennie environ 7,0 % du PIB. En se référant à sa part dans le budget de fonctionnement de l'État hors dette publique et hors charges communes, elle atteint plus de 41%.

ii) de nombreux investissements en infrastructures et en équipements : de nombreux et importants investissements en infrastructures et équipements ont été mis à disposition dans l'ensemble du secteur. Au niveau du MEN, de 2012 à 2015, 130 632 tables bancs ont été injectés dans le réseau pour l'équipement de 5225 salles de classes. Dans l'Enseignement élémentaire 7 814 salles de classe, 1 140 blocs d'hygiène, 743 blocs administratifs, 530 points d'eau et 27 murs de clôture ont été construits. Dans l'Enseignement moyen, 1 661 salles de classe ont été construites et équipées et dans l'Enseignement secondaire général, 21 lycées. Dans le cadre de l'amélioration de l'enseignement des sciences et des mathématiques, le nombre de blocs scientifiques construits et équipés est passé de 8 en 2012 à 12 en 2015. 17 lycées ont été équipés en matériels de laboratoires et en charriots mobiles et 58 collèges et 67 lycées sont équipés en matériels de laboratoires. La dotation des établissements en équipements informatiques et leur connexion à Internet progressent avec des taux de 48% pour les lycées, de 24% pour les collèges d'enseignement moyen et de 7% pour les écoles élémentaires.

Dans la FPT, entre 2014 et 2015, plusieurs infrastructures ont été réalisées et/ou réhabilitées. On peut y noter la construction, hors de Dakar, de 05 centres de formation professionnelle, et d'un (01) lycée professionnel. Les travaux d'extension et de réhabilitation ont concerné 06 établissements.

Dans l'enseignement supérieur, de nombreuses réalisations ont été faites pour l'élargissement de la carte universitaire et la normalisation des capacités d'accueil des universités existantes. Il s'agit notamment de la création de l'Université virtuelle du Sénégal (UVS) avec 20 espaces numériques ouverts (ENO) sur 50 en cours de construction dans les différents départements et la connexion de cinq (5) universités publiques au Réseau national. En outre, 5 ISEP sur 14 répondants aux besoins de formation professionnelle à cycle court sont en cours de mise en œuvre. Les universités Amadou Makhtar Mbow de Diamniadio (UAM) et celle du Sine Saloum El Hadji Ibrahima Niassé (USSEIN) sont en cours de construction. En plus de celui de Thiès dont les premiers diplômés sont sortis en 2015, trois autres sont en voie d'être fonctionnels à Richard Toll, à Matam et à Diamniadio. Le nombre de Centres de recherche et d'essai (CRE) fonctionnels est passé de 09 en 2014 à 16 en 2015. Au niveau des universités existantes, les capacités d'accueil sont améliorées. La promotion des filières techniques et scientifiques est matérialisée par la création des instituts supérieurs d'Enseignement professionnel (ISEP) et des laboratoires de mathématiques (Centre d'excellence en Mathématiques – TIC CEA-MITIC à l'UCAD et à l'UGB). Afin d'accroître le niveau des connaissances scientifiques et techniques, de nouveaux laboratoires ont été accrédités. A l'UCAD, 31 laboratoires sont en construction sans compter la réhabilitation des amphithéâtres. A l'UGB, ce sont 10 salles de



classe et de TD, 01 amphithéâtre, 19 laboratoires de TP. A l'UASZ, il y a un amphithéâtre et 02 salles de cours sans compter le Centre délocalisé de Kolda. A l'Université de Thiès, 26 laboratoires et 03 salles de cours sont construits.

iii) Carte scolaire de proximité, intégration des TICE et gouvernance améliorée

Les investissements réalisés ont permis d'élargir notablement la carte scolaire et universitaire sans oublier la formation professionnelle avec la construction d'établissements de proximité devenus une force du système pour accroître l'accès et le maintien d'enfants et de jeunes qui étaient jadis handicapés par les distances établissement-domicile. L'utilisation des TICE, notamment dans le supérieur a aussi grandement contribué à l'élargissement de l'accès.

La gouvernance réformée du système accroît les possibilités d'implication des différentes parties prenantes dans la gestion et renforce les dispositifs de transparence et de redevabilité comme la gestion axée sur les résultats.

D'autres forces ont été identifiées et précisées dans les programmes ci-dessous.

Toutefois, l'interrogation sur le déphasage entre le bilan mitigé du secteur et l'importance des investissements consentis dans la phase 1 du PAQUET conduit à la nécessité d'identifier les limites et les contraintes qui entravent le développement du système d'éducation et de formation.

1.2.3. Limites et contraintes au développement du système éducatif

Les limites et contraintes au développement du système éducatif sont corrélées i) à l'insuffisance et au non-ciblage de l'offre d'éducation et de formation, ii) à la faible qualité des résultats d'apprentissage à presque tous les niveaux et iii) au pilotage pédagogique et à la gestion administrative insuffisamment ciblés et stratégiques sur le renforcement de l'équité et l'amélioration de la qualité.

i) Insuffisance et non-ciblage de l'offre d'éducation et de formation : une première contrainte est la faible capacité d'accueil à relier en partie à la croissance relativement forte de la population scolarisable. Il s'y articule l'absence ou l'insuffisance de ciblage des populations rurales et défavorisées qui restent les principales victimes de l'exclusion scolaire en termes aussi bien d'admission que de maintien. Le recensement général de la population de 2013 révèle que le phénomène des enfants en âge scolaire mais en dehors du système est nettement prégnant. Leur nombre est estimé à plus 1 500 000, soit environ 47% des enfants d'âge scolaire. Sur 10 enfants hors-école, près de 8 n'ont jamais été scolarisés (1 248 258) alors que 2 sur 10 ont décroché (324 834). En d'autres termes, le non enrôlement est beaucoup plus important que le décrochage. Selon l'étude sur Les enfants hors ou en marge du système scolaire classique au Sénégal, le taux d'enfants de 7 à 16 ans vivant avec un handicap hors-école est de 66% comparé à 47% pour l'ensemble des enfants du Sénégal. Si l'on considère uniquement les enfants non-scolarisés, ce taux monte à environ 87, 5% (UNICEF/FASTEF/IRD, 2016). Des disparités fortes frappent aussi les enfants des zones rurales : 60% d'enfants hors école sont du milieu rural contre 30% en milieu urbain, soit le double. Les disparités régionales affectent le plus, par le phénomène d'enfants hors-école, les régions de Kaffrine, de Diourbel, de Tambacounda, de Louga et de Matam (ANSD, 2014). En outre, « la proportion d'enfants hors l'école parmi les enfants qui n'ont pas d'acte de naissance est en moyenne de 77%, contre 39% parmi ceux qui possèdent un acte de naissance » (UNICEF/FASTEF/IRD, 2016). Les enfants « nomades » (exode rural – nomadisme) ainsi que ceux qui sont « confiés » constituent une proportion assez importante parmi les enfants hors-école. Cette problématique d'équité se pose à tous les niveaux du système et soulève la question de savoir comment mieux réorienter et allouer les ressources publiques en fonction de la cartographie des vulnérabilités afin d'éviter qu'elles servent le renforcement des inégalités. Certes les taux de scolarisation progressent mais la stratégie d'équité ne montre pas un ciblage des populations rurales et défavorisées par les investissements publics. Autrement dit, il manque un ciblage suffisant de l'argent public basé sur des stratégies opérationnelles et des indicateurs de rattrapage en faveur des zones ou régions les plus en retard, des populations les plus défavorisées, des zones rurales, des filles, des enfants vivant avec un handicap... La politique des bourses, notamment dans le supérieur, en constitue un élément illustratif. Dans l'exclusion, l'absence d'une telle stratégie opérationnelle de ciblage des populations/zones défavorisées se combine donc à l'insuffisance des capacités d'accueil. Il s'y ajoute l'inadaptation de l'offre avec la pertinence problématique des apprentissages scolaires qui pousse les mêmes populations rurales et défavorisées à s'interroger sur l'utilité de l'Ecole. A l'égard de la société comme d'ailleurs de l'économie, le système d'éducation et de formation reste ainsi



dominé par une logique d'offre selon un modèle unique en déphasage avec une demande diversifiée.

ii) *Faible qualité de l'enseignement dispensé à tous les niveaux* : en dépit du bilan mitigé ci-dessus, la faiblesse des résultats d'apprentissage se pose à tous les niveaux du système. Elle alimente l'inefficacité interne avec des taux de redoublement et, surtout, d'abandon relativement élevés. La situation est particulièrement préoccupante pour les compétences de base dans l'enseignement élémentaire où, en début de cycle, 29% et 62% des élèves atteignent respectivement le seuil « suffisant » de compétences en langue et en mathématiques. En fin de cycle, ces chiffres s'élèvent à 61% et 59% (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN (PASEC) 2014). En outre, parmi les dix pays couverts par l'évaluation PASEC, le Sénégal enregistre les plus grandes disparités dans les résultats d'apprentissage (écarts les plus élevés en langue 207 et en mathématiques 230 entre les déciles supérieurs et inférieurs). Ce qui reflète de fortes inégalités dans les résultats d'apprentissage des élèves posant également ici la problématique du ciblage. En outre, l'absence ou l'insuffisance de liens entre les apprentissages scolaires et les problèmes de l'environnement de vie soulève des interrogations sur le sens et l'utilisation des premiers et affaiblit en conséquence la motivation à apprendre. Les apprentissages en sciences et mathématiques font l'objet d'une forte préoccupation compte tenu du déphasage entre, d'une part, l'importance stratégique qui leur est accordée comme puissant facteur de développement et, d'autre part, le peu d'attraction qu'ils exercent sur les élèves et étudiants. Il s'y ajoute comme facteurs et conditions entravant la réussite des apprentissages :

- la faiblesse de la participation (TBPS de 16,5 % en 2015) aux programmes DIPE qui rendent les enfants prêts à apprendre et l'insuffisance de centration sur les stratégies d'acquisition réussie des compétences de base en langue et mathématiques en début de scolarité ;
- l'absence de cultures et de pratiques d'éducation et de formation orientées vers la réussite de tous les apprenants ;
- l'insuffisance du temps réel d'apprentissage et la discontinuité de l'apprentissage liées aux nombreuses perturbations scolaires et universitaires dues aux grèves d'enseignants ou d'élèves, à l'absentéisme des enseignants, aux nombreuses fêtes, au démarrage tardif des cours après l'ouverture officielle des classes, à la fermeture prématurée des classes ;
- la difficulté posée à la majorité des enfants de commencer l'apprentissage dans une langue qu'ils ne parlent pas et de se retrouver confronté ainsi, dès le départ, à des risques sérieux d'échec ;
- le manque d'efficacité, voire de pertinence du dispositif de formation initiale et surtout continuée des enseignants ;
- le déficit d'enseignants et de didactiques de réussite dans les disciplines scientifiques ;
- la faiblesse de l'encadrement pédagogique et administratif à tous les niveaux liée au nombre réduit d'inspecteurs (de l'Éducation, de spécialité et de vie scolaire) et à l'insuffisance des moyens logistiques ainsi qu'au manque de formation des leaders d'établissement ;
- L'inadéquation du système d'évaluation des apprentissages ;
- L'absence de dispositifs de prise en charge des apprenants en difficulté.

iii) *Gouvernance insuffisamment ciblée et stratégique sur le renforcement de l'équité et l'amélioration de la qualité* : comme pour l'équité, le pilotage de la qualité n'est pas centré sur des stratégies et des critères de pertinence et d'efficacité orientés vers l'appui à des parcours de réussite pour tous les élèves et étudiants. La mise en œuvre des normes et standards de qualité et d'assurance-qualité gagnerait à les prendre en compte. Le pilotage de la qualité reste aussi handicapé par :

- le dispositif de contrôle et d'encadrement pédagogique inefficace ;
- l'insuffisance de la formation des personnels administratifs (Chefs d'établissement, Directeurs d'école) et techniques (intendants, comptables, gestionnaires de bibliothèques scolaires, etc.) ;
- la faible implication des collectivités locales et des communautés de base dans la vie des établissements ;
- l'inefficacité du mécanisme de financement des établissements d'éducation et de formation etc.



1.2.4. Principaux problèmes à résoudre

Le schéma ci-dessous résume les principaux problèmes à résoudre dans le secteur de l'Éducation et de la Formation

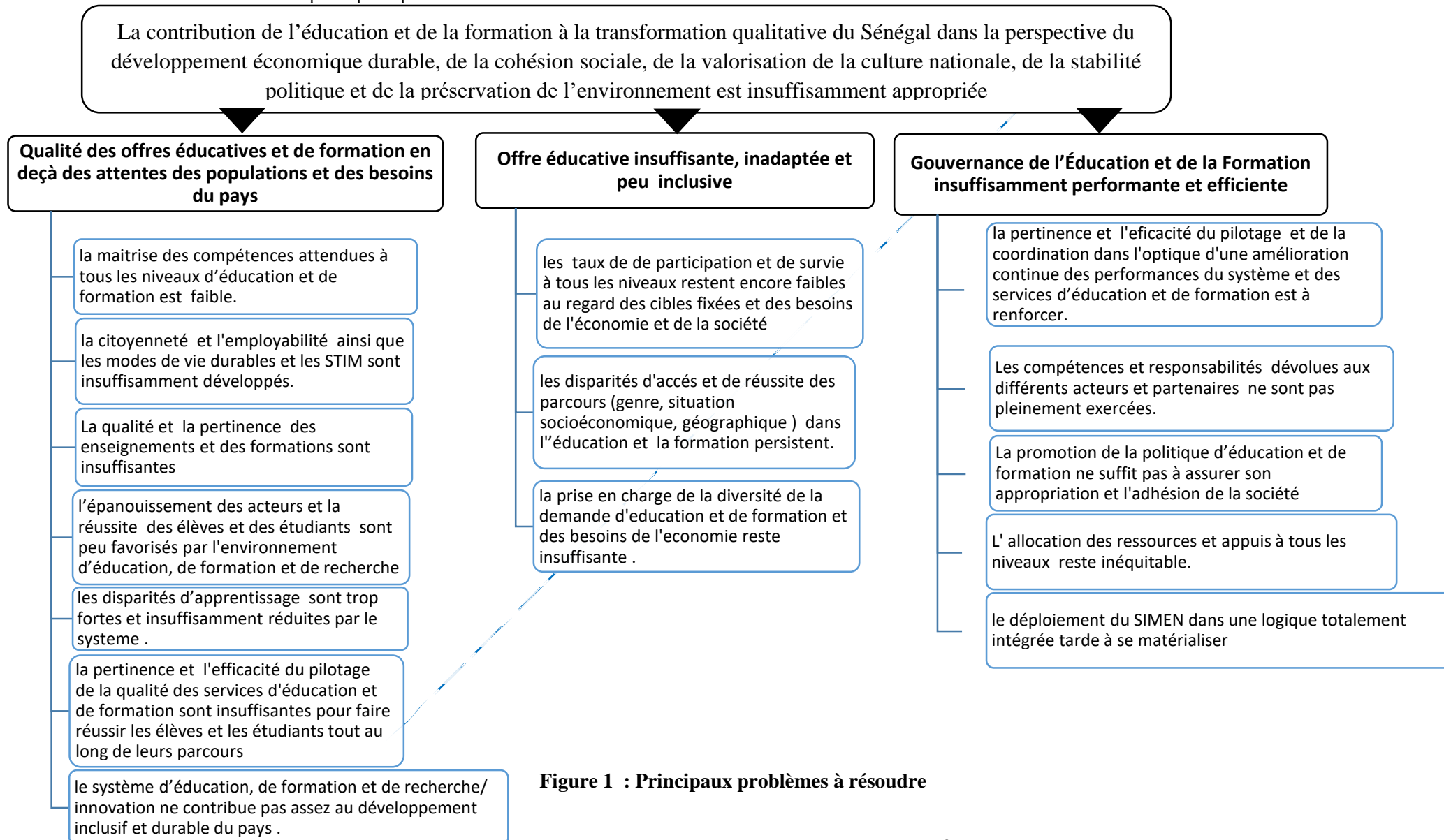


Figure 1 : Principaux problèmes à résoudre



1.2.5. Opportunités et menaces

L'analyse de l'environnement du système d'éducation et de formation permet d'identifier des opportunités à saisir et des menaces à réduire pour la réussite du Programme.

1.2.5.1. Opportunités

Le secteur de l'Éducation et de la Formation peut s'appuyer sur de fortes opportunités parmi lesquelles :

- i) la dynamique du PSE qui privilégie l'extension de l'accès aux services sociaux de base, notamment à l'éducation et aux soins de qualité, à l'eau potable et à un cadre de vie sain ;
- ii) la stabilité politique et la solidité des institutions qui permettent une mise en œuvre continue du PAQUET.
- iii) la priorité donnée à l'éducation et à la formation dans le budget de l'Etat
- iv) la mobilisation autour de la mise en œuvre des ODD et la participation au Partenariat mondial pour l'éducation qui met à disposition des ressources pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan sectoriel.
- v) le développement des approches partenariales avec le secteur privé (dont le PPP) notamment dans la résorption du stock d'abris provisoire, la structuration de l'offre de FPT et l'employabilité des jeunes et l'intérêt de plus en plus accru que le monde du travail accorde à l'éducation et à la formation pour la réponse à ses besoins en ressources humaines qualifiées.
- vi) la bonne représentation du Sénégal au niveau international qui permet de nouer des partenariats pour le développement de l'éducation et de la formation
- vii) le potentiel de développement d'un hub sous régional en matière d'enseignement supérieur et de formation ;
- viii) le renforcement de la citoyenneté active avec les deux alternances observées depuis 2000 permettant une plus grande présence des organisations de la société civile sur les questions de gouvernance, de reddition des comptes, d'équité, le développement de structures de gestion participative et de concertation ouverte et partenariale des institutions d'éducation et de formation et la contribution dynamique de la diaspora au financement de l'éducation notamment par la construction de salles de classe;
- ix) la mise en œuvre des nouvelles directives du Cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA (LOLF, Code de transparence dans la gestion des finances publiques, règlement général sur la comptabilité publique, nomenclature budgétaire de l'État) à partir de 2017 qui va impacter sur la gouvernance du secteur ;
- x) le développement des médias sous toutes leurs formes qui mérite d'être mobilisée au service du développement de l'éducation et de la formation ;
- xi) le développement de systèmes d'information fonctionnels et la production de données régulières sur le système ou certains de ses niveaux ;
- xii) le développement d'une gestion axée sur les résultats et d'une contractualisation de l'amélioration de la performance ou de projets d'établissement favorisant la responsabilisation des acteurs.
- xiii) le développement du potentiel numérique d'apprentissage.

1.2.5.2. Menaces

La mise en œuvre du PAQUET devra faire face à nombre de menaces qui risquent d'hypothéquer les chances de réussite, notamment :

- i) la croissance rapide de la population qui s'accompagne d'une forte augmentation du nombre d'enfants et de jeunes en âge de préscolarisation et de scolarisation créant des déficits graves de prise en charge de la demande d'éducation et de formation ;
- ii) la persistance de la pauvreté et le creusement des inégalités dans certaines parties du pays avec une faible protection sociale des enfants (enfants dans la rue, mendiants, enfants travailleurs, enfants victimes de violences...) entraînant de fortes disparités dans l'accès, le maintien et la réussite ;
- iii) le déséquilibre dans les régimes indemnitaires créant des disparités entre agents de l'Etat de même niveau indiciaire, disparités qui sont sources de frustrations, de revendications et de grèves récurrentes



- chez les enseignants.
- iv) l'insuffisance d'appropriation du programme par les acteurs et les médias avec pour conséquence une mobilisation insuffisante autour des questions d'éducation et de formation ;
 - v) la possible réduction des financements avec le ralentissement de la croissance et/ou la diminution de l'aide au développement dans le secteur ;
 - vi) la forte pression sur le foncier en milieu urbain qui constitue un frein à l'expansion de la carte scolaire et de formation ;
 - vii) l'accroissement des risques de vulnérabilité lié aux perturbations climatiques et sociales (inondations, avancée de la mer, sécheresse, feux de brousse, conflits armés, urbanisation galopante, etc.).

2. ORIENTATIONS DU PAQUET 2018-2030

Les orientations du PAQUET présentent les sources d'inspiration ou référentiels de la politique, la vision et les missions du secteur ainsi que le cadre stratégique sectoriel.

2.1. Référentiels de la politique d'éducation et de formation

La politique d'Education et de Formation se fonde essentiellement sur les référentiels que voici :

Le PSE qui exige du Système d'Education et de Formation (SEF) la formation du capital humain et de la nouvelle citoyenneté capables de promouvoir le nouveau cadre de développement accéléré et durable pour une « économie compétitive soutenue par une croissance forte aux fruits mieux répartis sur l'ensemble du territoire ; une population instruite, bien formée et engagée au niveau des communautés locales et nationale, une meilleure qualité de vie ; la paix, la stabilité et la démocratie ; la bonne gouvernance et l'aménagement dynamique et équilibré des territoires ».

Les onze (11) décisions présidentielles issues de la CNAES : « réorienter le système d'enseignement supérieur vers les sciences, la technologie, les formations professionnelles courtes ; mettre les Tics au cœur du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche pour améliorer l'accès à l'enseignement supérieur et l'efficacité du système ; améliorer le pilotage du système d'enseignement supérieur et de recherche et réformer la gouvernance des établissements publics d'enseignement supérieur ; instaurer une culture de la paix au sein des Etablissements publics d'enseignement supérieur ; favoriser la carrière des enseignants, des chercheurs et du personnel administratif, technique et de service ; faire de l'étudiant un acteur de sa formation, favoriser sa réussite et améliorer ses conditions de vie ; renforcer la carte universitaire pour favoriser l'accès, diversifier l'offre de formation et assurer la qualité de l'enseignement supérieur ; donner un nouvel élan à la recherche et à l'innovation ; ouvrir l'espace sénégalais de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'Afrique et au monde ; améliorer la gestion des budgets et ressources propres des universités par la mise en place de procédures et mécanismes modernes et transparents ; investir dans l'enseignement supérieur et la recherche à la hauteur de notre nouvelle ambition .»

Les onze (11) décisions présidentielles issues des AEF qui posent les orientations, stratégies et mesures fondatrices d'une Ecole pour Tous, une Ecole de Qualité et une Ecole viable, stable et pacifiée : « réorienter le système éducatif vers les sciences, les mathématiques, le numérique, les technologies et l'entrepreneuriat ; généraliser la prise en charge de la petite enfance ; améliorer l'équité dans l'accès ; développer l'enseignement arabo-islamique et l'articuler au système éducatif ; développer la formation professionnelle et l'adapter aux besoins du marché du travail ; développer l'alphabétisation et renforcer la place des langues nationales ; promouvoir l'inclusion des filles et des enfants à besoins éducatifs spéciaux ; renforcer la professionnalisation des ressources humaines ; améliorer la qualité des enseignements-apprentissages ; promouvoir un enseignement



privé de qualité ; améliorer la gouvernance et consolider le dialogue social pour un système éducatif performant. »

L'Acte III pour permettre aux collectivités locales d'impulser leur propre développement en s'appuyant notamment sur les compétences qui leur sont transférées dans le domaine de l'éducation et de la formation à travers la communalisation intégrale (préscolaire, écoles primaires et EBJA, langues nationales et tradition orale, lutte contre l'analphabétisme), , l'érection du département en Collectivité locale (lycées et collèges, bourse des métiers, partenariat école/entreprises, valeurs civiques et citoyenneté active) et l'organisation des régions en pôles de développement économique (Formation professionnelle et technique).

Les réformes de l'UEMOA pour un cadre harmonisé des finances publiques orienté vers la gestion axée sur les résultats et l'efficacité de la dépense à travers le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats, la transparence et la discipline budgétaires, la présentation plus exhaustive des crédits en programmes, la mise en place de la programmation pluriannuelle du budget et d'un nouvel acteur budgétaire, le responsable de programme.

L'agenda 2063 de l'Union Africaine pour une « révolution des compétences » à même de promouvoir une « Afrique pacifique et prospère, intégrée, dirigée par ses propres citoyens et occupant la place qui est la sienne dans la communauté mondiale et l'économie du savoir » ;

La stratégie continentale de l'éducation 16/25 qui propose de réorienter les systèmes africains d'éducation et de formation vers onze objectifs de réalisation de la vision du futur de l'Afrique, notamment : revitaliser la profession d'enseignant, renforcer les programmes de sciences et de mathématiques, élargir les possibilités de la FPT , promouvoir l'éducation pour la paix...

La Stratégie 2024 pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique: STISA-2024 pour répondre au besoin de transformation de l'Afrique en une société basée sur la connaissance et impulsée par l'innovation ; le partenariat pour le développement des compétences en sciences appliquées, ingénierie et technologies (PASET) lancé en 2013 comme plateforme internationale réunissant les Etats africains, le secteur privé ainsi que de nouveaux partenaires ayant massivement investi en Afrique, dont le Brésil, la Chine, l'Inde et la République de Corée ainsi que le premier Sommet continental sur la revitalisation de l'Enseignement supérieur en Afrique (mars 2015, à Dakar) ;

Le programme 2030 des Nations-Unies pour transformer le monde dans la perspective du développement durable à travers la réalisation de dix-sept objectifs (ODD) et de 169 cibles formant un cadre d'action qui concilie les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable pour une approche intersectorielle de l'éradication de la pauvreté et de la faim, de la lutte contre les inégalités et les discriminations, de l'égalité des genres et de l'autonomisation des filles et des femmes, de la préservation de l'environnement et de la paix....

Le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4 qui fixe dix cibles, sept cibles-résultats et trois cibles-moyens, pour promouvoir une éducation de qualité inclusive et équitable et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous, notamment la généralisation d'une année de préscolarisation et la préparation à un travail décent pour tous ainsi que l'alphabétisation des jeunes et des adultes.



2.2. Vision et missions, valeurs et principes du SEF

2.2.1. Vision et missions du SEF

Se situant dans cette perspective transformationnelle globale, la vision présente « un système d'éducation et de formation (SEF) pacifié et stable, diversifié et intégré pour inclure en toute égalité chacune et chacun, motivant et de qualité pour la réussite de toutes et de tous, pertinent et efficace en tant qu'outil de développement des compétences nécessaires à l'émergence d'un Sénégal prospère et solidaire »

De cette vision se déclinent les missions du SEF :

Elever le niveau intellectuel, culturel et scientifique de la population en garantissant tout d'abord l'exercice effectif, gratuit et universel du droit fondamental à l'éducation ;

Former un type de sénégalais ancré dans une citoyenneté républicaine et démocratique consciente et active, attaché au respect et à la promotion des valeurs nationales et africaines, acquis aux comportements et modes de vie durables, compétent et motivé dans l'exercice de sa profession et dans le service à la nation, intégré dans la culture scientifique et technologique du XXI^e siècle et engagé dans l'apprentissage tout au long de la vie ;

Promouvoir un modèle social inclusif où règnent l'Etat de droit, la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des libertés et droits humains fondamentaux, la participation citoyenne, la coopération et la solidarité, la justice sociale et le développement axé sur l'humain, l'égalité des genres et l'autonomie des filles et des femmes, la protection sociale et la santé pour tous, la préservation de l'environnement, l'esprit de tolérance et de paix ;

Contribuer à la transformation structurelle de l'économie et au développement durable du Sénégal en dotant le pays du capital humain nécessaire.

2.2.2. Principes et valeurs généraux d'action

Les principes et valeurs d'intervention constituent les référentiels philosophiques et axiologiques qui guident l'action du Système éducatif et de formation à tous les niveaux et dans tous les sous-secteurs. Ils s'inspirent des droits humains fondamentaux, des normes républicaines et des aspirations humanistes universelles, africaines et sénégalaises tels que développés dans la LPGS 2018 / 2030 Il s'agit essentiellement de :

- Responsabilité étatique et partenariat ;
- Démocratie, respect de la dignité humaine, sensibilité à l'égalité des chances, à l'équité et à l'inclusion ;
- Laïcité et respect de la liberté de conscience, esprit de tolérance et culture de la paix
- Apprentissage tout au long de la vie ;
- Enracinement identitaire et ouverture à l'universel ;
- Pertinence et liens interactifs avec le milieu environnant ;
- Culte de la qualité et de la performance dans le service à la nation

3. CADRE STRATÉGIQUE SECTORIEL

Le cadre stratégique sectoriel pose i) les axes stratégiques d'action, ii) les objectifs stratégiques et iii) les stratégies de mise en œuvre articulées aux résultats intermédiaires.

3.1. Axes stratégiques d'action

Pour le Gouvernement du Sénégal, le système d'éducation et de formation doit apporter une contribution décisive à la transformation qualitative du Sénégal dans la perspective du développement durable, économique, social, culturel, politique et environnemental. Aussi, les nouvelles options mettront-elles l'accent sur i) une



éducation et une formation de qualité de façon à former une masse critique de citoyens, de compétences et de dispositifs de formation et de production du savoir pour répondre aux besoins de transformation de la société, de l'économie et du climat ; ii) un accès équitable et inclusif à une éducation et à une formation de qualité répondant aux besoins de chacun et de tous, y compris les enfants hors de l'école et qui garantit l'effectivité du droit fondamental à l'éducation et à la formation pour un emploi décent et iii) un système de gouvernance et de gestion sectoriel axé sur les résultats en termes de qualité, d'équité et de pertinence, favorisant la responsabilisation des acteurs déconcentrés, des collectivités territoriales et des communautés de base, l'efficacité et la transparence de la dépense et de l'action publiques.

Ainsi les priorités de politique et les stratégies sont définies comme des réponses aux défis majeurs, qu'ils soient persistants et nouveaux, posés au secteur en termes d'équité, de qualité, d'efficacité et de pertinence pour le développement national :

Re-finalisation de l'éducation et de la formation vers la promotion de modes de vie durables, de compétences pour l'accélération économique et un emploi décent pour tous, l'affirmation de l'identité culturelle et l'ouverture à la citoyenneté mondiale renforçant ainsi le sens des apprentissages en termes d'utilité et d'utilisation pour résoudre des problèmes essentiels de vie et de travail

Impulsion nouvelle à la couverture équitable des besoins d'éducation et à la réussite des parcours d'éducation en réduisant les écarts, en ciblant plus spécifiquement les enfants, jeunes et adultes actuellement laissés pour compte, notamment les filles, les populations en grande vulnérabilité comme les personnes vivant avec un handicap, en liant autant que possible l'octroi de bourses familiales à la scolarisation des enfants, en assurant le continuum éducation-formation de façon à articuler étroitement l'offre à la diversité de la demande, à valoriser et à mobiliser toutes les ressources et modalités éducatives formelles, non-formelles et informelles disponibles et à tirer un maximum de profit du fort potentiel des initiatives du secteur privé, des interventions de la société civile et de la participation communautaire ;

Approche systémique de l'amélioration de la qualité de l'éducation qui articule la chaîne du développement des compétences du préscolaire au supérieur et cible les facteurs-clés de qualité et de pertinence des formations en veillant à leur interaction et aux défis de la responsabilisation des acteurs sur toute la chaîne du système, de la transformation des pratiques professionnelles, de la priorisation des actions contribuant à l'amélioration continuée de la performance en termes d'apprentissages et d'équale distribution de la qualité du service d'éducation et de formation ;

Développement de politiques hardies et novatrices pour la promotion et la rénovation de l'apprentissage des mathématiques, des sciences et de la technologie : réforme des curricula et de la pédagogie et création d'un environnement incitatif et motivant afin de renforcer leur place et leur attractivité, la clarification de leurs liens avec les problématiques de la vie courante et leur compréhension conceptuelle ;

Intégration pédagogique des TICE pour offrir une masse de ressources didactiques au moyen de mallettes/ordinateurs et de tablettes, réduire le retard de scolarisation dans les régions les plus défavorisées à travers le déploiement du Système d'Information du Ministère de l'Éducation nationale, favoriser l'accès aux supports d'apprentissage et mieux impliquer les parents dans le suivi de la scolarité de leurs enfants au moyen du mobile, permettre un suivi en temps réel de la vie de l'école et un accompagnement plus réactif de sa gestion par les autorités éducatives de proximité et favoriser la circulation ascendante et descendante de l'information ;

Adaptation de l'offre d'éducation et de formation à la demande de la société, en particulier par une réorientation des apprentissages vers l'employabilité (emploi, auto-emploi et entrepreneuriat) et les besoins de l'économie,



les compétences génériques de travail, les filières professionnelles aux niveaux fondamental, secondaire, FPT et supérieur, les partenariats de formation avec les entreprises et d'apprentissage avec les maîtres-artisans, le tout appuyé par un système d'orientation et de guidance vocationnelle sans oublier les incitations sous forme de bourses, de dons d'équipements ou autres ;

Développement de la recherche et de l'innovation à tous les niveaux pour appuyer les démarches de résolution de problèmes face aux défis que rencontrent les processus de transformation et de réforme ;

Mise en place d'un cadre institutionnel de gouvernance solide et capable d'assurer une pacification durable des espaces scolaire et universitaire, un renforcement du processus de déconcentration /décentralisation de la gestion de l'éducation et de la formation, une mutualisation des ressources et une mise en œuvre sectorielle cohérente, la généralisation de la GAR et des CDP fondés sur la traçabilité, l'imputabilité et la reddition des comptes, l'application intégrale du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du système, notamment dématérialiser certains actes administratifs

3.2. Objectifs stratégiques et chaîne des résultats attendus

3.2.1. Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques du PAQUET recourent le triptyque fixé par les décisions présidentielles :

- "une école de qualité" : améliorer la qualité de l'éducation et de la formation dans toutes ses dimensions ;
- "une école pour tous" : renforcer, à tous les niveaux, la couverture, la diversification et l'équité de l'offre d'éducation et de formation ;
- "une école viable, fiable et pacifiée" : promouvoir une gouvernance sectorielle intégrée, inclusive, partenariale, décentralisée, transparente et efficace.

Ces objectifs déclinent ceux des cadres référentiels, notamment du PSE. Le modèle logique global du PAQUET ci-dessous auquel s'articulent les modèles logiques des différents programmes définis selon les réformes budgétaires de l'UEMOA présente la chaîne des résultats intermédiaires attendus de la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des résultats immédiats produits par les programmes.



3.2.2. Chaîne des résultats

Tableau 1 : chaînes des résultats

CHAINE DES RESULTATS ET MODELES LOGIQUES DU PAQUET 2018 - 2030			
Résultat Ultime 2035 DGP	L'éducation et la formation apportent une contribution décisive à la transformation qualitative du Sénégal dans la perspective du développement durable, économique, social, culturel, politique et environnemental		
Résultats Intermédiaires (PAQUET-2030)	100 Une éducation et une formation de qualité sont assurées à toutes et à tous de façon à former une masse critique de citoyens, de compétences et de dispositifs de formation et de production du savoir pour répondre aux besoins de transformation de la société, de l'économie et du climat	200 Un accès équitable et inclusif à une éducation et à une formation de qualité répondant aux besoins de chacun et de tous garantit l'effectivité du droit fondamental à l'éducation et à une formation pour un emploi décent	300 Un système de gouvernance et de gestion sectoriel axé sur les résultats en termes de qualité, d'équité et de pertinence favorise l'amélioration continue de la qualité et de l'équité, la responsabilisation des acteurs de l'établissement, des niveaux déconcentrés, des collectivités et des communautés ainsi que l'efficacité de la dépense et la transparence de l'action publique
Résultats Immédiats (Cibles pour chaque fin phase)	<p>110. Les enfants et les jeunes maîtrisent les compétences attendues à tous les niveaux d'éducation et de formation</p> <p>120. les enfants et les jeunes renforcent leur citoyenneté et leur employabilité (emploi, auto emploi et entrepreneuriat) en développant des compétences élargies en modes de vie durables et en STIM</p> <p>130. les enseignants, les formateurs et les éducateurs ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages de qualité et pertinents</p> <p>140. les environnements d'éducation et de</p>	<p>210. L'accès et la rétention dans l'éducation et la formation sont accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux de participation et de survie à tous les niveaux</p> <p>220. L'égalité des chances notamment entre filles et garçons est réalisée dans l'accès équitable à l'éducation et à la formation</p> <p>230. les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à inclure les exclus : personnes vivant avec handicap et dans des conditions/zones défavorisées...</p> <p>240. Une offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes est développée</p>	<p>310. La coordination et le pilotage du secteur sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances du système et des services d'éducation et de formation.</p> <p>320. La Gestion du système est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du secteur.</p> <p>330. Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues du système</p> <p>340. La politique d'éducation et de formation est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent</p>



	<p>formation sont propices à l'épanouissement et à la réussite des élèves et des étudiants</p> <p>150. les disparités d'apprentissage sont réduites</p> <p>160. la pertinence et la qualité des services d'éducation et de formation sont régulées et pilotées pour faire réussir les élèves et les étudiants tout au long de leurs parcours et répondre aux besoins de la société et de l'économie</p> <p>170. La société et l'économie sénégalaises trouvent dans le système d'éducation, de formation et de recherche/ innovation des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable</p>		<p>350 Les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités à tous les niveaux</p> <p>360. La gouvernance du secteur est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité</p>
<p>Extrants</p>	<p>111. Cartographie des vulnérabilités au niveau des élèves et des territoires développée pour un suivi des parcours d'éducation et de formation des jeunes à partir de leur identifiant unique</p> <p>112. Mécanismes développés pour permettre de conditionner les bourses familiales à la poursuite de la scolarité</p> <p>113. Evaluations régulières et systématiques réalisées tout au long de la scolarisation des élèves et de façon intensive, notamment aux fins d'identification et de prise en charge des apprenants en difficulté</p>	<p>211. Enseignants, éducateurs et encadreurs recrutés et formés en nombre suffisant</p> <p>212. Infrastructures réalisées en quantité suffisante pour couvrir les besoins d'éducation et de formation</p> <p>213. Cartographie de l'offre et de la demande d'éducation et de formation favorisant l'accès équitable et développant le lien entre les formations et le marché de l'emploi réalisée et régulièrement mise à jour</p> <p>214 Dispositifs performants mis en place pour assurer l'accès à l'école à l'âge normal</p>	<p>311. Dispositif de coordination et de pilotage restructuré et fonctionnel à tous niveaux dans une logique d'assurance qualité et de respect des Normes et standards qualité de l'éducation</p> <p>312. Pilotage du secteur organisé autour d'un processus itératif de prise de décision documenté par les systèmes d'information autour d'indicateurs d'équité et de qualité permettant de réguler avec efficience le système</p> <p>313. Cadres fonctionnels de dialogue et de partenariat avec les parties prenantes de la société, des collectivités et de l'économie sont établis à tous les niveaux du SEF</p>

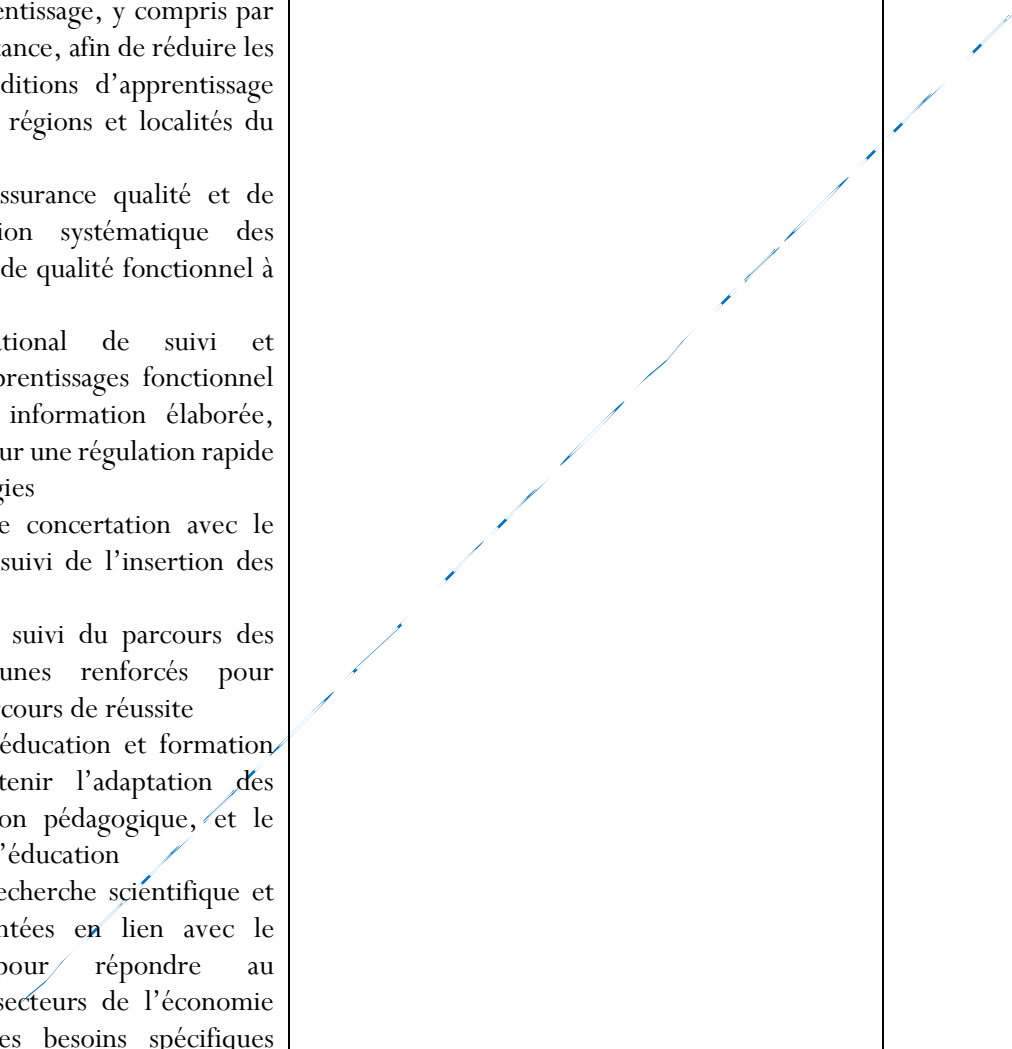


	<p>114. Curricula et examens révisés, adaptés et articulés pour assurer la continuité de l'apprentissage des compétences aux différentes étapes, notamment l'acquisition du socle commun de compétences et l'utilisation des langues nationales pour l'amélioration des apprentissages fondamentaux</p> <p>121.. Parcours d'apprentissage et de formation révisés pour renforcer les compétences de citoyenneté, d'employabilité et la promotion des STIM</p> <p>122. Mécanismes explicites et fonctionnels mis en place pour promouvoir l'accès aux programmes de FPT et aux filières STIM</p> <p>123.. Méthodes et techniques d'enseignement renouvelées et appropriées par les enseignants pour rendre les filières STIM attractives pour les élèves et les étudiants.</p> <p>124. Cadre de vie dans les établissements réorganisé en vue de promouvoir les valeurs, attitudes et comportement de citoyenneté</p> <p>125. Equipements et ressources matérielles et pédagogiques favorisant les apprentissages scientifiques, technologiques et professionnels mis à disposition des établissements scolaires et universitaires</p>	<p>215. Dispositifs de généralisation de la prise en charge de la Petite enfance mis en place</p> <p>216. Programmes d'éducation, de formation et d'alphabetisation des jeunes et des adultes élargis</p> <p>221. Aménagement d'établissements sensibles au genre réalisé</p> <p>222. Mesures prises pour l'égalité des genres mises en œuvre</p> <p>231 Aménagement d'établissements sensibles au handicap réalisé</p> <p>232 Mesures intersectorielles pour les enfants défavorisés et vulnérables mises en œuvre (enfants nomades, déplacés, vivant en zones de conflits, enfants réfugiés etc.)</p> <p>241 Diversification de l'offre d'éducation et de formation assurée à tous les niveaux du système notamment à travers les daaras, EFA, l'utilisation des langues nationales</p> <p>242 Modernisation des daaras mise à l'échelle</p> <p>243. Filières professionnelles répondant à la demande de l'économie adaptées, développées et mises en place à tous les niveaux</p> <p>244 Apprentissage traditionnel renouvelé, et intégrant les compétences génériques de travail et</p>	<p>321. Dispositifs de reddition des comptes dans une logique de performance (budgets-programmes) fonctionnels</p> <p>322. Dispositifs de contrôle et d'audit renforcés</p> <p>323. Efficacité et efficience dans l'allocation et l'utilisation des ressources publiques renforcées dans le cadre de CDP et de la GAR</p> <p>324. Programmes de renforcement de capacités techniques et de leadership pour le pilotage des programmes et la gestion du système mis en œuvre à tous les niveaux</p> <p>325. Management et gestion des infrastructures et équipements renforcés pour plus d'efficacité et d'efficience</p> <p>326. Gestion rationnelle et optimale des ressources humaines renforcée par une professionnalisation des acteurs à tous les niveaux, y compris en soutenant spécifiquement les apprentissages ou dispositifs jugés prioritaires.</p> <p>331.. Capacités institutionnelles et techniques de mise en œuvre des responsabilités dévolues aux structures déconcentrées renforcées</p> <p>332. Ressources et capacités des collectivités territoriales renforcées à la mesure des compétences dévolues, notamment le BCI décentralisé</p>
--	---	---	---



	<p>131 Enseignants formés, qualifiés et outillés vers la réussite pour tous disponibles à tous les niveaux.</p> <p>132 Formation initiale et continuée des formateurs, Chefs d'établissements et Inspecteurs de l'Enseignement articulée et renforcée</p> <p>133. Encadrement et soutien des enseignants et des établissements d'éducation et de formation effectif et efficace</p> <p>134. Dispositif d'évaluation et de reconnaissance du mérite des personnels enseignants mis en place</p> <p>141. Etablissements mis à niveau conformément aux normes et standards de qualité, y compris le remplacement des abris provisoires et un cadre de vie inclusif et sécurisé</p> <p>142. Manuels et matériels didactiques adaptés mis à disposition à tous les niveaux en quantité suffisante</p> <p>143. Espaces d'éducation/formation aménagés pour favoriser des activités socio-éducatives, culturelles et sportives dans les établissements</p> <p>151. Fourniture prioritaire de services sociaux de santé, de nutrition, d'alimentation scolaire, d'accueil et de suivi de qualité aux élèves et étudiants les plus défavorisés</p>	<p>d'entreprenariat élargi</p>	<p>333. Traçabilité des financements des collectivités territoriales alloués à l'éducation et à la formation assurée.</p> <p>334. Autonomie de gestion des établissements appliquée de façon intégrale</p> <p>335. Engagement des communautés de base et du secteur privé dans la gestion des établissements, renforcé</p> <p>341 Communication sur la politique et les performances du système est renforcée à tous les niveaux</p> <p>342. Cadres de dialogue politique et social durables et constructifs mis en place à tous les niveaux</p> <p>351 Allocation équitable des ressources aux régions et populations-cibles en fonction des vulnérabilités et des disparités effective</p> <p>352. Incitations mises en place pour une action positive en faveur des zones et populations défavorisées et vulnérables</p> <p>361. Systèmes d'information et de gestion du secteur sont intégrés et interconnectés afin d'assurer un pilotage et un suivi efficaces disposant d'équipements informatiques de qualité à tous les niveaux</p> <p>362 Réseau d'infrastructure internet sécurisé doté d'une connectivité fiable et stable installé et mis à niveau dans toutes les structures du niveau central et</p>
--	---	--------------------------------	--



	<p>152. Intégration des TICE dans l'éducation et la formation renforcée pour enrichir les ressources pédagogiques et renforcer les opportunités d'apprentissage, y compris par l'enseignement à distance, afin de réduire les écarts dans les conditions d'apprentissage entre les différentes régions et localités du Pays.</p> <p>161.. Dispositif d'assurance qualité et de suivi de l'application systématique des normes et standards de qualité fonctionnel à tous les niveaux</p> <p>162. Système national de suivi et d'évaluation des apprentissages fonctionnel et fournissant une information élaborée, régulière et à jour pour une régulation rapide et efficace des stratégies</p> <p>163. Mécanismes de concertation avec le secteur privé et de suivi de l'insertion des jeunes développés</p> <p>164. Orientation et suivi du parcours des élèves et des jeunes renforcés pour accompagner des parcours de réussite</p> <p>171. Recherche en éducation et formation adaptées pour soutenir l'adaptation des curricula, l'innovation pédagogique, et le suivi des politiques d'éducation</p> <p>171. Capacités de recherche scientifique et d'innovation réorientées en lien avec le secteur privé pour répondre au développement de secteurs de l'économie sénégalaise et à des besoins spécifiques d'adaptation au changement climatique</p>		<p>du niveau déconcentré</p> <p>Faible</p>
--	---	---	--



3.3. Les stratégies de mise en œuvre

Les stratégies de mise en œuvre se traduisent en une combinaison de mesures politiques, institutionnelles, techniques, sociales et financières basées sur les axes stratégiques d'action et orientées vers la réalisation des objectifs stratégiques. Elles s'articulent directement aux résultats intermédiaires.

Pour le résultat intermédiaire 1 : développer à tous les niveaux, des stratégies soutenables permettant: i) aux enfants, jeunes et adultes de maîtriser les compétences attendues à tous les niveaux d'éducation et de formation y compris celles renforçant leur citoyenneté, leur employabilité grâce à leur élargissement en modes de vie durables et en STIM ; ii) aux enseignants, formateurs, éducateurs et chercheurs d'avoir des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages de qualité et pertinents ; iii) aux environnements d'éducation et de formation d'être propices à l'épanouissement et à la réussite des apprenants ; iv) à la réduction des disparités d'apprentissage de se réaliser; v) au pilotage et à la régulation de la pertinence et la qualité des services d'éducation et de formation de faire réussir les apprenants tout long de leur parcours et de répondre aux besoins de la société et de l'économie pour un développement inclusif et durable.

Pour le résultat intermédiaire 2 : développer à tous les niveaux du système, des stratégies soutenables permettant : i) d'accroître l'accès et la rétention dans l'éducation et la formation, à la hauteur des cibles fixées ; ii) de réaliser l'égalité des chances notamment entre filles et garçons dans l'accès équitable à l'éducation et à la formation ; iii) de cibler plus fortement les exclus de façon à réduire les disparités d'accès d'origines diverses et à inclure les personnes vivant avec handicap et dans des conditions ou zones défavorisées ; iv) d'assurer une offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des apprenants.

Pour le résultat intermédiaire 3 : développer à tous les niveaux de la gouvernance du système, des stratégies pertinentes et soutenables permettant : i) d'organiser la coordination et le pilotage du secteur autour l'amélioration continue des performances du système et des services d'éducation et de formation ; ii) d'assurer une gestion du système plus transparente, plus efficace et plus efficiente, au bénéfice de la clientèle du secteur ; iii) de permettre respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et acteurs privés, d'assumer de manière efficace et au regard des performances attendues du système, les compétences et les responsabilités qui leur sont dévolues; iv) de renforcer la communication permettant à la politique d'éducation et de formation d'être connue et comprise largement et de bénéficier d'un soutien social conséquent ; v) d'allouer les ressources et appuis de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités à tous les niveaux , et vi) de promouvoir une gouvernance sectorielle modernisée, notamment grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

4. FINANCEMENT DU PAQUET 2018-2030

Les prévisions du modèle de simulation du PAQUET-EF sont conformes aux évolutions économiques établies. Le taux de croissance du PIB est ainsi estimé à 4,9 % à l'horizon 2030. Le coût total du PAQUET estimé à 747,6 milliards de F CFA en 2018 augmentera à un taux de croissance annuel moyen de 7,86% pour atteindre 1851 milliards de FCFA en 2030, soit près de 3 fois plus que le coût de 2018 sans compter l'inflation. Le financement total du PAQUET est reparti entre plusieurs sources : le Budget de l'Etat hors service de la dette, le budget des collectivités locales, la contribution des ménages, le financement des Entreprises privées, le financement des Partenaires Techniques et Financiers et le financement généré par les Institutions (hors paiement ménages). Les dépenses d'Éducation sont assurées, sur toute la période, à plus de 84% par le Budget de l'Etat hors service de la dette, varie en moyenne de 3% par les collectivités locales, de 2% par les ménages, de 1% par les Entreprises privées, de 5% par les Partenaires Techniques et Financiers et de 1% par les ressources générées par les institutions, hors paiement ménages. Cela se traduit en valeur absolue par une hausse du financement total de 747 milliards en 2018 à 1851 milliards en 2030 réparti comme suit :

- le Budget de l'Etat hors service de la dette: 631 milliards (24,0% du Budget du Gvt HSD) en 2018



et atteindra 1559 milliards (31,3% en du Budget du Gvt HSD)

- les Collectivités Locales: 26 milliards en 2018 et atteindra 34 milliards en 2030;
- les Ménages: 17 milliards en 2018 et atteindra 35 milliards en 2030;
- les Entreprises privées: 7 milliards en 2018 et atteindra 10 milliards en 2030;
- les Partenaires Techniques et Financiers hors loi des finances: 67,62 milliards en 2018 et atteindra 50,76 milliards en 2030;
- les ressources générées par les institutions, hors paiement Ménages (subventions): 05 milliards en 2018 et atteindra 13 milliards en 2030.

Le scénario de financement des bailleurs du système éducatif montre que l'Etat est le principal financeur du système.

La répartition des coûts par axe stratégique se présente ainsi : 20,6 % des coûts du PAQUET sont consacrées aux stratégies d'amélioration de la qualité des enseignements et des apprentissages, 55,1% aux stratégies d'accès équitable, 23,9% aux stratégies de gouvernance transparente et seulement 0,4% aux stratégies liées à l'innovation.

- **Les coûts des stratégies d'amélioration de la qualité :**

En vue d'atteindre les objectifs de qualité, différentes stratégies sont développées dans le cadre logique des programmes d'interventions du PAQUET. Ces stratégies s'articulent autour de l'acquisition de manuels et de matériels pédagogiques et didactiques dans toutes les structures d'enseignement, de la formation continue des enseignants à tous les niveaux, de la prise en charge de la santé nutrition dans les structures DIPE, de la mise en place de cantines scolaires, de dotations d'ordinateurs portables aux personnels enseignants et non enseignants. L'organisation des examens et concours professionnels et certifications, l'implantation de nouveaux programmes de formation dans les établissements sont entre autres des stratégies pour améliorer la qualité. Le coût des stratégies relatives à la composante qualité évolue de 177 milliards en 2018 à 360 milliards en 2030 ; ce qui représente, sur la période 2018-2030, un coût total de 3622 milliards en valeur absolue et 20,6% en valeur relative. Le coût de cet axe stratégique passe de 177 milliards en 2018 à 312 milliards en 2022 soit un taux d'accroissement moyen annuel de 8,52% pour la phase 2 du PAQUET soit un coût total de cet axe de 1271 milliards de la composante qualité pour la période de mise en œuvre du PAQUET.

- **Les coûts des stratégies liées à l'accès équitable :**

Les stratégies liées à l'accès équitable reposent sur deux volets essentiels :

La diversification et l'élargissement de l'offre à travers les constructions et l'acquisition d'équipements et d'infrastructures scolaires pour accueillir tous les enfants en âge de scolarisation;

Le recrutement d'enseignants pour répondre aux besoins de formation des apprenants ;

Et l'amélioration de l'environnement scolaire.

Le coût de ces stratégies, évalué à 9680 milliards sur la période de 2018 - 2030, équivaut à 55,1 % du coût total du PAQUET. Pour la période 2018-2022 pendant laquelle, le financement des activités est positionné, le coût de l'axe stratégique du PAQUET atteindra 2830 milliards soit 29% du coût de l'accès équitable pour la période de mise en œuvre du PAQUET.

- **Les coûts des stratégies de la gouvernance transparente :**

Les stratégies de la gouvernance transparente du système de l'Education et de la formation prennent en compte le pilotage, la coordination, la décentralisation, la déconcentration, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et matérielle, le partenariat et la communication. Cet axe stratégique se fonde sur les principes de participation, d'imputabilité et de reddition des comptes à travers la mise en place de structures dynamiques de concertation et de dialogue au niveau central et déconcentré. Le coût de ces stratégies d'un montant total de 4181 milliards représente, en moyenne une part de 23,8% du PAQUET sur la période de 2018 - 2030. Pour la période 2018-2022, le coût total de ses stratégies sera de 667 milliards soit un accroissement annuel de 9,62% contre 7,57 % pour la période 2023-2030. Cette légère baisse du taux d'accroissement résulte de l'intégration des plans d'action dans la phase 2 du PAQUET.



- Les coûts des stratégies liées à l'innovation :

Les stratégies liées à l'innovation se basent sur un accroissement du niveau des connaissances scientifiques et techniques acquises à travers des organisations de voyages d'études, un renforcement du fonctionnement des structures, la valorisation des résultats de la recherche, la promotion de la culture scientifique et enfin la construction de nouveaux laboratoires de travaux pratiques. Le coût de ces stratégies est évalué à 0,4% du coût total du PAQUET sur la période de 2018 à 2030, soit un montant total de 77 milliards. La part de la phase 2 du PAQUET représente 62 milliards pour les stratégies de la composante innovation après intégration des activités non simulées soit 81% des coûts de cette composante d'ici à 2030.

5. STRATÉGIES MINISTERIELLES

5.1. Les Politiques transversales

Elles concernent principalement l'éducation de base, la promotion de l'égalité et de l'équité de genre, le développement de l'enseignement des Sciences, de la Technologie et des Innovations, la promotion des TICE dans le secteur de l'Éducation et de la Formation et le développement des systèmes d'informations. Il s'agit de faire une présentation synthétique des principales politiques du point de vue de leurs objectifs et stratégies de mise en œuvre pour la phase 2 du PAQUET.

5.1.1. Politiques d'éducation de base

Le système d'éducation de base est conçu de façon à intégrer diverses filières et modalités de prestations formelles et non-formelles offrant ainsi à chacun et à chacune les opportunités d'apprentissage adaptées à ses besoins et conditions afin que toutes et tous puissent réussir en fin de compte l'acquisition du socle commun de compétences de base. L'éducation de base couvre l'Éducation préscolaire, le cycle fondamental, les daara modernes, l'alphabétisation, les modèles alternatifs et l'apprentissage traditionnel rénové.

5.1.1.1. Éducation préscolaire :

L'Éducation préscolaire s'adresse aux enfants de 3 à 5 ans dans la perspective de leur fournir l'éveil et la préparation d'une éducation de base de qualité.

L'objectif global est de diversifier et d'élargir l'offre notamment par l'expansion du modèle communautaire amélioré et la généralisation de la préscolarisation des enfants de 5 ans.

Pour y parvenir, il s'agira : i) du recrutement d'un personnel motivé par les communautés, de la formation du suivi et de l'encadrement réguliers par les structures compétentes de l'Etat (CRFPE, IEF, CODEPE), ii) de l'accompagnement pour l'ouverture et le fonctionnement de centres communautaires en vue de l'expansion de modèles portés à la base avec le soutien des collectivités territoriales, de la société civile et des PTF, iii) de la responsabilisation des collectivités territoriales à travers la signature d'accord cadre, iv) de la révision du curriculum pour harmoniser la préparation des enfants de 5 ans entrant au primaire.

Ainsi, la part des effectifs d'enfants du communautaire située à 16, % en 2017 passera à 40 % à l'horizon 2030.

Le nombre de structures devra atteindre 5 548 pour préscolariser 1 280 313 enfants en 2030.

Le nombre d'éducateurs devra passer de 2 564 en 2017 à 12 808 en 2030. Ceci permettra de porter le TBPS de 17,5% en 2017 à 64,6% en 2030.

Pour ce qui est de la généralisation de la préscolarisation des enfants de 5 ans, il s'agira tout d'abord de consolider les acquis obtenus et qui ont permis d'enrôler 40 771 enfants en 2017 avec une projection de 187 649 enfants à l'horizon 2030. Mais aussi d'ouvrir 9 156 classes préparatoires dans les zones où l'offre n'existe pas encore tout en intégrant les enfants accueillis dans les daara pour préscolariser 274 678 enfants en 2030. Tous ces efforts cumulés permettront de réaliser un taux de 42,8 % d'enfants de 5 ans ayant bénéficié d'une préscolarisation à l'entrée au primaire compte non tenu de ceux de même âge qui auront connu un cycle préscolaire normal.



En fin, il est nécessaire de réviser le curriculum pour harmoniser et améliorer la qualité de préparation des enfants de 5 ans aux apprentissages ultérieurs (dans les structures existantes, les daaras, les classes préparatoires) tout en l'articulant à celui de l'élémentaire pour assurer un continuum entre l'éducation préscolaire et l'enseignement élémentaire.

5.1.1.2. Cycle fondamental :

Le cycle fondamental est composé de l'Enseignement élémentaire et de l'enseignement moyen général. Il s'adresse aux enfants âgés de 6 à 16 ans correspondant à l'obligation scolaire de 10 ans telle que définie par la Loi n° 2004-37 du 15 décembre 2004.

Son objectif est d'assurer la continuité éducative de la première année de l'élémentaire (CI) à la dernière année du moyen général (troisième) et l'acquisition par toutes et tous d'un socle commun de compétences de base jugées indispensables pour vivre et travailler au XXI^e siècle.

Les stratégies de mise en œuvre sont : i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un curriculum unifié et intégré articulant les différentes offres d'éducation et de formation, ii) le développement d'une carte éducative sur la base des objectifs de scolarisation et d'achèvement du cycle fondamental, iii) le recrutement et la formation d'enseignants en nombre et en qualité suffisants pour garantir une éducation et/ou une formation de qualité à toutes et tous.

A terme, ces stratégies permettront dans l'Enseignement élémentaire, de faire passer le nombre de nouveaux inscrits en classe de CI de 441 097 élèves en 2017 à 718 688 élèves en 2030 avec un taux brut d'admission allant de 105,2% à 115%. Le nombre d'élèves inscrits à l'Elémentaire passera ainsi de 2 087 654 en 2017 à 3 808 786 en 2030. Le TBS passera alors de 87,30 % en 2017 à 108,7 % à l'horizon 2030 Le taux d'achèvement à l'élémentaire devra ainsi passer de 68,78 % en 2017 à 97,4% à l'horizon 2030.

Au niveau de l'Enseignement moyen général, ces stratégies permettront également de faire passer les effectifs de 720 554 en 2017 à 1 899 114 à l'horizon de 2030. Dans le même sillage, le taux brut d'admission passera de 43,87 % en 2017 à 95 % à l'horizon 2030. Le TBS devra passer de 51,2% en 2017 à 93,3% en 2030. Pour l'achèvement, il passera de 37,05% en 2017 à 72,7% en 2030. Le taux de transition de l'élémentaire au moyen général passera de 66,38% en 2017 à 95% en 2030.

5.1.1.3. Daara Moderne :

Le daara moderne constitue une offre d'éducation complète destinée à des enfants âgés de 3 à 13 ans dans la perspective de leur assurer une éducation spécifique de niveau préscolaire et primaire. Il permet l'amélioration des offres non formelles et informelles d'éducation, l'articulation de celles-ci au sous-secteur à travers la mise en place de passerelles pertinentes et contribue à la réduction du stock d'enfants hors école.

L'objectif principal est de donner aux apprenants une éducation religieuse de qualité et de leur assurer un apprentissage des compétences de base, dans un environnement sain. A cet effet, un programme est enseigné à travers un cursus comprenant pour le préscolaire une petite section pour les enfants de 3 ans et une moyenne pour ceux de 4 ans. Pour le niveau primaire le cursus comprend trois étapes ainsi définies : i) une première étape de trois ans (5-8 ans) avec comme médium d'enseignement la langue locale, consacrée essentiellement à la mémorisation du Coran (30 Hizibs/première partie du Coran), à l'installation des mécanismes de lecture, d'écriture de l'arabe, des éléments de base des pratiques culturelles et des compétences de vie courante, ii) une deuxième étape de deux ans (9-10 ans) destinée à l'apprentissage de la deuxième partie du Coran, et à l'acquisition des mêmes compétences enseignées dans les trois premières classes du primaire (CI, CP CE1), iii) une troisième étape de trois ans (11-13 ans) permettant d'installer les compétences visées dans les trois dernières classes du primaire (CE2, CM1 et CM2). Dans ces deux dernières étapes, le Français et l'Arabe deviennent média et objets d'enseignement.

Au terme de ce cursus, l'apprenant peut se présenter aux examens officiels du CFEE et de l'entrée en 6^{ième} et être orienté au collège classique ou franco-arabe, à la formation professionnelle et éventuellement au collège



spécial pour approfondir les sciences religieuses. Ainsi, entre 2017 et 2030, les effectifs des daara modernes passeront de 18 028 à 72 808.

Les stratégies sont : i) la finalisation et l'adoption du cadre juridique et réglementaire ; ii) la généralisation de la modernisation des daara à travers la poursuite de la création de daara modernes publics, la construction d'infrastructures de qualité respectant les normes ergonomiques scolaires et la réhabilitation des daara traditionnels, iii) l'amélioration de l'environnement des apprentissages des daara traditionnels, à travers une approche holistique (santé, nutrition, éducation), iv) l'implantation du curriculum, la mise en place d'outils révisés et stabilisés, de supports pédagogiques de qualité, des et, d'un référentiel de compétences des daara modernes préscolaires, v) le recrutement de personnel qualifié respectant le profil de l'enseignant du daara, la professionnalisation et la motivation des enseignants, Directeurs des daara modernes/borom daara, vi) le renforcement de l'adhésion et de la participation communautaire à travers les comités de gestion des daara, vii) le renforcement du partenariat avec les associations des maîtres coraniques à travers des cadres de concertation et de dialogue fonctionnels.

5.1.1.4. L'Éducation de Base des Jeunes et Adultes analphabètes (EBJA):

L'Éducation de Base des Jeunes et Adultes analphabètes (EBJA) est une offre d'éducation non formelle qui, dans le cadre de l'EDB, permet de développer des modèles alternatifs (Ecoles communautaires de Base et les classes passerelles) pour prendre en charge des jeunes âgés de 8 à 15 ans non scolarisés et déscolarisés. Elle permet également la prise en charge d'autres apprenants de 15 ans et plus avec un accent particulier pour les femmes (au moins 65 % des effectifs) par les classes d'alphabétisation fonctionnelles (CAF).

L'objectif est de développer une offre d'éducation de base suffisamment diversifiée et adaptée à la demande pour prendre en charge des jeunes et des adultes laissés pour compte par le système formel afin de contribuer à relever le taux d'alphabétisation de la population.

Les stratégies sont : i) l'adaptation de l'offre d'éducation de base des jeunes et adultes aux exigences de l'égalité à travers l'élaboration de référentiel prenant en compte les besoins des cibles, ii) le renforcement de l'inclusion dans l'éducation de base des jeunes et des adultes par l'ouverture de classes spécifiques en faveur des cibles à besoins spéciaux, iii) le développement d'un cadre partenarial fonctionnel permettant la mobilisation du potentiel des collectivités territoriales, de la société civile et du secteur privé pour la diversification et l'élargissement de l'offre d'éducation de base des jeunes et des adultes, iv) la finalisation et la mise en œuvre du dispositif de validation des acquis de l'expérience des personnels de l'EBJA.

Ces stratégies permettront, dans le cadre de l'alphabétisation de passer de 9 679 à 46 262 au niveau des ECB.

5.1.1.5. Apprentissage traditionnel rénové :

Dans le système de l'EDB, l'apprentissage traditionnel rénové est un type de formation qui s'opère dans les ateliers et centres pilotes d'apprentissage grâce à des référentiels métiers. Il vise à faire acquérir aux enfants hors école et apprentis âgés de 16 ans des compétences utiles afin d'accroître le taux et le niveau de qualification professionnelle et technique pour un travail décent.

Les stratégies sont: i) la mise en place des programmes de formation adaptés à l'économie par la poursuite de la définition de référentiel métier et la mise à disposition d'outils adaptés; ii) le renforcement du dispositif d'appui à l'insertion des apprentis par la généralisation et la mise à niveau des maisons de l'outil ; iii) le développement de programmes de formation par apprentissage sensibles aux genres ; iv) la promotion d'une formation inclusive en faveur des apprentis vivant avec handicap et de ceux vivant en milieu défavorisé à travers des infrastructures, des équipements et des programmes adaptés à leur situation ; v) l'élaboration et l'implantation de programmes



suffisamment adaptés aux talibés des daara et des déscolarisés à travers les différents types de dispositif de formation par apprentissage mis en place.

Ces stratégies permettront de faire passer les effectifs de 7 881 en 2017 à 133 179 en 2030.

En somme, dans le cadre de l'EBD dont la structuration vient d'être décrite (Préscolaire, cycle fondamental, Daara, EBJA et Apprentissage) il existe une inter connexion de ces différents sous-secteurs, matérialisée entre autres par des passerelles grâce à des curricula unifiés, intégrés et articulés. La mise en œuvre des différentes stratégies permettra de mettre le focus sur l'enseignement de type primaire qui mobilisera le maximum de ressources. En plus, ces stratégies permettront de contribuer à la résorption du stock d'enfants hors école puisque de 2017 à 2030 les effectifs passeront:

- dans le préscolaire, de 235 757 à 1 280 313 ;
- dans le cycle fondamental, au niveau de l'élémentaire de 2 087 654 à 3 808 786 et au niveau du moyen général de 720 554 à 1 899 114 ;
- dans les Daara modernes de 18 028 à 72 808 ;
- dans l'EBJA de 9 679 à 46 262 au niveau des ECB
- dans l'apprentissage de 7 881 à 133 179.

5.1.2. La politique de promotion de l'égalité et de l'équité de genre

Les progrès enregistrés dans la scolarisation des filles figurent parmi les avancées les plus significatives en matière de réduction des inégalités de genre au Sénégal. Sous-représentées, il y a une décennie, dans l'enseignement primaire et moyen (cycle fondamental), les filles (78,1%) y sont plus nombreuses aujourd'hui que les garçons (67,9%). Les mêmes effets se font sentir actuellement dans le secondaire dans la mesure où l'indice de parité qui était en faveur des filles jusqu'en 2016, s'est inversé. Entre 2016 et 2017 l'indice de parité (TBS fille/TBS Garçon) est passé de 0,97 à 1,02 en faveur des filles. Toutefois, leur part décline dans les effectifs de l'enseignement supérieur en raison des échecs et des abandons qui demeurent plus importants chez elles avant leur accès au supérieur. En effet, le TBS en 2017 au niveau de l'enseignement supérieur est de 4,91% chez les filles et de 8,03% chez les garçons soit un indice de parité de 0,61 en faveur des garçons.

Objectif de la politique : renforcer l'accès, le maintien et la réussite des filles et des femmes dans l'éducation et la formation

Stratégies de mise en œuvre : En conformité avec les objectifs et les moyens d'action de la Stratégie nationale d'égalité et d'équité de genre (SNEEG, 2016-2026) et du PSE (2014-2035), le PAQUET-EF (2018-2030) renforcera les capacités institutionnelles et techniques des structures d'éducation et de formation (ministères, collectivités territoriales, cellules/bureaux genre) pour mieux prendre en compte les besoins et les intérêts spécifiques des filles et des femmes dans leurs décisions, politiques et interventions. Le PAQUET encouragera également les organisations de la société civile à poursuivre leurs actions en faveur d'un accès plus équitable entre les sexes aux opportunités d'éducation et de formation et à jouer leur rôle de contrôle citoyen de l'action publique sur, à la fois, les enjeux de genre et d'éducation.

A cet effet, le PAQUET-EF mènera des actions soutenues et partenariales dans : 1) le fonctionnement des cellules genre dans les ministères en charge de l'Education, de la Formation technique et professionnelle et de l'Enseignement supérieur ; 2) le renforcement des capacités et du leadership des femmes, en particulier les enseignantes, à participer aux actions en faveur de l'éducation des filles et à la gouvernance du système éducatif; 3) l'intensification des campagnes de sensibilisation et de mobilisation sociale en faveur de l'accès, du maintien et de la réussite des filles à l'école; 4) la mise en place de mesures incitatives en faveur de l'accès et de la réussite des filles à l'école ; 5) le renforcement des capacités des enseignants et du personnel d'encadrement à tous les niveaux pour consolider l'intégration de la dimension genre dans les référentiels de formation initiale et continue des enseignants ; 6) le développement de modules de formation des acteurs (personnel administratif, membres des comités/conseils de gestion, etc.) ; 7) la production de manuels et de supports didactiques exempts de



stéréotypes sexistes ; 8) la promotion d'une campagne de sensibilisation et d'accompagnement des filles pour favoriser leur orientation dans les séries et filières scientifiques et techniques ; 9) la mise en œuvre de mesures pédagogiques et administratives pour augmenter la réussite des filles dans les séries et filières scientifiques et techniques ; 10) le soutien à l'insertion professionnelle des filles pour leur assurer un accès équitable au marché du travail en vue de les rendre autonomes ; 11) la mise en place d'un environnement scolaire sécurisé (exempt de violences et de discriminations) et épanouissant pour les filles (accès à l'eau, infirmeries fonctionnelles, toilettes séparées garçons-filles, cantines scolaires etc.). ; 12) la mise en œuvre d'actions hardies pour lutter contre les échecs et les abandons scolaires alarmants des garçons dans certaines zones du pays.

5.1.3. la cartographie des vulnérabilités,

La nouvelle politique éducative inclusive envisage pour les personnes vulnérables d'apporter des opportunités d'éducation adaptées à leurs besoins pour donner des chances égales de réussite à toutes et à tous. Une cartographie des vulnérabilités sera élaborée.

L'objectif de la cartographie des vulnérabilités est d'améliorer la prédiction des difficultés dans les apprentissages des élèves pour mieux cibler la remédiation.

La cartographie de la vulnérabilité des élèves est utilisée pour identifier ceux qui sont en difficulté d'apprentissage liée à leurs caractéristiques individuelle ou familiale. Elle permet ainsi aux enseignants et acteurs du système scolaire d'identifier les faiblesses des enfants et mettre en œuvre des programmes d'intervention adaptés et spécifiques, tout au long du parcours scolaire

Les cartographies de la vulnérabilité des territoires et des écoles/établissements sont aussi utilisées afin de mieux cibler les interventions pour des besoins spécifiques en direction des IEF, des districts et des écoles/établissements,

La mise en place de cette cartographie des vulnérabilités concerne tous les niveaux d'enseignement mais commencera par une étape pilote dans l'enseignement élémentaire. Cette étape expérimentale s'effectuera suivant les phases ci-après.

1. Mettre en œuvre une revue documentaire pour faire l'état des lieux des travaux réalisés dans ce domaine et déterminer les variables et indicateurs les plus pertinents dans le contexte sénégalais, qui seront utilisés pour mesurer la vulnérabilité des territoires, des écoles et des élèves. Cette étude devra déboucher sur la construction d'indice de vulnérabilité à l'échelle des territoires, des écoles et des élèves

2. Expérimenter la cartographie des vulnérabilités à l'échelle d'une circonscription scolaire en quatre temps :

- d'abord mettre en place une base de données alimentée par les informations tirées du dernier recensement démographique, du recensement scolaire et des enquêtes ménage (EDS, MICS etc.) qui feront l'objet d'analyse statistiques et spatiales pour déterminer les catégories de vulnérabilité territoriale, de vulnérabilité structurelle ou fonctionnelle des écoles
- ensuite de développer un questionnaire contextuel de type PISA-D de l'OCDE avec des variables composantes d'indicateurs de vulnérabilité des enfants, pour recueillir les caractéristiques individuelles, familiales et scolaires des élèves, puis un test diagnostique pour déterminer le niveau de maîtrise des compétences des élèves en lecture et en mathématiques.
- dans un troisième temps, implémenter le questionnaire contextuel et les tests diagnostiques dans la plateforme PLANETE en les associant à l'Identifiant de l'Education nationale (IEN) obtenu au moment de l'entrée à l'école, pour enregistrer les données et informations liées à chaque élève, puis procéder à leur analyse en vue d'identifier les enfants en situation de vulnérabilité.
- enfin prendre en charge les différentes catégories de vulnérabilité dans des dispositifs spécifiques d'encadrement et de soutien scolaire.

3. Déployer de manière progressive la cartographie des vulnérabilités d'abord en ciblant toutes les écoles d'une IEF dans chaque académie, puis en la généralisant à l'échelle nationale

Cette étape expérimentale sera évaluée et une stratégie de généralisation sera élaborée et implantée dans les autres niveaux d'enseignements

En outre, la base de données individualisée ainsi créée servira au suivi des parcours des élèves tout au long de leur scolarité. Ces informations alimenteront les tableaux de bord des écoles/établissements, des districts et IEF utilisés pour le pilotage de la qualité de l'éducation.

L'expérimentation et le déploiement de la cartographie de la vulnérabilité nécessite une collaboration étroite



entre la DPRE, le SIMEN, l'INEADE, IGEF et les directions pédagogiques du MEN.

5.1.4. Le développement de l'enseignement des Sciences, de la Technologie et des Innovations

L'analyse situationnelle de la question des Sciences, Techniques et Innovations (STI) montre encore pour l'essentiel (i) le déséquilibre entre les filières scientifiques et technologiques et celles dites littéraires au profit de ces dernières, (ii) le déficit criard de professeurs dans les matières scientifiques et techniques dans l'Enseignement moyen et secondaire, (iii) la faible couverture du pays en blocs scientifiques, (iv) l'inexistence d'une stratégie nationale de promotion des STI malgré la proposition préparée par l'Académie des Sciences.

Ainsi la nécessité de formuler et de mettre en œuvre une vision prospective dans le domaine des STI est plus que d'actualité.

Objectif de la politique : l'objectif visé dans cette politique est de promouvoir les disciplines, séries et filières scientifiques et techniques et l'innovation dans le système d'Éducation et de Formation compte tenu de la vision prospective en matière de STI.

Stratégies de mise en œuvre : pour la mise en œuvre de cette politique des STI, il s'agira essentiellement de : 1) la dotation des structures DIPE en matériels et supports favorisant l'éveil scientifique, 2) la révision des curricula en mettant l'accent sur les disciplines scientifiques et techniques ; 3) l'amélioration des conditions d'étude et d'enseignement des STI à travers, entre autre, la création de BST, 4) la création et l'équipement de laboratoires dans les collèges et lycées ; 5) le recrutement en nombre suffisant des enseignants dans les mathématiques et les matières scientifiques et techniques ; 6) l'élaboration des manuels, de fascicules et de traités sur la science et la technologie; 7) la promotion de mesures incitatives pour amener un plus grand nombre d'élèves et d'étudiants à s'intéresser aux filières scientifiques et techniques; 8) l'élaboration des référentiels de compétences en STI dans une approche holistique et intégrée qui va de la maternelle à l'université ; 9) l'introduction de l'initiation scientifique et technologique depuis le Préscolaire ; 10) le renforcement de la formation des enseignants en didactiques des mathématiques, des sciences et technologie; 11) la création de nouveaux lycées techniques et professionnels en cohérence avec les besoins de l'économie ; 12) la création de nouveaux établissements d'enseignements supérieurs orientés vers les Sciences, Technologie et Ingénierie et Mathématiques; 13) le renforcement du système LMD au Supérieur ; 14) la promotion de mesures incitatives pour amener un plus grand nombre d'étudiants des STIM à embrasser la carrière d'enseignant, 15) la dotation des apprenants en manuels, fascicules et traités suffisants.

5.1.5. La promotion des TICE dans le secteur

La modernisation du secteur de l'Éducation et de la formation se fera, entre autre, par une intégration et une appropriation des TIC à travers une dotation suffisante en infrastructures numériques et une formation de tous les acteurs du système.

Objectif de la politique :

Intégrer les TIC pour améliorer l'accès équitable, la qualité des enseignements/apprentissages et la gouvernance du secteur de l'éducation et de la formation.

Stratégies de mise en œuvre de la politique : trois grands axes stratégiques sont identifiés pour la mise en œuvre de la politique de développement des TICE :

1. axe stratégique 1 : « Renforcement des capacités des enseignants et du personnel d'encadrement à tous les niveaux » à travers (i) la formation des formateurs et des étudiants des structures de formation, les inspecteurs, des chefs d'établissements, des directeurs d'écoles et des enseignants sur le terrain à l'utilisation de l'outil informatique et des ressources pédagogiques numériques ; (ii) la promotion de nouvelles opportunités et de nouveaux outils de formation (le système de E-Learning, la formation à distance, les didacticiels, les Tableaux blancs interactifs fonctionnels, les classes virtuels, etc.).

2. axe stratégique 2 : « Amélioration de l'environnement des apprentissages dans les écoles/établissements scolaires et universitaires » par (i) la mise en place d'un programme de dotation des écoles/établissements en matériel informatique ; (ii) la mise en place d'un dispositif opérationnel pour la maintenance préventive et curative du parc informatique dans les structures administratives et dans les



écoles/établissements ; (iii) le développement de ressources pédagogiques numériques pour l'amélioration de la qualité des enseignements et apprentissages dans les écoles/établissements;

3. axe stratégique 3 : « Amélioration de la gestion des ressources investies dans le système d'Éducation et de Formation à tous les niveaux » par : (i) le développement à tous les niveaux des systèmes de gestion informatisée pour la modernisation de la gestion des services et des écoles/établissements aux plans administratif, financier, comptable, matériel et statistique ; (ii) la mise en place d'un programme d'équipement des services en matériels informatiques ; (iii) la formation des gestionnaires et des agents à l'utilisation des TIC pour améliorer la qualité et l'efficacité du service ; (iv) la capitalisation des bonnes pratiques développées par les diverses initiatives dans le domaine de l'utilisation des TIC dans le secteur de l'Éducation et de la Formation.

5.1.6. Le développement des systèmes d'informations

Le système de suivi-évaluation au niveau sectoriel inclut les différentes familles d'acteurs selon une approche participative, notamment dans le cadre du processus de revues sectorielles conjointes nationales et locales, qui servent de cadre de redevabilité mutuelle et de dialogue de gestion pour l'amélioration des politiques et stratégies sectorielles. Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée au développement de systèmes d'information de qualité, garantissant la disponibilité à temps de données pertinentes, fiables et exhaustives.

Objectif de la politique :

Garantir la disponibilité à temps de données pertinentes, fiables et exhaustives des programmes à travers la mise en place de systèmes d'information performants et intégrés.

Stratégies de mise en œuvre : i) Renforcement des capacités techniques des personnels chargés de la planification, du suivi-évaluation et des statistiques à la production, à l'exploitation et à l'utilisation des données ; ii) Equipement des structures en infrastructures et matériels numériques (ordinateurs, serveurs, smartphones, GPS etc.) ; (iii) Elaboration d'outils numériques de collecte et de traitement des données (logiciels, applications) ; (iv) Mutualisation des ressources (statisticiens, planificateurs, personnels enseignants pour la collecte et le traitement des données) ; (v) Extension du réseau internet pour une connexion de toutes écoles/établissements scolaires et universitaires, les daara, les Instituts supérieurs d'Enseignement et les services ; (vi) Interconnexion des sous-systèmes (par la création d'interfaces entre les sous-systèmes).

5.1.7. Politique des manuels scolaires

À travers la politique du manuel scolaire et du matériel didactique, le gouvernement du Sénégal vise à améliorer la qualité de l'éducation notamment en mettant à la disposition des apprenants et personnels enseignants, des manuels scolaires et matériels didactiques de qualité, en quantité suffisante

Objectif:

assurer l'accès adéquat des apprenants et des enseignants à des manuels scolaires et matériels didactiques conformes aux curricula en vigueur en vue d'améliorer la qualité des enseignements apprentissages à tous les niveaux ;

Stratégies :

Les principales stratégies de mise en œuvre de la politique des manuels scolaires sont :

- (i) la libéralisation de l'élaboration, de l'édition, de la production et de la distribution des manuels scolaires ;
- (ii) l'implantation d'un système de choix multiple de manuels ;
- (iii) la sélection au niveau des structures déconcentrées de l'éducation.

5.2. MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

La stratégie transversale du MEN est de se donner les moyens à tous les niveaux d'explorer, de décrire et de mieux piloter la chaîne de besoins, d'intrants et de soutien pour garantir l'apprentissage universel et complet de tous les élèves, en facilitant toutes les transitions et étapes du parcours scolaire. Cela supposera notamment de se doter d'une cartographie des vulnérabilités permettant de cibler l'action sur les leviers majeurs de l'amélioration du système et la régulation d'une plus grande équité du service. Cette stratégie est mise en œuvre



à travers les sept programmes déroulés ci-dessous qui constituent en même temps une trajectoire pour la réalisation d'une éducation de base et de prise en charge des enfants hors école tel que présenté ci haut de manière synthétique dans la partie sur les politiques transversales (Page 28).

5.2.1. Programme Petite enfance et éducation préscolaire

5.2.1.1. Situation

En termes de progrès : i) le pourcentage d'éducateurs formés et certifiés est passé de 23,42% en 2012 à 26,09% en 2015 soit une hausse de 2,67. L'inexistence d'une valeur cible en 2015 ne permet pas de mesurer les véritables progrès réalisés ; ii) la cible du taux d'encadrement des éducateurs en 2015 fixée à 23,68% a été largement dépassée, avec un réalisé de 43,92%, soit un écart positif de 20,24 points, même si la valeur de référence de 2012 n'est pas disponible ; iii) la supplémentation en vitamine A, a connu une légère hausse passant de 31% à 32,10% entre 2013 et 2015 ; iv) le taux brut de préscolarisation (TBPS) a connu une hausse de en passant de 15,2 % en 2013 à 16,8 % en 2015 puis à 17,5% en 2017 soit un enrôlement de 40 771 enfants ; Toutefois, si l'on considère la cible de 2015 qui est de 20,31%, on note un écart négatif de 3,51 ; v) le taux brut d'accès au préscolaire a progressé de 0,91 points en passant de 17,09% en 2013 à 18% en 2015; vi) l'indice de parité est resté favorable aux filles en évoluant de 1,11 à 1,16. La valeur cible de 2015, 1,15 a connu une légère hausse de 0,01 point. La question de l'équité mérite une attention particulière eu égard aux difficultés liées à la question des enfants issus de milieux défavorisés et ceux à besoins éducatifs spéciaux, insuffisamment pris en charge par les structures de la petite enfance et de l'éducation préscolaire ; vii) la part du privé dans les effectifs a connu une hausse régulière en passant de 41 % à 44 % en 2015 même si la valeur ciblée de 47 % pour 2015 n'est pas atteinte avec un gap de -3 points.

Par contre, entre 2012 et 2015, une tendance baissière a été relevée concernant certains indicateurs: i) le ratio enfants/éducateurs est passé de 18 en 2012 à 17 en 2015 soit un recul d'un point et est encore resté en dessous du standard national de 30 enfants/éducateur ; ii) le pourcentage d'enfants déparasités réalisé à 39,05% en 2015, a enregistré une baisse régulière (41,10% en 2013 et 45,00 % en 2014). Il en est de même pour la supplémentation en fer qui est passé de 27,10% à 26,69 % entre 2013 et 2015. En outre, 27,70% des enfants ont bénéficié d'un service de cantine en 2013 contre 21,64% en 2015 ; iii) le taux de participation à une année de préscolarisation des enfants de 5 ans a baissé passant de 16,71 % à 14,79% de 2012 à 2015, soit un recul de 1,93 points ; iv) la part du communautaire a connu une baisse régulière en passant de 30 % en 2013, 19 % en 2014 à 21% en 2015 et 16, % en 2017 soit une régression de 14 points pour la période 2013 – 2017 ; v) la part de la petite enfance et du préscolaire dans le budget du secteur de l'Education et de la Formation a régressé passant de 1,80% à 1,01%, soit une baisse de 0,79 point qui pose problème d'autant plus que la valeur ciblée était à 2% en 2015. Cette part reste toujours faible eu égard aux projections de 50% de TBPS du PAQUET à l'horizon 2025 ; vi) le pourcentage de CGE fonctionnels dans les structures de la petite enfance et de l'éducation préscolaire a connu une baisse de 2,04 points en passant de 15 % en 2014 à 12,96% en 2015.

Forces et faiblesses

Le programme DIPE s'est appuyé sur les forces ci-après : i) le renforcement de l'encadrement des personnels, l'intégration des référentiels de formation des personnels de la petite enfance et du préscolaire au niveau des Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE) et la mise en place d'un dispositif fonctionnel de suivi-encadrement rapproché des éducateurs ; ii) l'existence de normes et standards qualité avec notamment le curriculum de l'éducation préscolaire et la mise en œuvre de l'approche holistique et intégrée dans certaines structures préscolaires ; iii) la diversification de l'offre préscolaire et de la petite enfance avec notamment l'existence de modèles communautaires pertinents et des mesures pour le renforcement de l'accès des filles dans le préscolaire; iv) un programme de construction et de réhabilitation de structures orienté vers les zones rurales et périurbaines piloté par l'ANPECTP ; v) une dynamique partenariale assez développée caractérisée par les approches et initiatives impliquant les collectivités territoriales pour la promotion de l'éducation préscolaire et de la petite enfance, la création d'un réseau national des acteurs pour le développement



de la petite enfance ainsi que d'un système de rapportage fonctionnel.

Concernant les faiblesses, la mise en œuvre du programme DIPE a rencontré des difficultés majeures liées notamment aux intrants qui limitent l'atteinte des résultats : i) le déficit de personnel, l'insuffisance des compétences professionnelles pour développer des enseignements apprentissages précoces de qualité et le départ des éducateurs des structures communautaires dû à un plan de carrière peu attractif ; ii) le déficit d'infrastructures adaptées avec des structures peu conformes aux normes et standards de qualité, la prolifération des abris provisoires et un cadre de vie non inclusif et peu sécurisé ; iii) une offre encore peu adaptée à la demande caractérisée par la faiblesse des mesures intersectorielles pour les enfants défavorisés et vulnérables ; iv) l'insuffisance de la régulation et du pilotage de la qualité et de la pertinence des services d'éducation préscolaire et du développement de la petite enfance avec une faible intégration des TIC dans les approches de prise en charge des tout-petits, une intégration encore timide de la recherche-action en faveur des innovations et une absence de contrats de performance ; v) la faiblesse du budget alloué à la petite enfance et à l'éducation préscolaire accentuée par un problème d'équité dans l'allocation des ressources et des appuis ; vi) le faible engagement et le déficit de synergie des communautés de base, des collectivités territoriales et du secteur privé dans la gouvernance du programme DIPE; vii) l'absence de système d'information et de gestion de la petite enfance et du préscolaire avec des équipements informatiques adéquats afin d'assurer un pilotage et un suivi efficace.

Opportunités et menaces

Le contexte international est, en particulier marqué par des opportunités qui militent en faveur du DIPE notamment avec la mise en œuvre de l'ODD4 à travers la cible 4.2. Au niveau national, on peut identifier entre autres opportunités : i) le développement d'instituts et de structures privés de formation des personnels de la petite enfance et de l'éducation préscolaire et d'une expertise des artisans nationaux dans la fabrication de jouets et matériels didactiques de qualité à partir de matériaux locaux ; ii) l'intérêt plus marqué des communautés, des collectivités, des partenaires et des décideurs pour le développement de la petite enfance et l'éducation préscolaire qui s'est traduit par une forte demande de pré scolarisable, des recherches sur la petite enfance et l'éducation préscolaire, des interventions des PTF, ONG/OSC dans l'amélioration de la qualité de la prise en charge des tout-petits et un engagement des partenaires pour l'élargissement de l'accès ; iii) les politiques publiques favorables au DIPE notamment le PSE, l'Acte III de la décentralisation, la SNEEG, la Stratégie nationale de la Protection de l'Enfant (SNPE), le Plan stratégique multisectoriel de Nutrition, la Stratégie nationale de Protection sociale (SNPS) et le Plan stratégique de Développement de la Couverture Maladie universelle ; iv) la mise en place de la loi 2011-08 du 30 mars 2011 relative au statut des fonctionnaires des collectivités territoriales avec le recrutement des acteurs communautaires de la petite enfance et du préscolaire.

Le programme DIPE fait face à des menaces : i) la faible appropriation par les communautés et les collectivités territoriales des actions des PTF, OSC/ONG dans leur zone d'intervention avec le risque d'extinction de celles-ci à la fin des projets ; ii) la forte mobilité des ressources humaines due particulièrement à une plus forte mobilité des personnels éducateurs communautaires vers d'autres professions plus motivantes ; iii) la faible protection sociale des enfants (enfants dans la rue, mendiants, enfants victimes de violences...) en dépit d'un cadre juridique rénové et favorable; iv) la forte pression sur le foncier en milieu urbain ; v) la diminution de l'aide au développement pour la petite enfance et l'éducation préscolaire qui se traduit par une raréfaction des financements pour le DIPE.

5.2.1.2. Priorités d'action

Le programme DIPE s'est fixé comme priorités : i) le renforcement des effectifs et des compétences professionnelles des personnels de la petite enfance et de l'éducation préscolaire ; ii) l'amélioration de la qualité des apprentissages précoces et de l'environnement des structures de la petite enfance et du préscolaire ; iii) l'évaluation et le suivi des performances et acquis des enfants à travers, entre autres, le développement de la recherche action sur les problématiques de la petite enfance et l'éducation préscolaire et l'utilisation de TIC ; iv) l'élargissement et la diversification de l'offre avec notamment la modélisation et la mise à l'échelle de l'approche de prise en charge communautaire des enfants âgés de 0 à 5 ans ; v) la mise en place d'un cadre de coordination



et d'harmonisation des interventions en matière de développement de la petite enfance et de l'éducation préscolaire ; vi) l'élaboration, la révision et la mise en cohérence des textes politiques, législatifs et réglementaires régissant la petite enfance et l'éducation préscolaire ; vii) la participation effective des collectivités territoriales et de la communauté dans la prise en charge des structures de la petite enfance et de l'éducation préscolaire ainsi que le développement de stratégies de mobilisation de ressources additionnelles.

5.2.1.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- ✓ Les enfants âgés de 0 à 5 ans maîtrisent les compétences de base relatives à la communication, l'éveil au milieu et l'éducation psychomotrice et artistique ;
- ✓ les enfants âgés de 0 à 5 ans renforcent leur citoyenneté et leurs compétences relatives à l'éveil scientifique, technologique et à la protection de l'environnement ;
- ✓ les personnels d'éducation de la petite enfance et du préscolaire ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages précoces de qualité et pertinents
- ✓ l'environnement d'éducation préscolaire et de développement de la petite enfance sont propices à l'épanouissement et à la réussite des enfants âgés de 0 à 5 ans ;
- ✓ les disparités d'apprentissage au préscolaire et de développement de la petite enfance sont réduites ;
- ✓ la pertinence et la qualité des services d'éducation préscolaire et du développement de la petite enfance sont régulées et pilotées au regard de leurs capacités à faire réussir les enfants âgés de 0 à 5 ans ;
- ✓ la société et l'économie sénégalaises trouvent dans le programme petite enfance et préscolaire des réponses adaptées et innovantes pour la réussite de tous les enfants.

Pour l'accès équitable

- ✓ l'accès et la rétention dans la petite enfance et l'éducation préscolaire sont accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux de préscolarisation et de survie au niveau du programme ;
- ✓ l'égalité des chances notamment entre filles et garçons est réalisée dans le cadre d'un accès équitable aux services du développement de la petite enfance et de l'éducation préscolaire ;
- ✓ les disparités d'accès d'origines diverses au niveau de la petite enfance et du préscolaire sont réduites de façon à inclure les exclus : enfants âgés de 0 à 5 ans vivant avec un handicap et dans des conditions/zones défavorisées ;
- ✓ l'offre à la petite enfance et au préscolaire est mieux adaptée à la diversité de la demande.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- ✓ la coordination et le pilotage du programme de la petite enfance et éducation préscolaire sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances du programme et d'une articulation avec l'élémentaire pour la transition réussie des élèves vers l'EDB ;
- ✓ la gestion du programme de la petite enfance et éducation préscolaire est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du programme ;
- ✓ les compétences et les responsabilités dévolues à la collectivité territoriale compétente, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et, acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances dans le programme de la petite enfance et du préscolaire ;
- ✓ la politique d'éducation préscolaire et de la petite enfance est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- ✓ les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans le programme petite enfance et éducation préscolaire ;
- ✓ la gouvernance du programme petite enfance et éducation préscolaire est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.



5.2.1.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

L'amélioration de la pertinence et de qualité des enseignements-apprentissages, des stimulations précoces à travers l'identification des vulnérabilités et le développement des stratégies de remédiation à travers :

- ✓ Des approches innovantes pour renforcer les compétences professionnelles des personnels d'éducation de la petite enfance et du préscolaire pour installer des compétences précoces relatives à l'éveil et à la stimulation précoces, à la communication, à l'éveil au milieu et à l'éducation psychomotrice et artistique chez les enfants âgés de 0 à 5 ans et en adoptant un système de régulation et de pilotage de la qualité des services d'éducation préscolaire et de la petite enfance ;
- ✓ l'aménagement de l'environnement des structures de la petite enfance et du préscolaire pour obtenir un cadre de vie inclusif et sécurisé afin de promouvoir l'accès aux programmes de stimulation cognitive, le développement des valeurs culturelles à travers des méthodes et techniques d'interaction renouvelées pour développer chez les enfants de 0 à 5 ans l'esprit de créativité à partir des dispositions relatives à l'éveil scientifique et à la protection de l'environnement ;
- ✓ L'élaboration d'une politique nationale de formation visant à renforcer les compétences professionnelles des personnels d'éducation de la petite enfance et du préscolaire en assurant une meilleure articulation entre formation initiale et formation continue par la mise en place d'un dispositif de développement professionnel entre pairs, d'évaluation et de reconnaissance du mérite des personnels ;
- ✓ la mise en place de programmes pour améliorer l'environnement des structures de développement de la petite enfance et du préscolaire par le remplacement des abris provisoires, la mise en place d'ouvrages annexes et le renforcement des équipements de plein air, des manuels, des supports pédagogiques et du matériel didactique et ludoéducatif adaptés, favorables à l'épanouissement et la réussite des enfants ;
- ✓ le développement d'approches innovantes et endogènes pour la fourniture prioritaire de services sanitaires, d'alimentation, de nutrition, de protection, d'accueil et de suivi de qualité aux enfants les plus défavorisés et intégrer les ressources numériques dans les apprentissages précoces dans les structures de la petite enfance et du préscolaire ;
- ✓ le développement d'un système de pilotage et de régulation des services d'éducation préscolaire et de développement de la petite enfance favorisant des mécanismes de détection, d'orientation, de suivi et évaluation précoces du développement global des enfants renforcés pour assurer une transition vers l'élémentaire ;
- ✓ le développement de la recherche scientifique et de l'innovation pédagogique pour améliorer la prise en charge de la petite enfance et l'éducation préscolaire afin de répondre aux besoins de développement inclusif et durable de la société et de l'économie sénégalaise ;

Pour l'accès équitable

Le renforcement de la couverture, de la diversification et de l'équité de l'offre d'éducation préscolaire et de la petite enfance à travers :

- ✓ l'adaptation de l'offre pour assurer l'accès et la rétention dans les structures de la petite enfance et d'éducation préscolaire en prenant en compte la généralisation de la préscolarisation des enfants de 5 ans par la construction d'infrastructures adaptées et le recrutement de personnels d'éducation formés en nombre suffisant et selon les besoins ;
- ✓ la mise en place un dispositif pour l'égalité des chances entre filles et garçons par l'aménagement de structures et l'initiation de mesures pour réduire les disparités liées aux genres ;
- ✓ la mise aux normes les structures et initier des mesures intersectorielles pour réduire les disparités liées au handicap, au milieu de résidence et de façon à former un citoyen mondial et inclure les enfants des couches vulnérables et défavorisées ;
- ✓ la diversification et adaptation des offres aux demandes des populations pour une prise en charge inclusive des enfants âgés de 0 à 5 ans à travers notamment l'utilisation des langues nationales et l'éducation religieuse.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

La promotion d'une gouvernance de la petite enfance et du préscolaire intégrée, inclusive, partenariale,



décentralisée, transparente et efficace par :

- ✓ la mise en place de cadres fonctionnels de coordination et de pilotage multisectoriels et multi acteurs pour assurer un meilleur fonctionnement et une amélioration continue des performances du programme.
- ✓ la mise en place d'un dispositif de reddition des comptes, d'allocation efficace et efficiente des ressources et de renforcement de capacités techniques des organes de gestion et de leadership pour améliorer les performances du programme
- ✓ la mise en place d'un cadre de coordination multisectoriel et partenarial dans la prise en charge de la petite enfance et dans l'éducation préscolaire sous le leadership des collectivités territoriales tout en assurant la traçabilité des financements transférés et la fonctionnalité des organes de gestion des structures
- ✓ la sensibilisation, plaidoyer et communication sur la politique d'éducation préscolaire et de la petite enfance tout en renforçant les cadres de dialogue politique et social durables
- ✓ l'exploitation de la cartographie des vulnérabilités et des disparités pour une allocation équitable des ressources et des appuis destinés au programme de la petite enfance et de l'éducation préscolaire particulièrement pour la généralisation de la préscolarisation des enfants de 5 ans
- ✓ la mise en place d'un système d'information et de gestion de la petite enfance et du préscolaire disposant d'équipement informatique de qualité intégré et interconnecté afin d'assurer un pilotage et un suivi efficace.

5.2.1.5. Le cycle fondamental

La loi d'orientation 91-22 du 16 février 1991 structure le cycle fondamental en une éducation préscolaire et un enseignement polyvalent unique, comprenant successivement un enseignement élémentaire et un enseignement moyen. La Loi n° 2004-37 du 15 décembre 2004 rend la scolarité obligatoire pour tous les enfants des deux sexes âgés de 6 ans à 16 ans. Sous ce rapport, l'Etat a l'obligation de maintenir, au sein du système scolaire, les enfants âgés de 6 à 16 ans. Cette scolarité obligatoire, selon la loi, est assurée gratuitement au sein des établissements publics d'enseignement.

Ainsi, il est fait obligation aux parents, dont les enfants atteignent l'âge de 6 ans, de les inscrire dans une école publique ou privée. Les parents sont tenus de s'assurer de l'assiduité de leur enfant jusqu'à l'âge de 16 ans. Tout enfant, âgé de moins de 16 ans et n'ayant pu être maintenu dans l'enseignement général, est orienté vers une structure de formation professionnelle.

La réalisation du cycle fondamental répond à trois priorités : i) de re-finalisation de l'éducation et de la formation pour renforcer le sens des apprentissages en termes d'utilité, ii) d'articulation de la chaîne de développement des compétences dans une approche systémique, iii) d'intensification et de diversification de l'offre d'éducation et de formation dans la perspective d'une meilleure prise en charge des enfants hors école. Elle correspond à un objectif prioritaire du Ministère de l'Education nationale à l'horizon 2030, et reposera sur quatre axes stratégiques :

- ✓ la stratégie de réalisation d'un curriculum continué de 10 ans (voire 11 ans, lorsque l'année d'éducation préscolaire obligatoire sera effectivement intégrée dans le cycle fondamental), articulant les différentes offres d'éducation et de formation ;
- ✓ la stratégie de développement de la carte éducative du cycle fondamental ;
- ✓ la stratégie de formation des enseignants du cycle fondamental ;
- ✓ la stratégie pour le pilotage du cycle fondamental.

i) *Stratégie de réalisation d'un curriculum continué de 10 (ou 11) ans articulant les différentes offres d'éducation et de formation*

La réforme curriculaire mettra en interaction les processus d'enseignement-apprentissage avec les problématiques, structures et pratiques du milieu environnant, pour construire les bases cognitives d'auto-motivation, d'apprentissage autonome et coopératif quelles que soient les structures d'apprentissage : académiques, mais aussi sociales, économiques, culturelles. Elle renforcera ainsi la pertinence de l'éducation au regard de la transformation du milieu environnant – notamment en mettant l'accent sur les apprentissages en langues nationales et sur le développement de compétences en mathématiques, sciences et technologie –, et elle encouragera l'apprentissage tout au long de la vie. Dans un système diversifié et intégré, il s'agira donc d'élaborer



et/ou d'articuler des curricula qui assurent à tous un socle commun de compétences de base, dans un continuum de 10 (ou 11) ans, et de valider ces compétences quel que soit le parcours d'apprentissage. Cette réforme curriculaire reposera sur deux principes fondamentaux : la continuité éducative du cycle fondamental et l'acquisition par toutes et tous d'un socle commun de compétences pendant ce continuum éducatif.

Pour la continuité éducative du cycle fondamental, la nouvelle Lettre de Politique sectorielle de l'Éducation et de la Formation, se fondant sur la diversité de la demande et le nombre important d'enfants et de jeunes hors de l'école, préconise une éducation de base de 10 ans appuyée sur la mobilisation, la diversification et l'intégration de toutes les offres et ressources éducatives, offres formelles à travers le cycle fondamental (y compris l'offre d'éducation bilingue et le modèle franco-arabe), non-formelles et informelles d'éducation et de formation pour leur adaptation aux besoins spécifiques des différentes cibles. Cette stratégie d'EDB10 passe par la valorisation des formules alternatives d'éducation de base des jeunes et des adultes, de la modernisation des daara et des opportunités d'auto-apprentissage et d'apprentissage à distance avec des passerelles assurant un continuum éducation-formation, un dispositif de validation des acquis quelle que soit la filière d'apprentissage, y compris par l'expérience et la promotion d'un cadre partenarial pour la mobilisation et la mise à contribution du potentiel des promoteurs privés, des communautés de base et de la société civile soutenus et accompagnés par l'Etat.

Concernant le socle commun de compétences, la réforme que propose EDB10 capitalise sur ces acquis, tout en faisant face à trois défis majeurs : a) donner un sens plein au profil de sortie de l'EDB10 en termes de compétences nécessaires aux jeunes pour vivre et travailler au XXI^e siècle et non plus simplement conçu comme préparation aux étapes supérieures de l'enseignement, b) assurer la continuité du curriculum dans les 10 (voire 11) années, notamment dans la transition de l'élémentaire au moyen par le déroulement des activités des différentes sphères et c) promouvoir une évaluation des apprentissages congruente. Le socle commun de compétences indispensables pour les jeunes sénégalais au XXI^e siècle est planifié dans le continuum de 10 (voire 11) ans à travers un curriculum unifié et articulé pris en charge par les différentes offres. Le socle commun de compétences est organisé en cinq grandes sphères de développement : sphère 1 : compétences de communication ; sphère 2 : compétences mathématiques, scientifiques et technologiques ; sphère 3 : compétences de préparation au monde du travail ; sphère 4 : compétences culturelles, sociales et citoyennes ; sphère 5 : compétences de développement personnel.

ii) *Stratégie de développement de la carte éducative du cycle fondamental*

L'objectif d'universalisation des 10 (voire 11) années d'obligation scolaire exige la mise en place d'une carte éducative qui planifie le développement d'un réseau de services d'éducation répondant aux besoins des populations et offrant une continuité éducative aux enfants et jeunes âgés de 6 à 16 ans tout au long de leur parcours du cycle fondamental. L'implantation de ces services d'éducation devra obéir à des critères d'équité, notamment géographique et socio-économique, afin d'inclure toutes les catégories de population. Les infrastructures construites tiendront également compte du genre, des handicaps et du paquet de service intégré afin d'offrir aux élèves un environnement attrayant, sain et sécurisé qui favorise la réussite de toutes et de tous.

En amont de l'enseignement élémentaire, il s'agira de densifier le réseau de structures de prise en charge des enfants de 5 ans afin d'augmenter leur potentiel d'apprentissage pendant leurs premières années de scolarisation. Pour l'enseignement élémentaire, il faudra créer et construire des écoles à cycle complet, qui permettent la continuité des études tout au long de la scolarisation, y compris intégrant la classe d'éducation préscolaire obligatoire, avec au besoin des classes multigrades dans les localités faiblement peuplées.

En aval, il s'agira de développer un réseau d'établissements d'enseignement moyen en créant des collèges de proximité pour accueillir, dans les meilleures conditions, les sortants des écoles élémentaires polarisées et/ou en ouvrant des classes franco-arabes dans les collèges classiques pour recevoir les sortants des écoles élémentaires franco-arabes. Lorsque la population scolaire est suffisamment dense, des écoles fondamentales regroupant toutes les étapes du cycle pourront être créées.

Par ailleurs, il s'agira de valoriser, moderniser et intégrer les diverses offres d'éducation non formelle qui dispensent un enseignement de niveau fondamental par le biais des passerelles définies.



iii) *Stratégie de formation des enseignants du cycle fondamental*

La mise en œuvre du cycle fondamental exige de recruter, former, déployer et assurer le développement professionnel continu de nouveaux enseignants en nombre et en qualité suffisants pour garantir une éducation ou une formation de qualité à toutes et tous.

Pour favoriser le continuum des apprentissages tout au long du cycle fondamental, il est essentiel que les enseignants de toutes les étapes de ce cycle bénéficient à tout le moins de temps de formation communs qui leur permettront de développer une culture commune et des pratiques professionnelles partagées. Il s'agira donc d'harmoniser et d'articuler les parcours de formation initiale et continue des personnels enseignants du préscolaire, de l'élémentaire et du moyen de manière à dégager un tronc commun de formation autour de la construction des domaines de compétences professionnelles communs à tous.

Il conviendra d'organiser dans les CRFPE ces temps de formation communs et de responsabiliser pleinement ces centres pour qu'ils assurent la mise en œuvre de l'ensemble des parcours de formation des enseignants du cycle fondamental. Les universités régionales seront impliquées en appui aux CRFPE afin de garantir la qualité scientifique de ces parcours de formation et leur validation. Cette disposition permettrait aux CRFPE de pouvoir dispenser les diplômes de formation des enseignants, ce qui leur ouvrirait la possibilité de recruter en formation au-delà des seuls besoins de recrutement du MEN, afin de constituer un stock d'enseignants qualifiés et compétents pour les besoins de l'enseignement privé et des structures d'éducation et de formation non formelles.

iv) *Stratégie pour le pilotage du cycle fondamental*

Les enseignants de l'éducation préscolaire, de l'élémentaire et du moyen, après avoir développé en formation une culture commune et des pratiques professionnelles convergentes, devront bénéficier d'un encadrement qui sera cohérent par rapport à cet aspect de leur formation et ne les renverra pas au cloisonnement institutionnel initial. De ce point de vue, l'ambition est donc d'évoluer vers la constitution d'un corps d'inspection unique, d'un corps d'administrateurs scolaires unique et d'un corps de formateurs unique pour le cycle fondamental. Il s'agira donc de repenser les parcours de formation de ces trois corps d'encadrement en les articulant entre eux, ainsi qu'avec les parcours de formation des enseignants du cycle fondamental.

Pour réussir à harmoniser l'action de ces corps d'encadrement, un pilotage national de la réalisation du cycle fondamental sera mis en place et coordonné par l'Inspection générale de l'Éducation et de la Formation (IGEF), en relation avec le Secrétariat général du Ministère et la Direction générale du cycle fondamental qu'il s'agira de mettre en place.

Même si l'année d'éducation préscolaire obligatoire n'est pas encore officiellement intégrée dans le cycle fondamental et même si la réalisation de ce cycle fondamental doit s'effectuer progressivement jusqu'en 2030, aucun programme spécifique n'étant actuellement mis en place pour la piloter, tous les programmes concernés s'inspireront, dès la deuxième phase de mise en œuvre du PAQUET, de ces axes stratégiques pour articuler leurs plans d'action.



5.2.1.5.1. PROGRAMME ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE

5.2.1.5.1.1.Situation

L'enseignement élémentaire enregistre quelques **progrès** : i) le taux national de survie par niveau a connu une progression de 6,8 points entre 2012 et 2015 en passant de 54,0% à 60,8% (même si la cible est loin d'être atteinte) ; ii) l'indice de parité fille/garçon reste favorable aux filles ; iii) la part du privé dans les effectifs est passée de 13,90% en 2012 à 15,21% en 2015 et la cible (15,20%) est atteinte ; iv) le taux de réalisation des contrats d'amélioration de la qualité et le pourcentage d'IEF ayant atteint au moins 90% des résultats de leur contrat de performance ont connu une évolution positive, et 98% des écoles élémentaires publiques sont dotées de CGE.

Mais de nombreux indicateurs clés s'inscrivent à la baisse : i) le taux d'admission au CI est passé de 113% en 2012 à 104,45% en 2015 puis 105,2% en 2017 et devra atteindre 115% en 2030, le taux brut de scolarisation est passé de 93,90% en 2012 à 86,45%, en 2015 puis 87,30% en 2017 et devra atteindre 108,7% en 2030 et le taux d'achèvement du primaire est passé de 69,20% en 2012 à 59,3% en 2015 puis 68,78 % en 2017 et devra atteindre 97,4% en 2030, (il est à noter que ces baisses sont en grande partie dues au changement de base démographique survenu en 2014 et aux corrections démographiques apportées suite au recensement RGPHAE de 2013) ; ii) les résultats notés au niveau des seuils de maîtrise en français et en mathématiques constituent une faiblesse majeure : en 2^e année, 29% et 62% des élèves atteignent respectivement le seuil suffisant de compétences en langue et en mathématiques (PASEC 2014), et si la situation est meilleure en fin de cycle (61% et 59%), elle résulte en partie du fait que les taux d'abandon sont élevés et ont augmenté pendant la période ; iii) le taux de réussite au Certificat de fin d'études élémentaires (CFEE) a connu une baisse importante, passant de 52,90% à 37,97% et se situant loin de la cible (60,00%).

Forces et faiblesses

Le programme Enseignement élémentaire s'appuie sur les forces suivantes : i) l'existence de normes et standards de qualité, avec la mise en œuvre généralisée d'un nouveau curriculum d'éducation de base (CEB) et la mise à disposition d'intrants pédagogiques et didactiques adaptés à l'APC, ii) la mise en œuvre d'une nouvelle politique du manuel scolaire et du matériel didactique, et l'existence d'un dispositif global d'évaluation des acquis scolaires structuré sur des évaluations de niveau national/international (nouveau format d'évaluation certificative articulé à l'APC, SNERS, PASEC) ; iii) le relèvement du niveau de recrutement des élèves-maîtres en formation initiale qui contribue à renforcer la professionnalisation des enseignants ; iv) les expérimentations qui constituent un capital pour l'amélioration de la qualité des apprentissages comme celles sur l'introduction des langues nationales comme médium et objet d'enseignement durant les premières années du cycle fondamental, sur la promotion du numérique dans les établissements scolaires et sur l'enseignement des sciences, des mathématiques et de la technologie à travers plusieurs initiatives ou sur stratégies de prise en charge des enfants en difficulté d'apprentissage en lecture et en mathématiques ; v) la poursuite de l'élargissement et de la diversification de la carte scolaire, grâce à la construction d'écoles, salles de classe, blocs administratifs, blocs d'hygiène, points d'eau et murs de clôture ; v) le renforcement progressif du processus de déconcentration et de décentralisation de la gestion de l'Éducation, à travers la systématisation de la contractualisation des performances et de la reddition de comptes au niveau déconcentré (bonne réalisation des contrats d'amélioration de la qualité et des contrats de performance) et la fonctionnalité assez satisfaisante des CGE.

Du côté des faiblesses, on note : i) la quasi inexistence de dispositif performant de pilotage de la qualité à tous les niveaux, qui tient notamment à l'absence de système d'information performant dédié au suivi personnalisé des performances des élèves, au déficit de centrage de l'évaluation formative sur la fonction régulatrice, et au faible taux d'encadrement et d'accompagnement professionnel des enseignants et directeurs ; ii) l'importante déperdition des effectifs enrôlés, aggravée par le taux élevé d'enfants d'âge scolaire hors du système, notamment en milieu rural, due à une pénurie de maîtres, au retard d'affectation des maîtres sortant de formation initiale dans les classes, à la quasi absence de dispositifs d'anticipation et de gestion des décrochages scolaires, au nombre élevé d'élèves ne disposant pas de pièces d'état civil, à la non maîtrise par un nombre significatif d'enseignants des éléments essentiels de didactique de la lecture-écriture et des mathématiques, ainsi qu'à la lourdeur des contenus programmatiques du CEB ; iii) la faiblesse du système à créer des zones de synergie, d'alignement et



de capitalisation entre les différentes interventions centrées sur l'amélioration des apprentissages, ce qui explique le faible développement de l'enseignement bilingue, mais aussi des mathématiques et des sciences, ainsi que la timide intégration des TIC dans les processus d'enseignement-apprentissage ; iv) la limitation de l'accès du fait de l'inadéquation de l'offre à la demande dans certaines localités du pays, de la prolifération d'abris provisoires et de l'insuffisance d'équipements adaptés spécifiquement à la scolarisation des filles ou à la prise en charge du handicap ; v) la fréquence des mouvements sociaux, qui impacte négativement le quantum horaire.

Opportunités et menaces

Le contexte international et national est marqué par des opportunités qui militent en faveur de l'Enseignement élémentaire : i) le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4 à travers les cibles 4.1, 4.5 et 4.7. ; ii) les réformes de l'UEMOA pour un cadre harmonisé des finances publiques ; iii) le PSE qui exige du Système d'Education et de Formation (SEF) la formation du capital humain et de la nouvelle citoyenneté capables de promouvoir le nouveau cadre de développement accéléré et durable ; iv) les décisions présidentielles issues des Assises de l'Education et de la Formation ; v) l'Acte III de la décentralisation avec notamment le soutien scolaire dévolu aux Collectivités territoriales ; vi) le Partenariat public-privé (PPP) en matière de construction scolaire en vue de la résorption des abris provisoires ; vii) les dispositions de la loi 2004-37 du 15 décembre 2004 modifiant et complétant la loi d'orientation de l'éducation nationale n°91-22 du 16 février 1991 sur l'obligation scolaire de 6 ans à 16 ans.

Le programme Enseignement élémentaire fait face à des menaces que voici : i) le travail et l'exploitation des enfants ; ii) la réticence de certaines communautés liée à l'amalgame entre bilinguisme scolaire et alphabétisation ; iii) la timide implication des collectivités territoriales dans le fonctionnement de l'école, dans l'allocation des ressources à l'éducation et faiblesse du taux d'exécution du BCI décentralisé ; iv) le manque de formation des acteurs à la base en gestion des ressources financières, en gestion matérielle et administrative ; v) le déphasage entre le découpage du territoire selon l'Acte III de la décentralisation et celui des IEF en districts ; v) les conflits de compétences entre acteurs

5.2.1.5.1.2. Priorités

Le programme Enseignement élémentaire, tenant compte de cette analyse, s'est fixé comme priorités : i) Le ciblage des exclus à travers la cartographie des vulnérabilités et des disparités à travers une stratégie opérationnelle d'équité basé sur des indicateurs de rattrapage ; ii) l'amélioration de l'efficacité interne du programme et la réduction des disparités, notamment en termes de diminution des taux d'abandon scolaire, de relèvement des taux d'achèvement du primaire et de réussite au CFEE, grâce, entre autres, au développement et à la généralisation progressive de l'éducation bilingue, à la mise en place d'une politique nationale cohérente de développement des TICE, et à l'implantation de la nouvelle politique du manuel scolaire et du matériel didactique ; iii) la mise en place progressive du cycle fondamental grâce à l'harmonisation avec le programme de l'Enseignement moyen, notamment en vue de la consolidation et de l'articulation des curricula de lecture et de mathématiques, de l'amélioration des dispositifs de formation initiale et continue des enseignants, et de la mise en place d'organes de coordination et de pilotage des programmes, de la coordination des stratégies, des activités à mettre en œuvre et des ressources mobilisables ; iv) l'amélioration de l'intensité de la scolarisation par le renforcement et la diversification de l'offre scolaire, notamment grâce à la disponibilité d'enseignants qualifiés et en nombre suffisant, à l'amélioration du paquet minimum de services intégrés dans les écoles, à la résorption des abris provisoires, à la prise en charge des enfants à besoins éducatifs spéciaux, et au développement de l'offre de modèles alternatifs (EFA, bilinguisme scolaire) dans les poches de résistance ; v) un plus fort engagement des collectivités territoriales, par la consolidation et la pérennisation du dispositif de contractualisation des performances à tous les niveaux, et de la reddition des comptes axée sur les performances du programme ; vi) le renforcement de l'implication communautaire par la mise en place généralisée d'organes fonctionnels dédiés à la gestion participative des écoles.



5.2.1.5.1.3. Résultats

Pour la qualité améliorée : i) Les élèves de l'élémentaire maîtrisent les compétences de base en lecture-écriture et en mathématiques, en français et dans les langues nationales conformément aux seuils de maîtrise fixés pour chaque niveau et en cohérence avec les attendus du préscolaire et du moyen ; ii) Les élèves de l'élémentaire renforcent leur citoyenneté et des compétences élargies, notamment en modes de vie durables ; iii) Les enseignants et les encadreurs/formateurs ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages de qualité et pertinents par rapport aux visées des curricula de l'élémentaire ; iv) L'environnement des écoles élémentaires est propice à l'épanouissement et à la réussite de tous les élèves ; v) Les disparités d'apprentissage sont réduites ; vi) La pertinence et la qualité des services d'éducation sont régulées et pilotées au regard de leurs capacités à faire réussir les élèves de l'élémentaire tout au long de leurs parcours et à répondre aux besoins de leur milieu ; vii) La société et l'économie sénégalaises trouvent dans le programme élémentaire des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable.

Pour l'accès équitable : i) L'accès, la participation et la rétention dans l'élémentaire sont accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux d'admission, de scolarisation, de survie et de transition vers le moyen ; ii) l'égalité des chances notamment entre filles et garçons est réalisée dans la scolarisation des enfants âgés de 6 à 11 ans dans une logique de réalisation de l'EDB10 ; iii) Les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à prendre en charge les enfants à besoins éducatifs spéciaux, les enfants vivant dans des conditions/zones défavorisées ;

v) L'offre éducative est mieux adaptée à la diversité de la demande.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace : i) la coordination et le pilotage du programme Élémentaire sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances scolaires et des services d'éducation et d'une articulation étroite avec les programmes préscolaire et moyen pour favoriser la réussite de l'EDB 10 ; ii) La gestion du programme Élémentaire est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice des communautés ; iii) Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux communes, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et, acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues du programme ; iv) Les différentes parties prenantes connaissent et comprennent largement la politique éducative à l'élémentaire et lui accordent un soutien conséquent ; v) Les vulnérabilités et les disparités sont réduites dans l'élémentaire grâce à une allocation ciblée et équitable des ressources et des appuis ; vi) La gouvernance du programme Élémentaire est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et adapté reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.2.1.5.1.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies définies sont orientées par les priorités d'action du Programme que sont i) l'amélioration de la pertinence et de la qualité des services d'éducation et de l'identification des vulnérabilités et des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis d'apprentissage des élèves sur toute la chaîne des enseignements/apprentissages ; ii) la promotion des apprentissages prioritaires en référence aux objectifs du PSE, de l'Agenda 2063 et du Programme 2030 ; iii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel de l'élémentaire pour la réussite des apprentissages par toutes et tous ; iv) l'aménagement d'espaces scolaires suffisamment dotés en ressources et appuis pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements et apprentissages, en particulier pour les publics et territoires les plus vulnérables ; v) la mise en place d'un système de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage à l'élémentaire et le soutien au développement de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins d'amélioration des politiques et des services d'éducation et de formation, et de développement durable avec pour axes : le développement des approches innovantes sur la didactique de la lecture-écriture, des mathématiques, des sciences, de la technologie et de l'ingénierie en rapport avec les priorités des politiques nationales et en collaboration étroite avec les programmes de l'Enseignement Moyen et de l'Education préscolaire ; l'aménagement et l'équipement de l'espace et du temps scolaire pour la promotion



chez les élèves de compétences de citoyenneté adossées sur les valeurs, attitudes et comportements ; le renforcement des compétences professionnelles des formateurs/encadreurs et des enseignants en conformité avec les visées des curricula monolingue et bilingue ; l'amélioration de l'environnement des écoles élémentaires de sorte à assurer des conditions d'apprentissage favorables à la réussite de tous les élèves sans exclusive, avec une attention particulière portée à la protection et à l'équité pédagogique ; la fourniture durable et prioritaire de services sanitaires, de nutrition, d'alimentation, d'accueil et de suivi de qualité à la frange de la population scolaire la plus défavorisée tout en enrichissant les ressources pédagogiques et opportunités d'apprentissage à travers l'intégration des TICE dans les prestations pédagogiques ; le pilotage et la régulation des services d'éducation orientés vers l'individualisation des parcours d'apprentissage en adéquation avec les besoins spécifiques du milieu.

Pour l'accès équitable

Les stratégies définies tournent autour de : i) l'impulsion nouvelle à donner à la couverture équitable des besoins d'éducation au sein du programme élémentaire par la réduction des disparités ; ii) l'adaptation de l'offre éducative du programme élémentaire aux exigences de l'égalité ; iii) le renforcement de l'inclusion au sein du programme élémentaire ; iv) la mobilisation du potentiel des communautés et du secteur privé pour la diversification et l'élargissement de l'offre avec pour axes : l'amélioration des conditions d'accès et l'environnement scolaire par la mise à disposition d'enseignants formés et d'infrastructures suffisantes et adaptées ; l'assurance de l'égalité des chances dans la scolarisation des enfants âgés de 6 à 11 ans, notamment entre filles et garçons à travers des stratégies incitatives ; le développement des initiatives incitatives et l'aménagement d'espaces scolaires inclusifs et protecteurs pour un accès équitable ; le développement des stratégies innovantes pour la diversification de l'offre éducative à tous les niveaux de l'élémentaire, notamment à travers les EFA, les écoles bilingues et des activités IEC.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies définies sont axées sur i) le renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée du programme élémentaire dans une logique participative ; ii) l'application intégrale du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA avec généralisation de la GAR et des CDP au sein du programme élémentaire ; iii) le repositionnement de la DEE et l'approfondissement du processus de déconcentration /décentralisation pour le pilotage et la gestion de l'enseignement élémentaire ; iv) la promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes du programme élémentaire pour l'adhésion large aux politiques éducatives, v) la sanctuarisation des espaces d'éducation et l'établissement de partenariats entre le programme et les partenaires de l'éducation ; vi) le renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au programme élémentaire ; vii) le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du programme élémentaire, notamment par la dématérialisation de certains actes administratifs et la création d'interfaces entre les différents logiciels existants. Ces stratégies sont ainsi orientées vers l'amélioration de manière durable des performances scolaires et des services d'éducation par une coordination et un pilotage efficaces et efficients du programme Elémentaire en relation avec les programmes Moyen et Préscolaire ; l'assurance d'une gestion participative plus transparente, plus efficace et plus efficiente du programme Elémentaire au bénéfice des communautés ; le renforcement des compétences et des capacités des communes, des services déconcentrés, des communautés et des acteurs du privé pour une meilleure prise en charge des responsabilités dévolues ; l'assurance d'une meilleure compréhension des politiques éducatives par les différentes parties prenantes à travers la mise en place de cadres et de structures d'accompagnement et de concertation ; la réduction des vulnérabilités et des disparités grâce à une allocation ciblée et équitable des ressources et des appuis ; l'amélioration de la gouvernance du programme Elémentaire grâce à un système intégré d'information performant.

5.2.1.5.2. PROGRAMME ENSEIGNEMENT MOYEN GENERAL

5.2.1.5.2.1. Situation

Les principaux indicateurs d'intensité de la scolarisation sont en nette augmentation pendant la première phase du PAQUET 2013-2015, mais ces progrès ont été réalisés au détriment de l'efficacité interne et de la qualité, dont la plupart des indicateurs sont en baisse (certains n'ont pas été renseignés).

Au titre des progrès réalisés : i) Le taux d'achèvement du cycle a connu une hausse sensible de 5,72 points entre 2012 et 2015 et devra passer de 37,05% en 2017 à 72,7% en 2030. ; ii) le taux brut de scolarisation a progressé

Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2018-2030

p. 45



en passant de 45,77% en 2012 à 59,90% en 2015 puis a chuté à 51,2 % en 2017, ces progrès sur toute la période 2012 - 2017 sont dus aux constructions des collèges de proximité, ce taux devra atteindre 93,3% en 2030. Le taux brut d'admission devra passer de 43,87 % en 2017 à 95 % à l'horizon 2030 et le taux de transition de l'élémentaire au moyen général de 66,38% à 95% pour la même période

Par contre, cette augmentation consistante de la scolarisation a eu des effets négatifs : i) le taux de redoublement, déjà très élevé en 2012 (17,8%), s'est encore dégradé de 3,8 points pour atteindre 21,6% en 2015 ; ii) le taux d'abandon, lui aussi plutôt élevé en 2012 (8%), a encore augmenté de 2,2 points pour atteindre 10,2% en 2015 ; iii) le taux de réussite au BFEM a reculé fortement, passant de 59,6% à 43,20% sur la période (pour ces trois indicateurs, les cibles n'étaient pas renseignées) ; iv) le taux de transition CM2/6^{ème} a légèrement baissé, de 88,4% en 2012 à 86,6% en 2015, alors que la cible était fixée à 96,4% ; v) le taux d'utilisation des professeurs s'est établi à 76,83% en 2015, en-deçà de la cible (80%), ce qui dénote un manque d'efficacité dans l'utilisation des ressources, même si la valeur de référence n'est pas donnée.

Forces et faiblesses

Les résultats du programme s'appuient essentiellement sur un certain nombre de forces : i) la consolidation de la carte scolaire avec la création de plusieurs collèges de proximité, et la diversification de l'offre scolaire avec la création de plusieurs collèges franco-arabes ; ii) une prise en compte grandissante de l'équité et de l'inclusion dans l'aménagement de l'environnement scolaire ; iii) la mobilisation des communautés autour des établissements et prise de conscience de la nécessité de promouvoir la transparence dans la gouvernance, surtout financière, des établissements scolaires ; iv) les Décisions présidentielles issues des conclusions sur les Assises nationales de l'Education et de la Formation, qui constituent un socle solide pour promouvoir la réussite, surtout celles des filles, dans les apprentissages des mathématiques et des sciences ainsi que le développement des TICE dans les processus d'enseignement-apprentissage ; v) la dynamisation des structures de gestion des établissements scolaires et, plus largement, des structures de pilotage, d'encadrement et de mise en œuvre des enseignements-apprentissages.

La mise en œuvre du programme s'est heurté à des limites : i) la faiblesse des mécanismes d'enrôlement et de maintien de tous les enfants, sans distinction aucune, en âge de fréquenter l'enseignement moyen et la faiblesse, en particulier, des stratégies de dépistage et de prise en charge de la difficulté scolaire, ii) une déperdition scolaire assez significative, surtout chez les filles, aggravée par la persistance de zones de résistance à l'offre scolaire classique ; iii) l'insuffisance de la préparation des enseignants à la prise en charge correcte de tous les besoins d'apprentissage avec pour la faiblesse des résultats dans les apprentissages et à l'évaluation certificative du BFEM ; iii) l'inexistence d'une stratégie nationale de déploiement du numérique éducatif dans les établissements scolaires ; iv) les lacunes des dispositifs de pilotage et d'encadrement, mais aussi des structures de gestion des établissements scolaires, qui ne favorisent pas la planification des enseignements et des apprentissages ; v) l'inefficacité dans la mobilisation des communautés et la participation des apprenants à la gouvernance des établissements scolaires.

Opportunités et menaces

Le contexte international est marqué par des opportunités qui plaident en faveur de la réalisation d'un cycle scolaire fondamental de 10 ou 11 ans, à travers la cible 4.1, 4.5 et 4.7 de l'ODD4. Au niveau régional et/ou national, le PSE notamment en son axe 2 Capital humain, Protection sociale et Développement durable et les dispositions de la loi d'orientation 91-22 du 16 février 1991 doivent être exploitées en ce sens, et d'autres opportunités sont à saisir, entre autres : i) la réorientation du système éducatif vers la promotion du numérique, des mathématiques et des sciences, d'ailleurs soutenue par de nombreux partenaires ; ii) la promotion du paradigme de la gestion axée sur les résultats et des principes d'efficacité, d'efficience et de transparence de la gouvernance, de reddition des comptes et de contrôle citoyen de l'utilisation des ressources publiques.

Le programme est néanmoins confronté à des menaces : i) le manque de disponibilité à temps des ressources pour la mise en œuvre de la politique éducative dans le moyen, notamment en termes d'amélioration de l'accès ; ii) le manque d'adhésion des communautés aux offres alternatives d'éducation ; iii) l'insuffisance de mobilisation adéquate de tous les acteurs extrascolaires autour des enjeux de développement de l'enseignement moyen.



5.2.1.5.2.2.Priorités

Sur la base de ces analyses, le programme s'est fixé comme priorités : i) l'amélioration de l'articulation du curriculum de l'enseignement moyen avec celui de l'élémentaire pour assurer la continuité et la qualité des apprentissages, y compris en développant les stratégies de remédiation pour la réussite de tous les élèves ; ii) le renforcement de la professionnalisation des personnels enseignants et d'encadrement du moyen, en mettant l'accent sur l'articulation de leurs compétences professionnelles avec celles des personnels de l'élémentaire ; iii) le développement du réseau d'établissements contribuant à assurer la continuité éducative de 10 ans dans une approche inclusive et le renforcement des environnements d'apprentissage, en vue de favoriser la réussite de toutes et de tous ; iv) la mise en place d'un système national de pilotage de la qualité, qui s'appuiera sur le développement d'un système d'information intégré et dynamique ; v) le renforcement de la gouvernance à tous les niveaux dans une logique de gestion axée sur les résultats, participative et inclusive, en vue de renforcer l'adhésion de tous les acteurs aux objectifs de la politique éducative et de réduire les disparités.

5.2.1.5.2.3.Résultats attendus

Pour la qualité améliorée

- Les élèves du Moyen général en fin de cycle, maîtrisent les cinq sphères de compétences de l'EDB 10.
- Les élèves du moyen général réussissent mieux en mathématiques, en sciences, en technologie et développent des compétences d'employabilité (emploi, auto-emploi, entrepreneuriat).
- Les enseignants, chefs d'établissements et personnel d'encadrement de l'enseignement moyen général assurent mieux leurs rôles et responsabilités pour la réussite des élèves.
- Les environnements d'apprentissage dans les établissements d'enseignement moyen général sont améliorés pour l'épanouissement et la réussite de chaque élève.
- Les disparités d'apprentissage dans l'enseignement moyen général sont réduites.
- La réussite des élèves est améliorée grâce aux dispositifs de pilotage de la pertinence et de la qualité des enseignements-apprentissages, mis en place et fonctionnels dans le moyen général.
- Le programme enseignement moyen initie les élèves aux méthodes élémentaires de recherche /innovation pour les préparer à apporter des réponses adaptées et innovantes aux problèmes de l'économie et de la société sénégalaise.

Pour l'accès équitable

- Accès et rétention dans l'enseignement moyen sont accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux de participation et de survie à tous les niveaux.
- L'égalité des chances notamment entre filles et garçons dans l'enseignement moyen est réalisée.
- Les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites au moyen général de façon à inclure les exclus : personnes vivant avec handicap et dans des conditions/zones défavorisées.
- L'offre d'éducation dans le moyen général est suffisante et mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs de promotion des mathématiques, sciences et technologie.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- La coordination et le pilotage du moyen général sont organisés et fonctionnent autour d'un dialogue de gestion pour une amélioration continue des performances.
- La gestion du moyen général est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de tous les élèves.
- Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues dans le moyen général.
- Les acteurs comprennent largement la politique éducative du moyen général et la soutiennent.
- Les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans le moyen général.
- La gouvernance du moyen général est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.



5.2.1.5.2.4.Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies définies sont orientées vers i) la structuration du pilotage du programme enseignement moyen autour de l'amélioration de la pertinence et de qualité des formations et de l'identification des vulnérabilités et des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis d'apprentissage des élèves ; ii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel pour la réussite des apprentissages par toutes et tous ; iii) l'aménagement dans le Moyen d'espaces d'éducation suffisamment dotés en ressources et appuis pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements/ apprentissages, en particulier pour les publics et territoires les plus vulnérables ; iv) la mise en place dans le Moyen d'un système national de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage ; v) le soutien à des initiatives de familiarisation des enseignants et des enfants aux méthodes élémentaires de recherches et d'innovation pour les préparer à la prise en charge des questions de développement qui défient leur quotidien. Le tout est axé sur : l'identification des enfants en situation de vulnérabilité dans le but de mettre en place des mécanismes de soutien à leur scolarité ; la systématisation des évaluations durant la scolarisation des élèves du Moyen, adossée à une révision des curricula assurant une continuité de l'apprentissage par l'acquisition de compétences ; la révision des parcours des élèves du moyen général et la formation des Enseignants pour renforcer les compétences en citoyenneté, en employabilité et promouvoir les STIM ; la mise en place de nouveaux mécanismes explicites et fonctionnels d'enseignement apprentissage pour rendre attractives les filières STIM et FPT et faciliter leur accès aux apprenants ; la mise des établissements du Moyen général aux normes et standards de qualité pour l'amélioration des conditions d'enseignement/apprentissage ; le recrutement en nombre suffisant de personnels de l'éducation formés en initial et en continu sur les démarches établies d'enseignement et sur la détection et la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ; la mise en place d'un système d'évaluation et de reconnaissance du mérite du personnel ; la formation continue des personnels de l'éducation sur des thèmes spécifiques comme la déontologie professionnelle, la promotion de l'inclusion, l'éducation aux média et à l'information, la lutte contre les violences basées sur le genre, l'extrémisme violent et l'initiation aux capacités de résilience face aux changements climatiques, la prise en charge effective et efficace des enfants en difficulté d'apprentissage particulièrement dans les STIM et ceux à besoins éducatifs spéciaux; la mise des établissements du Moyen général aux normes et standards de qualité pour l'amélioration des conditions d'enseignement/apprentissage ; la fourniture des services sociaux de base et intégration des TICE dans le Moyen général ; la mise en place d'un dispositif national fonctionnel d'assurance qualité et de suivi de l'application systématique des normes et standards de qualité, dans le Moyen général ; l'institution d'un système national de suivi et d'évaluation des apprentissages pour une régulation rapide et efficace des stratégies et pratiques ; la formation des Enseignants à la prise en charge des élèves en difficultés d'apprentissage surtout dans les STIM ; la promotion de la recherche innovation à travers une formation des Enseignants et une initiation des élèves du Moyen général à des méthodes et démarches scientifiques élémentaires.

Pour l'accès équitable

Les stratégies définies sont orientées vers la mise en place d'un réseau d'établissements contribuant à assurer une continuité éducative de 10 ans à toutes les filles et tous les garçons de 12-16 ans dans une approche holistique, diversifiée, inclusive et intégrée avec pour principaux axes : la construction d'infrastructures ciblées sur les besoins prioritaires définis en fonction de critères de rattrapage; le recrutement et formation d'enseignants et de personnels d'encadrement ; la mise en place d'OVDs fonctionnels dans tous les collèges ; la prise et la mise en œuvre de mesures spécifiques et adéquates pour l'égalité des genres, la réduction des disparités et le soutien aux enfants défavorisés et vulnérables ; la construction et l'équipement de collèges, de BST et d'infrastructures diverses, en nombre suffisant pour répondre à la diversité de la demande et à la promotion des mathématiques, des sciences et de la technologie.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies définies sont orientées vers : i) le renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée des collèges dans une logique participative et de GAR ; ii) la mobilisation l'ensemble des parties prenantes de l'éducation (Collectivités territoriales, Communautés, Partenaires...) en vue d'une gestion participative et inclusive des collèges ; iii) la promotion d'un système de communication et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes pour l'adhésion aux politiques éducatives et à la



sanctuarisation des établissements d'enseignement moyen général ; iv) le renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au moyen général ; v) le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du Moyen général, notamment dématérialiser certains actes administratifs et créer des interfaces entre les différents logiciels... Ces stratégies sont axées sur : la restructuration du dispositif de pilotage et de coordination actuel et mise en place d'un nouveau dispositif susceptible de prendre des décisions concertées et documentées à partir d'un système d'informations fiable dans , le respect des normes et standards de qualité et l'assurance qualité; la rationalisation de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, basée sur une allocation équitable, sur la contractualisation, la GAR et la reddition de compte dans le but d'assurer la réussite de toutes et tous ; le renforcement de la mise en œuvre de la décentralisation/déconcentration de la gestion et de la communication autour de la politique éducative du programme Moyen général, pour amener les acteurs locaux, dans le cadre d'un dialogue de gestion et d'un partenariat fécond, à assumer pleinement leurs responsabilités ; la mise en place d'un dispositif de communication et de dialogue dans le moyen général ; l'érection de la vulnérabilité et des disparités comme critères d'allocation des ressources aux régions et populations cibles aux fins de rattrapage ; la mise en place d'un système d'information sécurisé et fiable pour la gestion du Moyen général.

5.2.1.6. PROGRAMME ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

5.2.1.6.1. Situation

Les progrès accomplis se présentent ainsi: i) Le taux d'achèvement a progressé de 4,69 points entre 2012 et 2015 ; . Le taux global de survie en classe de terminale a connu une forte tendance haussière : le taux réalisé en 2015 dépasse de près de 20 points de pourcentage la valeur cible de 2015, qui est en principe supérieure à la valeur de référence de 2012. ii) le TBS de 33,2% obtenu en 2015, est nettement supérieur à la valeur cible fixée à 27,7% et ce gain est plus accentué chez les filles (+5,11 points) que chez les garçons.

Par contre, on note comme insuffisances : i) le taux de redoublement a augmenté de 2,2 points en passant de 20,9% en 2012 à 23,1% en 2015 ; ii) le taux de transition 3^e/2nd a connu une baisse de 4 points sur la période en passant de 60,1% en 2012 à 56,1% en 2015 mais les cibles ne sont pas renseignées pour ces deux indicateurs ; iii) Le pourcentage d'élèves de seconde dans les séries scientifiques a connu une baisse entre 2012 et 2015 en passant de 32,60% à 28,60%. Un déficit de 11.4 points est observé par rapport à la valeur cible de 40% pour 2015.

iv) le taux d'utilisation des professeurs est de 76,83%, la valeur de référence n'est pas fournie mais comparé à la valeur cible, l'indicateur a connu un écart négatif de 3,17 points.

Forces et faiblesses

Les forces qui portent les progrès de l'ESG: i) l'enrichissement de la carte scolaire avec la création de plusieurs lycées de proximité ; ii) la politique de promotion des filières scientifiques et techniques, par la construction de lycées scientifiques d'excellence et la révision des critères d'orientation dans les séries scientifiques ; iii) la volonté de mettre les TIC au cœur des enseignements/apprentissages ; iv) la volonté de promouvoir des offres alternatives d'éducation dans les zones de résistance aux offres classiques d'éducation ; v) la prise de conscience, au niveau des acteurs, de la nécessité de promouvoir la transparence dans la gouvernance, surtout financière des établissements scolaires ; vi) la prise de conscience, au niveau des acteurs, de la nécessité de redynamiser les structures de gestion des établissements scolaires et les structures de pilotage et de mise en œuvre des enseignements/apprentissages.

Les faiblesses qui limitent le développement de l'ESG : i) l'insuffisance des résultats aux évaluations notamment l'évaluation certificative du BAC ; ii) la persistance de la déperdition scolaire à travers des taux de redoublement encore élevés surtout chez les filles ; iii) La persistance et même l'aggravation du déséquilibre entre filières scientifiques et littéraires ; iv) L'insuffisance de matériels didactiques et de matériels scientifiques dans les établissements scolaires ; v) l'insuffisance de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissages ; vi) l'inadaptation de l'environnement physique de beaucoup d'établissement ; vii) la persistance de la résistance aux offres classiques d'éducation qui mine la croissance du TBS du programme ; viii) l'insuffisance des réponses apportées aux demandes d'offre alternatives d'éducation ; ix) l'insuffisance de l'engagement de certains acteurs pour la conception et la mise en œuvre de stratégies aptes à endiguer la déperdition scolaire et à accroître l'accès et le maintien, notamment des filles dans les séries et filières scientifiques et techniques; x) la léthargie dans le



fonctionnement des structures de dépistage précoce et de prévention des facteurs de la déperdition scolaire, des structures de planification et de mise en œuvre des enseignements/apprentissage, des structures de gestion des établissements scolaires ; xi) l'inefficacité des cadres de participation des apprenants à la gouvernance des établissements scolaires ; xii) les difficultés dans l'exploitation et l'optimisation de la mobilisation des communautés.

Opportunités et menaces

Le contexte international et national offre des opportunités qui militent en faveur du programme Enseignement Secondaire général. Il s'agit notamment : i) du cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4 travers les cibles 4.1, 4.5 et 4.7. ; ii) du PSE qui exige du Système d'Education et de Formation (SEF) la formation du capital humain et de la nouvelle citoyenneté capables de promouvoir le nouveau cadre de développement accéléré et durable ; iii) des réformes de l'UEMOA pour un cadre harmonisé des finances publiques ; iv) des décisions présidentielles issues des Assises de l'Education et de la Formation ; v) de l'Acte III de la décentralisation avec notamment le soutien scolaire dévolu aux Collectivités territoriales; vi) du Partenariat public-privé (PPP) en matière de construction scolaire en vue de la résorption des abris provisoires ; vii) des dispositions de la loi 2004-37 du 15 décembre 2004 modifiant et complétant la loi d'orientation de l'éducation nationale n°91-22 du 16 février 1991 sur l'obligation scolaire de 6 ans à 16 ans ; viii) Existence d'un contexte global, régional et national favorable à l'éducation pour tous, à la promotion des mathématiques, des sciences et de la technologie et à la gestion axée sur les résultats ; ix) de la disponibilité des plus hautes autorités à réorienter le système éducatif vers la promotion du numérique, des mathématiques et des sciences ; x) de la disponibilité de certains partenaires à accompagner la conception et la mise en œuvre de programmes de promotion des mathématiques, des sciences et du numérique ; xi) Existence d'un contexte, global, régional et national favorable à la promotion de l'accès accru dans les filières scientifiques et techniques et surtout notamment chez les filles ; xii) d'un contexte global, régional et national favorable à la promotion de l'accès à l'éducation pour tous ; xiii) de la prise de conscience quasi générale de la nécessité de promouvoir une gouvernance saine et transparente du bien public et particulièrement des établissements scolaires ; xiv) de la promotion, au niveau régional, du paradigme de la gestion axée sur les résultats ; xv) de la résurgence du contrôle citoyen sur la chose publique ; xvi) de la disponibilité de plusieurs partenaires techniques pour l'accompagnement de l'exercice du droit au contrôle citoyen de la gestion de la chose publique.

Le programme Enseignement Secondaire général fait face à des menaces : i) le mariage précoce particulièrement chez les filles ; ii) le travail et l'exploitation des enfants ; iii) le timide engagement des Collectivités territoriales et des communautés au regard des compétences et responsabilités dévolues ; iv) l'émigration clandestine ; v) la non disponibilité d'assiettes foncières dans les zones urbaines

5.2.1.6.2. Priorités

Le programme s'est fixé comme priorités : i) la dotation en nombre suffisant des lycées d'enseignants de mathématiques et de sciences qualifiés ; ii) la mise en œuvre de stratégies permettant un renforcement des capacités des enseignants en cours de formation, surtout dans le domaine de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ; iii) la mise en œuvre de stratégies efficaces permettant d'endiguer les déperditions scolaires et de relever sensiblement les taux de fréquentation des filières scientifiques et les taux de réussite au Bac ; iv) la mise en œuvre de stratégies efficaces visant le relèvement des taux d'encadrement des enseignants ; v) la dotation des lycées en manuels en nombre suffisant et en matériels scientifiques ; vi) la mise en œuvre de stratégies efficaces de prise en charge des difficultés d'apprentissage des apprenants aux niveaux établissements et IA ; vii) la poursuite et accélération de l'élargissement de la carte scolaire ; viii) l'accélération du processus d'éradication des abris précaires dans le sous-secteur ; ix) la prise en charge effective des zones de résistance aux offres classiques d'éducation ; xii) l'éradication effective des goulots institutionnels à la promotion des filières scientifiques et techniques ; xiii) l'élaboration d'un document d'orientation en matière d'intégration des TIC dans les enseignements/apprentissages au secondaire ; xiv) la redynamisation des structures de gestion des établissements scolaires, en accordant une attention particulière à l'élargissement de la participation des membres des communautés et à la participation effective des apprenants; xv) la mise en place un dispositif opérationnel de prévention et de gestion des conflits aux niveaux Etablissement, IEF et IA ; xvi) la mise en place des cadres fonctionnels pour le pilotage de la qualité des enseignements/ apprentissages au niveau Etablissement, IEF et Académie ; xvii) la redynamisation des structures de planification, de mise en œuvre des



enseignements/apprentissages et d'animation pédagogique des établissements scolaires ; xviii) la conception et la mise en œuvre au niveau établissement, d'un léger dispositif fonctionnel de prise en charge précoce des apprenants vulnérables à la déperdition scolaire.

5.2.1.6.3. Résultats attendus

Pour la qualité améliorée

- Les élèves du Secondaire général maîtrisent les compétences visées en fin de cycle ;
- Les élèves du Secondaire général réussissent mieux en mathématiques, en sciences, en technologie et développent des compétences d'employabilité (emploi, auto-emploi, entrepreneuriat.) ;
- Les enseignants, chefs d'établissements et personnel d'encadrement de l'enseignement secondaire général assurent mieux leurs rôles et responsabilités pour la réussite des élèves ;
- Les environnements des apprentissages dans les établissements d'enseignement secondaire général sont améliorés pour l'épanouissement et la réussite de chaque élève ;
- Les disparités d'apprentissage dans le Secondaire général sont réduites ;
- La pertinence et la qualité des services d'éducation de l'enseignement secondaire général sont régulées et pilotés pour faire réussir les élèves tout au long de leurs parcours et répondre aux besoins de la société et l'économie ;
- La société et l'économie sénégalaise trouvent dans le programme enseignement secondaire général des réponses adaptées et innovante pour un développement inclusif et durable

Pour l'accès équitable

- L'accès et la rétention dans l'enseignement secondaire général sont accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux de participation et de survie à tous les niveaux ;
- L'égalité des chances notamment entre filles et garçons dans l'enseignement secondaire général est réalisée ;
- Les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites au secondaire général de façon à inclure les exclus : personnes vivant avec handicap et dans des conditions/zones défavorisées... ;
- L'offre d'éducation dans le secondaire général est suffisante et mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs de promotion des mathématiques sciences et technologie

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- La coordination et le pilotage du Secondaire général sont organisés et fonctionnent autour d'un dialogue de gestion pour une amélioration continue des performances des élèves ;
- La gestion du Secondaire général est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de tous les élèves ;
- Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues dans le secondaire général ;
- Les acteurs comprennent largement la politique éducative du Secondaire général et la soutiennent ;
- Les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans le Secondaire général ;
- La gouvernance du Secondaire général est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.2.1.6.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies sont orientées vers : i) la structuration du pilotage du programme enseignement secondaire autour de l'amélioration de la pertinence et de qualité des enseignement et de l'identification des vulnérabilités et des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis d'apprentissage des élève ii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel pour la réussite des apprentissages par toutes et tous; iii) l'aménagement dans le Secondaire général d'espaces d'éducation suffisamment dotés en ressources et appuis



pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements/ apprentissages, en particulier pour les publics et territoires les plus vulnérables; iv) la mise en place dans le Secondaire général d'un système national de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage ; vi) le soutien des initiatives de familiarisation des enseignants et des enfants aux méthodes élémentaires de recherche et d'innovation pour les préparer à la prise en charge des questions de développement qui défient leur quotidien. Le tout axé sur : l'identification des enfants en situation de vulnérabilité dans le but de mettre en place des mécanismes de soutien à leur scolarité ; la systématisation des évaluations durant la scolarisation des élèves du secondaire général, adossée à une révision des curricula assurant une continuité de l'apprentissage par l'acquisition de compétences ; la révision des parcours des élèves du secondaire général et la formation des Enseignants pour renforcer les compétences en citoyenneté, en employabilité et promouvoir les STIM; la mise en place de nouveaux mécanismes explicites et fonctionnels d'enseignement apprentissage, pour rendre attractives les filières STIM et maintenir les élèves et promouvoir des valeurs, attitudes et comportement de citoyenneté ; La mise des lycées aux normes et standards de qualité pour l'amélioration des conditions d'enseignement/apprentissage; le recrutement en nombre suffisant de personnels de l'éducation formés en initial et en continu sur les démarches classiques d'enseignement et sur la détection et la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage; la mise en place d'un système d'évaluation et de reconnaissance du mérite du personnel; la formation continue des personnels de l'éducation sur des thèmes spécifiques comme la déontologie, la promotion de l'inclusion, l'éducation aux médias et à l'information, la lutte contre les violences basées sur le genre, l'extrémisme violent et l'initiation aux capacités de résilience face aux changements climatiques, la prise en charge effective et efficace des enfants en difficulté d'apprentissage particulièrement dans les STIM et ceux à besoins éducatifs spéciaux; la mise des établissements du Moyen général aux normes et standards de qualité pour l'amélioration des conditions d'enseignement/apprentissage; la fourniture des services sociaux de base et intégration des TICE dans le Secondaire général; la mise en service d'un dispositif national fonctionnel d'assurance qualité et de suivi de l'application systématique des normes et standards de qualité, dans tous les lycées; la mise en place d'un système national de suivi et d'évaluation des apprentissages pour une régulation rapide et efficace des stratégies et pratiques, notamment dans les enseignements/apprentissages des mathématiques et des sciences ; la formation des Enseignants à la prise en charge des élèves en difficultés d'apprentissage surtout dans les STIM; l'instauration de la recherche innovation à travers une formation des Enseignants et une initiation des élèves du Secondaire général à des méthodes et démarches scientifiques élémentaires.

Pour l'accès équitable

Les stratégies sont orientées vers la mise en place d'un réseau de lycées d'enseignement général pour couvrir la demande d'éducation dans une approche holistique, diversifiée, inclusive et intégrée avec pour axes : le recrutement et la formation en nombre suffisant d'enseignants pour couvrir la demande dans le secondaire général ; la construction d'infrastructures en fonction des besoins ; la mise en place d'OVDS fonctionnels dans tous les lycées ; la prise et mise en œuvre de mesures spécifiques et adéquates pour l'égalité des genres, la réduction des disparités et le soutien aux enfants défavorisés et vulnérables ; la construction et l'équipement de lycées, de lycées scientifiques d'excellence et d'infrastructures diverses, en nombre suffisant pour répondre à la diversité de la demande, pour promouvoir les mathématiques et les sciences et pour assurer un environnement propice aux apprentissages ;

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies sont orientées vers i) le renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée des établissements d'enseignement secondaire dans une logique participative et de GAR ; ii) la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'éducation (Collectivités territoriales, Communautés, Partenaires...) en vue d'une gestion participative et inclusive des lycées ; iii) la promotion d'un système de communication et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes pour l'adhésion aux politiques éducatives et à la sanctuarisation des établissements d'enseignement secondaire ; iv) le renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au Secondaire général ; v) le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du Secondaire général, notamment dématérialiser certains actes administratifs et créer des interfaces entre les différents logiciels existants. Les stratégies sont axées sur : la restructuration du dispositif de pilotage et de



coordination actuel et mise en place d'un nouveau dispositif susceptible de prendre des décisions concertées et documentées à partir d'un système d'informations fiable dans , le respect des normes et standards de qualité et l'assurance qualité ; la rationalisation de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, basée sur une allocation équitable, sur la contractualisation, la GAR et la reddition de compte dans le but d'assurer la réussite de toutes et tous ; la systématisation de la signature de CDP et de la reddition des comptes dans le secondaire général ; le renforcement de la mise en œuvre de la décentralisation/déconcentration de la gestion et de la communication autour de la politique éducative du programme pour amener les acteurs locaux, dans le cadre d'un dialogue de gestion et d'un partenariat fécond, à assumer pleinement leurs responsabilités ; la mise en place d'un dispositif de communication et de dialogue dans le secondaire général ; l'érection de la vulnérabilité et des disparités comme critères d'allocation des ressources aux régions et populations cibles aux fins de rattrapage; la mise en place d'un système d'information sécurisé et fiable pour la gestion du secondaire général.

5.2.1.7. PROGRAMME EDUCATION DE BASE DES JEUNES ET DES ADULTES (EBJA)

5.2.1.7.1. Situation

Les progrès accomplis sont : i) % apprenants ayant eu un seuil minimum de maîtrise en Langue dans les CAF est passé de 67,1% en 2012 à 84,3% en 2015 soit une progression de 17,2 points sur la période et un écart positif de 4,3 à la cible (80%) ; ii) pourcentage d'enseignants des structures EBJA formés aux nouveaux curricula a connu un progrès de 38,39% en passant de 61,61% à 100% entre 2012 et 2015. L'écart à la cible est également positif avec 25 points de pourcentage ; iii) la part des autres acteurs dans les effectifs inscrits dans les ECB est de 100% mais la valeur de référence n'est pas fournie. L'écart à la cible est de 51,66 points.

En revanche, certains indicateurs ont connu une tendance baissière : i) le pourcentage d'apprenants ayant eu un seuil minimum de maîtrise en Mathématiques dans les CAF est passé de 69,3% en 2012 à 65,0% en 2015 soit une baisse de 4,3 points et un écart négatif de 10 points par rapport à la cible (75%) ; le pourcentage d'apprenants ayant eu un seuil minimum de maîtrise en CVC dans les CAF est passé de 84,4% en 2012 à 61,2% en 2015 soit une baisse de 23,2 points et un écart négatif de 13,8 points à la cible (75%) ; iii) le taux d'abandon dans les CAF est passé de 9,7% à 9,9% sur la période soit une augmentation de 0,2 point. L'écart à la cible (8%) est de 1,9 point, ce qui traduit également une contreperformance ; iv) le taux d'abandon dans les ECB est passé de 5% en 2012 à 9,2% en 2015 soit un écart de 4,2 points et un écart de 5,2 points à la cible fixée à 4% ; v) les effectifs inscrits dans les CAF sont passés de 65 390 à 30 671 soit une baisse de 34 719 et un écart négatif de 110 003 à la cible (140 674) ; vi) le nombre de CAF ouvertes est passé de 1625 en 2012 à 971 en 2015 soit une baisse de 654 unités et un écart négatif de 3 718 à la cible ; vii) le nombre de formateurs et superviseurs recrutés pour les structures d EBJA a connu une baisse de 696 en passant de 2 034 en 2012 à 1 338 en 2015 et un écart négatif de 3 821 à la cible (5 159).

Certains indicateurs ont connu une progression durant la période mais sont en baisse par rapport à la cible : i) les effectifs inscrits dans les ECB sont passés de 4 200 à 5 973 sur la période soit une progression de 1773 mais comparés à la cible (50 477), un écart négatif de 44 504 est noté ; ii) la part des autres acteurs dans les effectifs inscrits dans les CAF est passé de 47,42% à 52,27% soit une progrès de 9,85 points mais, comparée à la cible (62,09%) l'écart est de -9,82 points ; iii) le nombre d'ECB ouvertes a connu une progression de 69 unités entre 2012 et 2015 en passant respectivement de 120 à 189 mais, comparé à la cible (452), l'écart est de 263 unités ; iv) la part du budget de l'EBJA dans le budget du MEN est passée de 0,34% en 2012 à 1,64% en 2015 soit 1,3 point sur la période mais, comparée à la cible (3%) a connu une baisse de 1,36 point ; v) le pourcentage de CGE fonctionnels a connu une progression de 5,26 points en passant de 93,94% en 2012 à 99,2% en 2015 mais, comparé à la cible (100%) a connu un écart négatif de 0,8 point comparé à la cible (100%) ; vi) le pourcentage de CT engagées dans la prise en charge de l'EBJA est passé de 64,84% à la 68,9% soit une progression de 4,06 points mais, est en-deçà de la cible fixée à 100% avec un écart de 31,1 points.

Forces et faiblesses

L'analyse a identifié les forces ci-après : i) l'articulation étroite du programme national d'alphabétisation aux besoins des secteurs de développement; ii) la prise en compte de l'EBJA dans la réforme curriculaire; iii) l'intégration de l'EBJA dans les référentiels de formation des CRFPE avec des modules élaborés ; iv) l'existence d'un large vivier de personnels enseignants, facilitateurs, encadreurs et gestionnaires de programmes d'EBJA;



v) l'existence de divers supports didactiques dans plusieurs langues nationales pour différentes cibles ; vi) l'existence de diverses initiatives innovantes (modèle intégré, offre spécifique, utilisation de TIC...) en alphabétisation et modèles alternatifs développées par l'Etat et les OSC; vii) l'existence d'un dispositif de suivi-évaluation des programmes d'EBJA; viii) l'existence de Centres de Ressources éducationnelles polyvalents pour Adultes (CREPA), de Centres de Ressources éducationnelles (CRE) et d'Ecoles communautaires de base (ECB) équipées pour accueillir des cibles jeunes et adultes ; ix) le développement d'une recherche-action sur la mesure des apprentissages en alphabétisation (RAMAA) ; x) l'existence d'un dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) des facilitateurs ; xi) le développement d'un programme national d'alphabétisation (PNEBJA-TIC) financé dans le budget de l'Etat et de divers projets et programmes d'éducation des jeunes et des adultes par les OSC; xii) le développement de projets de prise en charge des enfants hors système scolaire; xiii) l'existence d'un Plan d'accélération de l'alphabétisation au Sénégal (PAAS) élaboré pour prendre en charge 1 800 000 cibles sur 3 ans; xiv) l'érection de 22 langues au rang de langues nationales sur les 25 recensées; xv) l'adaptation de l'écriture Braille aux 6 premières langues nationales; xi) la prise en charge des cibles à besoins spéciaux ; xvii) l'adaptation de langues nationales aux caractères arabes harmonisés ; xviii) la responsabilisation des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des programmes et projets d'Education de Base des Jeunes et des Adultes (EBJA); xix) l'existence d'une base de données des facilitateurs en alphabétisation; xx) l'existence d'une plateforme numérique de gestion des données de l'EBJA ; xxi) l'existence de document sur les normes et standards de qualité; xxii) l'existence d'un dispositif de suivi décentralisé et d'évaluation des programmes EBJA; xxiii) l'existence d'un bureau en charge de l'EBJA dans les IA et IEF.

On note comme faiblesses : i) l'insuffisance de l'application des référentiels de formation intégrant l'EBJA dans les CRFPE ; ii) la faible prise en compte de la formation professionnelle et technique dans les programmes EBJA; iii) l'absence d'un cadre de qualification des enseignant(e)s de l'EBJA; iv) l'absence de plan de carrière des personnels EBJA ; v) l'insuffisance d'harmonisation des contenus et pratiques des programmes EBJA; vi) l'insuffisance de manuels adaptés aux nouveaux curricula EBJA; vii) le déficit criard d'infrastructures et d'environnements d'apprentissage adaptés aux cibles de l'EBJA ; viii) l'absence d'un dispositif et des mécanismes de maintien et de renforcement des acquis des néo-alphabètes (environnement lettré et post alphabétisation) ; ix) l'insuffisance de la recherche-action sur les langues nationales articulée à la valorisation du patrimoine culturel ; x) l'absence de document de politique linguistique explicite validé ; xi) l'insuffisance de l'outillage de certaines langues nationales ; xii) le non respect des normes d'écriture établies dans les décrets en langues nationales ; xiii) un taux d'analphabétisme encore important ; xiv) la non maîtrise de la cartographie de la demande ; xv) l'insuffisance de la maîtrise des interventions en EBJA (alphabétisation et modèles alternatifs); xvi) la diversification optimale des offres non encore effective ; xvii) l'insuffisance et inadéquation des structures d'accueil; xviii) le déficit d'harmonisation, de suivi et de coordination des programmes et projets EBJA développés par les autres Ministères et les OSC; xix) l'insuffisance des capacités organisationnelles et techniques des structures en charge de l'EBJA en rapport avec les enjeux en alphabétisation et développement des langues nationales ; xx) l'insuffisance des ressources allouées programme EBJA (Moins de 1% du budget de l'Education) qui contraste avec le fort taux d'analphabétisme qui est de l'ordre de 54,6 % ; xxi) l'inadéquation du statut actuel du CNRE par rapport sa mission principale de mobilisation de ressources; xxii) les faibles capacités techniques, organisationnelles et financières de certaines OSC intervenant dans l'EBJA ; xxiii) l'insuffisance de la prise en charge de l'EBJA dans les plans d'action des IA et IEF ; xxiv) la faible prise en compte de l'EBJA dans les plans locaux de développement des collectivités territoriales ; xxv) l'irrégularité dans la collecte des données statistiques de l'EBJA; xxvi) le déficit de visibilité du programme l'EBJA ; xxvii) le déficit de dialogue politique sur l'EBJA entre l'Etat, les CT, le secteur privé et les OSC ; xxviii) le déficit d'appropriation des outils de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Opportunités et menaces

Les opportunités identifiées sont : i) le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4 travers les cibles 4.3, 4.4 et 4.6.; ii) le développement de la recherche action en cours sur la synergie alphabétisation, formation professionnelle, TIC avec l'appui de l'UNESCO ; iii) l'utilisation des langues nationales dans les médias publics et privés ; iv) l'existence de directives présidentielles sur le développement de l'alphabétisation et des Langues nationales; v) l'engagement du Sénégal sur le plan international à respecter l'agenda 2030, particulièrement



l'ODD 4 et l'agenda 2063 de l'Union Africaine ; vi) la politique d'EDB10 qui promeut la diversification des opportunités d'apprentissage et les passerelles entre les offres formelles et non formelles ; vii) la volonté de l'Etat à travers le PSE de faire de l'alphabétisation et des LN des leviers essentiels pour le développement économique et social; viii) les avantages de l'Acte III de la décentralisation en réponse aux besoins d'éducation des communautés ; ix) les Réformes de l'UEMOA; x) l'existence d'une cellule interministérielle pour l'EBJA pour une harmonisation et une synergie des interventions ; xii) la Décision 6 du Conseil présidentiel sur les conclusions des Assises de l'éducation et de la formation ; xiii) l'existence d'une Direction de l'Alphabétisation et des Langues nationales (DALN) ; xiv) l'existence d'une structure de mobilisation des ressources, le CNRE ; xv) les Mesures prises par le Président de la République lors du Conseil des ministres du 04 février 2016 indiquant que l'alphabétisation et les langues nationales doivent être considérées comme des instruments prioritaires d'accompagnement dans la mise en œuvre du PSE.

Le programme EBJA fait face à des menaces : i) l'insuffisance de compétences dans les domaines de la conception et du management ; ii) la réticence de certains acteurs aux réformes curriculaires ; iii) le retard dans l'application de la politique d'EDB10 pour l'articulation des offres alternatives et des offres formelles classiques ; iv) les lenteurs dans la réorganisation du programme EBJA ; v) la dispersion des ressources destinées à l'EBJA dans plusieurs ministères.

5.2.1.7.2. Priorités

Les priorités sont les suivantes i) le développement des offres de formation de qualité des apprenants pour l'acquisition des connaissances fondamentales et des compétences de vie courante dans une perspective d'insertion socio-économique, de citoyenneté et d'éducation tout au long de la vie ; ii) l'Articulation des curricula de formation de l'EBJA (alphabétisation et modèles alternatifs) au socle commun de compétences et les adapter aux besoins de développement socioéconomique, culturel des bénéficiaires; iii) l'institutionnalisation de la formation des personnels EBJA (alpha, modèles alternatifs) dans les CRFPE ; iv) la dotation les structures de l'EBJA de ressources humaines de qualité ; v) l'amélioration des environnements physiques et pédagogiques d'apprentissage et de formation ; vi) le développement de l'environnement lettré en langues nationales au niveau national et local ; v) l'outillage des langues nationales ; vi) l'élaboration du document de politique linguistique ; vii) la mise en œuvre le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) des facilitateurs ; viii) la mise en place un dispositif d'identification de la demande impliquant les Collectivités territoriales, les services déconcentrés et les OSC ; ix) l'élaboration d'une carte de l'alphabétisation et une carte linguistique dans chaque académie ; x) la mise en œuvre le PAAS à travers des programmes conjoints « alphabétisation /autres secteurs de développement » ; xi) l'élaboration par chaque Collectivité territoriale d'un plan de réduction de l'analphabétisme dans une approche inclusive, en rapport avec les autres secteurs de développement ; xii) la diversification et optimisation des offres éducatives pour une réponse à la demande massive et à l'égalité des chances dans l'éducation et la formation des enfants hors école, des jeunes et adultes analphabètes, des personnes vivant avec un handicap; xiii) l'élaboration d'une stratégie nationale de prise en charge des enfants hors école âgés de 8 à 14 ans; xiv) la mise en place et/ou réhabiliter des structures EBJA conformément aux normes et standards de qualité, dans un cadre sécurisé; xv) l'aménagement des espaces d'éducation/formation pour favoriser le développement des AGR, les Projets Productifs, le Réseautage et l'Environnement lettré ; xvi) la finalisation le processus de codification des langues nationales et faire d'elles des langues d'apprentissage dans le système éducatif pour engranger un développement durable et endogène ; xvii) l'amélioration de la gouvernance du programme pour plus de visibilité, de crédibilité et de soutien ; xviii) l'application d'une gestion transparente, efficace et efficiente au profit des bénéficiaires (enfants, jeunes et adultes analphabètes) ; xix) l'organisation de la coordination et du pilotage du programme EBJA autour d'une amélioration continue des performances des services d'éducation de base des jeunes et des adultes ; xx) la mise en place une équipe intersectorielle inclusive regroupant les institutions parlementaires, les représentants des Collectivités Territoriales, les Opérateurs en



Alphabétisation, les spécialistes de langue, les pédagogues et les hommes de culture pour disposer d'une politique linguistique consensuelle ; xxi) le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et organisationnelles du sous-secteur de l'EBJA ; xxii) la mobilisation des ressources nécessaires pour l'EBJA ; xxiii) la Garantie de l'imputabilité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre et la gestion des programmes EBJA ; xxiv) la prise de dispositions organisationnelles et réglementaires pour la normalisation des programmes EBJA.

5.2.1.7.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- Les apprenants, jeunes et adultes, des CAF et des modèles alternatifs maîtrisent les compétences minimales en lecture / Ecriture, en mathématiques et les compétences de vie courante ;
- Les apprenants, jeunes et adultes, des CAF et des modèles alternatifs renforcent leur citoyenneté et leur employabilité en développant des compétences élargies en mode de vie durables et aux TIC ;
- Les personnels de l'EBJA (enseignants, facilitateurs et superviseurs) ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements –apprentissage de qualité et accompagner les apprenants et la communauté dans les activités de développement ;
- Les environnements d'apprentissage et de formation (CAF et modèles alternatifs) sont propices à l'épanouissement et à l'amélioration des performances des apprenants ;
- Les environnements d'apprentissage et de formation (CAF et modèles alternatifs) sont inclusifs et réduisent les barrières liées à l'iniquité ;
- La pertinence et la qualité des services d'Education de Base des Jeunes et des Adultes (EBJA) sont régulées et pilotées au regard de leurs capacités à faire réussir les apprenants (jeunes et adultes) tout au long de la vie et à répondre aux besoins de la société et de l'économie ;
- La société et l'économie sénégalaises trouvent dans l'EBJA des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable.

Pour l'accès équitable

- Accès et maintien des apprenants dans les structures EBJA, accrus à la hauteur des cibles fixées pour les taux de participation et de survie ;
- Egalité des chances notamment entre filles et garçons dans l'EBJA, réalisée de manière équitable ;
- Disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à prendre en charge les enfants hors école, les jeunes et adultes analphabètes vivant avec handicap et dans les zones défavorisées ;
- Une offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes et des adultes analphabètes est développée.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- La coordination et le pilotage du programme EBJA sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances des services d'éducation de base des jeunes et des adultes ;
- La Gestion du programme EBJA est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au profit des bénéficiaires (jeunes et adultes analphabètes) ;
- Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et acteurs privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues du programme EBJA ;
- La politique d'éducation de base des jeunes et adultes est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social et politique conséquent ;
- Les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans l'EBJA ;
- La gouvernance de l'EBJA est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.



5.2.1.7.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies sont orientées vers i) l'amélioration de la pertinence et de qualité des formations et de l'identification des vulnérabilités et des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis d'apprentissage des apprenants jeunes et adultes sur toute la chaîne des apprentissages de l'EBJA ; ii) la promotion des apprentissages et formations prioritaires en référence aux objectifs du PSE, de l'Agenda 2063 et du Programme 2030 ; iii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel pour la réussite des apprentissages par toutes et tous ; iii) l'aménagement d'espaces d'éducation de base des jeunes et adultes suffisamment dotés en ressources et appuis pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements et apprentissages, en particulier pour les publics et territoires les plus vulnérables ; iv) la mise en place d'un système national de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage et d'insertion des jeunes ; v) le soutien au développement de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins d'amélioration des politiques et des services d'éducation de base des jeunes et adultes et de développement durable et inclusif de l'économie nationale. Les stratégies sont axées sur : la demande en formation des adultes et jeunes analphabètes les plus vulnérables sera identifiée et les besoins intégrés dans les curricula qui seront articulés au socle commun de compétences ; les capacités des personnels seront renforcés et les curricula révisés en vue de développer chez les apprenants des compétences de citoyenneté, d'employabilité, d'utilisation de TIC et de développement durable ; un dispositif de formation et de validation de acquis de l'expérience des acteurs est mis en place et des modules sur les contenus spécifiques développés pour renforcer les personnels d'EBJA et promouvoir leur professionnalisation ; un environnement propice aux apprentissages est mis en place, des manuels et supports conformes aux nouveaux curricula élaborés et les espaces d'activités économiques (marché, magasins de transformation de produits, zone pastorale, ateliers d'artisanat et de formation professionnelle...) aménagés pour servir de lieux d'apprentissage et de formation ; un partenariat est développé entre l'EBJA, les structures en charge de la santé, de l'alimentation, de la nutrition et les collectivités territoriales pour soutenir les cibles à faible revenu et les motiver à poursuivre leur parcours de formation ; un système de passerelles entre les offres formelles et non formelles et la FPT sera défini sur la base de normes de qualité avec la participation de tous les acteurs pour faciliter la poursuite des parcours de formation ; tous les programmes développés par l'Etat, les collectivités territoriales, les OSC et OCB sont accompagnés d'un dispositif de recherche action pour capitaliser les bonnes pratiques sur les pratiques pédagogiques, la participation citoyenne et les activités socioéconomiques en vue d'assurer un développement durable.

Pour l'accès équitable

Les stratégies sont orientées vers : i) l'impulsion nouvelle à donner à la couverture équitable des besoins d'éducation de base des jeunes et adultes par la réduction des disparités ; ii) l'adaptation de l'offre d'éducation de base des jeunes et adultes aux exigences de l'égalité ; iii) le renforcement de l'inclusion dans l'éducation de base des jeunes et des adultes ; la mobilisation du potentiel des collectivités territoriales, de la société civile et du secteur privé pour la diversification et l'élargissement de l'offre d'éducation de base des jeunes et des adultes. Les stratégies sont axées : un dispositif d'identification, de catégorisation de toutes les cibles jeunes et adultes, de soutien et d'élaboration de la carte de l'alphabétisation aux réalités locales est mis en place au niveau des collectivités territoriales en vue de définir les programmes tout en y intégrant les initiatives communautaires pertinentes ; des programmes accordant la priorité aux femmes et aux filles sont développés et articulés à leurs activités socioéconomiques en vue de les inciter à y prendre part ; des offres alternatives telles que les classes passerelles, les ECB et d'autres offres communautaires sont développées et valorisées ; les secteurs d'activités locales (ateliers de couture, menuiserie, centre d'apprentissage de métiers ...) sont identifiés et des offres d'alphabétisation y sont développées avec l'appui des Collectivités territoriales, des OSC et du secteur privé.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies sont orientées vers : i) le renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée du programme EBJA dans une logique participative ; ii) l'application intégrale du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA avec généralisation de la GAR et des CDP ; iii) le repositionnement du niveau central et approfondissement du processus de déconcentration /décentralisation pour le pilotage et la gestion



du programme EBJA ; iv) la promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes pour l'adhésion large à la politique EBJA ; v) l'établissement de partenariats entre le programme EBJA, la société civile, les CT et les entreprises ; le renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au programme EBJA ; vi) le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du programme EBJA, notamment dématérialiser certains actes administratifs et créer des interfaces entre les différents logiciels. Les stratégies sont axées sur : des mécanismes de coordination et de pilotage regroupant les ministères impliqués dans l'EBJA, les OSC, le secteur privé sont mis en place et fonctionneront pour améliorer la qualité des programmes d'alphabétisation et des modèles alternatifs ; le manuel de procédures de gestion des programmes EBJA sera revu pour garantir le contrôle de l'efficacité et de la rigueur à tous les niveaux et un dispositif de renforcement des capacités de management des acteurs clés développé ; les capacités de gestion des programmes EBJA des Collectivités territoriales sont renforcées grâce à l'appui des services déconcentrés de l'éducation, des OSC et des OCB ; Un dispositif interministériel et multi-acteurs est mis en place pour une compréhension commune de la vision d'alphabétisation de développement ; l'allocation des ressources dans les programmes est faite en fonction des besoins réels exprimés et du taux d'analphabétisme ; un réseau d'infrastructures internet est installé au niveau des structures EBJA du niveau central et déconcentré en vue de mieux maîtriser les données statistiques avec l'appui du SIMEN.

5.2.1.8. PROGRAMME MODERNISATION DES DAARA

5.2.1.8.1. Situation

Il convient de préciser que peu d'indicateurs ont été renseignés sur ce programme.

Concernant les progrès, on note: i) Le nombre de daara modernes agréés est passé de 32 à 132 soit un bond de 100 unités, l'écart positif à la cible est également de 100 points.

Par contre, des insuffisances ont été observées pour : i) le pourcentage des maîtres de daara modernes formés dans le cadre du CEB de 82,62% en 2015 pour une cible de 100% soit un écart négatif de 17,38 points. La valeur de référence n'est pas fournie ; ii) les effectifs inscrits dans les daara modernes qui s'élèvent à de 14246 en 2015 pour une cible de 22720 soit un gap de 8474, la valeur de référence n'étant pas renseignée.

Ainsi, entre 2017 et 2030, les effectifs des daara modernes passeront 18 028 à 72 808.

Forces et faiblesses

Le programme modernisation des daara s'est appuyé sur les forces ci-après : i) l'existence du curriculum des daara modernes, du référentiel de compétences et des modules de formation ; ii) l'existence de daara engagés dans la modernisation ; iii) l'engagement des CRFPE à former les personnels des daara ; iv) la diversification des ressources pédagogiques et didactiques des Serignes Daara ; v) l'acceptation du curriculum des daara modernes (CDM) par les daara ; vi) l'acceptation du référentiel de compétences pour les daara préscolaires ; vii) la création de daara publics ; viii) l'engagement des acteurs ; ix) le consensus des acteurs autour du projet de loi et des 5 décrets ; x) l'existence d'un système national de suivi-évaluation pour la modernisation des daara ; xi) l'engagement aux côtés de l'Etat des partenaires techniques et financiers et des acteurs à la base.

La modernisation a rencontré les faiblesses suivantes i) La faiblesse et le manque de qualité dans les moyens humains, matériels, financiers, numériques et pédagogiques traduits combiné à un environnement physique précaire, peu propice à des enseignement apprentissage de qualité particulièrement dans les daara traditionnels ; ii) l'insuffisance de personnels enseignants et d'encadrement pédagogique qualifiés ainsi que la multiplicité des programmes de formation pour les maîtres coraniques et des contenus et pratiques pédagogiques dans les daara ; iii) L'absence d'évaluation systématique des apprenants et d'une promotion de l'excellence ainsi que d'un dispositif de suivi et d'évaluation de l'application des normes et standards de qualité et la faiblesse de la recherche dans le domaine ; iv) la lenteur dans la mise en œuvre des stratégies d'implantation du système national de suivi-évaluation pour la modernisation des daara (SnSE) ; v) l'absence d'un dispositif de soutien aux passerelles et l'insuffisance de la prise en charge du genre, du handicap et des enfants défavorisés et vulnérables ; vi) la lenteur dans la transmission du projet de loi à l'Assemblée nationale pour son adoption.



Opportunités et menaces

Le contexte présente des opportunités : i) l'adoption d'une approche du droit fondamental à l'éducation par l'Etat du Sénégal ; ii) la prise en compte des daara dans le Plan Sénégal émergence (PSE) ; iii) l'existence de partenariats au niveau national et international ; iv) l'existence d'associations de « Ndeyu daara », de la Fédération nationales des Ecoles coraniques du Sénégal, du Collectif des Daara modernes et Associations ; v) le développement d'un partenariat au niveau communautaire ; vi) le programme d'électrification rurale ; vii) la création de la Haute Autorité du « WAQF ; viii) l'engouement suscité par les daara modernes ; ix) la forte demande d'éducation coranique ; x) la prise de conscience collective de l'importance des daara comme cadre d'éducation et de formation.

Les menaces sur Le programme Modernisation des daara sont : i) la persistance et l'aggravation de la mendicité ; ii) le développement du travail et de l'exploitation des enfants ; iii) le développement du secteur informel ; iv) la rareté des réserves foncières dans les zones urbaines ; v) la précarité de l'environnement des daara et la vulnérabilité des apprenants ; vi) la rivalité entre les Associations de maîtres coraniques.

5.2.1.8.2. Priorités

Le programme Modernisation des daara s'est fixé comme priorités : i) la stabilisation et implantation du curriculum des daara modernes ainsi que le référentiel de compétences des daara préscolaires dans une perspective de mise à l'échelle; ii) le renforcement des compétences professionnelles des personnels des daara modernes et des daara préscolaires ; iii) l'évaluation et le suivi des performances et acquis des apprenants ; iv) l'amélioration de la qualité des apprentissages et de l'environnement des daara traditionnels ; v) la mise en place et le renforcement du paquet de services dans les daara modernes ; vi) l'allocation des daara modernes en personnel suffisant ; vii) la modélisation et la mise à l'échelle de l'initiative daara préscolaire ; viii) la modernisation des daara en créant de meilleures conditions d'accès et d'apprentissage ; ix) l'amélioration de la gouvernance du programme Modernisation des daara; ix) l'établissement d'une situation de référence ; l'établissement d'une base de données et l'implantation du système national de suivi-évaluation (SnSE) pour la modernisation des daara ; x) la mise en place des cadres de concertation et de dialogue dans le sous-secteur des daara ; xi) le développement de la recherche action ainsi que la recherche sur des spécificités des daara pour une meilleure adaptation des curricula aux attentes des communautés.

5.2.1.8.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- Les apprenants dans les daara préscolaires et daara modernes maîtrisent les compétences de base en Arabe, en langue nationale, en éducation religieuse, en Coran, en pré lecture et lecture, en mathématiques, en CVC ;
- les apprenants des daara renforcent leurs citoyenneté et leurs employabilité (emplois, auto emplois et entrepreneuriat) en développant des compétences élargies en modes de vie durables et en STIM ;
- Les formateurs, les maîtres coraniques et les enseignants en Arabe et en Français dans les daara modernes ont des compétences professionnelles renforcées, notamment en didactique, en psychologie, en « Tjwid », en protection de l'enfance, pour développer des enseignements –apprentissage de qualité ;
- les environnements des daara modernes et daara préscolaires sont propices à l'épanouissement et à la réussite des apprenants ;
- Les disparités d'apprentissage sont réduites ;
- La pertinence et la qualité des services d'éducation et de formation dans les daara modernes sont régulées et pilotées au regard de leurs capacités à faire réussir les apprenants tout au long de leurs parcours et à répondre aux besoins de la communauté ;
- La communauté trouve dans les daara modernes des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable.



Pour l'accès équitable

- L'accès et le maintien dans les daara modernes sont accrus pour les apprenants de 3 à 13 ans ;
- L'égalité des chances dans l'accès, notamment entre filles et garçons, est réalisée de manière équitable dans les daara modernes ;
- Les disparités d'accès à l'offre de daara modernes réduites entre différentes zones, et l'inclusion prise en charge ;
- L'offre des daara modernes est mieux adaptée à la demande.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- La coordination et pilotage du programme Modernisation des daara sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances et des services d'éducation et de formation ;
- La gestion du programme Modernisation des daara est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la communauté ;
- Les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés, aux communautés et aux acteurs privés, sont assumées de manière efficace dans le programme Modernisation des daara ;
- La politique de modernisation des daara est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- Les ressources et appuis sont alloués aux daara de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités ;
- La gouvernance du programme modernisation des daara est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique, sur un réseau d'infrastructures internet modernes et intelligent et des équipements de qualité.

5.2.1.8.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies sont orientées vers i) la structuration du pilotage de la modernisation des daara autour de l'amélioration de la pertinence et de la qualité des apprentissages et de l'identification des vulnérabilités et des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis des apprenants des daara préscolaire et daara modernes ; ii) le renforcement de la formation et de l'encadrement pour la qualification et l'engagement des personnels des daara ; iii) l'aménagement des daara préscolaire et daara modernes suffisamment dotés en ressources et appuis pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements et apprentissages, en particulier pour les communautés et localités les plus vulnérables ; iv) la mise en place d'un système national de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage et d'insertion des apprenants des daara et v) le soutien au développement de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins de l'amélioration de la politique de modernisation des daara, de développement durable et inclusif. Les stratégies ont pour axes : implantation d'un curriculum des daara modernes stabilisé et harmonisé avec des évaluations systématiques des apprenants pour la mise en œuvre de pratiques de remédiation ciblant les plus vulnérables tout en promouvant l'excellence ; amélioration du rendement des Directeurs, des Serigne Daara, des enseignants, des maîtres coraniques à travers une formation initiale et continuée renforcée et la contribution efficace d'un personnel d'encadrement engagé ; renforcement des conditions d'épanouissement et de réussite des apprenants à travers la disponibilité de manuels adaptés, des ressources pédagogiques de qualité, l'intégration des TICE et l'aménagement d'espaces propices aux activités socio-éducatives, culturelles et sportives ; correction des disparités d'apprentissages à travers la fourniture d'un paquet de services sociaux de santé/nutrition, d'accueil et de suivi de qualité pour une mise à niveau des daara préscolaires et des daara traditionnels, particulièrement dans les localités et communautés les plus vulnérables ; renforcement des outils de pilotage et de suivi de l'application des normes et standards de qualité, et de l'insertion des apprenants au collège d'enseignement moyen, au collège franco-arabe, et dans la formation professionnelle ; renforcement de la recherche sur les daara visant à améliorer la pertinence des curricula, des innovations pédagogiques, le suivi de la modernisation des daara pour contribuer au développement durable et inclusif de la communauté.



Pour l'accès équitable

Les stratégies sont orientées vers : i) le renforcement de la capacité d'accueil pour une couverture équitable des besoins d'éducation et de formation dans les daara ; ii) l'adaptation de l'offre de daara modernes et de daara préscolaires aux exigences de l'égalité ; iii) le renforcement de l'inclusion dans les daara préscolaire et daara modernes et iv) la mobilisation du potentiel des communautés de base et des partenaires pour la diversification et l'élargissement de l'offre de daara préscolaires et daara modernes. Les stratégies ont pour axes : le renforcement de la capacité d'accueil, de l'égalité des chances dans l'accès et de l'inclusion, à travers la construction de classes, la réhabilitation des daara traditionnels et l'équipement en tenant compte du genre, du handicap et de la vulnérabilité des apprenants et le recrutement d'un personnel enseignant et des maîtres coraniques formés ; l'amélioration de la réponse à la demande éducative par l'élargissement de la modernisation des daara préscolaires et la mise à l'échelle de la politique de modernisation des daara.

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies sont orientées vers i) la promotion d'une gouvernance, dans le sous-secteur des daara, dans une logique participative ; ii) le renforcement de la pratique de la GAR et des CDP dans le sous-secteur des daara ; iii) l'impulsion d'une déconcentration /décentralisation et mobilisation pour le pilotage et la gestion de la modernisation des daara ; iv) le renforcement du climat de confiance, pour une adhésion plus large des acteurs à la base, des communautés, des partenaires à la modernisation des daara ; v) la promotion et mise en place d'un mécanisme d'allocation et de gestion équitables des ressources dans le sous-secteur des daara et vi) le pilotage de la modernisation des daara articulé à la maîtrise du sous-secteur et à l'informatique. Les stratégies ont pour axes : l'amélioration du pilotage et de la gestion et appropriation des responsabilités au niveau déconcentré, à travers la restructuration du dispositif de pilotage, la capacitation institutionnelle et technique, l'établissement des cadres de concertation et de partenariat, la mise en place d'un dispositif d'allocation et d'utilisation des ressources basé sur les CDP, la reddition des comptes, le contrôle et l'audit ; le renforcement de la communication et du cadre de dialogue social constructif pour une large adhésion et un soutien social des acteurs et des communautés à la base à travers la mise en œuvre d'un plan national de communication sur la politique de modernisation des daara ; la réduction des disparités et vulnérabilités à travers l'allocation équitable des ressources et des appuis, et la promotion des activités génératrices de revenus (AGR) dans les zones déshéritées ; l'amélioration de la gouvernance du programme Modernisation des daara, à travers l'implantation du Système national de Suivi-Evaluation (SnSE) de la modernisation des daara, l'installation d'un réseau internet fonctionnel et la disponibilité d'un dispositif de capitalisation et de mutualisation des bonnes pratiques.

5.2.1.9. PROGRAMME PILOTAGE MINISTERIEL ET COORDINATION ADMINISTRATIVE

5.2.1.9.1. Situation

Des progrès ont été enregistrés : i) le nombre de régions ayant réalisé une carte de la demande en éducation et formation a connu un bond significatif en passant de 0 à 5, même si la valeur ciblée pour 2015 était de 7 ; ii) le nombre d'IA ayant produit un rapport trimestriel sur le pilotage pédagogique, la coopération avec les Collectivités locales et la société civile est à 14 sur 16 ; iii) le nombre de rencontres de coordination entre Ministres du Secteur a été entièrement réalisé, passant de 0 à 2 ; iv) le taux d'exécution des dépenses d'investissement est passé de 80,71% à 95,29% pour une valeur ciblée en 2015 de 90% ; v) le taux d'exécution du budget du Ministère 95,43% à 98,13% ; vi) le taux de qualification des enseignants au préscolaire est passé de 73,1% en 2012 à 79,17% en 2015, à l'élémentaire de 75,6% en 2012 à 81,36% en 2015 et au moyen-secondaire de 44 % à plus de 67% en 2015 pour une cible de 60%.

Des insuffisances sont notées : i) le nombre d'outils de planification et de suivi actualisés (PA, CDSMT, Simul, SysGAR, Outil statistiques) passe de 2 à 0 entre 2012 et 2015 pour une cible de 5 ; ii) le nombre de rencontres Gouvernement – PTF perd 1 point en passant de 3 en 2012 à 2 en 2015 pour une cible de 4 ; iii) l'effectif des enseignants recruté connaît un léger recul passant de 2568 en 2014 à 2300 en 2015 à l'élémentaire et 1930 et 1446 au moyen secondaire en 2015 ; iv) ces indicateurs n'ont connu aucune avancée entre 2012 et 2015 : le



pourcentage de Centres de Responsabilités (programmes, sous programmes, IA) ayant réalisé au moins 90% des objets de leur contrat de performance ; le pourcentage d'IEF ayant atteint 90 % des objets de leur Contrat de performances ; le taux de satisfaction des Clients du service éducatif et de la formation ; le pourcentage d'organes de gestion fonctionnels CLEF ; la part du PTA régional financée sur le budget de la Collectivité territoriale ; la disponibilité du Décret portant réorganisation des IA et des IEF ; la disponibilité du Décret portant réorganisation du ministère ; le nombre d'IEF ayant atteint 90 % des objectifs de son Contrat de performances ; le nombre d'associations de collectivités territoriales ayant signé une charte avec les Ministères chargés de l'Education et de la Formation.

Forces et faiblesses

Les forces identifiées sont : (i) l'instauration de la reddition des comptes dans la gestion publique par l'effectivité des contrats de performances et des revues régionales ; (ii) la mise en œuvre de la phase pilotée des réformes budgétaires ; (iii) la mise en place d'applications et logiciels informatiques de gestion ; (iv) l'adoption de la gestion axée sur les résultats (GAR) comme principe de gestion ; (v) la disponibilité de tous les acteurs (collectivités territoriales, PTF, communautés) pour accompagner le système éducatif ; (vi) le renforcement de la déconcentration par la création des centres régionaux de formation des personnels de l'éducation (CRFPE), la dotation en logistique, la réorganisation des Inspections d'Académie (IA) et des inspections de l'Education et de la Formation (IEF), (création de bureau partenariat, communication et genre) ; (vii) l'existence du Comité du Dialogue social Secteur Education et Formation (CDS/EF), la mise en place de comités académiques de dialogue social et de comités académiques de contrôle interne ; (viii) la forte contribution des ménages dans l'éducation, l'acquisition et dotation de manuels scolaires ; l'existence des Plans locaux de développement de l'Education et de la Formation (PLDEF).

Les faiblesses relevées sont : i) l'absence de document de politique efficace de formation des personnels, de gestion des ressources humaines et de politique de genre ; ii) le déficit de personnel à tous les niveaux ; iii) l'insuffisance de ressources pour l'exécution des programmes de construction et d'équipement scolaires et la non maîtrise du soutien et des investissements des collectivités territoriales, la non traçabilité des ressources des collectivités territoriales et des ménages ; iv) le retard dans la mise en œuvre effective des réformes de l'UEMOA et le déficit de formation en passation des marchés et en gestion financière ; v) le déficit d'internalisation des acquis des projets suite au retrait des bailleurs (syndrome fin de projet) ; vi) l'instabilité de l'espace social scolaire ; vii) l'insuffisante responsabilisation des collectivités territoriales et leurs faibles capacités dans la gestion de l'éducation ; viii) le déficit de dialogue entre les collectivités territoriales et le niveau déconcentré ; ix) l'inadéquation entre les profils et les postes ; x) la léthargie des organes de gestion aux différents niveaux et la faible utilisation des outils et des applications de gestion du ministère ; xi) l'absence des collectivités territoriales dans la mise en place des CDP ; xii) la violence liée au genre dans le milieu scolaire.

Opportunités et menaces

Les opportunités se présentent ainsi : (i) la stabilité du pays ; (ii) l'existence de documents de cadrage (Agenda 2030, 2063 UA, PSE, Acte III, SNEEG) ; (iii) l'existence du Cadre harmonisé de Suivi et Evaluation des politiques publiques (CASE) ; (iv) l'harmonisation des modes opératoires des PTF dans l'appui au secteur en vue d'une meilleure mobilisation des ressources extérieures ; (v) l'engagement et la diversité des partenaires et parties prenantes ; (vi) la dématérialisation des actes administratifs au niveau de la Fonction publique ; (vii) l'existence du Haut Conseil du Dialogue social, (viii) la volonté politique affirmée par la mise à la disposition du système éducatif de 6% du PIB au moment où la moyenne africaine est de 4,6% ; (ix) la mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences ; (x) la prise en compte des résultats de la cartographie des risques



du ministère de l'Education nationale et du plan de mitigation proposé ; xi) l'existence du GLPE comme cadre partenarial harmonisé du Secteur de l'Education et de la Formation

Les menaces identifiées sont : i) le déficit dans l'application des textes relatifs à la décentralisation ; ii) le non-respect de la planification budgétaire ; iii) l'instabilité de l'espace social scolaire ; iv) l'absence d'équité dans l'allocation des ressources ; v) le faible taux de satisfaction des sénégalais à l'égard des services éducatifs (27% en 2016 selon l'Examen multidimensionnel) ; vi) les lourdeurs et lenteurs dans les procédures de passation des marchés.

5.2.1.9.2. Les priorités

Les priorités retenues sont : i) le renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée du sous-secteur dans une logique participative ; ii) l'application intégrale du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA avec généralisation de la GAR et des CDP au niveau du Ministère de l'Education nationale (MEN) ; iii) le repositionnement du niveau central et l'approfondissement du processus de déconcentration/décentralisation pour le pilotage et la gestion de l'Education ; iv) la promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes pour une large adhésion aux politiques éducatives, la sanctuarisation des espaces d'éducation et l'établissement de partenariats entre le sous-secteur, la société et les entreprises ; v) le renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au sous-secteur ; vi) le déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du MEN, notamment la dématérialisation de certains actes administratifs et créer des interfaces entre les différents logiciels existants.

5.2.1.9.3. Résultats

Les résultats attendus sont : i) la coordination et le pilotage du MEN sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration des performances du système et des services d'éducation et de formation ; ii) la gestion du système est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du MEN ; iii) les compétences et les responsabilités dévolues respectivement aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés ainsi qu'aux communautés et secteur privés sont assumées de manière efficace au regard des performances attendues du système ; iv) la politique d'éducation est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ; v) les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités à tous les niveaux ; vi) la gouvernance du sous-secteur est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.2.1.9.4. Stratégies

Coordination et pilotage efficaces et performants à travers i) la mise en place d'un dispositif de coordination et de pilotage structuré et fonctionnel (les démembrements du Groupe national des Partenaires de l'éducation (GNPEF) au niveau ministériel, régional, départemental et communal) ; ii) le développement d'un système d'information intégré en vue d'un meilleur pilotage du sous-secteur tenant compte notamment de la politique genre ; iii) le renforcement du dialogue et le partenariat avec tous les acteurs ; iv) le renforcement du mécanisme de reddition de compte et des capacités techniques et institutionnelles de tous les personnels du MEN et des acteurs associés conformément aux directives de l'UEMOA ; v) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication stratégique et l'organisation de campagnes de sensibilisation et de mobilisation sociale ; vi) la mise en place d'un dispositif de pilotage basé sur des outils de gestion numérique (ingénierie logicielle) et l'établissement d'un écosystème propice (infrastructure, connectivité et équipements) pour une utilisation systématique des ressources numériques ; vii) une Gestion rationnelle, transparente et équitable des ressources par l'institutionnalisation de l'allocation critériée équitable des ressources à tous les niveaux et la mise en place de plans de développement spécifiques dans les zones défavorisées et/ou vulnérables.



- **Ressources humaines** : les stratégies envisagées pour la diminution des sous-services enseignants, qui entraînent des surcoûts importants pour le système éducatif et plombent l'utilisation efficiente des ressources humaines portent essentiellement sur i) l'exploitation des recommandations des différents audits des personnels pour une maîtrise des effectifs , ii) le respect des textes réglementaires en matière d'utilisation des enseignants (une mise en application des maxima horaires sur l'utilisation des enseignants et regroupement des classes à très faible effectif) , iii) la mise en œuvre d'une politique d'encouragement positive pour le maintien des enseignants notamment les enseignantes dans les zones défavorisées et ou vulnérables, iv) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel pour la rétention des enseignant(e)s dans les postes , v) la mise en place d'un dispositif de suivi / accompagnement des chefs d'établissement dans la gestion des enseignants, vi) la mise en place d'un dispositif de prévention et de gestion des conflits au niveau des structures de pilotage des écoles, établissements scolaires et universitaires, vii) la mise en place d'un cadre de dialogue politique et social durable et constructif au niveau des structures de pilotage des écoles, établissements scolaires et universitaire, viii) le renforcement du dispositif de suivi du taux d'exécution des programmes et de réalisation du quantum horaire, ix) la systématisation des progression harmonisées et évaluations standardisées et la mise en place d'un dispositif de suivi , x) l'implication des communautés dans le suivi du quantum horaire et xi) la généralisation des observatoires du quantum horaire .

Ressources financières : Les stratégies d'intervention suivantes seront mises en œuvre en matière de gestion financière :

a/ Stratégie d'amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources investies dans le secteur de l'Éducation et de la Formation par (i) le renforcement des capacités des personnels intervenant dans la gestion budgétaire, financière et comptable, en GAR et en élaboration de budget Programme, (ii) l'augmentation de la capacité d'absorption des crédits d'investissement, particulièrement au niveau des constructions et à l'acquisition des manuels, (iii) la mise en place des critères d'allocation des ressources plus équitables et plus efficaces pour l'ensemble des structures depuis 2013 et révisés en 2015 et 2016 respectivement pour les budgets de 2015 et 2016, intégrés à un outil informatique permettant de déterminer les allocations de l'État pour le financement des dépenses de fonctionnement de toutes les structures d'enseignement, de formation, d'orientation et d'inspection du niveau déconcentré (voir Annexe ... sur les critères d'allocation) , (iv) l'amélioration des procédures et mécanismes d'élaboration du budget axée sur les résultats avec la redéfinition des critères de répartition des ressources dans les sous-secteurs afin que le budget permette effectivement l'atteinte des objectifs visés .

b/ Stratégie de renforcement de l'effectivité et l'efficience de la gestion financière déconcentrée et décentralisée par (i) la généralisation l'exécution des salles de classes de l'élémentaire par les Collectivités locales dans le cadre du BCI décentralisé ; la mise en œuvre une stratégie de sensibilisation des Collectivités locales pour une allocation suffisante de leurs ressources propres au secteur ;

c/ Stratégie de renforcement du pilotage de la gestion financière par (i) l'élaboration d'un organigramme avec une organisation financière conforme avec l'approche programme ;(ii) la poursuite de l'élaboration du document pluriannuel de planification budgétaire et du projet annuel de performance (réforme budgétaire UEMOA), du rapport annuel de performance ; (iii) Capitalisation des bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire et financière ; (iv) Organisation de la coordination financière du programme par la systématisation des rencontres avec les centres de responsabilités du secteur ; (vi) la systématisation de la reddition périodique des comptes de l'exécution budgétaire et financière.

Ressources matérielles : la stratégie d'amélioration de la gestion des ressources matérielles sera essentiellement axée sur (i) la formation des acteurs notamment les services dédiés des organisations communautaires, des collectivités territoriales et des niveaux central et déconcentré, à la maîtrise d'ouvrage et



aux procédures de passation de marchés pour une célérité des activités ; (ii) la préparation d'un programme d'investissement pertinent consensuel et à moyen terme à travers la réactualisation de la carte scolaire prospective au niveau de chaque IEF pour déterminer de façon consensuelle les besoins d'infrastructures scolaires au titre de création d'écoles et d'établissements, d'augmentation de la capacité d'accueil des structures existantes et de remplacement des abris provisoires ;(iii) la diversification de la maîtrise d'ouvrage des programmes de construction scolaire avec les infrastructures du préscolaire et de l'élémentaire par l'Agent de Maitrise d'Ouvrages des ARD, les collèges et lycées par la DCS, les bâtiments administratifs par l'AGETIP, les équipements par la DEqS ; (iv) la réactivation du comité de coordination et de suivi de constructions et équipements scolaires créé par arrêté du Ministre en charge de l'éducation pour le respect des délais et cahiers de charge ; (v) la définition d'un cadre contractuel pour chaque mode opératoire à travers l'élaboration d'un contrat de performances pour la DCS et la DEqS, et une convention de maîtrise d'ouvrage pour l'AGETIP et l'ARD ; (vi) la mise à disposition des outils de pilotage des programmes d'investissement que sont le manuel de procédures, le manuel d'opération révisé du BCI décentralisé et le manuel d'exécution opérationnel qui définit les rôles et responsabilités des différents intervenants);

5.2.1.10. Risques et stratégies d'atténuations au niveau du sous-secteur

Tableau 2 : Risques et stratégies d'atténuations au niveau du sous-secteur MEN

Risques identifiés	Stratégies d'atténuation
Instabilité institutionnelle	Fort plaidoyer pour le renforcement de la coordination interne
Non engagement et non adhésion des partenaires financiers et sociaux :	Renforcement du dialogue avec les membres du GLPE
Changement climatique	Mise en place d'un plan ORSEC
Insuffisance des ressources	Renforcement du partenariat public privé (PPP) et valorisation du potentiel des communautés Rationalisation et optimisation de l'utilisation des ressources financières
déficit du personnel enseignant, notamment les maîtres coraniques recrutés et formés	élaboration d'un plan d'urgence ambitieux de recrutement d'enseignants des daara modernes, maîtres coraniques notamment
déficit du financement public de la modernisation des daara.	Mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de ressources supplémentaires, diversifiées et sécurisées.
Réticences aux réformes	Adoption et respect des textes réglementaires
Retard dans la mise à disposition des ressources	Anticipation sur les procédures de décaissement
Faiblesse des acteurs à assumer les missions qui leur sont dévolues	Renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux
Réticences à l'application des budgets programmes	Sensibilisation des acteurs sur les enjeux les opportunités et avantages liés à l'adoption et à la mise en œuvre du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA et à la nécessité de veiller à la stabilité des institutions
Perturbation récurrente de l'espace scolaire	Mise en place de structures fonctionnelles de prévention et de gestion efficace et efficiente des conflits à tous les niveaux
	Mise en place d'un dispositif d'alerte et de veille pour prévenir les conflits à tous les niveaux



5.3. MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE, DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ARTISANAT

Le MFPA est chargé d'accroître le taux et le niveau de qualification professionnelle et technique au sein de la population et de fournir à tous les citoyens les compétences pour un travail décent à travers la formation initiale, la formation continue, la formation qualifiante et la formation par apprentissage. Pour la réalisation de ses missions, il développe les trois programmes déployés ci-dessous.

5.3.1. PROGRAMME DEVELOPPEMENT DES OFFRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE

5.3.1.1. Situation

Le programme DOFPT a réalisé des progrès dans la période : i) le nombre d'apprenants issus du cycle fondamental (par sexe, niveau et filière) inscrits dans le système de FPT est passé de 3,15% en 2012 à 6,68% en 2015 soit un écart positif de 3,53 ; ii) l'effectif des apprenants de 48116 en 2013 à 54 318 en 2015 soit un taux de progression de 12% ; iii) le flux de nouveaux apprenants issus de l'apprentissage traditionnel enrôlés dans la Formation professionnelle de 2447 à 5814 pour la même période ; iv) l'effectif de travailleurs bénéficiaires de la formation continue est passé 16282 à 18761 ; v) le pourcentage de formateurs ayant un diplôme pédagogique passé de 36% à 40% ; vi) le taux de réussite aux examens professionnels et techniques a fait un bond de 6,76 points passant de 53,24% à 62% ; vii) le pourcentage de jeunes sortants accompagnés dans le parcours d'insertion de 29% à 33% soit un écart positif de 4 points ; viii) le pourcentage d'établissements ayant un Conseil d'Administration (CA) ou un Conseil d'Etablissement (CE) de 36% à 56% .

Les insuffisances notées concernent : i) le taux de transition du cycle fondamental vers la FPT se situe à 6,68% en 2015 alors que la cible 30% est visée pour 2030 ; ii) le ratio du nombre d'inscrits de 402 pour 100 000 habitants en 2015 demeure faible au regard des besoins ; iii) le flux de nouveaux apprenants issus de l'apprentissage traditionnel enrôlés dans le dispositif de Formation professionnelle connaît un écart négatif encore important de 4186 personnes par rapport à la cible de 2015 ; iv) le nombre de formateurs ayant un diplôme pédagogique de 40% reste faible ; v) le nombre d'établissements signataires d'un contrat de performance a connu une tendance baissière de 3 points, entre 2014 et 2015 en passant de 30% à 27%.

Forces et faiblesses

Les forces se situent dans : i) l'introduction de l'APC qui a été très déterminante dans la qualification des jeunes à travers notamment l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice des métiers ; ii) la mise en place d'un dispositif d'appui à l'insertion des formés ; iii) le renforcement de la carte de la FPT avec la construction de nouveaux centres de formation et de lycées techniques ainsi que la mise à niveau des structures existantes ; iv) l'accompagnement des initiatives privées en matière de développement de structures de formation ; v) l'accompagnement des établissements dans l'élaboration de leur cartographie de risques. vi) l'engagement de l'Etat de reverser 100% de la CFCE pour le financement de la FPT.

L'analyse fait ressortir les faiblesses suivantes : i) le pourcentage de formateurs ayant un diplôme pédagogique encore faible se situe à 40% en 2015 ; ii) l'inadaptation des infrastructures des établissements existants pour l'implantation des programmes selon l'APC ; iii) le faible volume du budget d'investissements ; iv) l'inadaptation et l'insuffisance des équipements réduisant ainsi le nombre de postes de travail et les effectifs d'apprenants ; v) l'élargissement de l'accès aux filles et aux femmes ; vi) les disparités dans l'allocation des ressources aux établissements ; vii) le cadre juridique de la VAE peu développé avec l'absence de textes réglementaires ; viii) la faible implication des acteurs privés dans le processus de pilotage, de mise en œuvre de la formation avec les entreprises et de certification.

Opportunités et menaces environnement international et national

Les opportunités à saisir sont : i) les Agendas 2030 avec l'ODD4 (cibles 4.4 et 4.5) et 2063 de l'Union Africaine ainsi que l'entrée en vigueur prochaine des réformes des Directives de l'UEMOA ; ii) la mise en œuvre de



politiques publiques qui inscrivent la FPT comme priorité (le PSE, l'Acte 3 de la Décentralisation, les directives présidentielles issues des Assises de l'Education et de la Formation) ; iii) l'existence de ressources naturelles, l'exploitation des mines, la découverte du pétrole, du gaz et la mise en place de la plateforme Diamnadio favorables à l'éclosion de nouveaux métiers ; iv) le profit à tirer du dividende démographique avec un fort potentiel de demandeurs de formation et de la volonté politique pour la promotion de l'emploi des jeunes ; v) les grands programmes d'investissement public et privé initiés par l'Etat nécessitant une forte demande de main d'œuvre qualifiée et des besoins de formation ; vi) l'intérêt porté par les partenaires au développement de la FPT à travers des conventions de partenariat signées avec différentes institutions, des instruments financiers développés par les PTF.

Le programme est exposé aux menaces suivantes : i) l'instabilité du climat social ; ii) les difficultés liées à l'insertion des jeunes dans un contexte de croit démographique important; iii) le déphasage face au rythme accéléré de l'évolution technologique.

5.3.1.2. Priorités

Le programme DOFPT s'est fixé comme priorités : i) l'amélioration de la pertinence et de qualité des formations et de l'identification des vulnérabilités ainsi que des stratégies de remédiation développées pour des parcours réussis d'apprentissage des apprenants de la FPT ; ii) la promotion des apprentissages et formations prioritaires en référence aux objectifs du programme DOFPT ; iii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel pour la réussite des apprentissages par toutes et tous ; iv) l'aménagement d'espaces d'éducation et de formation suffisamment dotés en ressources et appuis pour assurer un accueil inclusif et la réussite des enseignements et apprentissages, en particulier pour les publics et territoires les plus vulnérables ; v) la mise en place du système de pilotage de la qualité pour le suivi, l'évaluation périodique et l'amélioration continue des résultats d'apprentissage et d'insertion des apprenants de la FPT ; vi) le soutien au développement de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins d'amélioration des politiques et des services de FPT et de développement durable et inclusif de l'économie nationale.

5.3.1.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- Apprenants de la FPT maîtrisent les compétences générales (Maths, communication, santé -hygiène et sécurité etc.) et particulières liées aux métiers et filières ;
- Capacités des apprenants renforcées dans les filières techniques et industrielles, en citoyenneté, employabilité (emploi, auto emploi et entrepreneuriat) et en compétences élargies en modes de vie durables ;
- Formateurs et personnel d'encadrement ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages de qualité et pertinents ;
- Environnements de formation propices à l'épanouissement et à la réussite des apprenants ;
- Disparités d'apprentissage réduites ;
- Pertinence et qualité des services de formation sont régulées et pilotées pour doter aux apprenants toutes les compétences nécessaires au marché de l'emploi et à l'économie ;
- La société et l'économie sénégalaises trouvent dans la FPT des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable

Pour l'accès équitable

- Capacités d'accueil et de rétention dans la FPT accrues ;
- Égalité de chances notamment entre filles et garçons réalisée pour un accès équitable à la FPT ;
- Disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à inclure les exclus : personnes vivant avec handicap et dans des conditions/zones défavorisée, etc. ;
- Offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes développée.

Pour une gouvernance transparente

- Coordination et pilotage du programme DOFPT organisés et fonctionnant autour d'une amélioration continue des performances des services ;
- Gestion de la FPT plus transparente, plus efficace et plus efficiente ;



- Compétences et responsabilités dévolues aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés et aux communautés assumées de manière efficace au regard des performances attendues du programme DOFPT ;
- Politique de la FPT largement connue et comprise, bénéficiant d'un soutien social conséquent ;
- Ressources et appuis alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans la FPT ;
- Gouvernance de la FPT améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.3.1.4. Stratégies de coordination des actions

Pour la qualité améliorée

Les stratégies reposent sur les axes suivants : i) stratégies tenant compte du respect du quantum horaire ; ii) stratégies de remédiation tenant compte des conditions d'études des apprenants ; iii) programmes de formation adaptés aux réalités sociales et économiques des zones ; iv) programmes de formation dans les filières techniques et industrielles, prenant en compte la promotion de la citoyenneté, orientés vers le marché du travail ; v) dispositif d'appui à l'insertion des formés, notamment les cellules d'appui à l'insertion ;vi) renforcement des capacités de l'établissement de formation de formateurs et d'IS pour assurer la formation initiale et continue des formateurs et IS ; vii) stratégies recrutement de maintien des IS pour assurer l'encadrement pédagogique de tous les formateurs ;vii) promotion d'un environnement propice à l'acquisition de compétences de qualité en dotant aux établissements des équipements adaptés et en aménageant des espaces dédiés aux activités socio-éducatives, culturelles et sportives ; viii)stratégies de réduction des disparités dans l'acquisition des compétences par l'implantation de l'APC et des TICE dans toutes les filières ainsi que la fourniture de services sociaux et de santé ; xi) renforcement des dispositifs d'orientation professionnelle, d'assurance qualité, de suivi -évaluation des apprentissages pour faciliter l'insertion des apprenants ; x) soutien à la recherche pour des formations adaptées et pour susciter la créativité et l'innovation.

Pour l'accès équitable

Objectif général : Accroître les capacités d'accueil afin de pouvoir prendre en charge 30% des sortants du cycle fondamental dans la formation professionnelle et technique à l'horizon 2030

Les recommandations formulées lors des Assises nationales, tenues en avril 2001 sur l'enseignement technique et la formation professionnelle, ont mis l'accent sur la promotion de la formation professionnelle et technique et sur son orientation vers le marché du travail. C'est ainsi que le département en rapport avec les orientations du président s'est donné pour objectif d'orienter 30% des sortants du cycle fondamental vers la formation professionnelle et technique à l'horizon 2030. A cet effet, la période 2018-2022 va permettre de concevoir et de démarrer des réformes pour atteindre les cibles respectives d'accueillir les 30% des sortants du cycle fondamental dans la formation professionnelle et technique et celles concernant les autres catégories de demandeurs de formation.

Réforme à mener :

La promotion de la formation professionnelle et technique et sur son orientation vers le marché du travail

i) L'accroissement de l'accès à travers la création de nouveaux lycées professionnels mais aussi la construction des centres de formation professionnelle.

De nouvelles stratégies et initiatives pour prendre une partie de ces effectifs seront explorées avec la construction et équipement d'au total 06 lycées en estimation répartis comme suit : 01 en 2019 ; 02 en 20120 ; 02 en 2021 et 01 en 2022. Ces lycées professionnels accueilleront pour les même années, 5979, 7608, 9240, 10716 en termes d'effectifs es lycées techniques.

Pour les centres de formation professionnelle le MFPA envisage construire et équiper 06 en 2019 ; 07 en 2020, 5 en 2021 et 5 en 2022. Cette initiative réalisée permettra d'enrôler de 2019 à 2022 progressivement 5129, 6343, 7403 et 8672.



ii) La maîtrise d'ouvrage délégué confié à l'ONFP : pour réussir son pari, un vaste programme de construction, de réhabilitation et d'équipement de structures de formation professionnelle en matériels lourds, postes de travail et outillages est en train d'être mise en œuvre afin d'accroître et de diversifier l'offre de formation professionnelle et technique. La phase expérimentale avec les trois lycées que sont André Peytavin, LTIMK et LTID avait comme objectif « d'améliorer la qualité et la pertinence des enseignements techniques fournis par les lycées techniques du Sénégal et de positionner ces établissements dans l'excellence pour l'enseignement technique, scientifique et des mathématiques »

Fort de plusieurs insuffisances constatées à travers l'AGETIP et l'ACBEP en tant que maîtres d'ouvrage délégué, le MFPAA s'est engagé dans un processus d'élaboration d'un guide technique sur les règles et lignes directrices de construction surtout dans la prise en compte des spécificités des structures de FPT mais également, de répertorier les équipements adaptés aux programmes de formation élaborés. Ce guide technique normatif permet ... la livraison des infrastructures au délai requis par la mise en place d'un dispositif de suivi des constructions.

iii) A cela, s'ajoute les initiatives nouvelles dans la mise à contribution des entreprises du secteur moderne à travers le projet formation professionnelle école/entreprise, PF2E. Cette initiative va recevoir des jeunes y compris ceux du cycle fondamental et leurs formations seront réparties en temps comme suit 80% en entreprise et 20% en établissements/écoles. C'est un projet qui sera expérimenté en sur 3 ans pour assurer l'employabilité de 10 000 jeunes avant sa généralisation.

Pour mettre en œuvre ces initiatives, les stratégies suivantes seront menées : i) l'élargissement de la carte professionnelle à travers la mise en place d'un dispositif de maîtrise d'ouvrage délégué afin de prendre en charge les questions de construction et d'équipement des structures de la FPT ; ii) la mise en place d'un guide technique normatif pour la prise en charge des spécificités des infrastructures (Laboratoires et ateliers) et la livraison des infrastructures au délai requis ; iii) diversification de l'offre de formation professionnelle et technique à travers l'élaboration des référentiels de formations adaptés à la modalité « approche par les compétences » ; iv) la mise en place d'un dispositif de suivi des constructions et réhabilitations; v) la mise en place d'un cadre de concertation interministériel pour approfondir les analyses sur les possibilités et alternatives de l'élargissement de l'accès dans la formation professionnelle et technique; vi) le renforcement de la déconcentration et la décentralisation de la gestion des programmes de formation en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive.

Pour une gouvernance transparente

Les stratégies sont axées sur : i) le renforcement du pilotage du programme s'appuyant sur les cadres (CPC, CPP) de partenariat sur les Normes et standards qualité de la formation et un système d'information fonctionnel à tous les niveaux pour soutenir la prise de décision ; ii) le renforcement des capacités financières, matérielles et organisationnelles des personnels du programme, des chefs d'établissement et des organes de gestion par la mise en place de procédures et d'outils de gestion ; iii) la mise en place au niveau déconcentré d'un cadre de dialogue, de partage et de suivi avec le secteur privé local, les collectivités territoriales et les services déconcentrés pour soutenir la mise en œuvre de la politique de FPT ; le développement d'un plan de communication ; iv) la prise en compte des disparités dans l'allocation des ressources et l'orientation des appuis pour mieux cibler les établissements et apprenants vulnérables ; v) l'amélioration de la gouvernance du programme en s'appuyant sur un système d'information et de documentation fonctionnel.

5.3.2. PROGRAMME DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE

5.3.2.1. Situation

Le programme a réalisé des progrès dans la période: i) les flux de nouveaux apprenants issus de l'apprentissage traditionnel enrôlés dans le dispositif de Formation professionnelle est passé de 2447 en 2012 à 11750 à 2015 ; ii) le nombre de nouveaux apprentis formés est passé de 1360 à 2015 à 1315 à 2012 soit un taux de progression effective de 3,4%.



Forces et faiblesses

Le programme repose sur les **forces** ci-après : i) l'existence d'un dispositif de formation des apprentis ; ii) la mise en place d'un dispositif palliatif de suivi et d'accompagnement des apprentis en atelier ; iii) une communication autour de l'offre augmentant les flux de nouveaux apprenants issus de l'apprentissage traditionnel enrôlés ; iv) la prise en charge de la formation de nouveaux apprentis.

Les faiblesses relevées sont : i) l'insuffisance de financement du programme qui ne capte que 2% des ressources du MFPA ; ii) l'insuffisance de formation pédagogique et technique des Maîtres d'Apprentissage, des encadrants techniques, des tuteurs en entreprise, des formateurs des centres ressources ; iii) la faible accessibilité de certains outils didactiques ; iv) le manque d'harmonisation des supports didactiques ; v) la faible appropriation et/ou utilisation des référentiels par les MA ; vi) le faible niveau d'équipement de certains ateliers ; vii) la disponibilité de données spécifiques au programme développement de l'apprentissage.

Opportunités et menaces

Des opportunités sont offertes par : i) le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD4 à travers les cibles 4.3, 4.4 ; ii) le PSE notamment en son axe 2 Capital humain, Protection sociale et Développement durable et l'Acte 3 de la Décentralisation ; iii) le contexte politique, social et économique favorable au développement du secteur et l'intérêt manifesté par les partenaires techniques et financiers ; iv) la volonté politique de l'Etat ; v) les recommandations des Assises de l'éducation et de la formation, des Directives des conseils de Ministres ; vi) l'existence de ressources naturelles (eau, zones agro écologiques, mines, pétrole) ; vii) la forte demande de main d'œuvre qualifiée nécessitant une offre de formation adaptée.

Le programme Apprentissage fait face à certaines **menaces** : i) un désengagement des maîtres apprentis dans la mise en œuvre de la politique de l'apprentissage ; ii) l'absence d'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers ; iii) la faible appropriation de la politique de l'apprentissage par les acteurs au niveau des collectivités territoriales

5.3.2.2. Priorités

Le programme Apprentissage s'est fixé comme priorités : i) l'amélioration de la pertinence et de la qualité des formations ; ii) la remédiation des vulnérabilités ; iii) le renforcement de la professionnalisation et de l'engagement du personnel d'encadrement ; iv) l'aménagement des ateliers suffisamment dotés en ressources matériels ; v) la mise en place d'un système de suivi-évaluation ; vi) le soutien au développement de la recherche et de l'innovation ; vii) l'adaptation de l'offre de formation par apprentissage en fonction des cibles ; viii) le renforcement de la gouvernance du programme ; ix) la promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes ; x) le renforcement de la gestion équitable des ressources allouées au programme ; xi) le développement des outils didactiques numériques.

5.3.2.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- Apprentis disposent de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ;
- Apprentis formés et /ou renforcés en développant des compétences favorisant leur employabilité (emploi, auto emploi et entrepreneuriat) ;
- Maîtres d'apprentissage dotés de compétences techniques et pédagogiques pour développer des apprentissages de qualité et pertinents ;
- Environnements de formation par apprentissage propices à l'épanouissement et à la réussite des apprentis ;
- Disparités d'apprentissage réduites dans la formation par apprentissage ;
- Pertinence et qualité des services de formation par apprentissage régulées et pilotées pour doter aux apprentis toutes les compétences nécessaires au marché de l'emploi et à l'économie ;
- Société et Economie sénégalaises trouvent dans l'Apprentissage rénovée des réponses adaptées et innovantes pour un développement inclusif et durable.



Pour l'accès équitable

- Accès et rétention dans la formation par apprentissage à la hauteur des cibles fixées accrues ;
- Égalité des chances notamment entre filles et garçons est réalisée dans l'accès équitable à la formation par apprentissage ;
- Disparités d'accès d'origines diverses réduites de façon à inclure les apprentis et jeunes vivant avec handicap et dans des conditions/zones défavorisées... ;
- Offre de formation par apprentissage mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité apprentis développée

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

- Coordination et pilotage du programme développement de l'apprentissage organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances des services ;
- Gestion transparente, efficace et efficiente du programme DAP ;
- Compétences et responsabilités dévolues aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés et aux communautés assumées de manière efficace au regard des performances attendues du programme ;
- Politique de la formation par apprentissage largement connue et comprise, bénéficiant d'un soutien social conséquent ;
- Ressources et appuis alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités de disparités dans l'apprentissage rénové ;
- Gouvernance du programme améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructures internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.3.2.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies sont axées sur : i) l'assurance d'une formation et d'une certification de qualité des apprentis par la mise en place des programmes de formation adaptés à l'économie ; ii) l'allégement du processus de certification des apprentis en impliquant davantage le niveau déconcentré ; iii) le renforcement du dispositif d'appui à l'insertion des apprentis par la mise à niveau des maisons de l'outil ; iv) l'élaboration et la mise en œuvre des référentiels de formation et de certification des MA en relation avec les écoles de formation des formateurs et d'un plan d'aménagement des ateliers pour un apprentissage de qualité pour les apprentis vulnérables ; v) la mise en place d'une plateforme numérique pour la formation des apprentis et l'accompagnement en fourniture de services sociaux de santé et de nutrition ; vi) la mise en place d'un dispositif d'appui à l'insertion des apprentis ; vii) le soutien et la recherche pour des formations adaptées et susciter la créativité et l'innovation au niveau des apprentis et maîtres d'apprentissages.

Pour l'accès équitable

Les stratégies sont axées sur i) l'impulsion nouvelle à donner à la couverture équitable des besoins de formation par apprentissage par la réduction des disparités ; ii) l'adaptation de l'offre de formation par apprentissage aux exigences de l'égalité ; iii) l'adaptation de l'offre de formation par apprentissage aux exigences de l'égalité ; iv) l'adaptation de l'offre de formation par apprentissage de la diversité de la demande et de l'exigence de l'équité ; v) la mise en œuvre un programme de mise à niveau des ateliers prenant en compte le respect des normes sécuritaires et environnementales ; vi) le développement de programmes de formation par apprentissage sensibles aux genres ; vii) la promotion d'une formation inclusive en faveur des apprentis vivant avec handicap et de ceux vivant en milieu défavorisé à travers des infrastructures, des équipements et des programmes adaptés à leur situation ; viii) l'élaboration et l'implantation de programmes suffisamment adaptés aux talibés des daara et des déscolarisés à travers les différents types de dispositif de formation par apprentissage mis en place

Pour la gouvernance transparente, inclusive et efficace

Les stratégies définies sont axées sur : i) la redynamisation des instances de partenariat au niveau central et déconcentré (CPSS et CRA) ; ii) le renforcement des capacités (Humaines, financières, organisationnelles) du personnel du programme et des services déconcentrés ; iii) la mise en place au niveau déconcentré, avec l'ensemble des parties prenantes d'un cadre de dialogue, de partage et de suivi de la formation par apprentissage ; iv) le développement d'un partenariat et d'une communication spécifiques au programme apprentissage ; v)



l'allocation des ressources et l'orientation des appuis équitables pour tenir compte des disparités et pour mieux cibler les apprentis et ateliers vulnérables ; vi) l'amélioration de la gouvernance du programme en s'appuyant sur un système d'information et de documentation

5.3.3. PROGRAMME PILOTAGE GESTION ET COORDINATION ADMINISTRATIVE FPT

5.3.3.1. Situation

Le programme gouvernance de la FPT a enregistré des **progrès** : i) le pourcentage d'organes partenariaux fonctionnels est passé de 3% en 2012 à 25% en 2015, soit un écart positif significatif de 22 points ; ii) un système d'information et de documentation fonctionnel a été mis en place ; iii) l'élaboration et l'exécution du plan de communication qui se situe à 30% en 2015 ; iv) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation dont le taux de réalisation est de 20%, v) la disponibilité et l'utilisation d'outils de planification et suivi évaluation fonctionnels ; vi) la disponibilité de l'annuaire statistiques ; vii) la part du privé est en évolution avec 56% de l'effectif des apprenants des structures de formation qui sont dans des écoles et instituts privés.

Par contre, des insuffisances se sont révélées : i) le pourcentage de Conseils départementaux mettant en œuvre un plan local de développement de la FPTA n'a connu aucune évolution et la valeur cible de 5% n'a pas été atteinte. li) presque tous les indicateurs de gouvernance retenus n'ont pas un réalisé de 50% ; iii) une part relativement faible du financement, soit une moyenne annuelle de 1,07% du budget national et moins de 4% du budget du Secteur de l'Éducation ;

Forces et faiblesses

Le programme a engrangé comme forces : i) l'adoption de la loi n° 2015-1 du 6 janvier 2015 de la FPT portant orientation de la FPT réorganisant le pilotage autour du MFPAA qui conduit la politique de l'Etat en relation avec les autres ministères disposant de structures de formation professionnelle, les collectivités territoriales, les établissements publics et les institutions consulaires, le privé, les ONG, les partenaires sociaux, les associations de la société civile et de parents d'élèves ; ii) la disponibilité d'une planification adossée à la LOLF avec le Document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ; iii) l'adoption par les structures du département de plans stratégiques de développement et de contrats de performance ; iv) l'existence d'un Plan de renforcement de capacités (PRC) ; v) la mise en place d'un cadre partenarial fonctionnel et dynamique, capable de créer des espaces de dialogue, d'échanges et de concertations, avec un ancrage institutionnel, gage de stabilité des instances de pilotage et de gestion du système ; vi) la redynamisation du dialogue social avec les organes partenariaux de concertation de la FPT tel que la Commission nationale de Concertation sur la Formation professionnelle et technique (CNCFPPT), ses démembrements et le Comité régional d'Apprentissage (CRA) ; vii) la généralisation de la mise en place d'organes de gestion et de pilotage, notamment le Conseil d'Administration (CA) et le Conseil d'Etablissement (CE) ; viii) la mise en place du Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique (3FPT) par décret n° 2014- 1264 du 07 octobre 2014 avec un engagement de l'Etat de verser 100% de la CFCE en 2018 ; ix) la conduite efficace des missions de contrôle interne, la cartographie des risques, l'évaluation du dispositif et l'audit basé sur les risques des structures du Ministère ; x) la mise en place de dispositifs fonctionnels de gestion des ressources humaines notamment le système d'Information des Ressources humaines avec la plate-forme Management Intégré des Ressources Axé sur une Dotation Rationnelle (MIRADOR), le manuel de procédures de GRH ; xi) l'amélioration du système d'information et de communication avec la création d'un service national de l'orientation professionnelle (SNOP) et la réactualisation de la plateforme Web du MFPAA.

Le programme gouvernance de la FPTA a enregistré les faiblesses suivantes : i) la faible implication des collectivités territoriales et du secteur privé dans et le financement et la mise en œuvre de la politique de FPTA ; ii) l'insuffisance de ressources humaines au niveau institutionnel, la forte mobilité du personnel et la faible capacitation des agents ; iv) l'insuffisance des ressources financières pour le développement du secteur avec des allocations budgétaires qui demeurent encore faibles au regard des ambitions du Département ; v) des lenteurs dans la mise en place des outils d'exécution, de suivi et d'évaluation des performances conformément à la planification budgétaire axée sur les résultats dans le cadre de l'application des directives de l'UEMOA ; vi) le



manque de dispositif de suivi-évaluation efficace; vii) la faiblesse du système de collecte, de traitement et de diffusion des données statistiques; xi) la faible prise en charge de la FPT au niveau déconcentré.

Opportunités et menaces

Les opportunités offertes sont entre autres : i) la volonté politique affichée par le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers de faire de la FPT la deuxième priorité, cette volonté a été exprimée à travers le PSE, les assises de l'éducation et de la formation ; ii) des potentialités économiques permettant de tirer la FPTA, notamment de l'existence de ressources naturelles (eau, zones agro écologiques, mines, pétrole, gaz) et la mise en place de la plateforme Diamnadio ; iii) le profit à tirer du dividende démographique avec un fort potentiel de demandeurs de formation, de la volonté politique manifeste des plus hautes autorités de l'Etat pour la promotion de l'emploi des jeunes ; iv) les conventions de partenariat signées avec différentes institutions et la mise en place d'instruments financiers développés par les PTF.

Do côté des menaces, on peut noter : i) la non finalisation du cadre juridique ; ii) l'inexistence d'une stratégie de conduite de changement et la faible appropriation par les acteurs des réformes de l'UEMOA; iii) la faible implication des collectivités territoriales dans la mise en œuvre de la politique de FPTA ; iv) la faible structuration des branches professionnelles ; v) l'insuffisance des passerelles entre la FPT et l'enseignement général.

5.3.3.2. Priorités

Les priorités se présentent ainsi : i) Renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée du secteur dans une logique participative ; ii) Application intégrale du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA avec généralisation de la GAR et des CDP ; iii) Renforcement du processus de déconcentration /décentralisation pour le pilotage et la gestion de la FPT ; iv) Promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes (secteur privé, société civile, ONG, etc.) ; v) Renforcement de la Gestion équitable des ressources allouées au programme PGCA ; vi) Déploiement du numérique pour renforcer le pilotage du système, notamment dématérialiser certains actes administratifs et créer des interfaces entre les différents logiciels existants.

5.3.3.3. Résultats

- Coordination et pilotage de la FPTA organisée et favorisant une amélioration continue des performances du système et des services ;
- Gestion de la FPTA plus transparente, plus efficace et plus efficiente ;
- Compétences et responsabilités dévolues aux collectivités territoriales, aux services déconcentrés et aux communautés assumées de manière efficace au regard des performances attendues du système ;
- Politique de la FPTA largement connue et comprise, bénéficiant d'un soutien social conséquent ;
- Ressources et appuis alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans la FPTA ;
- Gouvernance du secteur améliorée grâce à une circulation et une transmission rapide des informations et des données nécessaires au dialogue de gestion

5.3.3.4. Stratégies

Les stratégies sont axées sur :

- l'amélioration de la coordination et pilotage à travers :
- la mise en place d'un processus itératif et la prise de décision et l'identification d'indicateurs clés d'équité et de qualité ;
- la mise à jour des textes juridiques et réglementaires ;
- la fonctionnalité des cadres de pilotage à travers l'adéquation des besoins en financement et un portage politique effectif ;
- l'allocation de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans la fpta à travers;
- l'allocation efficiente des ressources aux structures déconcentrées-cibles ;
- la mise en place de mesures incitatives en faveur des zones défavorisées et vulnérables.



- la contribution à l'amélioration du secteur par la circulation et la transmission rapide des informations et des données nécessaires au dialogue de gestion à travers : la mise en place d'un système d'information et de documentation intégré et fonctionnel ; la dotation en infrastructures et un réseau offrant une connectivité fiable et un accès sécurisé à internet aux structures du niveau central et du niveau déconcentré.

5.4. MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Comme levier décisif du développement économique, social et culturel du Sénégal, le MESRI est chargé de former une masse critique de compétences qualifiées et de produire des solutions scientifiques et technologiques permettant d'anticiper et de mettre en œuvre les mutations économiques, sociales et culturelles pour la transformation structurelle et l'émergence d'un Sénégal prospère et solidaire. Pour la réalisation de ses missions ; le MESRI dispose des quatre programmes déroulés ci-dessous.

5.4.1. PROGRAMME ÉDUCATION SUPÉRIEURE

5.4.1.1. Situation

Pour ce qui est des progrès enregistrés, i) le taux de promotion, sur l'ensemble des universités, est passé à 57,5% en 2014 à 60 % 2015 ; ii) à l'UCAD, le taux de promotion en première année de licence (L1) a connu une progression de 20% en 2012 à 45% en 2014 ; iii) dans les autres universités publiques, excepté l'UASZ, les taux de promotion en L1 varient entre 52,6% (UGB) et 88,9% (UT) en 2012 à 75% (UADB) à 85% (UT) en 2014 ; iv) au niveau des cycles courts, notamment à l'EPT et dans les ISEP les taux de réussite sont restés élevés et constants (100%) ; v) le nombre total d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur est passé de 113 438 en 2012 à 147 957 en 2015, soit de 859 étudiants pour 100 000 habitants en 2012 à 1031 étudiants pour 100 000 habitants en 2015 ; vi) les effectifs dans le privé croissent encore plus vite, de 23 378 en 2012 à 35083 en 2015 en valeur absolue soit 20,61% en 2012 à 23,71% en 2015 en valeur relative ; vii) l'avènement de la plateforme CAMPUSEN renforce l'accès équitable à l'enseignement supérieur : le nombre de bacheliers inscrits dans les établissements publics et privés au Sénégal est passé de 29 523 (40,11% filles) en 2012 à 35 751 (40,95% filles) en 2015 et le pourcentage de nouveaux bacheliers orientés dans l'Enseignement supérieur est ainsi passé de 98% en 2013 à 100% en 2015 ; viii) le renforcement de l'intégration des TIC dans l'Enseignement supérieur favorise l'élargissement de l'accès et la formation ouverte et à distance avec le démarrage de l'UVS dont l'effectif est passé de 2090 étudiants en 2013 à 11 192 en 2015 la plaçant au rang de deuxième université après l'UCAD ; ix) les effectifs d'étudiants inscrits dans les ISEP sont passés de 74 en 2013 à 224 en 2014 respectant ainsi la cible fixée ; x) les cinq universités publiques concernées ont élaboré et endossé un CDP signé avec le MESRI.

Concernant les insuffisances, i) les taux globaux de promotion évoluent en dents de scie ; ii) le taux global de réussite en L3 baisse de 55% en 2012 à 51% en 2015 ; iii) L'UASZ présente un taux de promotion en L1 en baisse constante, passant de 69,6% en 2012 à 41% en 2014 ; iv) à tous les niveaux, le public enregistre des résultats inférieurs à ceux du privé : en L1, public 37% en 2012 à 27% en 2015 ; privé 59% en 2012 à 59% en 2015 ; en L2, public 42% en 2012 à 52% en 2015 ; privé 80% en 2012 à 67% en 2015 ; en L3, public de 49% en 2012 à 47% en 2015 ; privé 95% en 2012 à 72% en 2015 ; v) le réalisé ci-dessus en matière d'accès n'atteint pas la cible de 1137 étudiants pour 100 000 habitants en 2015, soit un écart de 106 ; vi) l'indice de parité entre les sexes reste en défaveur des filles et les progrès s'avèrent particulièrement lents en passant de 0.52 en 2012 à 0.60 en 2015, soit une augmentation 0.08 points en trois ans ; vii) les cibles 2015 ne sont pas atteintes pour bon nombre d'indicateurs : pour l'enseignement à distance, 120 étudiants étaient inscrits en 2012/2013 et la valeur cible en 2015 pour cet indicateur est de 7391 étudiants ; le nombre de cours en ligne au niveau du supérieur public était de 417 pour des valeurs cibles pour 2014 et 2015 respectivement de 440 et de 640 ; la réduction des dépenses sociales de 60 928 037 000 Fcfa en 2012 à 52 665 365 836 Fcfa en 2015, soit en valeur relative de 60 % à 47% des dépenses courantes du MESRI (source SIGFIP) n'atteint pas la valeur cible de 40% fixée pour 2015.



Forces et faiblesses

Forces

Les **forces** de l'éducation supérieure se situent dans : i) une volonté politique et une stabilité institutionnelle affirmées et basées sur une vision stratégique du sous-secteur ; ii) la congruence du cadre d'exécution légal et réglementaire avec la vision ; iii) la mise en place d'organes de gestion qui renforcent les capacités institutionnelles de gouvernance (DGR, DGES, ANAQ-Sup) ; iv) l'autonomie académique et scientifique des IES ; v) l'amélioration du statut et des conditions de travail des personnels des IES publiques ; vi) la solide expérience et la bonne réputation scientifique des PER et des IES à l'échelle régionale et internationale ; vii) l'élargissement global, la diversification et l'alignement de l'offre sur le système LMD ; viii) l'institutionnalisation de l'assurance qualité : (ANAO-SUP) ; ix) l'attractivité et les capacités de mobilisation de ressources ; x) l'adoption de la GAR avec les CDP.

Faiblesses

Les faiblesses identifiées se résument ainsi : i) effectifs pléthoriques et bas taux d'encadrement dans certains établissements publics ; ii) insuffisance notoire des effectifs d'étudiants dans les filières STEM ; iii) employabilité réduite des formés et insuffisance dans l'accompagnement à l'insertion des apprenants et des diplômés ; iv) déficit structurel des budgets des universités et déséquilibre dans l'allocation des ressources au profit du social et au détriment du pédagogique ; v) non-implantation de la culture de l'évaluation et de la reddition des comptes ; vi) déficit de la communication interne et externe des IES et absence d'un système d'informations mutualisé dans les IES ; vii) insuffisance de la mutualisation des ressources ; viii) insuffisance des activités de service à la communauté ; ix) insuffisance du recours à l'expertise des IES par les pouvoirs publics et le secteur privé.

Opportunités et menaces

Parmi les opportunités à saisir dans la période de mise en œuvre, on peut noter : i) le potentiel de mobilisation internationale, africaine et nationale autour du Programme 2030 et de l'agenda 2063 ; ii) Le développement de la coopération régionale et continentale, notamment sous l'impulsion du système LMD et de la Stratégie 2024 pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique ; iii) les projet structurants du PSE et de Sénégal numérique 2025 ; iv) l'engagement plus affirmé des PTF et du secteur privé dans le financement de l'ESRI ; v) les possibilités offertes par les TIC et vi) l'institutionnalisation du service à la communauté

Parmi les menaces qui peuvent handicaper la mise en œuvre, on peut souligner : i) l'instabilité sociale dans les IES (grèves PER, PATS, étudiants), ii) les retards énormes dans la livraison des infrastructures et des équipements et iii) l'insuffisance de ressources allouées au secteur au regard du fort accroissement des besoins et de la demande.

5.4.1.2. Priorités

Face aux défis posés, les priorités d'action ont été ainsi définies : i) renforcement de l'intégration des TIC dans l'enseignement supérieur à la fois pour élargir l'accès, améliorer la qualité et renforcer la gestion et le pilotage ; ii) accroissement de l'efficacité et l'efficacités dans le pilotage et la coordination des programmes pour de meilleures performances ; iii) élargissement des capacités d'accueil à la hauteur de la demande en croissance continue ; iv) diversification et renforcement de l'offre dans la perspective de la promotion des STEM, de l'employabilité et de l'insertion professionnelle ; v) amélioration de l'équité par la réduction des disparités, notamment de genre ; vi) renforcement de l'efficacité et de l'efficacités aussi bien dans l'allocation et l'utilisation des ressources que dans le pilotage et la coordination des programmes

5.4.1.3. Résultats

Pour la qualité améliorée

- les étudiants/apprenants de l'enseignement supérieur sont capables de concevoir, d'innover, de créer et de mettre en œuvre des activités liées à leurs spécialités ;
- les étudiants/apprenants renforcent leurs compétences générales et spécifiques, leur citoyenneté et leur employabilité (développement des compétences élargies aux services à la communauté, aux STEM, aux



filières professionnalisantes et à l'entrepreneuriat) ;

- les enseignants chercheurs ont des compétences professionnelles renforcées pour développer des enseignements-apprentissages de qualité et pertinents, prenant en compte les résultats de la recherche et les besoins du marché de l'emploi ;
- l'environnement d'éducation et de formation dans les établissements d'enseignement supérieur est propice à l'épanouissement et à la réussite des étudiants ;
- la pertinence et la qualité des services de formation supérieure sont régulées et pilotées pour faire réussir les étudiants tout au long de leurs parcours et répondre aux besoins de la société et de l'économie.

Pour l'accès équitable :

- les capacités d'accueil du système d'enseignement supérieur à former des compétences à hauteur des cibles fixées sont accrues ;
- l'égalité des chances, notamment entre filles et garçons, est réalisée dans l'accès équitable à l'éducation et à la formation ;
- les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à inclure les étudiants et étudiantes vivant avec un handicap et dans des conditions/zones défavorisées... ;
- une offre mieux adaptée à la diversité de la demande et aux objectifs d'employabilité des jeunes est développée.

Pour une gouvernance transparente, inclusive et efficace

- la coordination et le pilotage du programme Education supérieure sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances du système et des services d'éducation et de formation ;
- la gestion du programme Education supérieure est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du sous-secteur ;
- la politique d'éducation et de formation est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités dans l'enseignement supérieur.

5.4.1.4. Stratégies

Pour la qualité améliorée

Les stratégies sont axées sur : i) le perfectionnement professionnel des enseignants chercheurs ; ii) la réorganisation et l'enrichissement de l'environnement d'enseignement-apprentissage en vue de faciliter la réussite des parcours dans les différents cycles d'étude ; iii) la professionnalisation des filières en vue de l'adaptation des profils de sortie aux besoins du marché ; iv) la mise en place de mécanismes d'évaluation des enseignements et des enseignants ; v) le renforcement des ressources numériques et pédagogiques dans l'enseignement supérieur et vi) la consolidation des dispositifs externes et internes d'assurance qualité pour disposer d'établissements et de programmes d'enseignement de meilleure qualité.

Pour l'accès équitable

Le Sénégal envisage de développer l'enseignement supérieur en s'appuyant en partie sur l'enseignement supérieur privé.

L'objectif est de faire passer la part du privé dans les effectifs de l'enseignement supérieur de 27%¹ en 2017 à 30% en 2022 puis à 40% en 2030. Pour atteindre cet objectif, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation prévoit de renforcer les structures en charge de l'accompagnement administratif et pédagogique. Ainsi, au niveau de la Direction générale de l'Enseignement supérieur (DGES), la Direction de l'Enseignement supérieur privé (DESP) chargée de l'encadrement administratif va ii) moderniser ses outils de pilotage et de suivi à travers le développement du système d'information du programme "Education supérieure".

¹ Il faut relever que depuis 2013 l'Etat du Sénégal qui a décidé d'orienter tous les bacheliers qui le souhaitent, a fait face à une forte demande le poussant à envoyer une partie des bacheliers dans les EPES à sa charge. Cette décision a contribué à augmenter artificiellement les effectifs du privé, mais, compte tenu de l'augmentation de la capacité d'accueil de l'enseignement supérieur public avec l'élargissement de la carte universitaire la part des bacheliers orientés par l'Etat inscrits dans le privé devrait disparaître à partir 2022. Cette perte relative de parts devrait se combler progressivement avec la forte augmentation de la demande d'enseignement supérieur cumulée à une plus grande agressivité des établissements d'enseignement supérieur privé.



Sur le plan pédagogique, l'ANAQ Sup aussi va se renforcer pour assurer ses missions de régulation et d'accréditation des institutions, publiques et privées. Le taux d'accréditation des programmes du privé qui est de 41% en 2017, va passer à 50% en 2022 puis 70% en 2030.

Le MESRI prévoit aussi d'appuyer le dynamisme et l'expansion des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES). Ainsi, il promeut des mesures incitatives liées à des facilitations d'accès au foncier, aux plateformes mutualisées, à l'encadrement des enseignants-chercheurs du privé, à l'encouragement du privé international à investir dans l'enseignement supérieur à travers des partenariats publics privés (PPP), etc.

i) le renforcement des structures en charge de l'accompagnement administratif et pédagogique des établissements privés d'enseignement supérieur à travers le renforcement en personnel de la Direction de l'enseignement privé et de l'ANAQ sup, la mise en place de mécanismes pour le suivi de la performance des EPES, la mise en place de cellules d'assurance qualité dans le « privé » ,

ii) la modernisation des outils de pilotage et de suivi à travers le développement du système d'information du programme "Education supérieure" par la mise en place d'un système informatisé de suivi,

iii) le plaidoyer pour des mesures incitatives liées à des facilitations d'accès au foncier par l'octroi de terrain à des investisseurs privés surtout dans les régions, aux plateformes mutualisées par la définition des modalités d'accès aux laboratoires pour les enseignants et étudiants dans les filières requérant du matériels de pointe, à l'encadrement des enseignants-chercheurs du privé par l'accompagnement des candidats inscrits sur les listes du CAMES, à l'encouragement du privé international à investir dans l'enseignement supérieur à travers des partenariats publics privés (PPP), etc.

Pour une gouvernance transparente, inclusive et efficace

les stratégies systématisent i) l'application des réformes de l'UEMOA orientées vers l'efficacité de la dépense publique et la gestion axée sur les résultats avec des outils performants de contractualisation, de mise en œuvre, de suivi-évaluation et de reddition des comptes ; ii) la gestion par le dialogue social à travers le fonctionnement de cadres stables et de mécanismes de communication à l'échelle des territoires, iii) la recherche constante de la performance à travers une allocation pertinente, équitable et efficace des ressources intégrant les spécificités socio-économiques et géographiques des zones d'implantation des IES ainsi que des disparités entre les cibles.

5.4.2. PROGRAMME RECHERCHE ET INNOVATION

5.4.2.1. Situation

Peu de données sont disponibles sur la phase I du PAQUET. Les chercheurs sont constitués en grande partie par les enseignants du supérieur. Ils se retrouvent aussi à l'IFAN, dans les instituts de recherche et dans les établissements privés. Le personnel de recherche-développement (R&D) au Sénégal est estimé à 10648 personnes dont 8170 chercheurs, (soit 77% de l'effectif global), 605 techniciens et un effectif de 1869 personnes assimilé à un personnel d'appui. La densité de chercheurs, indicateur phare de la R&D, est le nombre de chercheurs pour un effectif d'un million de personnes de la population du pays. Les résultats de l'enquête menée, donnent 8170 chercheurs en personnes physiques réparties dans les différents secteurs d'exécution (enseignement supérieur, état, entreprises et instituts privés sans but lucratif) pour une population estimée à 12 855 153 habitants (2012). Ce qui donne une densité 636 chercheurs par million d'habitant. Les PER sont composés de personnels permanents (2024 en 2016) et de vacataires. Ils assurent les missions d'encadrement pédagogique et de recherche. Les PATS sont passés de 2745 en 2012 à en 4808 en 2015 (Rapport enquête MESR 2016). Ils interviennent dans la gestion administrative et pédagogique des établissements d'enseignement et appuient techniquement les PER dans les laboratoires. les Centres de Recherche et d'Essais (CRE) qui valorisent et vulgarisent des résultats de la recherche auprès des populations sont passés de 9 en 2012 à 23 en 2016.

Forces et faiblesses

Les forces identifiées sont : i) l'existence du centre national de calcul et l'acquisition d'un supercalculateur ; ii) le fonctionnement d'une Agence nationale dédiée à la Recherche scientifique appliquée ; iii) l'accroissement des ressources allouées au financement des projets de recherche (FIRST, PAPES); iv) le déploiement/développement d'un réseau de Centres de recherche et d'essai sur l'ensemble du territoire



national ; v) le renforcement du cadre légal et réglementaire de la recherche et de l'innovation ; vi) l'existence d'un centre de mutualisation et de partage (CMP) ; vii) le développement de la recherche dans les universités (Ecoles doctorales, laboratoires de recherche, ...)

Concernant les faiblesses, on peut souligner : l'absence d'une politique nationale de recherche et d'innovation définissant les orientations, le cadre légal et réglementaire de gouvernance, la mobilisation et l'allocation des ressources ; ii) le déficit de la coordination nationale de la recherche et de l'innovation entre structures relevant de différents départements ministériels entraînant une perte d'efficacité et d'opportunités ; iii) la méconnaissance et la non application des dispositifs de protection des résultats de la recherche ; iv) l'absence d'évaluation de l'impact des résultats de la recherche et de l'innovation sur le développement socioéconomique du pays ; v) la non prise en charge du volet recherche et innovation dans l'assurance qualité ; vi) la faiblesse de la politique de promotion de la culture scientifique.

Opportunités et menaces

Les opportunités à saisir sont : i) l'existence de plusieurs fonds dédiés à la recherche et à l'innovation au plan international ; l'existence de cadres de coopération facilitant la mobilité des chercheurs ; les programmes accrus de recherche-développement dans les entreprises.

Les **menaces** résident dans la forte attraction des structures de recherche des pays développés entraînant une fuite des cerveaux

5.4.2.2. Priorités

Les priorités définies se présentent ainsi : i) le cadrage politique, stratégique, institutionnel et réglementaire de la Recherche et de l'Innovation ; ii) l'amélioration de la qualité et de la pertinence de la recherche et de l'innovation en relation interactive avec les problématiques de développement national, en particulier dans les secteurs ciblés ici par le PSE (diversification et élévation de la productivité de l'agriculture, transformation agro-alimentaire et Tics) ; iii) la promotion de l'innovation et la création d'entreprises ; iv) le renforcement des capacités du système de la recherche et de l'innovation et appui à l'accès aux formations doctorales ; v) renforcement de l'équité entre les sexes dans la recherche et l'innovation ; vi) la valorisation des résultats de la recherche et la promotion de la culture scientifique ; vii) le renforcement de la transparence, de l'équité et de l'efficacité dans la gouvernance, notamment dans l'allocation et l'utilisation du financement.

Résultats

Pour renforcer la qualité et la pertinence de la recherche et de l'innovation et en faire effectivement des leviers critiques du développement économique, social et culturel

- les programmes d'innovation favorisent l'entrepreneuriat, l'auto-emploi et l'employabilité,
- les environnements de recherche et d'innovation motivent et soutiennent les chercheurs et acteurs d'innovation ;
- les programmes de recherche et d'innovation sont pilotés vers le renforcement de la qualité et la pertinence au regard des besoins de la société et de l'économie ;
- les productions de la recherche et de l'innovation répondent davantage aux besoins de la société sénégalaise.

Pour accroître les capacités de la recherche et de l'innovation afin d'élever et d'élargir le niveau des connaissances scientifiques et techniques

- l'accès aux formations doctorales ou aux programmes d'innovation est sensiblement accru ;
- l'égalité des chances notamment entre chercheurs et chercheuses est réalisée dans l'accès équitable aux structures, financements et équipements de recherche ;
- les programmes d'innovation favorisent la réponse à la diversité de la demande socioéconomique et aux objectifs d'employabilité en stimulant les liens avec le monde socioéconomique.

Pour renforcer la gouvernance de la recherche et de l'innovation

- la coordination et le pilotage du programme Recherche et Innovation sont organisées et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances ;



- la Gestion du programme Recherche et Innovation est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du sous-secteur ;
- la politique de soutien à la recherche et à l'innovation est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- les programmes soutiennent la promotion des femmes dans la Recherche et l'Innovation.

5.4.2.3. Stratégies

Pour renforcer la qualité et la pertinence de la recherche et de l'innovation

Les stratégies sont axées sur : i) le développement d'actions propices à la créativité et aux compétences pratiques ; ii) la création de cadres attractifs pour le développement de la recherche et l'innovation ; iii) la promotion de la démarche qualité pour une recherche et une innovation orientées vers les besoins de la société ; iv) la mise en adéquation de la recherche et de l'innovation avec les besoins de la société

Pour accroître les capacités de la recherche et de l'innovation

Les stratégies sont axées sur : i) la finalisation du cadre législatif et amélioration des mécanismes de financement ; ii) le développement de cadre inclusif pour réduire les disparités de genre ; iii) le développement de cadre inclusif pour réduire les disparités territoriales.

Pour renforcer la gouvernance de la recherche et de l'innovation

Les stratégies sont axées sur : i) l'amélioration du dispositif de pilotage (renforcement du système d'information et des capacités du personnel, allocation de budgets sur la base de CDP, mise en place de dispositifs de contrôle et d'audit...) ; ii) le ciblage de la promotion de chercheurs.

5.4.3. PROGRAMME ŒUVRES SOCIALES

5.4.3.1. Situation

Peu de données ont été collectées pour mesurer les progrès accomplis entre 2012 et 2015. Des réalisations qui ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des étudiantes et étudiants sont présentées ainsi qui suit : i) Réforme de la politique des bourses pour plus de transparence et d'équité et pour une meilleure promotion de l'excellence ; ii) Augmentation de la capacité d'accueil dans les campus sociaux afin d'améliorer les conditions de vie des étudiants avec plus des 1700 nouveaux lits dans les universités ; iii) Décentralisation de la gestion des œuvres sociales pour un service de proximité au bénéfice des étudiants : vote de la loi portant création des CROUS de Thiès, Ziguinchor et Bambey ; iv) Finalisation de 140 appartements de la 2^e cité des enseignants à Mermoz ; Construction de résidences des enseignants à Bambey et Ziguinchor.

Forces et faiblesses

Les **forces** qui se dégagent sont : i) Existence de structures de gestion des œuvres sociales dans les universités (COUD, CROUS :centres régionaux des œuvres sociales) ; ii) Equipement des campus sociaux en connexion wifi haut débit ; iii) Augmentation des capacités d'hébergement des étudiants (construction/réhabilitation) ; iv) Existence de structures dédiées à la gestion des allocations d'étude des étudiants ; v) Augmentation des allocations d'étude ; vi) Création de plateformes de gestion des bourses nationales et étrangères ("Senbourse" et "Boursesetrangeres").

Les faiblesses sont : i) Non soutenabilité de la politique d'attribution des allocations d'étude ; ii) Faible transparence dans la gestion des œuvres sociales universitaires.

Opportunités et menaces

Les opportunités se résument ainsi : i) Intérêt des structures privées au financement et à la gestion des œuvres sociales ; ii) Développement de partenariats public-privés

Les **menaces** de réduction des budgets dédiés aux œuvres sociales sont à prendre en compte avec les politiques de rationalisation préconisées par des partenaires financiers de l'Etat.

5.4.3.2. Priorités

Les priorités définies sont : i) l'amélioration des conditions de vie et des comportements dans les campus

Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2018-2030

p. 79



sociaux ; ii) l'augmentation des capacités d'hébergement ; iii) l'amélioration des conditions vies porteurs de handicap dans les campus sociaux ; iv) l'amélioration de la transparence et de l'efficacité dans la gestion des œuvres sociales.

5.4.3.3. Résultats

Pour améliorer les conditions de vie des étudiants dans les campus sociaux

- les étudiants développent des comportements liés à la citoyenneté, aux services à la communauté et à l'employabilité dans les campus sociaux ;
- les environnements des œuvres sociales universitaires sont propices à l'épanouissement et à la réussite des étudiants.

Pour accroître les capacités d'accueil des campus

- l'accès aux œuvres sociales est accru et équitable ;
- les disparités d'accès d'origines diverses sont réduites de façon à inclure les étudiants et étudiantes vivant avec un handicap et dans des conditions/zones défavorisées.

Pour renforcer la gouvernance des œuvres sociales par les Centres des Œuvres universitaires

- la coordination et le pilotage du programme œuvres sociales sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue du soutien donné aux étudiants ;
- la gestion du programme œuvres sociales est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du sous-secteur ;
- la politique de soutien des œuvres sociales universitaires est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- les ressources et appuis sont alloués de manière ciblée et équitable afin de réduire les vulnérabilités et disparités au sein de la population estudiantine ;
- la gouvernance du programme œuvres sociales est améliorée grâce à un système d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructure internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.4.3.4. Stratégies

Pour améliorer les conditions de vie des étudiants dans les campus sociaux

Les stratégies sont axées sur : i) le développement de programmes d'éducation à la citoyenneté et à l'employabilité dans les campus sociaux ; ii) l'édification de campus sociaux aux normes intégrant une prise en charge financière inclusive des étudiants.

Pour accroître les capacités d'accueil des campus

Les stratégies sont axées sur : i) l'élargissement des campus sociaux existants et la création de nouveaux campus ; ii) la mise en place de mesures spécifiques pour une prise en charge différenciée des étudiants tenant compte des inégalités à combler.

Pour renforcer la gouvernance des œuvres sociales par les Centres des Œuvres universitaires

Les stratégies sont axées sur i) le déploiement d'un dispositif intégré de gestion, de coordination et de suivi des centres des œuvres sociales ; ii) la mise en place de mécanismes et d'outils performants de gestion, d'évaluation et de reddition des comptes ; iii) le déploiement de cadres de dialogue et de mécanismes de communication entre les différents acteurs concernés par les œuvres sociales ; iv) l'allocation des ressources intégrant les spécificités des zones géographiques des centres des œuvres sociales ; v) la création d'un CNOUS fonctionnel doté d'un système d'information performant.

5.4.4. PROGRAMME PILOTAGE MINISTÉRIEL ET COORDINATION ADMINISTRATIVE

5.4.4.1. Situation

Peu de données ont été fournies pour mesurer l'évolution des indicateurs dans la phase 1 du PAQUET. Les réalisations posées en termes de progrès sont ainsi présentées : i) la signature de Contrats de performance (CDP) des cinq universités avec le MESRI pour une gestion axée sur les résultats; ii) la mise en place d'un Système



d'Information et de Gestion de l'Enseignement supérieur et de la recherche (Campusen, SenBourse etc.) ; iii) l'adoption de la Loi relative aux universités publiques pour améliorer la gouvernance des universités; iv) l'amélioration de la gestion financière des universités par la mise en place de procédures et mécanismes modernes et transparents; v) la création de la Cité du savoir pour une meilleure coordination de l'Enseignement supérieur et de la Recherche; vi) la révision des textes sur la reconnaissance des diplômes afin de les rendre conformes à la réforme LMD en concertation avec le Ministère en charge de la Fonction publique ; vii) un taux d'exécution budgétaire de 99,73%.

Les insuffisances concernent : i) un cadre juridique et institutionnel pas intégralement actualisé ; ii) Une insuffisance des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques ; iii) un système de suivi évaluation non informatisé.

Forces et faiblesses

Les **forces** soulignent ; i) l'existence d'une forte volonté politique affirmée ; ii) la stabilité d'un département ministériel dédié à l'ESRI depuis 2009 ; iii) l'existence d'une vision claire pour le sous-secteur de l'ESR ; iv) la mise en adéquation du cadre légal et réglementaire de SES avec la vision ; v) le fonctionnement de nouveaux organes de gouvernance au niveau central du MESRI (DGR, DGES, ANAQ-Sup) ; vi) l'amélioration du statut et des conditions de travail des personnels des IES publiques ; vii) l'autonomie académique et scientifique des IES ; viii) l'adoption de la GAR avec les CDP ; ix) les capacités de mobilisation des ressources ; x) l'attractivité du secteur pour les PTF et le secteur privé ; xi) la dynamique partenariale du MESRI ; xii) l'institutionnalisation et effectivité du dialogue social.

Les faiblesses concernent : i) l'insuffisance d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les EES, de recherche et d'innovation ; ii) l'allocation des ressources au profit du social et au détriment du pédagogique ; iii) le déficit structurel des budgets des universités ; iv) la faiblesse de la culture de l'évaluation et de la reddition des comptes ; v) la faiblesse de la communication interne et externe des IES ; vi) l'absence d'un système d'informations mutualisé dans les IES ; vii) l'insuffisance de la mutualisation des ressources ; viii) l'insuffisance du recours à l'expertise des IES par les pouvoirs publics et le secteur privé ; tx) la non institutionnalisation des relations entre les IES, l'Etat et le secteur privé dans le recours à l'expertise des IES.

Opportunités et menaces

Les opportunités offertes sont : i) la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ; ii) le développement de l'économie du savoir ; iii) les réformes budgétaires et financières du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA ; iv) l'existence d'un espace de coopération sous régionale et régionale d'ES ; v) le dividende démographique ; vi) les projets structurant du PSE au profit du développement de l'ESRI ; vii) la Stratégie nationale d'équité et d'égalité de genre (SNEEG) ; viii) les politiques publiques de décentralisation et de développement local ; ix) l'engagement des PTF et du secteur privé en faveur de l'ES ; x) l'institutionnalisation de l'accompagnement à l'insertion et du service à la communauté.

Les **menaces** identifiées sont : i) l'inadéquation entre les besoins à couvrir et les ressources allouées ; ii) la faible articulation des différents sous-secteurs de l'éducation.

5.4.4.2. Priorités

Les priorités sont : i) l'amélioration de la coordination et du pilotage du SESRI ; ii) le renforcement de la performance de la gestion du SESRI ; iii) l'augmentation du niveau d'appropriation de la politique de l'ESRI par les acteurs et iv) le perfectionnement de la gouvernance par le renforcement de l'utilisation des TIC.

Résultats :

Pour améliorer l'efficacité et l'inclusivité de la gouvernance du sous-secteur :

- la coordination et le pilotage du MESRI sont organisés et fonctionnent autour d'une amélioration continue des performances s'appuyant sur un système d'information performant et des services d'éducation et de formation de qualité ;
- la Gestion du SESRI est plus transparente, plus efficace et plus efficiente au bénéfice de la clientèle du sous-secteur ;

Pour renforcer les ressources humaines, financières et matérielles du sous-secteur afin qu'il puisse répondre adéquatement à la demande sans cesse croissante :



- le pilotage et l'administration du sous-secteur disposent d'un personnel suffisant ;
- les capacités des personnels administratifs et techniques sont suffisamment renforcées.

Pour mettre en place un dispositif intégré d'information et de communication appuyé sur l'ingénierie numérique pour renforcer le pilotage du système :

- la politique d'ESRI est connue et comprise largement et bénéficie d'un soutien social conséquent ;
- la gouvernance du secteur est améliorée grâce à un système intégré d'information performant et dynamique reposant sur un réseau d'infrastructures internet moderne et intelligent et des équipements de qualité.

5.4.4.3. Stratégies

Les stratégies s'appuient sur :

Pour améliorer l'efficacité et l'inclusivité de la gouvernance du sous-secteur : i) l'audit organisationnel ; ii) la révision périodique des textes, ii) la mise en place d'outils performants de gestion (administrative, financière et du personnel) ; iii) l'instauration de la culture d'évaluation, d'autoévaluation et de réédition des comptes ; iv) le renforcement des activités de sensibilisation/promotion et d'échanges sur la politique et les réalisations du MESRI avec les différents acteurs.

Pour renforcer les ressources humaines, financières et matérielles du sous-secteur afin qu'il puisse répondre adéquatement à la demande sans cesse croissante : i) le développement d'un plan de recrutement suffisamment prospectif ; ii) le renforcement de capacités des personnels administratifs et techniques ; iii)

Pour mettre en place un dispositif intégré d'information et de communication appuyé sur l'ingénierie numérique pour renforcer le pilotage du système : i) la mise en place d'un système d'information performant ; ii) le renforcement de l'intégration des TIC dans la gouvernance et le pilotage du secteur avec des équipements de qualité.

5.4.4.4. Risques et mesures d'atténuation au niveau du sous-secteur

Tableau 3 : Risques et mesures d'atténuation au niveau du sous-secteur

Risques identifiés	Stratégies d'atténuation
Instabilité institutionnelle	Sensibilisation des autorités étatiques et Plaidoyer (Gouvernement et Assemblée nationale)
Instabilité dans l'espace universitaire	- Mise en place d'un dispositif d'alerte et de prévention des conflits ; - Rationalisation et gestion transparente des allocations d'étude
Allocation insuffisante de ressources aux structures de gouvernance du MESRI	- Nominations pertinentes aux postes de responsabilité et de management ; - Renforcement des pouvoirs de la DGES, de la DGRI et de l'ANAQ SUP
Non engagement et faible adhésion des partenaires financiers et sociaux	- Renforcement du partenariat public privé (PPP) - Rationalisation de l'utilisation des ressources financières (efficacité allocative) - Mise en œuvre de stratégies de mobilisation de ressources financières additionnelles - Renforcement du dialogue avec les PTF
Réticences aux réformes	Adoption et respect des textes réglementaires
Réticence des EES à l'application des budgets programmes	Sensibilisation des acteurs sur les avantages liés à l'adoption des budgets programmes
Mise à disposition tardive du budget	Anticipation sur les procédures de décaissement
Insuffisance de capacités managériales et techniques des acteurs pour assumer les missions qui leur sont dévolues	- Renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux (stratégique comme opérationnel) ; - Incitation et motivation des acteurs techniques compétents à rester au sein du MESRI



6. COORDINATION ET PILOTAGE SECTORIEL

La coordination du secteur se fera à travers une articulation et une mise en cohérence des interventions des différents ministères du secteur, de mise en œuvre spécifique et opérationnelle des politiques de territorialisation, d'un système d'informations intégré et de capacitation pour le suivi, l'évaluation et l'analyse de l'évolution du système et de stratégies adéquates de communication.

A cet égard la gouvernance s'effectuera par une coordination et un pilotage sectoriels mutualisés et intégrés devenant un puissant levier pour le développement du capital humain.

6.1. Vision holistique, intégrée et diversifiée de l'éducation tout au long de la vie

La situation idéale dans l'éducation consiste à reconnaître que les diverses offres éducatives, quels que soient leurs cibles, leurs modalités de livraison, le sous-secteur dans lequel on les place, sont d'égale dignité. Celles-ci concourent à la réalisation d'une éducation tout le long de la vie, entretiennent de façon dynamique des interactions fécondes et méritent toutes d'être valorisées, appuyées, articulées et coordonnées dans le cadre d'une vision holistique, intégrée et diversifiée de l'éducation.

Ainsi, l'approche holistique signifie qu'une plus grande expansion de l'éducation de qualité nécessite une large vision de la diversité des types d'apprenants à prendre en compte et de l'éventail des opportunités d'apprentissage requises pour satisfaire leurs besoins et répondre à leurs situations. Il s'agit d'accepter tous les autres modes d'éducation non classiques et établir des passerelles efficaces pour permettre aux apprenants, quel que soit leur âge, de passer d'un type d'apprentissage à un autre ou de réintégrer le système formel, naviguant ainsi à travers le cycle complet de l'éducation.

Pour mettre en application cette vision, il faudra développer les stratégies suivantes :

- repositionnement stratégique des structures centrales dans les rôles d'impulsion, de coordination et de contrôle de qualité à travers la mise en place d'un dispositif sectoriel renforcé de suivi-renforcement des zones de convergence et de similitude entre les différents programmes ainsi que la gestion et le suivi-évaluation inclusifs et participatifs, le tout basé sur le renforcement des capacités de pilotage dans le cadre du GNPEF, notamment en matière de collecte des données, de planification, de suivi et d'évaluation, d'analyse et de mise en œuvre, de dialogue politique et de communication ;
- distribution contractuelle plus opérationnelle des responsabilités et affectation conséquente de ressources dans la mise en œuvre de la décentralisation, de la participation et des partenariats, notamment dans le cadre des GNPEF, afin que les structures déconcentrées, les collectivités locales, les communautés de base et les acteurs de l'établissement puissent mieux se positionner sur des dimensions spécifiquement délimitées, y exercer pleinement les compétences qui leur sont dévolues et rendre compte de leurs résultats, le tout appuyé sur un système incitatif de primes lié à l'évaluation annuelle de leurs performances ;
- soutien sectoriel aux différents départements ministériels et alignement de leurs programmes sur les directives du cadre harmonisé des finances de l'UEMOA et du CASE afin d'implanter la culture et les pratiques d'obligation de résultats et de reddition des comptes, d'appliquer les contrats de performances et de renforcer l'efficacité et l'efficacé dans l'allocation et l'utilisation des ressources à tous les niveaux ;
- mise en œuvre au niveau sectoriel d'une politique d'orientation scolaire et professionnelle en phase avec les options stratégiques liées aux priorités de développement du pays et, en même temps, suffisamment flexible pour prendre en compte les choix, projets personnels et professionnels des élèves et étudiants en rapport avec leurs familles ;
- mise en place d'un système d'information et de communication intégré pour la vulgarisation du programme sectoriel, des réformes en cours et des performances du secteur afin de favoriser une meilleure appropriation de l'Ecole par les communautés, les collectivités et tous les partenaires de l'éducation ainsi que la mobilisation conséquente de toutes les parties prenantes autour des stratégies et objectifs de développement de l'éducation et de la formation;
- promotion, planification et gestion des interactions intersectorielles et du développement de programmes intégrés avec les autres départements impliqués dans la politique d'éducation et de



formation en tant qu'interface du Cadre harmonisé de Suivi et Évaluation des Politiques publiques (CASE).

6.2. Coordination générale du programme PAQUET

6.2.1. Au niveau central

Le dispositif institutionnel de pilotage participatif de la politique générale d'éducation et de formation est reflété dans la composition du groupe national des partenaires de l'éducation avec la représentation des différentes familles d'acteurs : Administration, Partenaires techniques et financiers (PTF), Organisations de la société civile (OSC, Parents d'élèves, Enseignants, Secteur privé, Etudiants), Elus locaux Il est présidé à tour de rôle par les ministres en charge de l'Éducation et de la Formation pour une durée d'un an qui s'achève avec la revue annuelle du programme sectoriel. Le Ministre, Président en exercice, a également la responsabilité de convoquer périodiquement des réunions de concertation et d'orientation avec ses collègues ministres sur la mise en œuvre et le suivi du PAQUET.

La plénière du GNPEF a pour attributions : la facilitation du dialogue et du processus décisionnel concernant la préparation, la validation, la mise en œuvre et l'évaluation du plan sectoriel ; la promotion du partage d'informations et de connaissances sur les activités, réalisations et défis du secteur ; l'appui à la préparation des demandes de financement adressées au Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) ; la nomination de l'Agent partenaire (grant agent) ; la sélection de l'agence de coordination ; la validation des rapports sur les progrès, les contraintes et les financements.

Le comité directeur est l'organe de coordination et de supervision des activités du GNPEF.

A ce titre il a pour missions spécifiques : de veiller au respect des orientations stratégiques du GNPEF ; d'assurer la préparation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du plan de travail du GNPEF ; d'assurer la préparation technique des activités du plan d'action, d'approuver les requêtes et autres documents dans le cadre de la coopération avec certains partenaires ; d'organiser les missions de supervision terrain du GNPEF ; d'organiser la communication interne et externe du GNPEF ; de formuler des conseils et recommandations à l'endroit des structures constitutives et de l'assemblée du GNPEF ; d'assurer le suivi et l'application des décisions émanant du GNPEF.

Pour assurer un alignement et une cohérence des composantes/domaines du plan sectoriel, il est mis en place :

- des comités de pilotage sous – sectoriels, sous la responsabilité des ministres concernés ;
- des Groupes de Travail thématiques à chaque fois que de besoin ;
- une Coordination des partenaires techniques et financiers ;
- des Tables de concertation avec les organisations de la société civile, les élus locaux, les syndicats d'enseignants.

Ces structures font partie intégrantes du GNPEF. Elles fonctionnent sur la base de cahiers de charges partagés avec le GNPEF.

La coordination générale du PAQUET sera assurée par la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE). A ce titre, elle assure le secrétariat technique du GNPEF. En collaboration avec les CEP ou d'autres services des autres ministères, la DPRE : (a) assure la coordination des actions des différents partenaires publics et privés au niveau central, déconcentré et décentralisé ; (b) assiste les centres de responsabilités et les responsables de composantes dans la mise en œuvre des actions retenues ; (c) coordonne la préparation des Budgets-programmes annuels, (d) coordonne et suivre leur exécution, quelles que soient les sources de leur financement ; (e) s'assure que l'exécution des budget-programmes annuels est conforme aux engagements avec les partenaires au développement (notamment accords de crédits), et en suit l'exécution sur la base d'indicateurs de performance préétablis ; (f) prépare et soumet aux partenaires et aux instances de décision les rapports d'activité du programme ; (g) s'assure de la production en temps voulu des rapports d'audit et de la prise en compte de leurs recommandations ;(h) prépare les revues annuelles du programme supervisé par le GNPEF.



6.2.2. Au niveau déconcentré/décentralisé

Au niveau régional

La coordination générale sera assurée par l'Inspection d'Académie (IA) sous l'autorité du Gouverneur. L'IA va : (a) assurer la coordination des actions des différents partenaires publics et privés au niveau régional ; (b) assister les Inspections de l'Éducation et de la Formation (IEF) et les autres centres de responsabilités dans la mise en œuvre des actions retenues ; (c) coordonner la préparation des Budgets-programmes annuels de la région, (d) s'assurer que l'exécution des budget-programmes annuels est conforme aux engagements avec les partenaires et en suivre l'exécution sur la base d'indicateurs de performance préétablis ; (e) préparer, signer et évaluer les contrats de performances avec les IEF, les lycées et les services rattachés impliqués ; (f) préparer et soumettre au GRPE les rapports régionaux d'activité du programme, (g) s'assurer de la prise en compte des recommandations émanant du niveau central ou issues des rapports d'audit et des revues régionales ou nationales du programme ; (i) préparer et organiser les réunions du GRPE ainsi que les revues régionales annuelles du plan régional d'éducation et de formation par le GRPE.

Le GRPE, présidé par le Gouverneur, sera composé de l'Administration, des partenaires au développement, de la société civile, des Collectivités locales et des syndicats d'enseignants, des parents d'élèves. Il sera chargé de superviser le processus de préparation de mise en œuvre et d'évaluation du plan régional d'éducation et de formation et de valider les budget-programmes et les rapports de performance régionaux et tout autre document important soumis par l'Inspecteur d'Académie.

Au niveau départemental

La coordination générale sera assurée par les Inspections de l'Éducation et de la Formation sous l'autorité des Préfets. L'IEF aura les missions suivantes : (a) assurer la coordination des actions des différents partenaires publics et privés au niveau de la circonscription ; (b) assister les écoles dans la préparation et la mise en œuvre de leurs projets ; (c) préparer les budgets-programmes annuels à soumettre à l'IA pour arbitrage et consolidation ; (d) assurer le suivi-évaluation des budget-programmes et des projets d'établissement ; (e) préparer, signer et évaluer les contrats de performances avec les écoles et les daara modernes ; (f) préparer les rapports d'activité du programme ; (g) s'assurer de la prise en compte des recommandations émanant du niveau central ou issues des rapports d'audit et des revues régionales ou nationales du programme ; (i) préparer et organiser les réunions du GDPE et GCPE ainsi que les revues régionales annuelles du plan départemental d'éducation et de formation par le GDPE.

À l'échelle du département, le CDD sera chargé de superviser le processus de préparation de mise en œuvre et d'évaluation du plan départemental d'Éducation et de formation et de valider les budget-programmes et les rapports de performance et tout autre document important soumis par les Inspections de l'Éducation et de la Formation.

Au niveau des communes, le GCPE sera chargé de superviser le processus de préparation de mise en œuvre et d'évaluation du plan local d'éducation et de formation, et de valider les budget-programmes et les rapports de performance et tout autre document important soumis par l'Inspection de l'Éducation et de la Formation ou la collectivité locale.

L'exécution du PAQUET se fera dans le cadre de la mise en application de la Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant code général des collectivités locales. Eu égard à cette loi, les Collectivités territoriales assurent la responsabilité du développement de l'Éducation et de la Formation à l'échelon local. Le PAQUET EF a par conséquent inscrit sa démarche dans cette perspective de décentralisation de la gestion de l'Éducation et de la Formation pour une meilleure prise en charge des besoins à la base.

À cet effet, un système de planification de type décentralisé qui implique l'ensemble des acteurs dans un esprit de partenariat entre les autorités administratives et scolaires déconcentrées, les Collectivités Territoriales, les partenaires au développement et la société civile a été mis en place.

6.3. Dispositif de suivi-évaluation

6.3.1. Contexte et justification

La Gestion axée sur les Résultats (GAR), trame de fond de la programmation, se veut une stratégie de management qui dirige les efforts consentis par les parties prenantes du PAQUET-EF vers l'atteinte de résultats précis et d'effets directs pour lesquels il est obligatoire de rendre compte le plus fréquemment possible.



Le secteur de l'Éducation et de la Formation est l'objet de contrat entre l'État, les citoyens et les bailleurs ; ce qui suggère un mode de gestion contractuelle entre parties prenantes tant aux niveaux central que décentralisé. Le pilotage stratégique et opérationnel du secteur de l'Éducation et de la Formation dépend de sa capacité à mobiliser et à gérer efficacement les moyens requis au double plan local et national, à garantir des services éducatifs de qualité aux bénéficiaires et enfin à rendre compte à la nation et à la communauté internationale de ses résultats en vue d'une prise de décisions éclairées de la part des décideurs.

Au regard de ces considérations, il apparaît clairement l'importance de la place du suivi-évaluation dans la GAR que le programme a adopté. Il faudra donc mesurer et évaluer les performances du secteur avec des indicateurs ciblés qui se positionnent comme des outils de pilotage capables de booster les changements positifs attendus à la fin du programme.

Dans cette perspective, une rupture de taille est introduite. Le focus sera mis davantage sur les effets directs et tangibles des activités et les changements réels de comportements que sur la réalisation d'activités. Ce changement de paradigme n'est pas anodin ; il découle de plusieurs facteurs qui se résument à rechercher plus d'efficacité pour les dépenses publiques.

Le suivi-évaluation régulier de la mise en œuvre de la politique éducative sera arrimé au cadre harmonisé de suivi-évaluation (CASE) du PSE. Au niveau sectoriel, il inclut les différentes familles d'acteurs selon une approche participative, notamment dans le cadre du processus de revues sectorielles conjointes nationales et locales, qui servent de cadre de redevabilité mutuelle et de dialogue de gestion pour l'amélioration des politiques et stratégies sectorielles. Un plan de renforcement des capacités techniques et institutionnelles à tous les niveaux sera préparé et exécuté afin de perfectionner les performances en matière de planification, de suivi-évaluation, d'analyse, de gestion des ressources, de dialogue politique et social, et de communication. Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée au développement d'un système d'information de qualité, garantissant la disponibilité à temps de données pertinentes, fiables et exhaustives.

6.3.2. La mission de la coordination du PAQUET-EF dans le suivi-évaluation

La mission de la coordination du PAQUET-EF en suivi-évaluation qu'assume la DPRE met l'emphase sur les performances à travers un processus d'apprentissage sur l'action et le développement d'une culture de suivi-évaluation chez tous les gestionnaires du secteur en vue de la reddition de comptes à tous les niveaux.

Elle se traduit par les objectifs qui suivent :

- i. mettre en place un dispositif fonctionnel de suivi-évaluation qui intègre tous les niveaux central et déconcentré ;
- ii. assurer la mise à disposition à temps des données de base du suivi-évaluation (statistiques, etc.) à tous les niveaux du secteur ;
- iii. développer un système de communication et d'information intégré pour le secteur ;
- iv. instaurer une culture de reddition de comptes à tous les niveaux ;
- v. renforcer les capacités à suivre et évaluer les performances du secteur à tous les niveaux (central, régional et local) ;
- vi. assurer le suivi des décisions prises.

6.3.3. Le dispositif de suivi-évaluation

Défini comme ce qui doit être mis en place pour accomplir la mission et atteindre la vision, le dispositif est un mécanisme qui structure l'ensemble des interventions selon les niveaux, permettant de matérialiser la mission de suivi-évaluation.

Au niveau de chaque programme, le cadre de suivi-évaluation comprend le responsable de programme et toutes les structures rattachées à la mise en œuvre qui, chacune, dans le champ des responsabilités confiées, est imputable de l'atteinte ou non des résultats fixés.

Les principaux supports de suivi sont les CMR, les contrats de performance, les rapports annuels de performance, le cadre de performance et le modèle de simulation qui permettent, dans le cadre de la GAR, de mesurer l'apport de chaque structure à la réalisation des objectifs du programme.

Les objets du suivi-évaluation



✓ **Au niveau de la coordination**

Le suivi évaluation porte sur les performances à travers :

- l'allocation et l'utilisation des ressources financières sectorielles et intra sectorielles mises à disposition,
- l'exécution technique et financière du PTA sectoriel,
- le suivi des indicateurs du cadre de mesure du rendement notamment les indicateurs clefs retenus entre l'État et les partenaires techniques et financiers pour le programme sectoriel (*voir annexe portant matrice des indicateurs clés*),
- les risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats du PAQUET-EF.

✓ **Au niveau des programmes**

À ce niveau, le suivi-évaluation a pour objet :

- l'allocation et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles..) mises à leur disposition,
- l'exécution technique et financière de leur PTA spécifique,
- les résultats qui relèvent de leur responsabilité et qui figurent dans leur cadre logique respectif,
- les risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats de leur programme.

✓ **Au niveau des IA et IEF**

Le suivi-évaluation porte essentiellement sur :

- l'allocation et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles..) mises à leur disposition,
- l'exécution technique et financière de leur PTA respectif,
- les performances de chaque programme à l'échelle départementale et régionale,
- les risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats de leur PRDE et PDDE respectif.

✓ **Au niveau de l'École, Établissement et autres institutions d'Éducation et de Formation**

Le suivi-évaluation a pour objet :

- l'allocation et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles...) mises à leur disposition,
- les compétences scolaires ou éducatives résultant des processus d'enseignement apprentissage,
- les performances scolaires et éducatives,
- les conditions pouvant compromettre l'atteinte des résultats éducatifs.

Les niveaux de suivi

Quatre niveaux d'intervention ont été identifiés : la coordination, les programmes, les IA et les IEF, les écoles, établissements et autres structures d'éducation et de formation.

✓ **Au niveau de la coordination (DPRE)**

La DPRE impulse, coordonne et appuie au besoin l'élaboration des résultats du suivi-évaluation de tous les programmes. Elle convoque les instances supérieures pour partage et prise de décisions qui dépassent les compétences des responsables de programmes.

Ainsi, à l'occasion des rencontres de Séminaire bilan et de la Revue annuelle du PAQUET-EF, les instances supérieures décident des nouvelles orientations après consultations des différentes parties prenantes et suite à l'examen des différents documents rendant compte de l'exécution technique et financière tels le TBS-PTA, le RAP du PAQUET-EF et autres rapports d'études.

Le tableau ci-après présente la périodicité de la reddition de comptes au niveau de la coordination selon les objets de suivi.



Tableau 4 : Périodicité de la reddition de comptes au niveau de la coordination

<i>Acteurs</i>	<i>Objets de suivi</i>	<i>Périodicité de la reddition de comptes</i>
Coordination	Allocation et utilisation des ressources financières sectorielles et intra sectorielles mises à disposition.	Annuelle sur la base du RAP du PAQUET-EF
	Exécution technique et financière du PTA	Semestrielle sur la base des tableaux de bord de suivi du PTA complétés par chaque programme.
	Suivi des indicateurs du Cadre de mesure du rendement	Annuelle sur la base des rapports de performance annuels du PAQUET-EF complétés par chaque programme.
	Risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats du PAQUET	Annuelle sur la base des rapports de performance annuels du PAQUET complétés par chaque programme.

✓ **Pour les programmes**

Les programmes traitent leurs résultats du suivi-évaluation, intègrent les résultats de suivi-évaluation des IA et des projets dont ils sont bénéficiaires font une analyse globale, proposent des remédiations. Ainsi, à la fin de chaque semestre la situation de l'exécution des PTA est renseignée. Une copie du rapport bilan semestriel est transmise à la coordination du PAQUET-EF (DPRE) au courant du mois qui suit la fin du semestre (juillet). Ces résultats de l'exécution technique et financière sont présentés lors du Séminaire de Bilan.

Le tableau ci-après présente la périodicité de la reddition de comptes au niveau des programmes selon les objets de suivi.

Tableau 5 : Périodicité de la reddition de comptes au niveau des programmes

<i>Acteurs</i>	<i>Objets de suivi</i>	<i>Périodicité de la reddition de comptes</i>
Programmes	Allocation et utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles..) mises à leur disposition	Annuelle sur la base des rapports de performance annuels du PAQUET-EF
	Exécution technique et financière de leur PTA respectif	Semestrielle sur la base des tableaux de bord de suivi du PTA
	Résultats qui relèvent de leur responsabilité et qui figurent dans leur modèle logique respectif	Annuelle sur la base des rapports de performance annuels du PAQUET-EF
	Risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats de leur programme	Annuelle

✓ **Au niveau des IA et IEF**

Les IA traitent les résultats du suivi-évaluation de leurs PRDE, intègrent les résultats de suivi-évaluation des IEF, font une analyse globale et les transmettent aux responsables de programmes concernées.

Les IEF traitent les résultats du suivi-évaluation de leurs PDDE, intègrent les résultats de suivi des écoles, établissements, font une analyse globale et les transmettent aux IA.

Le tableau ci-après présente la périodicité de la reddition de comptes au niveau des IA et des IEF selon les objets de suivi.



Tableau 6: Périodicité de la reddition de comptes au niveau des IA et des IEF

Acteurs	Objets de suivi	Périodicité de la reddition de comptes
IA-IEF	Allocation et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles..) mises à leur disposition	Annuelle
	Exécution technique et financière du PTA	Semestrielle sur la base des tableaux de bord de suivi du PTA
	Performances de chaque sous-secteur (programme) à l'échelle départementale et régionale	Annuelle
	Risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats de leur PRDE et PDDE	Annuelle

Le cadre de mesure de résultats (CMR) qui figure en annexe est un outil de planification du suivi-évaluation qui répertorie les indicateurs du cadre logique à suivre. Il décline pour chaque indicateur la valeur de référence, la méthode de calcul, la valeur ciblée, le mode de calcul retenu, la source de données, la fréquence de collecte, la méthode de collecte et la structure responsable de la production de l'information.

Le tableau qui figure en annexe 4 reprend les différents éléments indiqués sur le dispositif de suivi-évaluation : fréquence du suivi, périodicité, responsables aux différents niveaux et outils de suivi.

Le schéma qui figure à la page suivante présente l'articulation de planification, de programmation budgétaire et de rapportage.



7. RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION AU NIVEAU SECTORIEL

Le tableau ci-dessous présente les risques majeurs et les mesures d'atténuation envisagées dans le cadre du PAQUET-EF.

Tableau 7 : Risques et mesures d'atténuation

Risques identifiés	Stratégies d'atténuation
Réticence des acteurs aux réformes	Mise en œuvre d'une politique de communication efficace
Instabilité institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">✓ Développement d'un plaidoyer fort sur l'importance de la stabilité du dispositif de pilotage✓ Responsabilisation accrue des Directions et services techniques dans la mise en œuvre de la politique sectorielle✓ Renforcement de la coordination interne
Perturbation de l'espace scolaire et universitaire	Prévision et gestion des conflits à tous les niveaux
Insuffisance du financement public	<ul style="list-style-type: none">✓ Renforcement et généralisation des fonctions de service✓ Rationalisation de l'utilisation des finances✓ Mise en place du Fonds du Secteur privé pour l'Éducation
Réticences de l'Administration publique à l'implication du secteur privé dans la gestion de l'Éducation	<ul style="list-style-type: none">✓ Adoption et respect des textes réglementaires✓ Élaboration et mise en œuvre un plan de communication✓ Amélioration de la coordination dans le cadre du PPP
Inondations avec structures éducatives occupées ou indisponibles et problèmes de l'accès au foncier	<ul style="list-style-type: none">✓ Activation du Plan Orsec et de l'Éducation en situation d'urgence✓ Mise en œuvre du plan de restructuration des quartiers inondables et recasement dans des zones habitables

8. ANNEXES

Annexe 1: Chaîne des résultats et modèles logique du PAQUET 2018 -2030

Annexe 2: Plans d'actions sectoriel et par programme 2018 - 2022

Annexe 3: Cadre de Mesure de résultats du PAQUET 2018 -2022

Annexe 4: Matrice des indicateurs clé du PAQUET 2018 -2022

Annexe 5: Critères d'allocation des ressources financières

Annexe 6: Rapport sur les projections des coûts et financements du PAQUET 2018 -2030

Annexe 7 : Equipe technique sectorielle

