

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland



Pacte de partenariat du secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun

Amélioration de la qualité des apprentissages à travers la professionnalisation du métier de l'enseignant

Pacte de partenariat du secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun

Amélioration de la qualité des apprentissages à travers la professionnalisation du métier de l'enseignant

TABLE DES MATIERES

1. Contexte du système éducatif Camerounais.....	9
1.1. Principaux défis du secteur de l'éducation.....	9
1.2. Cadres stratégiques en matière d'éducation.....	10
2. Processus d'élaboration du Pacte de Partenariat.....	11
2.1. Objectifs du Pacte de Partenariat.....	11
2.2. Méthodologie d'élaboration du Pacte de Partenariat	11
3. Réforme Prioritaire et ses axes d'intervention	12
3.1. Justification de la Réforme Prioritaire	12
3.1.1. <i>Un processus d'enseignement/apprentissage peu efficace.....</i>	<i>14</i>
3.1.2. <i>Un environnement d'enseignement/apprentissage peu propice.....</i>	<i>14</i>
3.2. Objectifs de la Réforme Prioritaire	16
3.3. Prise en compte du genre, inclusion et résilience dans la réalisation de la Réforme Prioritaire.....	25
3.4. Théorie du Changement de la Réforme Prioritaire	27
3.5. Facteurs favorables et interventions préconisées pour soutenir la Réforme Prioritaire	34
3.5.1. <i>Données et éléments factuels.....</i>	<i>34</i>
3.5.2. <i>Planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre.....</i>	<i>35</i>
3.5.3. <i>Coordination sectorielle.....</i>	<i>36</i>
3.5.4. <i>Volume, équité et efficacité des dépenses publiques nationales d'éducation.....</i>	<i>38</i>
4. Alignement des financements et domaines d'application des financements du Partenariat Mondial pour l'Education	42
4.1. Alignement des financements des partenaires.....	42
4.2. Financements disponibles par axe de la Réforme Prioritaire	42
4.3. Domaines d'intervention des financements du PME.....	46
5. Dispositif de mise en œuvre et de suivi/évaluation de la Réforme Prioritaire.	47
5.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre et de suivi de la Réforme Prioritaire	47
5.2. Cadre de résultats de la Réforme Prioritaire.....	47
5.3. Indicateurs de déclenchement de financements complémentaires	56

LISTE DES ABBREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
BIE	Bureau International de l'Éducation
BID	Banque Islamique de Développement
CM2	Cours moyen 2 ^{ème} Année
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CAMWATER	Cameroon Water Utilities Corporation
CARED	Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable
CARED	Curricula Accélérés pour la Réinsertion des Enfants Déscolarisés
CEI	Coefficient d'Efficacité Interne
CESA	Stratégie Continentale de l'Éducation pour l'Afrique
CNSE	Comité National de Suivi Évaluation
DCOR	Document Cadre d'Orientation Curriculaire
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENIEG	École Normale d'Instituteurs de l'Enseignement Général
FINEX	Financements extérieurs
GEA	Accélérateur de l'Éducation des Filles
GLPE	Groupe Local des Partenaires de l'Éducation
IDA	Association Internationale de Développement
ITAP	Groupe Consultatif Technique Indépendant
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale
LEG	Local Education Group
MATH	Mathématique
MINEDUB	Ministère de l'Éducation de Base
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MINESUP	Ministère de l'Enseignement Supérieur
NOSO	Nord-Ouest Sud-Ouest
ODD4	Objectif de Développement Durable N°4
OSC	Organisation de la Société Civile
ONG	Organisation Non gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAREC	Programme d'Appui à la Réforme de l'Éducation au Cameroun
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RP	Réforme Prioritaire
SCG	Financement pour le Renforcement des Capacités du Système
SG	Secrétaire Général
SIDA	Agence Suédoise de Développement International
SIGE	Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation
SND30	Stratégie Nationale de Développement – 2020-2030
SSEF	Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation

STG	Financement pour la Transformation du Système
ST	Secrétariat Technique de la Sous/Commission Education et Formation
STEM	Sciences Technology Engineering and Mathematics
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TES	Sommet pour la Transformation de l'Education
UAS	Unité des Acquis Scolaires
UN	Nations Unies
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Aide Internationale de Développement des États Unis d'Amérique
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine / Syndrome d'Immunodéficience Acquis
WASH	Eau, Assainissement et Hygiène
WEBSIG	Toile du Système d'Information pour la Gestion
ZEP	Zones d'Education Prioritaires

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Stratégie d'intervention de l'axe 1	18
Tableau 2 : Stratégie d'intervention de l'axe 2	20
Tableau 3 : Stratégie d'intervention de l'axe 3	23
Tableau 4 : Cadre logique de la théorie de changement	30
Tableau 5: Menaces/risques et stratégies de mitigation	33
Tableau 6: Proposition d'amélioration des facteurs favorables	39
Tableau 7: Prise en compte des facteurs favorables hautement prioritaires	41
Tableau 8: Alignement des financements des Partenaires	44
Tableau 9: Financements disponibles et en cours de mobilisation en lien avec les axes d'intervention de la Réforme Prioritaire	45
Tableau 10 : Domaines d'intervention des financements du PME	46
Tableau 11 : Cadre de suivi des indicateurs	56
Tableau 12 : Indicateur de déclenchement n°1	60
Tableau 13 : Indicateur de déclenchement n°2	62

Introduction

Dans le cadre de l'accompagnement qu'il apporte aux différents pays à travers le monde, le Partenariat Mondial pour l'Education (PME) a présenté au Gouvernement Camerounais ses nouveaux mécanismes de financement octroyés sous forme de don et pour lesquels ce pays est éligible pour un montant de **131,2 millions de dollars** à travers les guichets de financements suivants :

- **Financement pour le renforcement des capacités du système – SCG** (ancien : financement pour le développement du plan sectoriel de l'éducation) : **3,7 millions de dollars** ;
- **Financement pour la transformation du système – STG** (ancien : financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation – PME 3ème phase) : **62,5 millions de dollars** ;
- **Financement à effet Multiplicateur** : **40 millions de dollars** ;
- **Accélérateur de l'éducation des filles – GEA** : **25 millions de dollars**.

Pour accéder à ces financements, le pays a réalisé l'examen initial ainsi que l'analyse contextualisée des facteurs pouvant bloquer ou faciliter la transformation de son système éducatif. Le Cameroun s'est engagé dans l'élaboration d'un Pacte de Partenariat autour d'une Réforme Prioritaire capable d'améliorer la performance du système éducatif et d'impacter sa transformation. Le Pacte de Partenariat a pour but de définir un cadre de collaboration entre le Gouvernement et ses Partenaires, dans une coaction, en vue de faciliter la réalisation des objectifs de la Réforme Prioritaire (RP). Le Consortium UNESCO, UNICEF et Banque Mondiale, sous le lead de l'UNESCO, a été désigné comme Agent Partenaire pour accompagner le Gouvernement dans ce processus.

Au terme d'une démarche inclusive et participative, le Gouvernement, avec l'appui de ses Partenaires, a fait le choix d'une Réforme Prioritaire dont l'intitulé est « **L'amélioration de la qualité des apprentissages à travers la professionnalisation du métier de l'enseignant** ». Cette réforme devra permettre, entre autres, de contribuer à la transformation du système éducatif à travers des enseignants de métier, motivés et performants pour des apprentissages équitables, inclusifs et de qualité.

Le présent document du Pacte de Partenariat comprend les principales parties suivantes : (i) contexte du système éducatif, (ii) processus d'élaboration du Pacte de Partenariat, (iii) Réforme Prioritaire et ses axes d'intervention, (iv) facteurs favorables et interventions préconisées pour soutenir la Réforme Prioritaire, (v) alignement des financements et domaines d'application des financements du Partenariat Mondial pour l'Education et (vi) dispositif de mise en œuvre et de suivi/évaluation de la Réforme Prioritaire et des indicateurs hautement prioritaires.

1. Contexte du système éducatif Camerounais

1.1. Principaux défis du secteur de l'éducation

Un diagnostic du système éducatif camerounais a été réalisé en 2019 et actualisé en 2022. Cette analyse diagnostique a soutenu la formulation des orientations de la SND30 en matière d'éducation ainsi que la Déclaration d'Engagement du Chef de l'État pour la Transformation de l'Éducation (TES) et l'élaboration récente de la Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation. À partir de ce diagnostic, il ressort les défis suivants :

Un accès limité et une forte déperdition dans le système éducatif camerounais avec environ 8% d'enfants n'accédant pas à l'école primaire et seulement 75% de taux d'achèvement pour ceux qui accèdent à ce cycle. Le taux de transition du primaire au secondaire s'est détérioré passant de 84% en 2011 à 70% en 2022.

Un système éducatif peu inclusif et pas assez équitable :

- Du point de vue du genre, les chances de scolarisation sont défavorables pour les filles, les ruraux, et les 20 % les plus pauvres. Les disparités en défaveur des filles apparaissent en début du primaire et diminuent progressivement le long du parcours scolaire sans totalement se résorber ;
- Sur le plan géographique, les principaux défis de scolarisation se trouvent dans les zones d'éducation prioritaire (ZEP) et les zones affectées par les crises. Si les ruraux comptent pour près de 52% de la population totale de la tranche 5-24 ans, ils représentent 81% des jeunes qui n'ont jamais été scolarisés au primaire ;
- Du point de vue du niveau de vie des ménages, près de 77% des enfants non-scolarisés sont issus des deux premiers quintiles des ménages les plus pauvres ;
- Sur le plan de l'utilisation des ressources du secteur, des inégalités sont constatées dans l'appropriation des ressources publiques allouées à l'éducation. Du fait de l'insuffisance de l'offre publique d'éducation dans les zones rurales, la captation des ressources à travers la fréquentation scolaire profite davantage aux enfants des milieux urbains au détriment des enfants des milieux ruraux, notamment les filles. En effet, 10% des enfants des familles les plus éduquées s'approprient près de 33% des ressources publiques d'éducation.

Une faible qualité des apprentissages au primaire : Les apprentissages scolaires au primaire restent encore en-dessous des seuils moyens de compétences attendues pour 2/3 des élèves en fin de cycle. Aussi, un élève sur deux ne sait ni lire ni calculer en fin du primaire (PASEC 2019). Une étude menée par la Banque Mondiale (2022) montre que 72% des enfants en âge de fin de cycle primaire ne peuvent pas lire et comprendre une courte histoire (contre 58% pour la moyenne des pays comparables en termes de revenus). Étant donné que la fréquentation du préscolaire impacte positivement les performances de l'élève au primaire, le Cameroun a fait le choix d'assurer à tous les enfants de 5 ans, une année de préscolarisation obligatoire. Cette initiative va améliorer le taux de préscolarisation qui se situe à un niveau relativement faible de 40,8% en 2023.

Une faible efficacité dans la gestion et le pilotage du système éducatif national : La répartition des enseignants selon les zones d'éducation et les établissements scolaires apparaît inéquitable, avec un taux d'aléa atteignant 87%¹ calculé dans l'allocation des enseignants. La conséquence se traduit par un déficit permanent d'enseignants fonctionnaires dans les salles de classes, notamment dans les régions ZEP où l'on peut observer des ratios de plus de 100 élèves pour un enseignant payé par l'Etat (124 élèves/enseignant payé par l'Etat dans la Région de l'Extrême-nord). Ce problème de gap cumulé sur une longue période d'absence de recrutement des enseignants et un taux d'attrition élevé de 5,3% dans le secteur ont renforcé la situation de déficit chronique d'enseignants dans certaines écoles. En effet, chaque année, près de 1450 enseignants sortent du système (primaire-préscolaire seulement). Aussi, de nombreux enseignants (+ 9000) sont dans d'autres administrations et exercent autre chose que l'enseignement. Cette question semble avoir été prise en compte par la DRH dans son programme de rationalisation de l'utilisation des personnels enseignants à travers le redéploiement des surplus avant recrutement et le remplacement des retraités et décédés. Aussi, le développement de la cartographie du personnel enseignant permettra à la DRH d'assurer la traçabilité des enseignants déployés à travers l'historique des postes. Cela passe, bien sûr, par une bonne utilisation des données du SIGE dans le processus de gestion des enseignants.

1.2. Cadres stratégiques en matière d'éducation

Après l'endossement de l'Agenda ODD4-2030 et de la Stratégie Continentale de l'Education de l'Union Africaine (CESA-2016/2025), le Cameroun a validé et endossé en 2020 sa Stratégie Nationale de Développement pour la période 2020-2030 (SND30). Cette stratégie ambitionne la transformation structurelle de l'économie en opérant des changements utiles à travers différents piliers dont celui de l'éducation, la formation et l'employabilité des jeunes. Concernant le secteur de l'éducation particulièrement, le pays entend « ***promouvoir un système éducatif à l'issue duquel tout jeune diplômé est sociologiquement intégré, bilingue, compétent dans un domaine capital pour le développement du pays et conscient de ce qu'il doit faire pour y contribuer*** ».

Soutenant la vision stratégique contenue de la SND30, le Gouvernement s'est engagé au cours du Sommet de Haut Niveau tenu en septembre 2022 à New-York sur la Transformation de l'Education à, entre autres :

- 1) *Assurer la formation initiale et continue des enseignants sur la pédagogie de l'apprentissage numérique, la maîtrise de l'utilisation du TIC et la gestion de l'enseignement à distance ;*
- 2) *Transformer les curricula pour former un nouveau type d'enseignant qualifié, apte à employer des approches alternatives d'enseignement ;*

¹ Données Annuaire statistiques MINEDUB 2023

- 3) *Recruter et doter tous les établissements scolaires et universitaires publics d'enseignants formés et qualifiés en nombre suffisant et disposant de compétences techniques et pédagogiques en apprentissage numérique ;*
- 4) *Renforcer la compétence et l'implication des Collectivités Territoriales Décentralisées dans la gestion et le financement de l'éducation.*

Par ailleurs, la Stratégie Sectorielle du Secteur de l'Education et de la Formation (SSEF 2023-2030), qui vient d'être finalisée et en attente de validation par le Gouvernement, vise l'amélioration de la qualité des apprentissages et de la gestion du personnel de l'éducation à travers deux de ses axes stratégiques : *Qualité et Gestion*.

2. Processus d'élaboration du Pacte de Partenariat

2.1. Objectifs du Pacte de Partenariat

Le Pacte de Partenariat consiste à mobiliser des Partenaires pour l'accroissement des investissements permettant de transformer le système éducatif du Cameroun. Il est un cadre de référence pour les différents types de financements auxquels le Cameroun a accès auprès du PME ainsi que pour la facilitation de l'alignement sur la Réforme Prioritaire des différents financements contribuant à la transformation du système éducatif. Le Pacte est un cadre de coaction pour une mise en œuvre réussie de cette Réforme Prioritaire qui reste aligné sur la SND30, les engagements du TES et la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation (SSEF). De manière spécifique, le Pacte de Partenariat a pour objectifs de :

- promouvoir des mécanismes de responsabilité mutuelle entre le Gouvernement camerounais et ses Partenaires quant à l'engagement à accompagner la Réforme Prioritaire ;
- renforcer le degré d'alignement des Partenaires et des ressources sur la réalisation de la Réforme Prioritaire ;
- inciter et/ou renforcer la combinaison des financements ainsi que leur alignement et leur coordination en vue d'avoir les meilleurs impacts sur le système d'éducation et de formation du pays.

2.2. Méthodologie d'élaboration du Pacte de Partenariat

Le processus d'élaboration du Pacte de Partenariat a été conduit de manière inclusive et participative avec une implication effective de l'ensemble des acteurs du système éducatif. Une équipe technique nationale, appuyée par un consultant international indépendant, a été au centre du processus d'élaboration du Pacte de Partenariat, ce qui a renforcé le leadership national ainsi que l'appropriation du processus par les cadres nationaux. Les activités d'élaboration du document ont été réalisées sous le lead de la Sous-Commission Education et Formation Professionnelle du CNSE-SND30 et ont bénéficié, à des étapes critiques, de la validation du GLPE. De façon chronologique, elles se sont déroulées comme suit :

- 1) Examen initial des facteurs favorables pour mettre en évidence les défis en présence, les atouts et investissements en cours, les éléments bloquants et les interventions préconisées pour remédier à la situation ;
- 2) Identification de la Réforme Prioritaire et analyse contextualisée des facteurs favorables ;
- 3) Organisation d'un atelier régional de partage d'expérience sur le processus d'élaboration du Pacte de Partenariat ;
- 4) Organisation de consultations participatives sur les facteurs favorables et la Réforme Prioritaire (pertinence de l'analyse des facteurs et du choix de la Réforme) ;
- 5) Prise en compte des recommandations du rapport du Groupe Consultatif Technique Indépendant du (GCTI), de l'atelier régional et des consultations nationales en vue de l'enrichissement du Pacte de Partenariat.

Par ailleurs, les Partenaires Techniques et Financiers du secteur ont pris l'engagement d'accompagner la mise en œuvre de la Réforme Prioritaire à travers leurs financements existants ainsi que la mobilisation et l'alignement de nouveaux financements, dont ceux du PME, notamment sur les programmes qui seront développés. Le Groupe Local des Partenaires de l'Education (GLPE) a validé les documents produits aux différentes étapes du processus. Le GCTI, œuvrant pour le PME, a validé l'analyse des facteurs favorables et a invité le pays à prendre en compte les recommandations contenues dans le rapport du GCTI dans le cadre de l'élaboration du Pacte de Partenariat.

3. Réforme Prioritaire et ses axes d'intervention

3.1. Justification de la Réforme Prioritaire

Au Cameroun, la qualité des apprentissages est l'un des défis majeurs du système éducatif et depuis plusieurs années, les différentes évaluations des apprentissages conduites dans le pays l'attestent à suffisance. L'évaluation des acquis scolaires, conduite par l'UAS en 2022, révèle que la qualité de l'éducation implémentée dans les salles de classe n'est pas concordante avec celle visée par le système éducatif. En outre, le PASEC 2019 montre que le diplôme académique, la formation initiale, la participation aux journées de formation continue, l'ancienneté de l'enseignant et du chef d'établissement ont un impact positif et significatif sur les performances des élèves². De même, il est important de s'interroger sur la qualité des pratiques de classe des enseignants ainsi que les démarches pédagogiques contenues dans le curriculum de l'enseignement primaire au Cameroun. La question de pratiques de classe devra constituer un volet important de la nouvelle stratégie de formation continue adoptée par la stratégie sectorielle et renforcée par les axes d'intervention de la Réforme Prioritaire.

Les causes des faibles performances ci-haut signalées sont multiples et peuvent être liées à trois insuffisances majeures : (i) un processus d'enseignement/apprentissage peu efficace ; (ii)

² PASEC 2019 pp 208 et 209

un environnement d'enseignement/apprentissage peu propice ; (iii) une gestion peu rationnelle des ressources disponibles, notamment les enseignants.

3.1.1. Un processus d'enseignement/apprentissage peu efficace

La faible efficacité des enseignements/apprentissages se justifie par l'insuffisance et l'inefficacité des prestations des enseignants qui sont régulièrement questionnées à l'épreuve des faibles performances des élèves et de leurs résultats d'apprentissage. Ici se pose principalement la question de la présence en permanence des enseignants dans les écoles, de la maîtrise de leurs pratiques de classe et de leur motivation. Dans les zones de conflits, le processus est régulièrement interrompu ou carrément inexistant à cause des attaques répétées des écoles, ce qui engendre la désertion des établissements scolaires par les enseignants et les élèves. En effet, en 2019, les crises ont entraîné la fermeture de près de 4 000 écoles primaires (avec 75% dans le Nord-Ouest), des écoles ont été vandalisées (150 dans l'Est) et d'autres ont été brûlées (101 dans le NOSO). Les enseignants qui ont quitté en masse le NOSO pour raisons d'insécurité ont migré et trouvé refuge dans des zones plus sûres où malheureusement, ils n'ont pas de postes de travail. L'Etat paye ainsi des fonctionnaires qui ne rendent pas le service.

D'autre part, les mouvements de populations engendrés par les crises créent une forte pression sur les structures des écoles d'accueil dégradant ainsi les conditions d'enseignement/apprentissage (surcharge des classes). Également, il s'observe une montée de la violence en milieu scolaire et une augmentation du nombre d'enseignants peu outillés dans le domaine de l'encadrement des enfants, notamment ceux à besoins éducatifs spéciaux : il s'agit des maîtres des parents. Cette catégorie d'enseignants manque de motivation car, ils sont non seulement sous-payés mais sont aussi sans perspective de carrière sûre. La sécurisation des écoles, l'amélioration du pouvoir d'achat des enseignants-maîtres des parents à travers des salaires plus attractifs et un encadrement pédagogique plus soutenu garantiraient des conditions d'enseignement/apprentissage plus propices et plus efficaces.

3.1.2. Un environnement d'enseignement/apprentissage peu propice

La dégradation des conditions d'apprentissage se matérialise, entre autres, par l'insuffisance d'enseignants dans les écoles de certaines régions, l'insuffisance de commodités dans les infrastructures éducatives, un fonctionnement peu efficace de l'école, la montée de la violence en milieu scolaire, un faible taux de possession des manuels scolaires (3 manuels pour 5 élèves au CM2 en français comme en mathématiques en 2023), la pauvreté intellectuelle et monétaire de certains parents, notamment en milieu rural et les difficultés éprouvées par un nombre relativement important d'élèves dans la transition du primaire au secondaire par manque d'acte de naissance (environ 30% des enfants du primaire).

Des conditions d'enseignement et d'apprentissage - peu commodes-, à tous les niveaux du système éducatif national, constituent une raison des mauvais résultats enregistrés dans les apprentissages scolaires mais aussi des mauvaises performances de nombreux enseignants. La non-maîtrise de la pratique de classe est une des conséquences de la faiblesse de la formation initiale et continue des enseignants. Le PASEC 2019 relève que plus de 50% de la variation des scores en lecture et en mathématiques est expliquée par les différences de l'environnement scolaire et extra-scolaire des écoles (Pp 245). Les difficiles épreuves que traversent les filles (grossesses précoces, violences basées sur le genre, stigmatisation, harcèlement, etc.) et les

enfants de milieux pauvres (morbidité, pauvreté des parents, climat d'insécurité, malnutrition, travaux domestiques ou à but lucratifs, etc.) fragilisent la scolarité de ces catégories d'apprenants.

D'après le Rapport d'Analyse des données du recensement scolaire 2022/2023 du MINEDUB, les conditions d'encadrement des élèves se sont davantage dégradées dans les écoles publiques, en milieu rural notamment et dans les ZEP en particulier (111 élèves/enseignant dans la ZEP, avec une moyenne de 75 élèves/enseignant au niveau national). On observe des effectifs pléthoriques atteignant respectivement 123 et 120 élèves pour 1 enseignant dans l'Extrême-Nord et le Nord et jusqu'à 150 élèves/classe dans des écoles secondaires des grandes métropoles.

Le manque d'eau et d'assainissement freine la fréquentation scolaire notamment chez les filles. En effet, 43% des écoles primaires publiques ne disposent pas de blocs latrines, seulement 9,8 % d'écoles sont dotées des points d'eau de la société nationale des eaux (CAMWATER) et 23,4% de forages. Les cantines scolaires sont quasiment inexistantes (2 écoles sur 100 dans le public en disposent) alors que 15% d'élèves de milieux ruraux pauvres sont dans une situation de besoin alimentaire pressant³. Le manque de logement d'astreinte dans les écoles du milieu rural, où il n'existe pas la pratique de location de maisons, est une des principales causes d'abandon pour certains enseignants, notamment les femmes.

3.1.3. Une gestion peu rationnelle des ressources disponibles

Les problèmes identifiés relativement à la gestion des ressources du secteur concernent la mauvaise répartition des enseignants formés, leur faible rétention dans le système, le niveau d'attrition élevé du corps enseignant et enfin, la gestion administrative peu efficace des personnels de l'éducation.

Plusieurs causes expliquent les problèmes identifiés et parmi eux, on peut citer : *i*) des problèmes de gestion prévisionnelle ; *ii*) le départ massif à la retraite : en 2017, on a évalué à 8% l'effectif des retraités sur un total de 60.000 et de 2009 à 2019, en moyenne 1469 enseignants ont été admis à faire valoir leurs droits à la retraite ; *iii*) le décès des personnels enseignants (6% en 2017) ; *iv*) les migrations des personnels enseignants vers d'autres administrations (8% en 2017) ; *v*) le redéploiement des personnels enseignants lié à la création de nouvelles écoles (325 écoles primaires et 200 écoles maternelles en 2017) ; *vi*) l'accroissement permanent des effectifs des élèves (170.000 nouveaux élèves dans les écoles primaires et 55.000 élèves dans les écoles maternelles en 2017).

De même, une allocation peu rationnelle et inéquitable des enseignants fonctionnaires aux écoles a créé des disparités entre milieu rural et milieu urbain et entre les régions en termes de dotation en enseignants avec un taux d'aléa de 87%⁴. Par ailleurs, en prenant en compte uniquement les enseignants payés par l'Etat, le taux d'attrition s'élève à 5,3%. Le taux d'attrition est trois fois plus élevé en milieu rural (7,1%) par rapport au milieu urbain (1,9%). La sortie des enseignants du système éducatif est plus élevée dans les ZEP que dans les régions hors ZEP soit 7,5% contre 3,7% respectivement. Par ailleurs, ce taux est plus élevé chez les enseignants

³ MICS-Cameroun 2014

⁴ Op. cit.

de sexe masculin que leurs homologues femmes, soit 5,9% et 4,7% respectivement. Ces dysfonctionnements sont en majorité la conséquence de mauvaises pratiques de gestion dont :

Une confusion de rôle en matière d'affectation - l'exploitation du décret n° 2012/268 du 11/01/2012 fait relever une confusion de rôles dans la mise en œuvre des activités de déploiement/mutation des personnels. La Direction de l'Enseignement Maternel et Primaire (DEMP) procède à des affectations alors que cette prérogative ne figure pas parmi les missions qui lui sont assignées. En matière de mouvements des personnels, le décret portant organisation du MINEDUB évoque deux missions liées à la GRH : la DEMP est chargée du « suivi des mouvements des personnels enseignants et encadreurs des écoles primaires publiques et d'application », dévolue à la Direction des Ressources Humaines.

Des actes pris sans outils et sans coordination - et pour cause, la duplication des actes de mutation par ces deux structures ne permet pas d'avoir un fichier des personnels homogène et fiable. Cela dénote un non-respect du texte fondateur du Ministère. Cette pratique fait perdre au MINEDUB la maîtrise de ses mouvements de personnels. Par conséquent, la gestion prévisionnelle des effectifs demeure un défi permanent difficile à être jugulé au niveau du système. Les autorités administratives qui ont la prérogative de finaliser ces mouvements s'y engagent dans l'incurie des conditionnalités objectives et contribuent à accroître l'aléa dans la mutation des personnels.

Création d'écoles sans concertation – en ce qui concerne la création des nouvelles écoles, le décret responsabilise la DEMP qui procède à la synthèse en lien avec la Division de la Planification, des Projets et de la Coopération du MINEDUB. La DRH n'est impliquée ni en amont, ni en aval. Elle reçoit notification des écoles créées en fin de processus. De ce fait, les prévisions de dotation d'enseignants aux écoles n'intègrent pas ces nouvelles créations.

Aussi, la pratique des maîtres de parents dont les effectifs ont sensiblement augmenté au cours de ces années (25% du personnel ou 16 741 enseignants du primaire en 2023)⁵, a renforcé le nombre d'enseignants sans qualification dans l'enseignement primaire. Les maîtres des parents sont plus nombreux dans l'Extrême-Nord (4 091) et le Nord (3 457) où semblent s'accumuler tous les autres défis du secteur.

3.2. Objectifs de la Réforme Prioritaire

Pour adresser des réponses adéquates à tous ces problèmes, le Gouvernement et ses Partenaires mettent l'accent sur une Réforme Prioritaire dont l'intitulé est « **l'amélioration de la qualité des apprentissages à travers la professionnalisation du métier de l'enseignant** ». Cette Réforme devra **contribuer à la transformation du système éducatif national à travers des enseignants de métier, compétents et motivés pour des apprentissages équitables, inclusifs et de qualité**. La mise en œuvre réussie de cette réforme aidera à supprimer les inefficacités du système, à lever les obstacles identifiés et à éliminer les fragilités structurelles du secteur de l'enseignement et de l'apprentissage.

En ces termes, la Réforme Prioritaire cherche à créer les conditions propices à la transformation du système en vue de le rendre performant et capable d'assurer des apprentissages de qualité

⁵ L'annuaire des statistiques 2021/2022

pour tous les enfants camerounais dans un environnement d'enseignement et d'apprentissage sûr, inclusif, qui tienne compte de la problématique du genre, avec : (i) des enseignants de qualité, compétents et motivés, (ii) des programmes d'enseignement pertinents et adaptés aux besoins de la société, et (iii) des acteurs de la transformation engagés dans une mutualisation de leurs capacités et de leurs ressources autour d'une mobilisation efficace et d'une utilisation rationnelle des ressources.

L'opérationnalisation de ces objectifs est déclinée dans les axes stratégiques ci-après :

Axe stratégique 1 : Développement et renforcement des capacités des enseignants

- Amélioration de la formation initiale des enseignants ;
- Renforcement de la formation continue des enseignants ;
- Renforcement de l'encadrement et la supervision pédagogique ;
- Adaptation des curricula aux besoins des apprentissages scolaires pertinents ;

Axe stratégique 2 : Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage

- Sécurisation et protection de l'environnement d'enseignement/apprentissage (sain, sûr et protecteur) ;
- Construction/Réhabilitation et équipement d'infrastructures scolaires ;
- Dotation des écoles et des enseignants en matériels d'enseignement et d'apprentissage (manuels scolaires, matériels didactiques, matériels d'enseignement, etc.) ;
- Renforcement de l'équité, de l'inclusion et de la résilience dans la scolarisation des filles et des garçons, notamment les plus vulnérables au moyen de dotation des écoles en latrines scolaires, points d'eau et dispositif d'hygiène et assainissement.

Axe stratégique 3 : Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)

- Rationalisation du recrutement, du déploiement et de la mobilité des enseignants ;
- Respect des normes et des prérogatives dans la gestion des enseignants ;
- Renforcement des dispositifs de coordination, de planification et de suivi-évaluation à travers notamment, le renforcement du SIGE, le renforcement de la coordination sectorielle précisément le Ministère des Finances et les services décentralisés de l'Etat, le renforcement des actions de planification en relation avec l'amélioration de la gestion des enseignants et des ressources financières.

Axe 1 : Développement et renforcement des capacités professionnelles des enseignants

Le diagnostic a mis en évidence un problème central de nature à affecter l'efficacité des apprentissages et la pertinence des enseignements, à savoir le faible rendement des enseignants lié, entre autres, à la faible qualité de leur formation initiale, à l'insuffisance de leur formation continue et à un encadrement pédagogique quasi défaillant, à la persistance des méthodes plutôt transmissives, au manque d'enseignants dans les écoles des zones d'éducation prioritaires et/en conflit, de l'instabilité des enseignants dans les écoles en raison

de facteurs multiples (démotivation, manque de conditions acceptables de vie et/ou de travail, manque de salaires, insécurité résiduelle, etc.

Le tableau ci-après récapitule les problèmes identifiés, leurs causes et les solutions envisagées :

Tableau 1 : Stratégie d'intervention de l'axe 1

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
Faible efficacité des enseignements/apprentissages	Absence d'un dispositif ou stratégie de formation continue et continuée des enseignants	Elaboration et mise en œuvre d'un dispositif de formation continue et continuée des enseignants y compris pour le préscolaire
	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des ressources d'accompagnement (matérielles, financières et humaines) de l'encadrement pédagogique ; - Faible niveau de préscolarisation des enfants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotation des structures de supervision pédagogique en moyens de travail (matériel, mobilier, la mobilité) ; - Appui à la préscolarisation : formation initiale et continue/recyclage des enseignants du préscolaire, développement des modules ECD (Développement de la Petite Enfance), construction et équipement d'une classe 0 rattachées au primaire, distribution de matériels scolaires, didactiques et ludiques)
	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du suivi-encadrement des élèves-maitres et des enseignants en formation initiale ; - Insuffisance d'outils innovants pour la supervision des enseignants en formation continue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des mécanismes d'encadrement de proximité (stages pratiques) ; - Renforcement des mécanismes d'encadrement et de supervision en formation continue.
	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles compétences des enseignants dans l'exercice de leur métier ; - Faibles compétences des formateurs de formateurs, notamment en ingénierie de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la formation des formateurs à l'ingénierie de formation aux usages créatifs des programmes scolaires et à la supervision pédagogique.
	<ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants actuellement en poste ne sont pas suffisamment formés aux usages des programmes en vigueur, à la préparation d'outils adaptés au contexte et à la prise en charge des classes et de tout type de vulnérabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la pratique de classe à travers la formation par les pairs ; - Renforcement les capacités des enseignants à une utilisation créative des programmes et des manuels scolaires, en pédagogies différenciées et en approche psycho-sociale (modules de formation) ; - Amélioration des compétences fondamentales par la

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
		systématisation des activités de remédiation et/ou de rattrapage.
<p>Inadaptation des programmes d'études avec la réforme des écoles normales d'instituteurs et des innovations dans les écoles primaires et maternelles : les candidats qui entrent dans les Ecoles Normales des Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) avec différents niveaux, en sortent avec le même diplôme. Sur cette base, ils sont affectés indistinctement dans les écoles primaires où les titulaires du BEPC éprouvent beaucoup de difficultés à enseigner.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une formation initiale tous azimuts dans les ENIEG, peu adaptée aux besoins du système tant du point de vue quantitatif que qualitatif, dans un contexte de mise en œuvre du nouveau curriculum ; - Des titulaires de CAPIEMP qui suivent une formation dans des ENIEG privées peu encadrées. <ul style="list-style-type: none"> - Une prise en compte limitée des innovations pédagogiques et l'absence de mention aux orientations récentes en matière de formation initiale des instituteurs (décret n°2023/434 du 04 octobre 2023 portant organisation et fonctionnement des Ecoles Normales d'Instituteurs abrogeant le décret n°80/195 du 09 juin 1980 portant statut des Ecoles Normales). <ul style="list-style-type: none"> - Introduction limitée, dans les curricula des ENIEG, de la maternelle et du primaire, du recours aux Technologies de l'Information et de la Communication en Education (TICE) et en digitalisation des ressources et des différents outils curriculaires ; - Une diffusion restreinte des outils curriculaires auprès de l'ensemble des formateurs et des enseignants. <ul style="list-style-type: none"> - Curriculum actuel peu sensible à la prise en compte des situations de vulnérabilité (crise sanitaire, crise sécuritaire, catastrophe naturelle, etc.) au niveau de la formation et de l'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une étude sur l'état des lieux des ENIEG publiques qui devront soutenir la régionalisation du recrutement ; - Mettre en application la réforme des ENIEG ; - Réviser l'ancrage institutionnel des ENIEG pour adapter les formations aux besoins de l'employeur et l'adéquation entre la formation et l'emploi. <ul style="list-style-type: none"> - Refonte ou révision des programmes des ENIEG et des écoles primaires et maternelles dans une perspective d'une meilleure professionnalisation et d'une prise en compte des nouvelles orientations nationales. <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la formation aux usages des TICE dans les programmes et les pratiques de formation et d'enseignement ; - Digitalisation des programmes et pratiques enseignantes dans les ENIEG, des écoles primaires et maternelles. <ul style="list-style-type: none"> - Révision du curriculum existant pour assurer une meilleure flexibilité dans le sens de leur utilisation dans des situations vulnérables pour les enseignants et les apprenants.
<p>Irrégularité du processus et de la durée d'enseignement</p>	Insuffisance d'enseignants dans les écoles :	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une politique d'éducation en situation d'urgence et de conflit ;

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
et d'apprentissage en raison, d'une part d'absences répétées des enseignants mais aussi de la faible maîtrise des pratiques d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> - Désertion des écoles à cause de l'insécurité ; - Répartition inappropriée des enseignants selon les écoles et les régions ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins plus appropriés des écoles en enseignants avec l'implication des services déconcentrés ;
	<ul style="list-style-type: none"> - Absences répétées des enseignants dans les écoles ; - Faible maîtrise des pratiques d'enseignement par certains enseignants en particulier ceux localement recrutés ou ceux formés dans les ENIEG privées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la formation en cours d'emploi et du suivi pédagogique de proximité.

Axe 2 : Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage

- Renforcement et protection de l'environnement d'enseignement/apprentissage (un environnement adéquat, sain, sûr et protecteur) ;
- Dotation des écoles et des enseignants en matériels d'enseignement et d'apprentissage (manuels scolaires, matériels didactiques, matériels d'enseignement, etc.) ;
- Renforcement de l'équité, l'inclusion et la résilience dans la scolarisation des enfants notamment les filles et les plus vulnérables.

La Réforme Prioritaire se donne pour objectif de résoudre les problèmes relatifs à l'environnement d'enseignement/apprentissage à travers l'amélioration des capacités d'accueil (infrastructures scolaires, commodités, équipements des salles de classes), de la résilience du système face aux conflits et aux effets du changement climatique, la génération des évidences sur la scolarisation des filles et des enfants défavorisés, la réduction des iniquités dans la scolarisation des filles et des enfants à besoins spécifiques, ainsi que de la protection des enfants et des enseignants face aux attaques contre l'Education, les violences en milieu scolaire et les pratiques néfastes contre la scolarisation des filles (VBG, mariage d'enfants, mutilation génitale féminine, etc.) pour une éducation inclusive, résiliente et équitable.

Tableau 2 : Stratégie d'intervention de l'axe 2

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
Un environnement scolaire peu propice à un enseignement / apprentissage de qualité	Crise sécuritaire, sanitaire et climatique	<ul style="list-style-type: none"> - Création des opportunités alternatives d'apprentissage (programme d'éducation accélérée, Curricula Accélérés pour la Réinsertion des Enfants Déscolarisés (CARED), Programmes condensés, etc.) ; - Renforcement du mécanisme de préparation et de réponse aux urgences humanitaires ;

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
		<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture de services de santé mentale et de soutien psychosocial aux enfants et aux enseignants ; - Mise à l'échelle du dispositif d'enseignement à distance ;
	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'infrastructures et équipements dans les zones rurales ; - Infrastructures détruites ou brûlées dans les zones de conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction, réhabilitation et équipement des infrastructures scolaires (salles de classe, bureaux des enseignants, blocs administratifs) sexospécifiques, inclusives et résilientes aux effets du changement climatique, logements d'astreinte ; - Réhabilitation des infrastructures scolaires dans le cadre des plans d'urgence (arrêté n° 031/CAB/PM du 03 avril 2020 fixant le cadre organique de la mise en œuvre du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, plan d'assistance humanitaire d'urgence dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (2018 – 2019).
	Insuffisance de commodités de base (points d'eau potable, latrines, Aire de jeux, logements d'astreinte)	<ul style="list-style-type: none"> - Construction et/ou réhabilitation des commodités (points d'eau potable, latrines, Aire de jeux, logements d'astreinte) sensibles au genre et au handicap.
	Manque/insuffisance de cantine scolaires dans les établissements	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation d'une politique d'alimentation scolaire prenant en compte une introduction de l'éducation à la nutrition dans des activités post et périscolaires où les enfants acquerront leurs premières habitudes alimentaires à travers des apprentissages sur les règles d'un bon comportement alimentaire et les effets de l'alimentation sur la santé.
	Ecoles insuffisamment équipées en matériels d'enseignement et en manuels scolaires adéquats	<ul style="list-style-type: none"> - Dotation des élèves et enseignants du primaire en manuels scolaires suffisants dans les disciplines fondamentales (mutualisation avec les projets du secteur) ; - Dotation des écoles primaires en matériel didactique minimum nécessaire ; - Élaboration d'une politique du livre scolaire.
	Violences en milieu scolaire	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de la mise en œuvre du cadre juridique de protection des enfants contre les abus et l'exploitation en milieu scolaire ; - Développement d'un dispositif opérationnel d'application du cadre juridique existant sur la protection des enfants ;

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un mécanisme de signalement et de services de soutien appropriés contre les violences sous toutes ses formes y compris les harcèlements ; - Adoption d'un Code de conduite à l'intention des enseignant(e)s et du personnel administratif ; - Mécanismes de lutte contre la violence et le harcèlement en milieu scolaire (circulaire N°13/23/C/MINESEC/SG/DPPC/DAJ/DOVAS du 10/11/2023 relative à la violence en milieu scolaire) ; - Mise en œuvre de la feuille de route de la Safe Schools Declaration.
Faible niveau de scolarisation et/ou de rétention scolaire plus spécifiquement chez les filles et les enfants à besoins spécifiques	Pauvreté des ménages	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux familles pour la rétention à l'école des élèves issus des ménages socialement vulnérables (appui financier ciblé, bourses d'études) ; - Déploiement d'une politique d'alimentation scolaire pour les zones les plus vulnérables
	<ul style="list-style-type: none"> - Persistance des pesanteurs socio-culturelles (mariages des enfants, grossesses précoces, travaux domestiques, etc.) ; - Prise en charge d'une éducation inclusive dans les programmes et les modules de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientisation et responsabilisation des comités de parents sur la promotion de la scolarisation des filles et des garçons, notamment ceux vivant avec un handicap ou affectés par les crises (mécanismes de communication pour le changement social et comportemental) ; - Mise en place de mécanismes de promotion du droit à l'éducation pour filles et garçons (lutte contre l'exploitation des enfants) ; - Renforcement de la dimension inclusive dans les programmes et modules de formation.
	Un environnement scolaire en défaveur de la scolarisation de la jeune fille dans les poches de sous scolarisation	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre les obstacles à la scolarisation des filles (santé, hygiène, sécurisation des écoles) ; - Promotion de l'éducation de la jeune fille (dotation de kits scolaires complets, alimentation scolaire, etc.) ; - Développement du leadership chez les filles, - 1) Etudes sur les déterminants liés à la Scolarisation des filles et Leadership féminin dans le système éducatif camerounais ; (2) Comprendre les facteurs de performance des écoles camerounaises ; (3) MICS-EAGLE ; (4) PEPS et (5) Reformulation des ZEP ;

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
		- Appui à la mise en œuvre des interventions de l'Initiative Education Plus sous l'impulsion des Services du Premier Ministre (Formation des filles sur les compétences entrepreneuriales, Programme de bourses d'études plus sensibles au genre pour attirer/retenir davantage de filles, Education Complète à la Sexualité,
	Faible alphabétisation de certains parents notamment en milieu rural	Renforcement de l'accès aux programmes d'alphabétisation notamment des femmes.

Axe 3 : Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)

- Rationalisation du recrutement, du déploiement et de la mobilité des enseignant-e-s ;
- Respect des normes et des prérogatives dans la gestion des enseignant-e-s ;
- Amélioration des dispositifs de coordination, de la planification et du suivi-évaluation.

La gestion des ressources du secteur est entachée par plusieurs problèmes et dysfonctionnements qui impactent la qualité des dépenses publiques. En effet, selon le document du « **Plan stratégique de recrutement et de gestion des instituteurs de l'enseignement général au profit des écoles primaires publiques du Cameroun** », il s'observe que :

- Il existe une pléthore d'enseignant-e-s dans les IAEB où on retrouve jusqu'à 100 enseignant-e-s en poste pour un effectif requis de 18, soit un surplus de 82 enseignant-e-s ;
- La dotation des primes au profit des enseignant-e-s connaît de graves dysfonctionnements faisant en sorte que plusieurs enseignant-e-s ayant quitté leur poste des zones d'éducation prioritaires, continuent à percevoir ces primes ;
- Dans les zones en conflit, du fait de la désertion des enseignant-e-s et élèves, on a enregistré 809 écoles avec moins de 30 élèves chacune dont 131 écoles n'ont que 10 élèves et plus de 2000 écoles primaires et maternelles sont sans effectifs élèves.

Tableau 3 : Stratégie d'intervention de l'axe 3

Problèmes	Causes	Solutions/stratégies
Insuffisance du personnel enseignant dans les ZEP et les régions en crise (Extrême-Nord, Nord, l'Adamaoua, l'Est,	- Non - respect des normes la carte scolaire (création non encadrée des écoles et manque de planification des besoins des écoles) ; - Inadéquation entre le plan de recrutement et la	- Elaboration d'un diagnostic sur les points de blocage à la répartition équitable et efficiente des enseignants ; - Etat des lieux des zones prioritaires depuis leur installation ; - Mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des effectifs dans le secteur en lien

<p>Nord-Ouest et Sud-Ouest)</p>	<p>soutenabilité de la masse salariale ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Régulation du recrutement des enseignants en raison de contraintes budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - avec les normes de la carte scolaire (géolocalisation, plan de gestion) ; - Renforcer la micro-planification au niveau des CTD ; - Adoption d'un plan de recrutement des enseignants du sous-secteur primaire basé sur des prévisions crédibles de ressources.
<p>Des déperditions de personnels dues aux dysfonctionnements dans le pilotage de la fonction RH (sans outils fédérateurs et sans coordination), aux affectations faites par plusieurs centres de responsabilité, aux départs à la retraite sans gestion prévisionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-utilisation du personnel enseignant dans des établissements scolaires - Faible adéquation entre les données de la carte scolaire et les besoins réel du terrain - Faible utilisation des données du SIGE dans la prise de décision de déploiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Redéploiement des enseignants sous utilisés vers des établissements ayant des besoins pressants - Respect des normes et des prérogatives dans la gestion des enseignants (retour à l'orthodoxie) ; - Identification des mesures de correction des incohérences dans les mouvements d'enseignants nouvellement recrutés, des zones prioritaires vers les zones non prioritaires ; - Institutionnalisation dans le système éducatif d'une plateforme de redéploiement associée à une cartographie des postes de travail (SIGIPES). - Développement de la Cartographie des postes d'enseignants pour permettre à la DRH d'assurer la traçabilité des enseignants déployés à travers l'historique des postes ; - Disposer de données des nouvelles recrues dans une base tampon. - Rationalisation le processus de création des écoles en s'appuyant sur la carte scolaire.
<p>Faible rétention des enseignant (e)s</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaises conditions de travail - Sous-utilisation du personnel enseignant dans les établissements scolaires - Attrition du corps enseignant 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un mécanisme pérenne de fidélisation des enseignant-e-s (incitations, ...) notamment dans les zones d'accès difficile et les zones en crise ; - Mise en place des mesures d'accompagnement telles que les primes d'éloignement, les primes d'exercice en zone difficile, etc. - Redéploiement des enseignants sous-utilisés. - Cartographie des postes pour accroître la maîtrise de la mobilité des personnels. - Application des dispositions de la circulaire PM de 2007 des textes réglementaires.

Faible capacité de management des ressources humaines	- Non-appropriation des textes règlementaires et administratifs	- Stricte application des textes règlementaires et administratifs existants.
	- Non-respect des dispositions légales en matière de redevabilité	- Dissémination et application des textes.
	- Difficultés des conseils d'école/établissement à élaborer des projets d'établissement	- Renforcement des capacités des chefs d'établissements/directeurs d'écoles (évaluation des besoins, l'élaboration des projets d'écoles / d'établissements, gestion des crises, etc.)
	- Faible utilisation de l'information pour la prise de décision	- Mise en place d'un plan de dissémination des données du SIGE à tous les niveaux du système éducatif.
Répartition inappropriée des ressources infrastructurelles	- Insuffisance/Manque d'infrastructures, équipement et commodité de base pour l'exercice de la profession enseignante ; - Absence d'un plan de maintenance des infrastructures existantes.	- Alignement de la création et la construction des écoles sur les normes de la carte scolaire. - Développement d'une politique de construction à moindre coût ; - Développement de partenariats pour l'amélioration d'une offre à moindre coût.
Faiblesse du dispositif de suivi/évaluation	- Absence de données et éléments probants fiables pour soutenir le suivi des réformes et l'évaluation des progrès réalisés	- Renforcement du SIGE et du système des évaluations des apprentissages en vue de la tenue des Revues sectorielles ; - Elaboration des tableaux de bord.
Inefficience dans la gestion des ressources financières	- Insuffisance d'allocation de ressources financières au primaire	- Réduction du nombre de maîtres des parents à travers le recrutement d'enseignants contractuels et/ou fonctionnaires.

3.3. Prise en compte du genre, inclusion et résilience dans la réalisation de la Réforme Prioritaire

Diverses études rapportent que les causes du désavantage de scolarisation pour les filles et les enfants issus de milieux ruraux vont de la pauvreté des ménages à l'influence des pesanteurs socioculturelles. Au cycle primaire, les filles représentent plus de la moitié (56 %) de la population non scolarisée en âge de fréquenter ce niveau d'éducation. Le taux d'achèvement des filles (72,1 %) est inférieur à celui des garçons (79,1%), mettant en évidence un défi genre dans l'éducation primaire. L'insécurité aux alentours de l'école, le manque d'installations hygiéniques et le déficit chronique d'enseignants qualifiés dans les zones d'éducation prioritaire, notamment les femmes enseignantes, sont d'autres facteurs qui entravent le déroulement et la réussite de la scolarité des filles et des garçons.

Concernant les femmes nouvellement affectées dans des villages de la zone Nord et Extrême-Nord, elles éprouvent des difficultés à se loger par manque de maisons à louer. Elles finissent

généralement par désertier l'école ou abandonner définitivement. Concernant les conditions de travail, elles sont pénibles, causant généralement des abandons de postes chez les enseignantes affectées dans les localités rurales reculées. La mise en place de logements d'astreinte, prioritairement pour les femmes, avec un ciblage des zones d'implantation, semble être la solution car, déjà expérimentée avec réussite dans plusieurs localités. Les questions de genre, d'inclusion et de résilience sont traitées de manière transversale dans la Réforme Prioritaire avec des pistes de solution aux différents problèmes en présence.

De même, la prolifération des débits de boissons et autres nuisances aux alentours des établissements scolaires, combinée au manque de clôtures des écoles et à la consommation des drogues en milieu scolaire, augmentent la violence en milieu scolaire et les risques de déscolarisation, notamment pour les filles. C'est pour ces raisons que la Réforme Prioritaire, à travers ses axes d'intervention et en appui à la politique Genre, a choisi de mettre l'accent sur le renforcement de la lutte contre toutes formes de violence et discrimination à l'endroit des filles et des femmes en milieu scolaire.

L'aperçu des besoins humanitaires 2024 montre qu'en raison de l'impact des crises humanitaires qui frappent le Cameroun, 1,4 millions d'enfants en âge d'être scolarisés auront besoin d'une assistance en matière d'éducation dans les zones affectées par ces crises, en particulier les jeunes filles. Ces besoins sont principalement dus aux défis structurels du secteur de l'éducation, notamment l'insuffisance des infrastructures scolaires, le manque d'enseignants, la multiplication des cas de violences basées sur le genre en milieu scolaire, les effets du changement climatique et des épidémies (choléra), les attaques contre l'éducation, les déplacements forcés des populations, et à la faible capacité des communautés hôtes à absorber des enfants supplémentaires (refugiés, déplacés internes). À cela s'ajoute une formation peu appropriée des enseignants pour la gestion des classes inclusives.

Dans le secteur de l'éducation et de la formation et conformément aux engagements du TES, les actions suivantes seront développées à travers la mise en œuvre des politiques nationales de l'éducation :

- sécurisation des écoles, quelle que soit la zone d'implantation, à travers la dotation en équipements WASH et la sensibilisation/motivation des enseignant-e-s à la problématique du genre ;
- renforcement des mesures de prévention et de répression des violences basées sur le genre (VBG), notamment de la violence sexuelle en milieu scolaire, particulièrement à l'endroit des élèves filles et des enseignantes ;
- mise en place des mécanismes transparents et anonymes de signalement des abus à l'endroit des filles et des enfants à besoins spécifiques ;
- promotion au niveau des écoles, de bonnes pratiques en matière de gestion scolaire et de soutien à la scolarisation des enfants démunis issus de milieux pauvres, notamment des zones rurales, ainsi qu'aux enfants à besoins spécifiques ;
- renforcement de la prise en compte de l'aspect genre dans les curricula notamment la suppression systématique des stéréotypes sexistes dans les programmes et manuels

scolaires, l'adaptation du programme aux besoins éducatifs spécifiques des enfants, etc. ;

- lutte contre les obstacles et discriminations auxquels sont confrontées les enseignantes à travers la conduite des campagnes de sensibilisation sur l'égalité du genre auprès de l'administration scolaire, dans les écoles et les communautés ;
- promotion des interventions visant à réduire les iniquités dans les performances des enfants.

Dans le cadre de ce Pacte de Partenariat, l'ensemble des actions suscitées sera mis en œuvre pour l'accélération de la scolarisation des filles. En plus des actions transversales développées à travers les différents programmes, des actions concourant à l'accélération de la scolarisation des filles seront menées, notamment :

- la conduite de campagnes de sensibilisation sur l'égalité du genre dans les écoles et au niveau des communautés des parents ;
- l'identification des obstacles et discriminations auxquels les enseignantes sont confrontées à l'école et en dehors de l'école ;
- l'intégration de l'approche genre dans les programmes de formation (initiale et continue) des enseignants ;
- la mise en place de mécanismes de veille stratégique contre la violence sexuelle en milieu scolaire, particulièrement à l'endroit des élèves filles et des enseignantes ;
- la mise en place de mécanismes transparents et anonymes de signalement des abus à l'endroit des filles et des enfants défavorisés (téléphone vert, SMS d'alerte, etc.).

3.4. Théorie du Changement de la Réforme Prioritaire

Théorie de changement

Basée sur l'analyse des causes de l'inefficacité et des inégalités dans la répartition des enseignants ainsi que sur l'analyse de rôles et capacités des parties prenantes à accompagner la réalisation effective des objectifs de la Réforme Prioritaire, la théorie de changement est construite de façon consensuelle entre le Gouvernement et les Partenaires.

À travers la Réforme Prioritaire, le système éducatif vise, d'ici à 2027, l'atteinte d'un niveau amélioré de compétences pour tous les enfants du primaire (filles et garçons) au moyen d'enseignants disponibles, compétents et motivés travaillant dans un environnement d'enseignement/apprentissage inclusif, équitable et de qualité avec une attention particulière pour les filles et les garçons en situation de vulnérabilité.

La théorie de changement se justifie par la nécessité de corriger les nombreux dysfonctionnements du système éducatif national et qui bloquent, non seulement sa dynamique, mais aussi ses performances. L'enseignant, qui constitue l'élément central dans la transformation du système, n'est pas géré de manière efficiente, ni efficace. Il existe une grande confusion de rôle entre les différentes structures du Ministère de l'Éducation de Base en matière de recrutement, d'affectation et de mutation des personnels enseignants. Les

actes (affectation, mutation et déploiement ainsi que la création des écoles) sont pris sans concertation et sur la base d'aucun outil conventionnel.

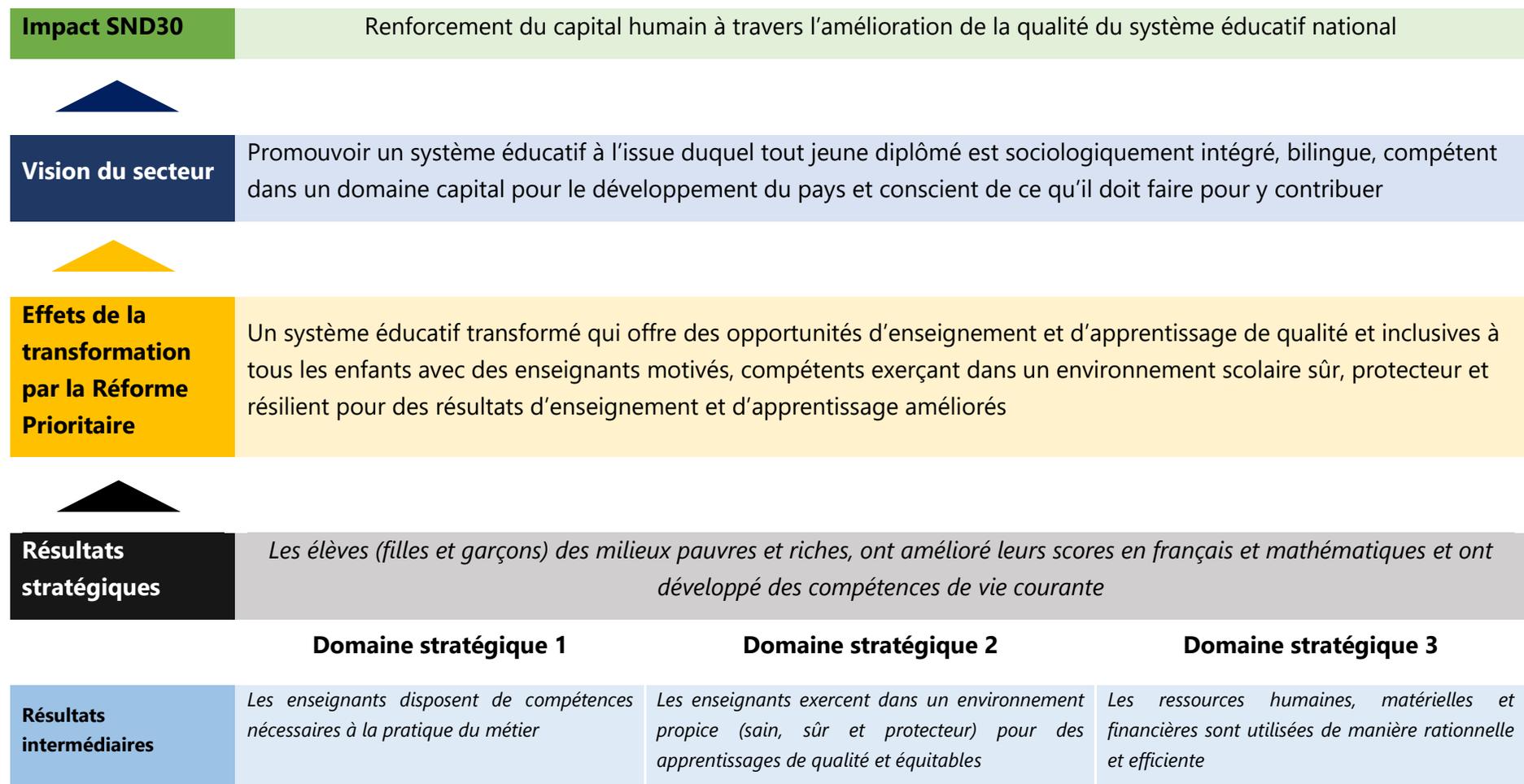
Les hypothèses suivantes sous-tendent la logique des interventions :

1. Lorsque les enseignants sont formés au métier dans des écoles professionnelles (formation initiale) et bénéficient régulièrement de programmes de formation continue en cours d'emploi ;
2. Lorsque les enseignants sont déployés dans les écoles conformément aux besoins exprimés ;
3. Lorsque les écoles et les enseignant(e)s assurent des prestations de qualité dans un environnement protecteur et prenant en compte les aspects genre, les besoins spécifiques des filles et des garçons, notamment ceux en situation de handicap et de vulnérabilité (orphelins, enfants en situation d'urgence, etc.) ;
4. Lorsque les PTFs et le Gouvernement mutualisent leurs investissements dans une synergie d'actions ;
5. Lorsque l'Etat offre suffisamment et équitablement des services éducatifs en termes d'infrastructures, de matériels scolaires, d'enseignants qualifiés et de programmes pertinents pour répondre aux besoins d'éducation des enfants aussi bien filles que garçons ;
6. Lorsque les Ministères en charge de l'éducation et de la formation maximisent l'utilisation des ressources allouées au secteur de l'éducation de manière coût-efficace ;
7. Lorsque les communautés, les partenaires et les OSC comprennent l'importance de l'éducation, endossent la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation et contribuent à la sécurisation de l'école ;

Alors, le système éducatif sera transformé pour offrir systématiquement à tous les enfants du primaire et au-delà, des compétences de base nécessaires à travers des enseignements et des apprentissages de qualité.



Tableau 4 : Cadre logique de la théorie de changement



<p>Résultats immédiats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des enseignants formés au métier de l'enseignement à travers une formation initiale renforcée avec des stages pratiques encadrés dans des écoles d'application ; - Des enseignants des ENIEG adéquatement recrutés et formés au métier d'enseignant des écoles de formation des enseignants ; - La formation continue dans les écoles sous l'encadrement du Directeur ; - L'encadrement pédagogique amélioré avec des encadreurs outillés (formés et disposant de matériels nécessaires). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les infrastructures éducatives mises à niveau ; - Les écoles dotées en matériels pédagogiques et didactiques ; - Le milieu scolaire sain, sûr, protecteur et inclusif ; - La dotation des écoles/ établissements scolaires en matériels didactiques impacte positivement les résultats des apprentissages. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures et modalités de recrutement, de déploiement, de mutation et de rétention des enseignants sont révisées et renforcées ; - La répartition des enseignants dans les écoles tient compte des besoins exprimés ; - La dotation des écoles en ressources matérielles et humaines est mieux planifiée au moyen d'un SIGE renforcé au niveau déconcentré et d'une carte scolaire mise à jour ; - L'élaboration d'un plan de carrière et de gestion des enseignants avec l'appui d'outils informatiques (SIGIPES).
-----------------------------------	--	---	---

<p>Extrants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dispositif de formation initiale des enseignants renforcé (révision des curricula des ENIEG ; révision des modalités et conditions de recrutement dans les ENIEG ; systématisation de stages pratiques dans les écoles d'application dans le cadre de la formation dans les ENIEG) ; ▪ La mise en place de dispositif de formation continue des enseignants dans les écoles primaires et secondaires sous l'encadrement des Directeurs d'écoles et la supervision des encadreurs pédagogiques ; ▪ La dotation des structures en charge de l'encadrement et de la supervision pédagogique de moyens suffisants de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les écoles sont dotées en infrastructures sexo-spécifiques et inclusives ; ▪ Les écoles des zones défavorisées (accès difficile, conditions de vie) bénéficient de logements d'astreinte ; ▪ Les écoles disposent d'équipement WASH ; ▪ Les élèves et enseignants sont formés aux mécanismes de lutte contre les violences à l'école, notamment les violences sexistes ; ▪ Les stéréotypes sexistes sont éliminés des programmes scolaires ; ▪ Les élèves et les enseignants disposent de matériels didactiques et scolaires en quantité suffisante ; ▪ L'accès, la rétention et les apprentissages des filles sont améliorés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les normes de recrutement, de déploiement et de mutation des enseignants sont respectées comme le détermine le décret n° 2012/268/MINEDUB du 11/01/2012 ; ▪ Les zones d'éducation prioritaires sont mieux définies ; ▪ Les enseignants des parents (maitres des parents) sont progressivement recrutés comme enseignants contractuels ; ▪ Le recrutement, le déploiement et la mobilité des enseignants répondent aux besoins réels des écoles ; ▪ Les enseignants des zones défavorisées bénéficient de primes de fidélisation, de logements d'astreinte ; ▪ Les dispositifs de coordination inter et intra ministérielle, de planification et de suivi-évaluation (carte scolaire ; cartographie des
------------------------	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de sensibilisation à l'accélération de la scolarisation des filles sont régulièrement organisées dans les communautés ; Les curricula des structures de formation des enseignants plus adaptés aux défis contemporains. 		postes, SIGIPES ; SIGE national et régional) sont opérationnels.
Solutions/Stratégies	Cf. Tableau 3.3.1	Cf. Tableau 3.3.2	Cf. Tableau 3.3.3
Causes	Cf. Tableau 3.3.1	Cf. Tableau 3.3.2	Cf. Tableau 3.3.3
Problèmes	<ul style="list-style-type: none"> Absentéisme élevé des enseignants dans les zones ZEP et autres zones en conflit ; Faible niveau de scolarisation et/ou de rétention scolaire, notamment chez les filles et les enfants à besoins spécifiques ; Inefficacité de la formation initiale des enseignants dans les ENIEG ; Insuffisance de la formation continue des enseignants en cours d'emploi ; Faible rendement des enseignants et des encadreurs pédagogiques ; Faibles performances des élèves aux tests d'évaluation des acquis scolaires (scores faibles en langues et mathématiques) ; Inadaptation des programmes d'études à la réforme des écoles normales d'instituteurs et des innovations dans les écoles primaires et maternelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement scolaire peu propice parce que mal doté en matériels didactiques et en manuels scolaires pour les élèves et les enseignants ; Des écoles manquant cruellement de commodités telles que les latrines séparées, le dispositif d'eau potable, d'hygiène et d'assainissement ; Des écoles non sécurisées où élèves et enseignants désertent régulièrement et pour de longues périodes ; Insécurité persistantes autour de l'école, sur le chemin de l'école et dans les écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance du personnel enseignant dans les zones d'accès difficile et de crise ; Iniquité dans la répartition des ressources humaines (confusion de rôles en matière d'affectation des enseignants, création d'écoles sans concertation entre les instances de gestion, non-respect des normes de recrutement et de déploiement, actes pris sans outils et sans coordination) ; Faible rétention des enseignants à leur poste de travail ; Faible capacité de management au niveau des écoles ; Répartition inappropriée des ressources financières et infrastructurelles entre les zones géographiques.
Axes	Développement et Renforcement des capacités des enseignants	Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)

Tableau 5: Menaces/risques et stratégies de mitigation

MENACES/RISQUES	MANIFESTATION DE LA MENACE	STRATEGIES DE MITIGATION
Faible volonté politique ou non suffisamment affirmée	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence à la transformation souhaitée ; - Faible appropriation de la Réforme Prioritaire ; - Désintérêt à mobiliser des ressources additionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une politique de communication stratégique et ciblée sur la Réforme Prioritaire à l'endroit des Ministres, SG, Parents, Enseignants et parlementaires.
Non-respect des engagements pris par les Partenaires et/ou le Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Faible coordination des Partenaires autour de la Réforme ; - Insuffisance de financement des actions de la Réforme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la coordination sectorielle ; - Renforcer la mobilisation des fonds en faveur de la Réforme ; - Renforcer les mécanismes de redevabilité ; - Organiser des revues sectorielles basées sur des données et éléments probants.
Survenance des crises (politique, sécuritaire, naturelle, sanitaire, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses allouées au secteur de l'éducation ; - Destruction des ressources éducatives ; - Fermeture temporaire des écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour et opérationnaliser le plan national de contingence harmonisé de gestion des crises dans le système éducatif ; - Renforcer le fonctionnement du mécanisme de coordination des interventions dans les zones en crise.
Effets néfastes de la conjoncture économique	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des coûts des ressources pédagogiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser davantage de fonds pour combler le Gap relatif à la mise en œuvre de la Réforme ; - Renforcer le mécanisme de suivi-évaluation ; - Utiliser ponctuellement le mécanisme des Nations-Unies pour l'acquisition du matériel scolaire.
Faible engagement de certaines parties prenantes lors de la mise en œuvre de la Réforme Prioritaire	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appropriation de la Réforme Prioritaire par les différents acteurs ; - Communication insuffisante sur la Réforme Prioritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une politique de communication stratégique et ciblée sur les parties prenantes ; - Mobiliser les alliances nécessaires autour du Pacte au niveau national (secteur privé, parlementaires, leaders d'opinion) comme local (élus locaux, chefs traditionnels, etc.)

3.5. Facteurs favorables et interventions préconisées pour soutenir la Réforme Prioritaire

Les facteurs favorables sont ceux susceptibles de faciliter ou de bloquer la réalisation de la Réforme Prioritaire (RP). En mettant en lumière les facteurs jugés moyennement ou hautement prioritaires, il s'agit de mettre en place les stratégies de leur mise à niveau pour qu'ils contribuent plus efficacement à la réalisation de la Réforme. Ces facteurs sont au nombre de quatre. Il s'agit de :

- *Données et éléments factuels ;*
- *Planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre ;*
- *Coordination sectorielle et mobilisation des ressources ;*
- *Volume, équité et efficacité des dépenses publiques nationales d'éducation.*

3.5.1. Données et éléments factuels

Pour ce qui est du facteur **données et éléments factuels**, l'analyse révèle que le Cameroun dispose d'un Plan Stratégique National de développement et de Pérennisation du SIGE et de la Carte Scolaire, et d'une Unité des Acquis Scolaires. Les efforts conjugués du Gouvernement du Cameroun et des PTFs ont permis aux ministères en charge de l'éducation de disposer d'une série chronologique de cinq annuaires statistiques produits sans interruption de 2018 à 2022 ainsi que leurs Rapports d'Analyse respectifs. Cependant, les estimations peu fiables de la population d'âge scolaire, la forte centralisation du processus de collecte, de traitement et d'analyse des données et le caractère mixte (électronique et manuel) de la collecte, questionnent quant à la qualité, la complétude des données et la couverture complète des écoles enquêtées.

Les rapports de l'analyse sur les acquis scolaires et les données du SIGE ne sont quasiment pas communiqués aux régions, encore moins aux écoles. L'Unité des Acquis Scolaires ne dispose pas de personnels spécialisés dans les domaines essentiels de son travail (pédagogues, statisticiens, évaluateurs, informaticiens, etc.). De ce fait, elle ne parvient pas à conduire régulièrement des évaluations systématiques, surtout en l'absence d'un plan de conduite d'études ou d'analyses permettant d'apprécier la pertinence des résultats et les progrès enregistrés dans la mise en œuvre des politiques éducatives. C'est d'ailleurs pour cette raison que les différents facteurs de blocage de la scolarisation des filles ou d'appréciation de la pertinence et/ou de l'efficacité des dépenses publiques ne sont pas suffisamment renseignés.

Par ailleurs, il existe d'importants problèmes liés au financement du SIGE et aux faibles capacités des ressources humaines en charge de cette question même si, des partenaires comme la Banque Mondiale et l'Agence Française de Développement appuient la production des données sur les Acquis Scolaires. Malgré l'existence d'une plateforme WEBSIG au MINEDUB, on observe des insuffisances dans la diffusion et l'utilisation des données.

Ce facteur a été jugé « **moyennement prioritaire** » et de ce fait, des investissements pas très lourds suffiraient à mettre à niveau chacune des composantes de ce facteur. Il s'agit notamment de :

- ➔ Renforcer le financement du SIGE dans tous les ministères en charge de l'éducation et de la formation ;
- ➔ Faire une bonne exploitation des TIC dans la production des données et renforcer la production des données sensible au genre ;
- ➔ Élargir la couverture des données sur le financement de l'éducation et le suivi de l'insertion socioéconomique des sortants du système éducatif national ;
- ➔ Renforcer les capacités en ressources humaines et en équipement des niveaux central et décentralisé.

Par ailleurs, la déconcentration du SIGE, qui vise l'implémentation d'outils adaptés dans les régions, tels que l'Annuaire Statistique régional, les tableaux de bord école, Inspection, Commune, va se traduire de manière opérationnelle par :

- ✓ L'opérationnalisation au niveau régional du processus de saisie et de traitement des données statistiques des ministères en charge du secteur de l'éducation et de la formation. Ceci se fera à travers le déploiement de l'application StatEduc de gestion des données scolaires et universitaires dans les différentes délégations régionales ;
- ✓ Le renforcement de la supervision de la collecte des données auprès des établissements par la chaîne de production des statistiques de l'éducation du niveau régional, départemental et communal ;
- ✓ Le renforcement des capacités des cadres impliqués dans la production des statistiques de l'éducation au niveau régional à l'élaboration de l'Annuaire Statistique régional, le calcul et l'interprétation des indicateurs scolaires et l'élaboration d'un Rapport d'Analyse régional ;
- ✓ Le développement des Tableaux de bord « Ecole », « Commune » et « Département », pour renforcer le pilotage du système à tous les niveaux ainsi que leur utilisation à chaque palier (commune, département et national) pour améliorer le pilotage du système et la miro-planification (projet école, plan de développement régional et départemental de l'éducation).

3.5.2. Planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre

S'agissant du facteur **planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre**, il ressort de l'analyse que tous les plans sectoriels intègrent la problématique du genre et de l'inclusion et sont accompagnés de plans d'actions opérationnels qui couvrent une période de 3 ans. Dans l'opérationnel, cela n'est pas très perceptible. Le Cameroun a finalisé l'élaboration d'une nouvelle stratégie sectorielle 2023-2030, en attente de validation par le Gouvernement.

En effet, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation reste alignée sur la SND30, les cibles de l'ODD4, l'Agenda 2020-2063 de l'Union Africaine et les engagements du Cameroun au sommet du TES. Sur le plan opérationnel, il est prévu que la mise en œuvre de la Stratégie s'aligne sur le CDMT/CBMT et sur des plans d'actions opérationnels de chaque sous-secteur.

Elle intègre un chapitre spécial sur la résilience du système face aux crises et catastrophes naturelles et prend en compte la Politique Nationale du Genre et l'éducation inclusive, principalement les stratégies de lutte contre les violences basées sur le genre, la gestion des conséquences de grossesses précoces et les stratégies de lutte contre l'insécurité à l'école.

Jusqu'en 2019, les revues sectorielles organisées ont toujours revêtu un caractère inclusif et participatif car, toutes les parties prenantes du secteur ont pris part aux différentes étapes du processus et de préparation de la tenue de l'évènement (Gouvernement, Organisations de la société civile, syndicats d'enseignants, les régions, etc.). Cependant, le suivi budgétaire n'est pas suffisamment renseigné par manque d'organisation systématique des revues des dépenses publiques. Aussi, la remontée de l'information sur l'état d'exécution des financements destinés au secteur de l'éducation et de la formation, du niveau régional au niveau national, n'est pas systématique.

Si ces inefficacités et faiblesses ne sont pas corrigées au cours de mise en œuvre de la Réforme Prioritaire, il y a des risques que ce facteur entrave la réalisation des activités qui pourraient alors être mal planifiées ou mal suivies/évaluées. Ce facteur a été jugé « **moyennement prioritaire** ». Cela signifie que sa mise à niveau va nécessiter des investissements légers en termes de ressources humaines, financières et en organisation structurelle pour soutenir le processus de planification sectorielle stratégique et opérationnelle et de mise en œuvre réussie des réformes sectorielles.

3.5.3. *Coordination sectorielle*

a) *Dialogue sectoriel et actions coordonnées*

Relativement au facteur **coordination sectorielle (dialogue et actions coordonnées)**, il convient de relever l'existence de deux entités en charge du dialogue sectoriel à savoir le GLPE (PTFs, Gouvernementt, OSC), co-présidées par le Gouvernement et l'Agence de coordination, et la Sous-Commission Education et Formation Professionnelle créée dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la SND 30, et qui dispose en son sein d'un Secrétariat Technique (ST). La Sous-commission a pour mission d'assurer la supervision, l'orientation, la coordination, l'harmonisation et l'encadrement des travaux relatifs à la mise en œuvre de la Stratégie Sectorielle.

La participation au GLPE n'est pas totalement effective pour les Organisations de la Société Civile locale et les groupes de parties prenantes tels que les parlementaires, les Collectivités Territoriales Décentralisées, les parents et les élèves. Mais, au niveau infranational, des groupes de travail sur l'éducation et le Cluster-Education (qui regroupent les Délégations Régionales, les PTFs et les OSC) existent et sont fonctionnels.

On note cependant que le GLPE n'a pas d'autonomie financière et ses activités sont provisoirement financées par les Co-Agences de Coordination (UNICEF et Plan International). Par ailleurs, la Sous- Commission Education et Formation Professionnelle qui assure le suivi de la mise en œuvre de la SND30 dans le secteur de l'éducation et de la formation, de même que

son Secrétariat Technique qui coordonne le GLPE, ne disposent pas d'un cadre institutionnel et budgétaire adéquat leur permettant d'impulser la dynamique dans le secteur et garantir un effet de levier à travers l'articulation des interventions sous-sectorielles. Au-delà de simples échanges d'informations, le dialogue sectoriel devra être davantage renforcé pour se focaliser sur des thématiques sectorielles d'actualité.

Ce facteur a été classé « **hautement prioritaire** » du fait des manquements constatés sur le plan organisationnel et en rapport avec la portée des réunions du GLPE. On relève aussi les difficultés éprouvées par le Secrétariat Technique de la Sous-Commission Education et Formation Professionnelle du CNSE-SND30 à bien fonctionner et à assurer efficacement son rôle dans la mobilisation et l'implication des parties prenantes. En effet, les CTD, les élus locaux et autres parlementaires, les parents et les jeunes, semblent en être écartés.

La mise à niveau de ce facteur, jugé hautement prioritaire nécessite une révision du schéma organisationnel de la S/Commission et du ST, le renforcement des capacités et des compétences de leurs animateurs à tous les niveaux du système. Ces activités seront conduites dans le cadre du financement de Renforcement des Capacités (SCG). Il s'agira notamment de financer :

- La révision du schéma organisationnel de la Sous-Commission Education et Formation ;
- Le renforcement des mécanismes de collaboration entre les Ministères en charge de l'éducation et les Ministères en charge des finances, de l'économie et du plan ;
- La réorganisation du cadre de concertation du secteur de l'éducation et du dialogue sectoriel ;
- Le renforcement de capacités des acteurs de la chaîne de la planification et du suivi-évaluation ;
- La conduite d'études ponctuelles pour éclairer la prise de décision dans le cadre de la coordination sectorielle (notamment par la génération des évidences en matière d'égalité de genre, de réduction des iniquités, etc.).

b) Mobilisation et allocation coordonnées des financements

Sur le plan institutionnel, le Ministère en charge de l'économie et du plan mobilise les ressources extérieures complémentaires nécessaires à la mise en œuvre de la politique éducative au nom du Gouvernement mais, avec des résultats mitigés. Il existe une stratégie de mobilisation de fonds et un mécanisme chargé spécifiquement de la mobilisation des ressources du secteur qui nécessitent, cependant, d'être renforcés pour adresser de façon intégrée les objectifs de politiques éducatives. Retenons aussi que des plaidoyers sont régulièrement faits par des Organisations de la Société Civile dans le cadre d'une mobilisation accrue de ressources pour le secteur.

Par contre, les financements extérieurs sont très peu alignés sur le budget de l'Etat même si les financements des projets du secteur sont gérés à travers la Caisse Autonome d'Amortissement. Le manque d'alignement de tous les partenaires sur la SSEF a pour conséquence la non-maîtrise du portefeuille des bailleurs par les acteurs des Ministères en charge de l'éducation et

de la formation. De ce fait, les financements des PTFs ne s'appliquent pas toujours sur les priorités sectorielles définies par la Stratégie du secteur de l'éducation. Le Gouvernement envisage la mise en place d'un Mécanisme Commun National où des fonds extérieurs seront logés dans un compte principal, avec des sous-comptes dans les ministères sectoriels. Cela permettra de faire un meilleur suivi de l'utilisation des ressources et des résultats produits à travers ces investissements.

Ce facteur a été jugé **hautement prioritaire** compte tenu des déficits importants dans la mobilisation des ressources du secteur et de l'insuffisance d'alignement et d'harmonisation des ressources extérieures dans le financement des priorités sectorielles. Pour mettre à niveau ce facteur, il y a lieu de veiller à une meilleure articulation des interventions des PTFs, résoudre le problème d'inefficience actuellement constatée dans la coordination des financements, élaborer et mettre en place une stratégie de mobilisation et de gestion coordonnées des financements de la Stratégie sectorielle et notamment, de la Réforme Prioritaire.

3.5.4. Volume, équité et efficacité des dépenses publiques nationales d'éducation

La part des dépenses courantes sur ressources intérieures pour l'éducation évolue de 23,3% en 2023 à 25,4% en 2025 (hors FINEX-Cadrage sectoriel en cours). Cependant, la part des dépenses publiques totales hors service de la dette consacrée à l'éducation se situe à 18,6% en 2023, loin des prévisions de 20% faites en 2020. Une légère tendance haussière s'observe en 2024 (19,1%) et 2026 où cette proportion devra se situer à 21,7%. Ce relatif effort budgétaire reste encore insuffisant et de toute façon, il reste plombé par les multiples incohérences et dysfonctionnements, non seulement dans les allocations intra-sectorielles des ressources mais surtout dans le ciblage non judicieux des priorités à financer.

Aucune tendance haussière ne semble se dessiner dans le court et moyen termes alors que le pays s'engage dans la réalisation des objectifs d'éducation de qualité pour tous à l'horizon 2030. Il y a lieu de s'interroger aussi sur la gratuité de l'enseignement primaire car, le financement de l'éducation est assuré pour une large part, par les parents qui contribuent pour 31% au primaire et 21% au secondaire (Enquêtes ménages ECAM-2014), notamment à travers les maîtres des parents, les fournitures scolaires et les uniformes.

La gestion des enseignants, qui souffre de graves insuffisances et incohérences tant du point de vue de leur recrutement que de leur allocation dans les régions et écoles, est un facteur d'inefficience et de gaspillage de ressources pour le secteur. En raison d'une répartition inégale des enseignants dans les écoles, le taux d'aléa au primaire atteint 86% (et les pratiques actuelles d'allocation des ressources sur le territoire national ne vont pas dans le sens de son amélioration. Ces pratiques défavorisent surtout les zones d'éducation prioritaires et celles de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud –Ouest, où les ratios élèves/enseignant atteignent plus de 100.

La répartition des ressources entre niveaux d'enseignement montre que le niveau primaire reste fortement défavorisé avec 31% des ressources, alors que le secondaire en absorbe 57%.

Cela constitue la preuve d'une insuffisance de priorité accordée à l'enseignement primaire, qui constitue pourtant le socle sur lequel repose l'ensemble du système. Pour rendre ce socle solide et capable de soutenir durablement le reste du système, il devra bénéficier d'au moins 45% des dépenses publiques sur ressources propres.

La situation de sous-financement du primaire découle en partie de la forte présence des enseignants payés par les parents. Aussi, la forte proportion de redoublants (12,7% au primaire en 2022), davantage marquée dans le sous-système francophone (14,8% contre 3,5% chez les anglophones), induit un gaspillage de 32,0% de ressources dédiées à l'enseignement primaire, comme le témoigne le Coefficient d'Efficacité Interne (CEI) de 68,0%. Cette analyse classe le facteur volume, équité et efficacité des dépenses publiques dans la catégorie « **hautement prioritaire** » en raison de défis importants à relever et des grandes réformes à entreprendre pour mettre à niveau ce facteur.

Les leviers à actionner sur les quatre facteurs favorables, en vue de lever les blocages et résoudre les problèmes d'inefficacité et d'incohérence, sont résumés par axe d'intervention sur les tableaux ci-dessous.

Tableau 6: Proposition d'amélioration des facteurs favorables

Facteurs favorables	Développement et Renforcement des capacités des enseignants	Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)
Données et éléments probants	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte et dissémination des données sur la formation des enseignants ; - Production des informations sur les besoins de prise en charge financière des enseignants ; - Elaboration d'une carte scolaire et éducative qui facilitera le déploiement des enseignants et leur mobilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interconnexion des bases de données sur les élèves, les écoles et les enseignants en vue d'améliorer la planification sectorielle et les prévisions budgétaires ; - Production de données sur l'expression des besoins et la gestion des matériels didactiques et scolaires ; - Poursuite de la modernisation du SIGE à travers la mise en œuvre de Plan de développement du SIGE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'études et de rapports sur la satisfaction des entités décentralisées en matière de dotation des écoles en ressources humaines et matérielles ; - Élaboration systématique de rapports de mise en œuvre des financements du secteur à travers les Revues de Dépenses publiques et les Revues Sectorielles basées sur des données et évidences (Gouvernement et PTFs) ; - Production d'enquêtes et d'analyses sur la gestion des enseignants.
Planification, politique et suivi intégrant le genre	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation, de recrutement et de déploiement des enseignants sensible au genre ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de dotation des écoles en ressources pour l'apprentissage ; - Plan de dotation en ressources pour l'encadrement pédagogique ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de la carte scolaire et éducative ; - Développement de la micro-planification dans les entités décentralisées ;

Facteurs favorables	Développement et Renforcement des capacités des enseignants	Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mise en place des écoles de formation des maîtres des parents dans les régions et départements non munis ; - Plan de résorption des inégalités géographiques dans le cadre du déploiement des enseignants, intégrant le genre (réduction des aléas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de gestion de l'éducation en situation de crise et de catastrophes naturelles ; - Plan de rattrapage scolaire pour les enfants à très faibles performances scolaires ; - Etude sur les déterminants liés à la scolarisation des filles (scolarisation des filles et leadership féminin dans le système éducatif ; - Plan de financement de l'UAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification de la tenue des revues sectorielles conjointes ; - Établissement de contrats de performance pour les enseignants et les personnels du secteur.
Coordination sectorielle, dialogue et coordination des financements)	<ul style="list-style-type: none"> - Réactivation du Groupe de travail sur les enseignants (recrutement, gestion, déploiement) ; - Réactivation du Groupe de travail sur la formation des enseignants ; - Mise en place d'un Groupe de travail sur le déploiement et la mobilité de l'enseignant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de développement des structures de coordination et de dialogue sectoriels ; - Cartographie de l'appui des partenaires sur l'acquisition et la mise en place des manuels scolaires ; - Cartographie la mise en place des infrastructures WASH dans les écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'actions du GLPE ; - Elaboration d'un Plan de restructuration du ST de la Sous/Commission Education, suivi d'un plan de mise en œuvre ; - Groupe de travail au sein du GLPE sur les acquis des apprentissages ; - Elaboration d'un Plan de suivi des financements des bailleurs ; - Elaboration d'un Plan de financement de la SSEF.
Volume, équité et efficacité des dépenses publiques d'éducation	<ul style="list-style-type: none"> - Budgétisation des besoins de prise en charge des enseignants à recruter dans le cadre de la résorption des maîtres des parents ; - Budgétisation des dépenses des supervisions pédagogiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'informations sur la budgétisation des besoins en évaluation des apprentissages scolaires ; - Budgétisation du volet « intrants pédagogiques » dans le Budget National. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'études sur la réalité des ZEP qui semblent être très consommatrices des ressources du secteur ; - Mise en place de stratégie de résorption des maîtres-parents et de leur évolution vers des enseignants contractuels ; - Développement de stratégies de réduction des redoublements et abandons scolaires dans les écoles primaires et secondaires ;

Facteurs favorables	Développement et Renforcement des capacités des enseignants	Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)
			- Développement d'outils efficaces de gestion des ressources humaines ; - Production de rapport annuel d'exécution budgétaire ; - Production du Rapport d'exploitation annuel des comptes de l'éducation.

Tableau 7: Prise en compte des facteurs favorables hautement prioritaires

Facteurs hautement prioritaires	Domaines d'intervention pour le renforcement du système
Coordination/Dialogue sectoriel et mobilisation des financements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement structurel et fonctionnel du Secrétariat Technique de la Sous-Commission Education et Formation Professionnelle ▪ Planification, mise en œuvre et suivi des réformes et des politiques sectorielles (y compris celles contenues dans le pacte de partenariat) ▪ Elaboration d'un Plan de coordination interministérielle ▪ Elaboration d'un Plan d'animation du dialogue sectoriel et de mobilisation des ressources ▪ Renforcement des capacités techniques et opérationnelles du Secrétariat Technique de la Sous-Commission Education et Formation Professionnelle
Volume, équité et efficacité des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'outils et de mécanismes de renforcement de la gestion des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation (CDMT sectoriel) ▪ Mise en place d'outils et mécanismes efficaces de gestion de ressources humaines axée sur le genre (cartographie des postes, SIGIPES) ▪ Etudes sur la réalité des ZEP ▪ Mise en place de mécanismes pérennes de rétention des enseignants dans leur poste de travail ▪ Renforcement de capacités des responsables des Ministères en charge de l'éducation et de la formation dans le cadre de la préparation et de la gestion du budget-programme ▪ Résorption des inefficacités et des incohérences dans l'allocation des ressources aux écoles

4. Alignement des financements et domaines d'application des financements du Partenariat Mondial pour l'Éducation

4.1. Alignement des financements des Partenaires

Plusieurs financements sont disponibles auprès des Partenaires pour soutenir la mise en œuvre de la Réforme Prioritaire. Le *Tableau n°8* présente les financements disponibles et les intentions de financement par Partenaire sur la période 2024-2028, soit celle qui couvre la mise en œuvre de la RP. Plus de 465 millions de dollars sont déjà mobilisés par l'UNICEF, la Banque Mondiale, la Banque Islamique de Développement (BID), l'AFD et l'UNESCO. De manière spécifique, ces financements soutiennent l'accès aux opportunités d'apprentissage, l'éducation inclusive, l'alimentation scolaire, le soutien aux familles, le renforcement du système et la coordination sectorielle, la protection de l'environnement d'apprentissage, la qualité des apprentissages, la gouvernance sectorielle et la redevabilité, les réformes stratégiques, les infrastructures scolaires, la fidélisation des enseignants, les évaluations des apprentissages, l'éducation de base.

Visiblement, tous les domaines d'intervention de la RP bénéficient déjà de ressources, même si elles sont très faibles relativement aux besoins exprimés. Le Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) pourrait mobiliser, sur la période 2024-2027, près de 131,2 millions de dollars US pour financer la transformation du système avec 62,5 millions de dollars US pour le STG, 25 millions de dollars US pour l'accélération de l'éducation des filles, 3,7 millions pour le renforcement de capacités du système et 40 millions de dollars comme fonds à effet multiplicateur. Ce dernier fonds a pour objectif d'attirer de nouveaux financements pour soutenir la transformation du système.

4.2. Financements disponibles par axe de la Réforme Prioritaire

Axe1 : Développement et Renforcement des capacités des enseignants

D'importantes ressources sont investies par la Banque Mondiale dans le développement et le renforcement des capacités des enseignants (achat de manuels scolaires, formation et encadrement des enseignants). L'AFD appuie le système d'évaluation des apprentissages. Le Gouvernement camerounais a signé un Accord de Partenariat avec l'UNESCO à travers son Bureau International de l'Éducation pour apporter les appuis nécessaires à la réforme curriculaire.

Axe2 : Environnement d'enseignement/apprentissage

Ce domaine est davantage financé par l'UNICEF, la Banque Mondiale, le PAM, la BID et l'AFD qui soutiennent l'accès aux opportunités d'apprentissage, l'éducation inclusive et la protection de l'environnement d'apprentissage, les infrastructures scolaires (construction/équipement de classes), l'alimentation scolaire. C'est ce domaine qui semble mobiliser le plus de ressources des partenaires.

Axe3 : Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières)

L'AFD, la Banque Mondiale, l'UNESCO et l'UNICEF appuient des actions de renforcement de la gouvernance sectorielle et financent des activités en appui au renforcement du système, à la redevabilité sectorielle, à la fidélisation des enseignants et au renforcement de la coordination sectorielle.

Sur les financements en cours et ceux en préparation, les Partenaires Techniques et Financiers appuient aussi des actions de renforcement des facteurs favorables. A ce titre, la Banque Mondiale, l'UNESCO et l'UNICEF financent la production des données, y compris les données sur la qualité des apprentissages. L'AFD, l'UNICEF et l'UNESCO appuient le renforcement de la planification sectorielle sensible au genre. Tandis que l'UNICEF et la Banque Mondiale financent le renforcement de la coordination sectorielle et de façon générale, la gouvernance sectorielle.



Tableau 8: Alignement des financements des Partenaires

N°	Source de financement/Partenaire	Partenaire de mise en œuvre	Montant alloué (Dollars)	En préparation/en cours d'exécution	Intitulé du Programme/Projet	Domaines d'intervention	Zone d'intervention	Période d'exécution
1	UNICEF : Ressources Régulières, ECW, SIDA, KOICA, USDA	MINEDUB, MINESEC, ONG Internationales, OSC	29 000 000,00	15 millions	Programme de Coopération Cameroun UNICEF	Accès aux opportunités d'apprentissage, Education Inclusive de qualité, Renforcement du système et coordination, Environnement d'apprentissage sur et protecteur	National / Système / Régional & Communal (Décentralisation)	2022-2026
2	Banque Mondiale : IDA, PME, RSW, Contrepartie Gouvernement Cameroun	Équipes ministérielles, ST renforcé et UNESCO	318 000 000,00	118 en cours 200 en pipeline	PAREC + autres en cours de réflexion	Qualité améliorée, accès équitable et gouvernance/redevabilité (CDP, FBP) et Reformes stratégiques (enseignant, manuels scolaires, résilience et autres à identifier ultérieurement)	National /approche systémique	TBD
3	AFD	MINEDUB	10 929 320,00	En cours d'exécution	Appui Budgétaire sectoriel – Education	Construction et équipement des salles de classes (maîtrise d'ouvrage communale) / Fidélisation des RH enseignantes / Systématisation des enquêtes d'évaluation des acquis scolaires	National	2023-2025
4	Banque Islamique de Développement : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail du Maroc	MINEDUB, UNICEF, PAM, UNESCO.	75 000 000,00	En préparation	Cameroon Basic Education Support Project (CAMBESP)	Education de base	ZEP: 8 régions: Adamaoua, Centre, Est, Extrême Nord, Littoral, Nord, Sud.	5 ans
		MINEFOP, ADEFOP, UNESCO	40 000 000,00	En préparation	Projet de mise en place d'un centre de formation professionnelle et d'un centre de développement des compétences dans les métiers du textile-habillement et confection.	Enseignement Professionnel et technique	Garoua	5 ans

5	UNESCO	MINEDUB, MINESEC, MINEFOP, MINJEC, MINESUP, ONG, OSC	7 3644 611,00	5316 311 en cours 2 048 300 en préparation	Programme régulier ECW BIE (Curriculum et questions connexes) Programme O3 UBRAF Ressources éducatives	Renforcement de capacités de la chaîne d'encadrement pédagogique Curricula SIGE VBG+ECS+VIH/SIDA Education à distance Education inclusive	National	4 ans
Total			480 293 931					

Tableau 9: Financements disponibles et en cours de mobilisation en lien avec les axes d'intervention de la Réforme Prioritaire

N°	Partenaire/source de financement	Montant (Dollars)	Axe d'intervention de la Réforme Prioritaire		
			Renforcement des capacités des enseignants	Renforcement de l'environnement d'enseignement/apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)
1	UNICEF : Ressources Régulières + ECW	7 112 671,50	2 147 345,71	4 076 499,11	888 826,68
2	Banque Mondiale/ IDA-PME-RSW et Contrepartie nationale	43 230 000, 00	18 600 000,00	21 140 000,00	3 490 000,00
3	AFD	6 216 000,00	1 090 000,00	4 036 000,00	1 090 000,00
4	BID	75 000 000,00	20 000 000, 00	40 000 000, 00	15 000 000, 00
5	UNESCO	7 364 611,00	1 650 000,00	4 663 411,00	1 051 200,00

4.3. Domaines d'intervention des financements du PME

Les différents financements du PME serviront à la mise en œuvre de la RP à travers les activités à réaliser en vue de l'atteinte des 3 résultats stratégiques ci-haut identifiés. Ces domaines d'application des financements feront l'objet de développement à l'occasion de l'élaboration du programme qui sera mis en œuvre.

Tableau 10 : Domaines d'intervention des financements du PME

<i>Axe 1 :</i>	<i>Axe 2 :</i>	<i>Axe 3 :</i>
Développement et Renforcement des capacités des enseignants	Environnement d'enseignement et d'apprentissage	Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Révision des curricula de l'enseignement de base pour les rendre sensibles aux vulnérabilités et au genre (aux apprenants vulnérables). 2. Renforcement des compétences techniques et pratiques des enseignants dans la pratique de classe et dans la prise en compte du genre dans la gestion de la classe 3. Révision du curriculum de la formation initiale des enseignants (curricula des ENIEG) 4. Révision des modalités de recrutement dans les ENIEG 5. Renforcement des capacités des chefs d'établissements/directeurs d'écoles à la gestion administrative et à l'élaboration des projets d'école 6. Promotion de femmes enseignantes méritantes aux postes de responsabilité dans les écoles et dans l'administration scolaire 7. Révision des programmes scolaires pour identifier et exclure les stéréotypes sexistes 8. Campagnes de sensibilisation à l'accélération de la scolarisation des filles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre la feuille de route de la Safe Schools Declaration ; 2. Dotations complémentaires des établissements scolaires en matériels didactiques et manuels scolaires 3. Construction et équipement des infrastructures scolaires (points d'eau potable, latrines, bureaux des enseignants, blocs administratifs) sensibles au genre et au handicap ; 4. Renforcement de la rétention (à l'école) des élèves issus des ménages socialement vulnérables, notamment les filles (sécurisation des écoles et mise en place de programme de bourse) ; 5. Mise en place de mécanisme de mitigation de la violence à l'école et basée sur le genre 6. Prise en compte spécifique des zones ayant souffert de conflits armés dans la construction de nouvelles infrastructures scolaires incluant des latrines séparées pour filles et garçons 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institutionnalisation d'une plateforme de redéploiement des enseignants associée à une cartographie des postes de travail 2. Décentralisation de la gestion des ressources humaines avec une plus grande responsabilisation des CTD 3. Fidélisation/rétention des enseignant-e-s dans les zones en crise et d'accès difficile 4. Application des dispositions de la carte scolaire dans la mise en place des enseignants (Application du SIGIPES) 5. Mise en place de mesures de fidélisation pour les enseignantes et les enseignants des zones d'accès difficile (logement d'astreinte notamment pour les enseignantes, prime de fidélisation et/ou de zones difficiles 6. Stricte application et respect des textes réglementaires sur le principe du service fait (contrat de performance) 7. Renforcement de recrutement et d'allocation des enseignantes et enseignants aux écoles dont les besoins sont pressants (Renforcer le SIGE régional en vue de la production de données de suivi à jour)

5. Dispositif de mise en œuvre et de suivi/évaluation de la Réforme Prioritaire

5.1. Cadre institutionnel de mise en œuvre et de suivi de la Réforme Prioritaire

La transformation du système éducatif camerounais, acté par le Sommet du TES à New-York, sera soutenue par une Réforme Prioritaire découlant des orientations de la SSEF et orientée vers l'amélioration de la qualité des apprentissages à travers des enseignants de métier, motivés et compétents. Le pilotage et le suivi-évaluation de la mise en œuvre de cette Réforme Prioritaire seront assurés par le dispositif existant de suivi de la mise en œuvre de la SSEF. Le pilotage de la RP sera assuré par le Ministre en charge de l'Education de base, secondé par le Président de la Sous-commission Education et Formation Professionnelle du Comité National de Suivi-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030. Le Secrétariat technique (ST) de la Sous-commission Education et Formation professionnelle assurera, de manière permanente, le suivi de la mise en œuvre de la Réforme sous la supervision du Ministère de tutelle et du GLPE. Une Equipe opérationnelle Permanente, mise en place par arrêté du Ministre en charge de l'Education de Base, accompagnera le ST dans le suivi de la mise en œuvre de la Réforme Prioritaire. Un Agent Partenaire sélectionné par le Gouvernement, accompagnera le processus d'élaboration du document du programme de mise en œuvre de la Réforme et sera responsable de la gestion fiduciaire des fonds alloués.

5.2. Cadre de résultats de la Réforme Prioritaire

Le cadre de résultats constitue l'un des principaux outils de suivi des indicateurs de résultats de la mise en œuvre de la RP. Ce cadre sera actualisé annuellement par l'Équipe opérationnelle permanente.



Tableau 11 : Cadre de suivi des indicateurs

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité		
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)				
Objectif Stratégique de la RP : Amélioration de la qualité des apprentissages scolaires (Il y a lieu de rappeler que selon l'étude du PASEC de 2019, il n'existe pratiquement pas de disparité selon le genre dans les niveaux de compétence s des élèves).	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil suffisant de compétences en début de scolarité (2ème année)	Lecture	39,4% (PASEC 2019)	41%	42%	43%	44%	Évaluation du PASEC. Deux études à conduire dont l'une en 2026 et l'autre en 2029	SG/IGE DPPC/DEMP/MINEDUB		
		Mathématiques	58% (PASEC 2019)	59%	61%	63%	64%				
	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil suffisant de compétences en fin de scolarité (6ème année)	Lecture	54% (PASEC 2019)	55%	57%	59%	60%				
		Mathématiques	33% (PASEC 2019)	35%	36%	38%	40%				
	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil suffisant de compétences en lecture en fin de scolarité (6ème année) dans sous-système francophone, selon les zones géographiques	Extrême Nord	18,6% (PASEC2019)	20%	21%	22%	23%				
		Littoral	91,2% (PASEC2019)	93%	94%	95%	96%				
	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil suffisant de compétences en mathématiques en fin de scolarité (6ème année) dans sous-système francophone, selon les zones géographiques	Extrême Nord	11,3% (PASEC2019)	13%	14%	15%	16%				
		Littoral	77% (PASEC2019)	79%	80%	81%	82%				
	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil	Reste Anglophone ⁶	72% (PASEC2019)	74%	75%	76%	77%				

⁶Il s'agit des Régions de l'Adamaoua, l'Est, l'Extrême-nord, le Nord et le Sud

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
	suffisant de compétences en lecture en fin de scolarité (6ème année) dans sous-système anglophone, selon les zones géographiques	Littoral	77,6% (PASEC2019)	79%	80%	81%	82%	Annuaire des statistiques	DPPC/MINEDUB
		Reste Anglophone	53% (PASEC2019)	55%	56%	57%	58%		
	Pourcentage (%) d'élèves atteignant un seuil suffisant de compétences en mathématiques en fin de scolarité (6ème année) dans sous-système anglophone, selon les zones géographiques	Littoral	50,4% (PASEC2019)	52%	53%	54%	55%		
		Filles	72,1% (base 2023)	75%	79%	83%	87%		
	Taux d'achèvement du primaire	Total	75,6% (base 2023)	80%	83%	87%	91%		
Axe stratégique 1 : Développement et renforcement professionnel de l'enseignant	% d'enseignants de 2ème année primaire n'ayant aucune formation professionnelle initiale (sans diplôme de l'ENIEG)	National	30,20%	25%	20%	15%	10%	Rapports des Inspecteurs d'arrondissement de l'Education de Base	IGE/DEMP
		Extrême Nord	13%	10%	8%	5%	5%		
		Littoral	23%	20%	17%	14%	10%		
	% d'enseignants de 6ème année primaire ayant une formation professionnelle initiale de 2 ans et plus (avec diplôme de l'ENIEG)	National	43,10%	45%	50%	75%	80%		
		Extrême Nord	84,40%	90%	95%	95%	95%		
		Littoral	52,60%	55%	60%	65%	70%		

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
	% d'ENIEG réformées	National	nd	TDR et financement disponibles	10%	20%	50%	DEMP	IGE/MINESEC
	% d'enseignants n'ayant jamais reçu de formation en cours d'emploi	National	nd	TDR enquêtes IAEB	70%	60%	50%	Enquêtes IAEB	IGE/DEMP/DPPC/MINEDUB
	% d'enseignants ayant reçu trois semaines de formation en cours d'emploi au cours d'une année	National	nd		20%	30%	50%		
	% d'écoles n'ayant jamais reçu de visites des encadreurs pédagogiques dans l'année	National	nd		40%	35%	30%		
	% d'écoles ayant reçu au moins une visite des encadreurs pédagogiques dans l'année	National	nd		60%	65%	70%		
Axe stratégique 2 : Renforcement de l'environnement d'enseignement et d'apprentissage	% d'écoles avec un dispositif d'eau potable	National	89,2% (BASE 2023)	97,30%	100%	100%	100%	Annuaire des Statistiques MINEDUB	DPPC/MINEDUB
	% d'écoles ayant des latrines séparées (F/G)	National						Annuaire des Statistiques MINEDUB	DPPC /MINEDUB

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
	% de salles de classe en matériaux définitifs	National						Annuaire des Statistiques MINEDUB	DPPC /MINEDUB
		Extrême Nord						Annuaire des Statistiques MINEDUB	DPPC /MINEDUB
		Littoral						Annuaire des Statistiques MINEDUB	DPPC /MINEDUB
		Centre							DPPC /MINEDUB
	Nombre de manuels par élève	National	1,6 (Base 2023)	Conduite de recensement scolaire	3,00	3,00	3,00		DPPC /MINEDUB
		Extrême Nord							DPPC /MINEDUB
		Littoral							DPPC /MINEDUB
		Centre							DPPC /MINEDUB
	% d'écoles primaires ayant organisé en début d'année des campagnes systématiques en faveur de la scolarisation des filles (Lutte contre les grossesses précoces, la violence à l'école, lutte contre les antivaleurs sociales et les pratiques néfastes, etc.)	National	nd	TDR, financement et organisation des équipes	50%	75%	100%		DPPC /MINEDUB
		Extrême Nord	nd		50%	75%	100%		DPPC /MINEDUB
		Littoral	nd		50%	75%	100%		DPPC /MINEDUB
		Centre	nd		50%	75%	100%		DPPC /MINEDUB
	% d'écoles avec un dispositif de lutte contre les VBG	National							DPPC /MINEDUB
		Extrême Nord							DPPC /MINEDUB
		Littoral							DPPC /MINEDUB
		Centre							DPPC /MINEDUB

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
Axe Stratégique 3 : Rationalisation de la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles)	% d'écoles sans enseignants	National	nd	Enquête Nationale	30%	20%	50%	Rapport de suivi des Inspecteurs	MINEDUB/DRH
	% d'écoles enregistrant un déficit d'enseignants	National							MINEDUB/DRH
	% d'écoles enregistrant un surplus d'enseignants	National							MINEDUB/DRH
	Nombre d'enseignants en dehors du système éducatif National	National	nd	Enquête nationale				Rapport de la DRH sur la question	DRH/MINEDUB
	Nombre moyen de personnels d'une Inspection d'Arrondissement de l'Enseignement de Base	National	plus de 100	Mesures de déploiement	50	25	25	Rapport IAEB	DRH/MINEDUB
	Révision du décret n° 2012/268/MINEDUB du 11/01/2012 en vue de ramener la fonction RH à la DRH du MINEDUB	National	Non	Oui	Application des mesures	application des mesures	GRH uniquement dévolue à la DRH	Rapport DRH/MINEDUB	SG/MINEDUB
	Interconnexion des bases de données du SIGIPES, du Guichet Unique et de la Cartographie des postes	National	non	Etude réalisées	Oui	Oui	Oui	Rapport DRH/MINEDUB	SG/MINEDUB
	Etude sur les facteurs de blocage d'une gestion rationnelle des enseignants	National	Non	TDR désignation de l'équipe	Oui	Application des mesures préconisées	Application des mesures préconisées	Rapport DRH/MINEDUB	SG/MINEDUB
	Nombre d'enseignants affectés ou travaillant pour d'autres administrations en dehors du secteur de l'éducation	National	nd					Recensement DRH	DRH

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
Facteurs Favorables									
1. Données et éléments probants	% de régions produisant et publiant leurs propres données	National	0%	10%	30%	50%	80%	Annuaire DREB	DREB/DPPC
	Mise en place d'une Unité d'évaluation des Acquis Scolaires Opérationnelle	National	Non	Etude réalisée	Dispositif institutionnel mis en place	Unité d'Evaluation des Acquis Scolaire (UEAS) Opérationnelle	conduite d'une évaluation des acquis scolaires par l'équipe de l'Unité	Arrêté de Mise en place et Rapport de l'étude	SG/IGE/MINEDUB
	Conduite d'une étude PASEC	National	2019	Conduite de l'étude	Publication des résultats	Accompagnement du PASEC dans la mise en place de l'UEAS	x	Rapport de l'étude	IGE/DEMP/MINEDUB
2. Planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre	Mise en place d'une banque d'études sur les problématiques essentielles du secteur de l'Éducation	National	Non						
	La Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation est adoptée	National	Non	Oui	Document publié	Mise en œuvre	Mise en œuvre	Document de la SSEF	ST/S-Ccommission
	Le plan d'action triennal de la Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation est élaboré et mis en œuvre par les Administrations des Ministères sectoriels	National	Non	Non	Oui	Mis en œuvre	Mis en œuvre	Document du Plan d'action triennal	ST/S-Commission
3. Coordination sectorielle et la mobilisation	Mise en place par le MINEPAT d'un cadre de concertation sectoriel	National et en régions	Non	Etude réalisée et dispositif	le Cadre de concertation	4 réunions annuelles	4 réunions annuelles	Arrêté de mise en place et apports des réunions	ST/SCommission

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité	
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)			
coordonnée des financements	regroupant le GLPE et la Sous - commission			institutionnel mis en place	se réunit 4 fois par an					
	Revue annuelle du Pacte de Partenariat, à l'occasion des revues sectorielles conjointes annuelles	National	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Rapports des Revues	ST/S-commission	
	Plan de renforcement des capacités du secrétariat technique élaboré et exécuté	National	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Rapports de formation	Coordination	
4. Volume, l'équité, et l'efficacité des dépenses publiques,	Etude sur les blocages à une répartition équitable et efficiente des enseignants	National	Non	Mise en place des TDR et des équipes	Conduite de l'étude	Exploitation du Rapport	Prise de décisions	Rapport de l'étude et Mesures d'action prises	SG/DRH/MINEDUB	
	Etude sur les obstacles et discriminations auxquels les enseignantes sont confrontées dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions	National	Non	Mise en place des TDR et des équipes	Conduite de l'étude	Exploitation du Rapport	Prise de décisions	Rapport de l'étude et Mesures d'action prises	SG/DRH/MINEDUB	
	Etude sur la réalité des ZEP	National	Non	Mise en place des TDR et des équipes	Conduite de l'étude	Exploitation du Rapport	Prise de décisions	Rapport de l'étude et Mesures d'action prises	SG/DRH/MINEDUB	
	Part des maîtres des parents dans les effectifs d'enseignants	Hommes		7 058						SG/DRH/MINEDUB
		Femmes		9 683						SG/DRH/MINEDUB
		Ensemble		16 741						SG/DRH/MINEDUB
	Elaboration des comptes nationaux de l'Education		Non	TDR, cadre institutionnel	Conduite de l'Etude	Compte disponible		Rapport des comptes de l'éducation	MINEPAT/MINFI/ INS	

Axe stratégique de la Réforme	Indicateurs		Valeurs de Référence (2024)	Valeurs cibles				Sources de vérification	Responsabilité
				AN 1 (2026)	AN2 (2027)	AN3 (2028)	AN4 (2029)		
	Part du Budget de l'éducation dans le Budget Général (en ressources propres)	National	18%	19%	20%	21%	22%	Revue des dépenses publiques	MINFI
	Part du Budget de l'enseignement de Base dans le Budget du secteur de l'éducation (en ressources propres)	National	30%	30%	32%	34%	36%	Revue des dépenses publiques	MINFI

5.3. Indicateurs de déclenchement de financements complémentaires

Il s'agit d'indicateurs dont l'atteinte des cibles permet la libération des financements complémentaires retenus dans le cadre du STG. Le financement attendu est de l'ordre de 62,5 millions de dollars dont 70% libérés après endossement du Pacte de Partenariat par le Conseil d'Administration du PME. La réalisation de ces indicateurs permettra de libérer les 30% restants du financement. L'identification de ces indicateurs s'appuie sur les facteurs favorables hautement prioritaires. Notons que quatre facteurs favorables ont été identifiés dont deux jugés moyennement prioritaires : (i) Données et éléments factuels ; (ii) Planification, politique et suivi sectoriels intégrant la notion de genre. Deux autres ont été jugés hautement prioritaires : (iii) Coordination sectorielle et (iv) Volume, équité et efficacité des dépenses publiques nationales d'éducation.

Ainsi les indicateurs de déclenchement choisis s'appuieront le facteur « **Volume, équité et efficacité des dépenses publiques d'éducation.** »

Stratégie de mobilisation de l'allocation complémentaire

5.3.1. Le problème.

L'allocation des enseignants dans les régions et les écoles apparaît inéquitable, avec un taux d'aléa atteignant 86% au niveau de l'enseignement primaire, défavorisant surtout les zones d'éducation prioritaires et celles de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (Annuaire Statistique MINEDUB 2022). A ce défi, s'ajoutent des déperditions de personnels dues aux dysfonctionnements dans le pilotage de la fonction RH (sans outils fédérateurs et sans coordination), aux affectations faites par plusieurs centres de responsabilité et aux départs à la retraite sans gestion prévisionnelle. Ces problèmes sont exacerbés par la faible rétention du personnel enseignant, liée aux mauvaises conditions de travail, à l'attrition et à la sous-utilisation du personnel enseignant dans les établissements scolaires. Par ailleurs, on constate une faible capacité de management des ressources humaines, du fait de l'insuffisante appropriation des textes règlementaires et administratifs ainsi que du non-respect des dispositions légales en matière de redevabilité.

Ces défis se traduisent par un déficit permanent d'enseignants fonctionnaires dans les salles de classes, notamment dans les régions ZEP où l'on peut observer des ratios de 124 élèves/enseignant. Ce déficit cumulé sur une longue période d'absence de recrutement d'enseignants et un taux d'attrition de 5% dans le secteur ont renforcé la situation de manque chronique d'enseignants dans certaines écoles. En effet, chaque année, environ 1450 enseignants sortent du système (primaire-pré-scolaire seulement). Aussi de nombreux

enseignants (plus de 9000) se retrouvent dans d'autres administrations pour d'autres tâches que l'enseignement.

Cette situation de répartition inéquitable et de déperdition du personnel enseignant constitue non seulement un facteur d'iniquité, d'inefficience et de gaspillage de ressources pour le secteur, mais aussi de déficit d'encadrement et de réduction de temps d'apprentissage pour les élèves.

Les principaux goulots d'étranglement et points de blocage à la répartition équitable et efficiente des enseignants se rapportent à :

- Peu de rationalité de l'état des besoins en personnels enseignants produit par les écoles, du fait des incohérences relevées entre les différentes sources de données notamment celles produites par les directions techniques du MINEDUB (DPPC, DRH, DEMP) et les services déconcentrés (DREB). Ceci se reflète lors de l'actualisation des listes des écoles annuellement déclarées éligibles pour le recrutement et le déploiement des enseignants. A titre d'illustration pour les années 2020 et 2021, les actes portant ouverture des tests de sélection en vue du recrutement des Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire comportaient à 80% les mêmes écoles avec les mêmes quotas ;
- L'extrême centralisation de l'organisation des recrutements où le niveau déconcentré n'intervient efficacement que pour les aspects liés à l'organisation matérielle du test, aux corrections et aux délibérations techniques supervisées localement par les responsables des services centraux désignés par le MINEDUB ;
- La faible implication des acteurs de terrain dans l'organisation des recrutements des enseignants, notamment les autorités administratives, les responsables techniques des services déconcentrés du MINEDUB, les Collectivités Territoriales Déconcentrées (les Conseils régionaux et les Mairies) et la Communauté éducative ;
- Le manque persistant d'enseignants dans certaines écoles notamment dans les ZEP et les zones en crise ;
- Un taux d'attrition de 5,1% avec près de 9000 enseignants se retrouvant dans d'autres administrations pour des tâches autres que l'enseignement.

5.3.2. Les causes.

- Une concertation limitée et insuffisante entre toutes les parties prenantes au processus ;
- Certaines Délégations Régionales ne communiquent pas les listes des écoles effectivement déficitaires en matière de personnels enseignants. La réalité du terrain est ainsi modulée en fonction de l'objet de la sollicitation ;

- Les services déconcentrés sont excentrés dans certaines phases essentielles de l'organisation des recrutements, notamment les délibérations finales où leurs causes peuvent être mieux entendues, défendues et prises en compte ;
- Une faible implication des autorités administratives, des responsables techniques des services déconcentrés du MINEDUB, du MINESEC, du MINFOPRA, des Collectivités Territoriales Déconcentrées (les Conseils régionaux et les Mairies) et de la Communauté éducative, dans l'organisation des recrutements des enseignants ;
- Des dysfonctionnements dans le pilotage de la fonction RH (sans outils fédérateurs et sans coordination) ;
- Des affectations faites par plusieurs centres de responsabilité.

5.3.3. Les mesures préconisées.

Les mesures correctives sont de deux ordres :

- Le renforcement de la DRH dans son programme de rationalisation de l'utilisation des personnels enseignants à travers le redéploiement des surplus avant recrutement et le remplacement des retraités et autres décédés (personnels des structures de coordination au niveau déconcentré). Cela passe, évidemment, par le développement des outils de gestion, incluant la cartographie, qui permettront à la DRH d'assurer la traçabilité des enseignants déployés à travers l'historique des postes de travail ainsi que par une bonne utilisation des données du SIGE et de la carte scolaire dans le processus de gestion des enseignants ;

La déconcentration des recrutements et de la gestion des redéploiements des enseignants dans les écoles primaires publiques. Aussi, le permettra à la DRH d'assurer la traçabilité des enseignants déployés à travers l'historique des postes. Dans tous les cas, il s'agira de repositionner la DRH comme acteur majeur de la fonction ressources humaines (RH) au Ministère de l'Éducation de Base, en régulant les interventions inopportunes et en respectant les axes d'action retenus par la Stratégie.

5.3.4. Indicateur de déclenchement de la part complémentaire liée au facteur volume, équité et efficience des dépenses publiques d'éducation

Les différentes stratégies d'action reposeront sur l'implication et la responsabilité de différents acteurs du système éducatif national, du niveau central au niveau déconcentré. Le déblocage des 30% retenus dans le STG (soit 18,75 millions de dollars US) est conditionné par l'atteinte de deux indicateurs de déclenchement liés au facteur « volume, équité et efficience des dépenses publiques d'éducation ».

Au regard des mesures à entreprendre, décrites ci-dessous, deux déclencheurs seront proposés pour l'obtention du financement complémentaire, à savoir : (i) la mise en place dans les DRH des outils fonctionnels d'optimisation du redéploiement des enseignants, et de gestion combinée des carrières et de la solde (SIGIPES II et Cartographie des postes de

travail) ; (ii) la déconcentration des recrutements et de la gestion des redéploiements des enseignants dans les écoles primaires publiques.

Déclencheur n° 1 : Mise en place dans les DRH des outils fonctionnels d'optimisation du redéploiement des enseignants, et de gestion combinée des carrières et de la solde (SIGIPES II et Cartographie des postes de travail). **9,375 millions de dollars US**

Indication

Sur les 30% retenus dans le STG (soit 18,75 millions de dollars US) et dont l'obtention est conditionnée par l'atteinte de deux indicateurs de déclenchement, 15% s'appliquent au facteur « volume, équité et efficience des dépenses publiques d'éducation », soit 9,325 millions de dollars US.

Justification du choix de l'indicateur

L'automatisation et la coordination de la gestion du personnel enseignant constitue un goulot d'étranglement pour la rationalisation escomptée. L'absence d'une approche basée sur la cartographie des postes constitue un facteur explicatif de l'aléa dans la répartition. Par ailleurs, la lenteur dans le traitement et la gestion des actes de carrière des enseignants constitue un facteur de démobilité et de démotivation des enseignants et particulièrement ceux des zones enclavées. Cet état des choses pourrait avoir une conséquence sur la rétention des enseignants

De ce point de vue, et sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre du SIGIPES I, la deuxième version propose des modules qui devraient permettre d'harmoniser au niveau central et déconcentré, la gestion des carrières et la réduction des retards dans le traitement de la solde.

Ainsi, la fonctionnalité de ces outils au MINEDUB permettrait la réduction du taux d'aléa en agissant sur la rationalisation de la mobilité des enseignants et sur leur maintien au poste. La gestion combinée des outils SIGIPES et ANTILOPE permettrait l'automatisation du traitement des actes de carrière et la réduction subséquente de l'absentéisme des enseignant-e-s, l'optimisation du contrôle des effectifs et l'amélioration des conditions de travail du fait de gain d'efficacité dans la prise en charge des enseignants. Seulement, pour y arriver il est important que les acteurs principaux soient outillés, que l'instrument soit déployé dans les DRH et dans les services déconcentrés en charge du recrutement, et que le fichier solde soit assaini.

Tableau 11 : Indicateur de déclenchement n°1

N°	Année	Indicateur de déclenchement	Activités/Actions à mettre en œuvre	% de décaissement	Source de vérification
1	2025-2027	Mise à l'échelle des outils et applications de GRH aux	Mise en œuvre des applications de gestion de carrière dans les		Rapport de vérification indépendant du niveau de

N°	Année	Indicateur de déclenchement	Activités/Actions à mettre en œuvre	% de décaissement	Source de vérification
		niveaux central et déconcentré du MINEDUB. 588 responsables des services centraux (160) et (428) déconcentrés du MINEDUB (SG/IG-3, Directeurs-19, Sous-Directeurs-54, Chef de Service-75, Chefs de bureaux-9 Délégués Régionaux-10, Départementaux-58 et Inspecteurs d'Arrondissement-360).	<p>Délégations Régionales, Départementales et les Inspections d'Arrondissement du MINEDUB.</p> <p>Enrôlement/ enregistrement des enseignants dans l'application Cartographie des postes de travail.</p> <p>Vulgarisation et enrôlement des enseignants dans l'application Cartographie des postes de travail.</p> <p>Activation de 14 modules du SIGIPES 2.</p> <p>Assainissement des fichiers solde et carrière des enseignants.</p>	6,25 millions de dollars US	<p>mise en œuvre des applications de gestion de la carrière et de la solde dans les services centraux et déconcentrés du MINEDUB</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport annuel d'évaluation des activités liées à la cohésion des applications SIGIPES et ANTILOPPE du MINFOPRA ; ▪ Etudes et enquêtes complémentaires (par échantillonnage) ; ▪ Rapport des séminaires de renforcement des capacités ; ▪ Rapport du MINEDUB sur le niveau d'appropriation par les acteurs GRH des
			<p>Equipement informatique et de reprographie des structures déconcentrées. (Serveurs, ordinateurs, photocopieurs, imprimantes, scanners, connexions internet, etc...)</p>		

N°	Année	Indicateur de déclenchement	Activités/Actions à mettre en œuvre	% de décaissement	Source de vérification
2	2027/2028	Implémentation officielle du SIGIPES 2 dans les services centraux et déconcentrés du MINEDUB ;		3,175 millions de dollars US	nouvelles procédures vulgarisées. Les vérifications se feront sous la coordination de la DRH dans 4 régions dont 1 anglophone et 3 francophones.
Déclencheur n°1 : Mise en place dans les DRH des outils fonctionnels d'optimisation du redéploiement des enseignants, et de gestion combinée des carrières et de la solde (SIGIPES II et Cartographie des postes de travail)				9,375 millions de dollars US	

Déclencheur n°2 : Déconcentration des recrutements et de la gestion des redéploiements des enseignants dans les écoles primaires publiques. (9,375 millions de dollars US)

Indication

Sur les 30% retenus dans le STG (soit 18,75 millions de dollars US) et dont l'obtention est conditionnée par l'atteinte de deux indicateurs de déclenchement, 15% s'appliquent au facteur « volume, équité et efficience des dépenses publiques d'éducation », soit 9,325 millions de dollars US.

Justification du choix de l'indicateur

L'objectif poursuivi par ce déclencheur est de ramener la gestion des recrutements et de la mobilité des enseignants au niveau local pour une gestion de proximité plus rationnelle. Il est à relever que cette gestion de proximité va résoudre le problème de fidélisation des enseignants aux postes pour au moins 5 ans, tout en assurant leur rotation au sein de leur région de recrutement. Au terme de cette réforme, le taux d'encadrement des élèves par les enseignants payés par l'Etat sera amélioré, il est actuellement de 1/90 dans l'Adamaoua, 1/87 à l'Est, 1/123 à l'Extrême-Nord, 1/120 au Nord avec une moyenne de 1/111 dans les ZEP et de 1/75 en moyenne nationale. Le % de maitres de parents (titulaires de CAPIEMP mais recrutés et payés par les parents) au primaire public est de 20% dans l'Adamaoua, 25% à l'Est, 34% à l'Extrême-Nord, 38% au Nord avec une moyenne de 32% dans les ZEP et de 25% au niveau national. Il faut relever en outre qu'il existe un vivier important d'enseignants formés dans les 59 ENIEGs publiques et titulaires de CAPIEMP. Dans le processus de recrutement, un accent sera accordé aux instituteurs titulaires de CAPIEMP payés par les parents (habituellement appelés maitres des parents) et exerçant dans les écoles publiques des zones d'accès difficile et/ou en crise. Pour évaluer l'atteinte de l'indicateur déclencheur, il conviendra de vérifier pour chaque élément déclencheur, son niveau de réalisation satisfaisant.

Tableau 12 : Indicateur de déclenchement n°2

N°	Année	Indicateur de déclenchement	Activités/Actions à mettre en œuvre	% de décaissement	Moyens de vérification
1	2025 - 2027	Contractualisation des 3000 maitres des parents titulaires de CAPIEMP payés par les parents et travaillant dans les zones de crise et d'accès difficile. Ils viendront s'ajouter aux 6 000 enseignants en instance de recrutement dans le PAREC	Elaboration d'une stratégie de contractualisation des maitres des parents titulaires de CAPIEMP payés par les parents et travaillant dans les zones de crise et d'accès difficile.	9 millions de dollars US	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de vérification indépendant
			Renforcement des capacités des équipes au niveaux central (50) et régional (200) sur la stratégie de recrutement, de re déploiement et de rotation des enseignants.		
		Décisions de redéploiement et plans régionaux de rotation des effectifs d'enseignants disponibles	Application des textes définissant les normes de personnels enseignants travaillant dans les structures administratives déconcentrées du MINEDUB, ce qui permettrait le déploiement de la plus- value		

N°	Année	Indicateur de déclenchement	Activités/Actions à mettre en œuvre	% de décaissement	Moyens de vérification
			dans les écoles primaires publiques nécessiteuses.		
			Elaboration des plans régionaux de rotation des effectifs d'enseignants		
			Publication des décisions de rotation des enseignants		
2	2027/2028	Décisions de redéploiement et plans régionaux de rotation des effectifs d'enseignants disponibles	Poursuite de la mise en œuvre des plans régionaux de rotation des effectifs d'enseignants	375 mille de dollars US	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de vérification indépendant ▪ Rapport de mise en œuvre des Plans de Travail Annuels et les Rapports Annuels de Gestion de la DRH et des Délégués régionaux
Déclencheur n°2 : Déconcentration des recrutements et de la gestion des redéploiements des enseignants dans les écoles primaires publiques.				9,375 millions de dollars US	

NB : Les rapports, études et enquêtes seront utilisés comme déclencheurs de financement. Ils serviront de documents de référence au GLPE lors de l'examen annuel des performances sectorielles (Revue conjointes).

