

# **SENEGAL**

**Rapport d'endossement  
du « Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence  
(PAQUET)**

**Coordination des Partenaires  
Techniques et Financiers en éducation au Sénégal**

**Février 2013**

### Summary of Appraisal

|  |  |   | Very Satisfactory | Satisfactory | Room for improvement | Comments |
|--|--|---|-------------------|--------------|----------------------|----------|
| <b>Education Plan Development Process</b>    | Education Plan Preparation Process     |   |                   | X            |                      |          |
|  | Stakeholders' Engagement               |   |                   | X            |                      |          |
| <b>Education Plan</b>                        | Education Sector Analysis              |   |                   | X            |                      |          |
|  | Plan design                            | Policy Priorities                                 |                   | X            |                      |          |
|  |  | Programme Design and Prioritization of Strategies |                   | X            |                      |          |
|  |  | Plan financing                                    |                   | X            |                      |          |
|  |  | Monitoring and Evaluation                         |                   | X            |                      |          |
|  |  | Development and Financing of an action plan       |                   | X            |                      |          |
| <b>Appraisal of implementation Readiness</b> | System Capacity                        |   |                   | X            |                      |          |
|  | Governance and accountability          |   |                   | X            |                      |          |
|  | Risks to Implementation and Mitigation |   |                   | X            |                      |          |

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| Introduction .....   | 4  |
| I. Le Processus d'élaboration PAQUET .....                             | 6  |
| 1.1. Processus de préparation du Programme sectoriel .....             | 6  |
| 1.2. Implication des parties prenantes .....                           | 8  |
| II. Évaluation du plan sectoriel de l'éducation .....                  | 9  |
| 2.1. Analyse du secteur de l'éducation (PDEF).....                     | 9  |
| 2.2. Conception du plan sectoriel .....                                | 11 |
| 2.2.1. Priorités de la politique .....                                 | 11 |
| 2.2.2. Conception du programme et hiérarchisation des stratégies ..... | 13 |
| 2.2.3. Financement du plan .....                                       | 19 |
| 2.2.4. Suivi-évaluation .....  | 24 |
| 2.2.5. Élaboration des plans d'action .....                            | 24 |
| III. Évaluation de l'État de préparation à la mise en œuvre .....      | 25 |
| 3.1. Capacité du système .....   | 25 |
| 3.2. Gouvernance et responsabilité.....                                | 25 |
| 3.3. Risques.....  | 29 |

## Introduction

Le Sénégal a mis en œuvre, entre 2000 et 2012, un Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF), fondé sur une politique éducative adoptée en 2000 et réajusté à deux reprises (dans le cadre des préparations des phases 2 et 3).

Aux termes des 10 années de mise en œuvre du PDEF, une évaluation de la décennie a été élaborée par un cabinet de consultant externe, en 2011. Elle a été partagée durant la revue annuelle du programme sectoriel tenue en juin 2012 et validée dans le cadre d'un atelier organisé après la revue sectorielle.

L'évaluation du PDEF, a fait apparaître des progrès significatifs, surtout en matière d'accès mais également, dans l'amélioration de la qualité des enseignements apprentissages et de la gestion du système éducatif. Ces progrès sont notoires dans les domaines suivants :

- la réduction des disparités de genre (réduction significative des écarts de scolarisation entre filles et garçons),
- le développement important du réseau d'infrastructures scolaires dans le primaire surtout, le moyen, le supérieur, mais aussi les autres niveaux,
- La construction de Centres régionaux de formation,
- la réforme curriculaire de l'élémentaire et du moyen,
- la mise à disposition d'intrants pédagogiques (ordinateurs, manuels scolaires, mallettes pédagogiques etc.),
- la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle et technique,
- l'accroissement de l'offre de formation professionnelle et l'introduction de l'approche par les compétences,
- L'expérimentation de l'apprentissage rénové,
- La mise en œuvre d'une réforme pour l'enseignement supérieur (réforme institutionnelle, pédagogique et gouvernance du sous-secteur),
- la mobilisation des Partenaires Techniques et Financiers (et des autres : collectivités locales, société civile, syndicats) autour du programme, l'harmonisation de leurs interventions pour une meilleure efficacité de l'aide au développement,
- le développement d'outils pertinents de planification et de gestion du système éducatif,
- l'élaboration, le suivi-évaluation des politiques, du programme et des projets de développement de l'éducation,
- le leadership affirmé du gouvernement dans la mise en œuvre du PDEF.

Toutefois, l'évaluation décennale a également montré des problèmes importants et des ajustements souhaitables. Pour ce qui concerne les problèmes soulevés, on peut noter principalement (i) le nombre élevé d'enfants scolarisables en dehors du système éducatif, qui ne répond pas, pour la majorité, aux attentes, ou offrant une éducation de base incomplète, ne laissant aucune perspective intéressante et (ii) les résultats atteints jugés insuffisants eu égard aux moyens investis dans le secteur durant la décennie, et posant de fait, le problème fondamental de l'efficience du système éducatif sénégalais.

Sur la base des leçons apprises, tirées de cette évaluation décennale, une nouvelle lettre de politique générale du secteur de l'éducation et de la formation, a été élaborée pour la période 2012-2025. La lettre de politique générale a été endossée par tous les acteurs de l'éducation (y compris les partenaires techniques et financiers), durant la revue sectorielle, annuelle, de juin 2012. Elle a été signée par les Ministres en charge du secteur de l'éducation et le Ministre de l'Économie et des Finances le 6 Février 2013. La nouvelle lettre de politique générale du secteur de l'éducation s'inscrit toujours dans le cadre de la Stratégie nationale de Réduction de la Pauvreté (SRP) déclinée dans le Document de Stratégie pour la croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSRP) et poursuit les Objectifs du Millénaire pour le Développement, notamment en ce qui concerne la scolarisation universelle complète dans le cycle primaire à l'horizon 2015. Elle vise également, non seulement à approfondir et à consolider les acquis de la décennie écoulée, mais aussi, à prendre en charge, dans le nouveau programme sectoriel intitulé : « Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) », de nouvelles orientations adoptées et des ruptures souhaitables dans le système éducatif.

C'est, parallèlement au processus de préparation et de validation (durant la prochaine revue sectorielle) du nouveau programme sectoriel 2013-2025 (qui mobilisera sans doute, jusqu'en 2025, l'ensemble des partenaires au développement) que le gouvernement sénégalais compte soumettre une requête de financement au Partenariat Mondial pour l'Éducation). C'est dans ce sens que l'endossement du nouveau programme sectoriel, par les PTFs est une étape importante et les mobilise tous.

Il faut rappeler qu'en Février 2009, les PTFs et le Gouvernement, suite aux déclarations de Rome de février 2003 et de Paris, en Mars 2005 (sur l'harmonisation de l'aide), ont signé une lettre d'entente qui définit les modalités qu'ils ont adoptées pour renforcer leur soutien au PDEF et pour harmoniser leurs aides au secteur, en vue d'une plus grande efficacité, efficacité et transparence dans la gestion.

Les partenaires signataires s'inspirent aujourd'hui des dites modalités pour l'instruction de leurs nouveaux financements et dans la mise au point des ententes ou accords bilatéraux de financement noués à cet effet avec le Gouvernement du Sénégal.

L'harmonisation de l'aide au secteur consiste également à renforcer la coordination des aides et le rapprochement des procédures, de manière à simplifier l'utilisation de l'aide et à favoriser une meilleure prise en main des responsabilités par le pays bénéficiaire, dans le cadre d'un dialogue permanent avec ses partenaires.

Pour répondre à cette attente, les PTFs ont mis en place, un dispositif de coordination piloté pour une durée de trois années (à compter d'octobre 2012), par un chef de file nommé, qui est actuellement l'USAID. Le chef de file est le porte-parole des partenaires auprès des autorités. Il anime la coordination interne, encourage les efforts d'harmonisation des partenaires, veille à la qualité des contributions techniques (aux stratégies sectorielles) et organise avec le Ministère de l'Éducation la concertation entre partenaires et administration.

Il co-préside avec le Ministre de l'Éducation ou son représentant des réunions régulières entre les revues, concernant l'avancement du programme (organisation des supervisions et des revues, mobilisation des experts en appui, suites données aux aide-mémoire conjoints, et tout sujet justifiant une réflexion conjointe).

Il veille à la production des documents demandés aux partenaires (propositions de TDRs relatifs aux supervisions et aux audits, inventaires des contributions financières, contributions aux aide-mémoire conjoints des revues...). Ce dispositif de coordination mis en place par les PTFs est aujourd'hui bien structuré, fonctionnel et comprend plusieurs groupes et sous groupes de travail.

Il s'agit notamment :

- Du groupe des PTFs (où les réunions de coordination ont lieu tous les deux mois),
- Du groupe composé des PTFs, des Directions d'enseignement et chefs de services (du niveau central), (où les réunions se tiennent chaque trimestre, sous la présidence du Secrétaire Général du Ministère de l'éducation),
- Des trois sous-comités : 1. Éducation de base et Enseignement Secondaire Général 2. Enseignement Technique et Formation Professionnelle 3. Enseignement Supérieur (regroupant les PTFs, le Gouvernement et présidé par les Ministres concernés). Quatre rencontres y sont organisées par an.
- Les trois groupes de travail thématiques mis en place pour le moment : i) les manuels/les mathématiques et la lecture ii) les daaras et les exclus iii) la déconcentration. Ces groupes de travail thématiques sont pilotés par des chefs de file désignés qui ont leurs propres feuilles de route et sont attendus sur des livrables.
- Les rencontres institutionnalisées entre : a) les PTFs et les Ministres en charge du secteur (3 rencontres sont prévues dans l'année) b) les PTFs, le Ministre de l'Économie et des Finances et les quatre Ministres en charge du secteur de l'éducation et de la formation. Cette rencontre est prévue une fois par an, durant le mois de juillet, après validation et transmission de l'aide-mémoire de la revue sectorielle, annuelle.

L'acceptation de la requête du Sénégal, par le Partenariat Mondial pour l'Éducation passe nécessairement par l'endossement des PTFs du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), par les PTFs, qui ont utilisé les espaces de concertation du dispositif de coordination.

## I. Le Processus d'élaboration PAQUET

### 1.1. Processus de préparation du Programme sectoriel

Durant la revue sectorielle, annuelle, de juin 2012, la lettre de politique générale et le cadre logique ont été partagés et adoptés. La lettre de politique a été endossée par tous, y compris les PTFs.

C'est à partir de juillet 2012, que le processus d'élaboration du programme d'amélioration de la Qualité, de l'équité et de la Transparence (PAQUET) a démarré.

Le programme en question (que le gouvernement qualifie de cadrage national qui va donner suite, ultérieurement, à l'élaboration des plans d'action régionaux et départementaux) a été élaboré par une équipe de cadres, représentée par l'ensemble des Ministères en charge du

secteur de l'éducation et celui de l'Économie et des Finances, sous la Supervision technique, de la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation et de la Formation (DPRE), chargé de la coordination du PDEF.

Cette équipe a été accompagnée, durant tout le processus d'élaboration et de planification, par un consultant national. Ce dernier avait pour mandat, de renforcer les capacités des membres de l'équipe nationale pour qu'ils soient en mesure de répondre aux attentes durant tout le processus de planification. Ce renforcement de capacité visait principalement l'utilisation efficace des outils de planification, le développement, l'adoption et la mise en œuvre d'un cadre méthodologique cohérent et pertinent.

Le processus d'élaboration s'est déroulé uniquement au niveau central et des rencontres internes de partage ont été organisées, ce qui nous amène à penser qu'il y a en principe, une appropriation par les parties prenantes. Par ailleurs, le PAQUET a pris en compte, les dernières réflexions sur :

- l'éducation et le développement durable,
- l'adéquation formation/emploi,
- les sciences et la technologie en éducation.

Le Processus d'élaboration du PAQUET est marqué par les étapes suivantes :

1. L'élaboration du Modèle logique et du Cadre de Mesure de Rendement (CMR) sur la base de la lettre de politique, et de l'évaluation décennale.
2. la mise à niveau des participants au processus d'élaboration des plans stratégiques des sous-secteurs (dans le cadre d'un atelier de deux (2) jours pour la phase nationale dont les objectifs sont les suivants : i) familiariser les participants avec le Modèle Logique accompagné du Cadre de Mesure des Rendements en vue d'harmoniser la compréhension des concepts utilisés et des orientations retenues ii) adoption de la méthodologie d'élaboration du cadre logique par sous-secteur, en partant des problèmes à résoudre identifiés dans la nouvelle lettre de politique générale iii) tester de manière collective un exemple d'arbre à problèmes à résoudre dans un sous-secteur , permettant de matérialiser la vision de la nouvelle politique éducative en passant par les causes des problèmes, les résultats immédiats et intermédiaires etc. iv) la validation du projet de chronogramme d'activités devant conduire à la production des plans sous-sectoriels ;
3. l'élaboration des plans stratégiques sous-sectoriels et de la composante « Gouvernance » qui est transversale (il faut noter à ce niveau que chaque sous-secteur a mis en place une équipe restreinte composée d'au moins de deux (2) cadres et des représentants des services transversaux, chargée d'élaborer le premier draft de son plan sous-sectoriel.
4. le contrôle qualité des plans stratégiques sous-sectoriels et de la composante « Gouvernance » par le consultant lors de séances d'analyse (les plans ont par la suite été stabilisés et consolidés au sein des directions centrales concernées ;
5. la tenue de l'atelier de production du PAQUET
6. le partage de la version provisoire du PAQUET, au sein du Comité de pilotage en vue de sa validation future, dans le cadre d'une rencontre élargie au niveau national.

7. L'élaboration des plans locaux de développement de l'éducation et de la formation se fera après les préalables ci-dessus. Ces plans locaux se fonderont sur
  - le Modèle logique validé durant la revue,
  - les plans stratégiques sous-sectoriels (document de cadrage national élaboré par le niveau central),
  - les études et rapports portant sur des thématiques particulières
  - le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2012-2025.
8. L'accompagnement dans le cadre de l'élaboration des plans d'action locaux, se fera après une mise à niveau des équipes locales

## **1.2. Implication des parties prenantes**

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) en éducation, multilatéraux et bilatéraux ont participé à la 11<sup>ème</sup> Revue sectorielle, annuelle de juin 2012, au côté de l'Administration (Chefs de Service Centraux et Déconcentrés), des Collectivités Locales, des Partenaires Sociaux et de la Société Civile.

Précédemment à la Revue, des rencontres de supervision technique ont été organisées dans le cadre du dialogue pluriel, avec la société civile, les PTFs et les Collectivités Locales.

Les rencontres de supervision technique ont permis d'échanger sur la Lettre de politique générale, l'évaluation de la phase 3 du PDEF, les résultats provisoires de l'évaluation décennale, le cadre logique du programme et les simulations.

Une analyse conjointe du Gouvernement et des Partenaires Techniques et Financiers sur les résultats préliminaires de l'évaluation de la décennie du PDEF et leurs contributions à la préparation du nouveau programme (PAQUET) ont fait l'objet d'un aide-mémoire transmis officiellement au Ministre de l'économie et des finances et des Ministres du secteur.

C'est pour dire que les PTFs ont joué un rôle certain dans le processus d'élaboration du nouveau programme. Le dialogue de politique s'est poursuivi après la revue, entre les PTFs et le Gouvernement et a été très constructif.

Les PTFs ont rencontré en effet, suite à leur nomination dans le Gouvernement :

- Le Ministre de l'Éducation en Décembre 2012,
- Le Ministre de l'ETFP en Décembre 2012,
- le Ministre de l'enseignement supérieur en Janvier 2013,
- le Ministre de l'Économie et des Finances en présence des quatre Ministres en charge du secteur de l'éducation (en Février 2013).

Les échanges tournaient principalement autour des recommandations de l'aide mémoire, de la matrice des décisions en annexe et de questions d'actualité. En résumé, il est important de noter que les PTFs ont eu à participer pleinement au processus de préparation de la nouvelle politique éducative et des documents de cadrage du nouveau programme.

Toutefois, il est également fondamental, de souligner le leadership plus affirmé du Ministère de l'éducation et des autres en charges du secteur de l'éducation et de la formation, dans la préparation et la conception du nouveau programme sectoriel.

Les capacités en termes de planifications, de conception, de mise en œuvre et de suivi-évaluation sont réelles à tous les niveaux, même si des opérations de renforcements de capacités pourraient encore se poursuivre dans le futur.

## II. Évaluation du plan sectoriel de l'éducation

### 2.1. Analyse du secteur de l'éducation (PDEF)

La mise en œuvre du PDEF durant la décennie écoulée, a fait l'objet de plusieurs évaluations :

- une analyse sectorielle
- trois évaluations qui ont été effectuées à la fin de chacune des trois phases de mise en œuvre,
- des rapports économiques et financiers élaborés tous les ans et partagés dans le cadre des revues sectorielles, annuelles,
- des rapports d'exécution technique et financière élaborés tous les ans et partagés dans le cadre des revues annuelles,
- des études spécifiques
- des rapports d'exécution technique et financière des projets...

C'est pour dire que le secteur bénéficie d'une base solide et analytique des politiques, programmes et projets qui abordent tous les problématiques liées au système éducatif sénégalais. Toutes ces analyses, abordent de manière approfondie, les questions relatives a :

- l'organisation du système éducatif et les capacités à mettre en œuvre le programme sectoriel,
- la gestion des flux scolaires à tous les niveaux,
- l'efficacité interne et externe,
- les acquis des élèves et étudiants en termes de résultats,
- les questions financières (la mobilisation et l'exécution des ressources)
- la gestion des ressources humaines et l'exécution des rôles et des responsabilités
- la soutenabilité et la pertinence et la cohérence des choix stratégiques du programme,
- les processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.

Les analyses ont toutes été partagées dans le cadre de rencontres regroupant à la fois le niveau central et déconcentré, les collectivités locales, la société civile et les syndicats d'enseignants. Elles sont donc connues. Les diagnostics sont riches et approfondis. Ils ont fondé l'élaboration de la nouvelle politique et du Programme d'Amélioration de l'Équité et de la Transparence. Toutes ces analyses couvrent également les principaux aspects du système éducatif (accès, qualité et gestion) et s'articulent autour des points suivants : forces,

faiblesses, opportunités et menaces, avec une hiérarchisation des difficultés. Elles intègrent également des analyses macro-économiques (PNDES).

Les résultats de l'évaluation externe de la décennie ont été utilisés pour la préparation du programme sectoriel ainsi que le PNDES et Programme de croissance accélérée.

Les données utilisées sont exhaustives et fiables. L'analyse adresse également des vulnérabilités ou risques du système éducatif.

De ce qui ressort globalement, de ces évaluations, on peut retenir, que la mise en œuvre du PDEF entre 2000 et 2011 a permis, durant cette décennie, un afflux très important des ressources publiques en faveur du système éducatif. De 105 milliards au début du programme, on est passé à 432 milliards en 2011, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 12,5%. Les cinq dernières années du programme marquent une hausse de l'effort public d'éducation qui a largement dépassé les prévisions du secteur. Le système éducatif sénégalais n'est donc pas en situation de sous financement puisqu'il a reçu en moyenne pour la décennie, presque 5% du PIB avec un taux de croissance de 6% en moyenne annuelle supérieur à ce qui est prévu. En se référant à sa part dans le budget de fonctionnement de l'Etat hors intérêts de la dette elle atteint 34 % environ. Les efforts du Gouvernement, des PTFs, des collectivités locales et de la société civile ont permis de faire évoluer le taux d'achèvement du primaire qui est passé de 49,7% en 2006 à 66,2% en 2011. Toutefois, ce résultat reste insuffisant eu égard à l'objectif intermédiaire de 85% ciblé en 2010 et de 90 % visé à l'horizon 2015.

L'accès à l'enseignement moyen a été amélioré comme en témoignent les taux de transition entre le CM2 et la 6<sup>ème</sup> (il passe à 90,5% en 2011 contre un objectif de 67,6 %). Cette performance est due à l'application de la loi relative à l'obligation scolaire de 10 ans. Le pays a réduit de manière significative l'écart entre garçons et filles en matière de scolarisation.

Le taux de transition entre le moyen et le secondaire a également bien évolué. Il passe à 55,1% en 2011 même si l'objectif de 70,6% qui était poursuivi en 2011 n'a pas été atteint. Ceci est certainement dû au fait qu'une bonne partie de sortants se réoriente vers la formation professionnelle, même si les taux de transition entre le moyen et la formation professionnelle n'ont pas été renseignés.

Ces ressources mises à disposition ont également permis d'enregistrer des progrès significatifs au niveau de l'amélioration de la qualité des apprentissages. Des centres régionaux de formation aux métiers d'éducation sont mis en place un peu partout dans le pays contribuant ainsi à une meilleure qualification du personnel enseignant. Un nouveau curriculum pour le préscolaire, l'élémentaire et le non formel a été adopté et expérimenté. Celui de l'enseignement moyen est en cours de finalisation. Une quantité très importante d'intrants pédagogiques a été mise à disposition.

De nouvelles filières ont été mises en place dans la formation professionnelle et technique. L'apprentissage rénové a fait l'objet d'une expérimentation et l'approche par les compétences a été adoptée et introduite dans le sous-secteur de la formation professionnelle et technique. La nouvelle stratégie de développement de l'enseignement supérieur est en cours de mise en œuvre et la mise en place, dans ce cadre, d'instances appropriées pour garantir la cohérence d'ensemble, l'harmonisation et la coordination de la politique en matière d'enseignement

supérieur et de recherche, sont des acquis considérables à consolider. La mobilisation des partenaires constitue également un acquis important.

Enfin, des améliorations ont aussi été enregistrées dans la gestion du système éducatif, notamment dans les domaines de la déconcentration/décentralisation, du renforcement de la déconcentration de la gestion des ressources financières et humaines. Un programme de renforcement des capacités a été mis en place pour le niveau déconcentré et des subventions lui ont été accordées sur la base des plans d'action visant à améliorer la qualité des enseignements apprentissages.

Malgré tout, le bilan éducatif de la décennie est contrasté dans la mesure où, des limites ont été soulevées par les analyses. Il s'agit principalement :

- de l'inadaptation et l'insuffisance de l'offre d'éducation et de formation,
- de la faible qualité de l'enseignement dispensé à tous les niveaux,
- de l'insuffisance du pilotage pédagogique et de l'inappropriation de la gestion administrative,

Aussi, l'augmentation des effectifs masque des problèmes importants puisqu'une faible proportion d'élèves maîtrise les compétences en lecture et en mathématiques au cours des deux premières années d'études.

Les évaluations réalisées dans le cadre du SNERS ont révélé qu'un peu plus de la moitié des élèves, maîtrisent les compétences de base dans les disciplines fondamentales que sont la lecture, les mathématiques et les compétences de vie courante.

On note aussi une faible intégration des modèles alternatifs d'éducation qui constituent une forte demande des populations.

Très peu développée, l'offre de formation technique et professionnelle ne répond pas systématiquement aux besoins du marché de l'emploi. Il en est de même pour le supérieur qui continue de produire des diplômés non compétitifs sur le marché du travail. Aussi, aux faibles capacités d'accueil des établissements, concentrés pour l'essentiel à Dakar, s'ajoute une surcharge des effectifs d'étudiants et une dégradation continue de la qualité des enseignements.

Aujourd'hui des avancées restent à faire sur le plan de la gouvernance, notamment en ce qui concerne le pilotage axé sur les résultats qui fait appel à une plus grande responsabilisation, à plus d'imputabilité et de reddition de comptes.

## 2.2. Conception du plan sectoriel

### 2.2.1. Priorités de la politique

Elaborée dans le cadre d'un processus participatif, la LPG adoptée par le Gouvernement et signée le 6 Février 2013, définit les grandes orientations du système éducatif jusqu'en 2025, avec de nouveaux objectifs et un nouveau cadrage financier. Ces orientations s'appuient fondamentalement sur les OMD pour ce qui concerne l'accès universel au primaire, la parité

du genre, une éducation de qualité pour tous. Elles répondent également aux exigences de développement dans les autres sous secteurs (du moyen au supérieur).

L'éducation de base y est placée comme la première priorité de développement du pays et la formation professionnelle, la deuxième. Globalement, la lettre de politique met l'accent sur des principes, des priorités et des orientations.

**Les principes** peuvent être résumés en quatre points que sont :

1. L'équité
2. Un service de qualité
3. Une bonne gouvernance
4. Le partenariat

Le principe d'équité est une approche fondée sur l'inclusion, une prise en compte de la pauvreté et une offre qui prévoit une répartition équitable de l'offre éducative, orientée vers les zones défavorisées. Il est également fondé sur une approche de la demande qui privilégie la diversification de l'offre éducative en intégrant le genre et les enfants à besoins éducatifs spéciaux.

Le principe d'un service de qualité est basé sur l'amélioration des apprentissages, la pertinence des curricula à tous les niveaux et leur cohérence avec les besoins de développement du pays. Il est également basé sur l'environnement, la pédagogie avec la mise à disposition d'intrants comme les cantines scolaires, les TIC, les manuels, le nombre réel d'heures enseignées, etc.

Le troisième principe est la bonne gouvernance et met l'accent sur la transparence, la rationalisation de l'utilisation des ressources, à travers des critères pertinents et un meilleur ciblage pour l'allocation des ressources et les dépenses conformes aux priorités définies. Il est également fondé sur la responsabilisation accrue des collectivités locales, des inspections et surtout des écoles. Certains sous-secteurs seront entièrement sous la responsabilité des collectivités locales et un transfert massif des ressources dans les sous-secteurs de l'alphabétisation, de la formation professionnelle et de la petite enfance.

Le quatrième principe est le partenariat. Il se fonde sur la participation du secteur privé, particulièrement dans le supérieur et la formation professionnelle. Les acteurs responsabilisés s'engagent à atteindre des performances à travers les « contrats de performance ».

Le suivi évaluation, le renforcement de la fonction de contrôle interne, l'harmonisation et l'alignement de l'aide publique au développement vers les centres d'intérêt du gouvernement sont visés dans ce principe, de même que la revalorisation des TIC pour moderniser l'administration et les techniques d'enseignement.

**Les priorités** de la Lettre de politique générale sont fondées et s'alignent sur les éléments de l'analyse sectorielle. Elles tiennent compte des contraintes évoquées ci-dessus, de la situation macro-économique du pays et des simulations financières mais encore des risques et des opportunités qui traversent le secteur de l'éducation et de la formation. Elles sont bien formulées et découlent de la vision du droit à l'éducation, l'efficacité économique du pays et le principe d'équité.

La lettre de politique regroupe les priorités du secteur et les articule bien par sous-secteur.

**Les orientations** énoncées dans la LPG et les défis à relever dans le programme sectoriel sont également congruentes. Pour résumer, les éléments phares portent sur :

- La mise en place du cycle fondamental
- La diversification de l'offre éducative et de formation
- L'amélioration de la qualité de l'éducation
- L'adaptation de l'offre de formation professionnelle aux besoins du marché du travail
- Le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation de la gestion
- Le renforcement du dialogue entre les partenaires de l'éducation, la société civile et les syndicats

En résumé, on peut noter globalement que les priorités sont clairement formulées et sont fondées sur les analyses menées dans le secteur durant la décennie, notamment l'évaluation décennale du PDEF.

Elle répond aux problématiques qui en ressortent. L'information est abondante, de bonne qualité et pertinente pour fonder les choix stratégiques permettant d'apporter une réponse efficace aux priorités du système éducatif sénégalais.

### 2.2.2. Conception du programme et hiérarchisation des stratégies

Le PAQUET Education Formation pour la période 2012-2025 est fondé par la lettre de politique générale et s'appuie donc sur ses options politiques. Les résultats attendus du programme sont présentés dans un modèle logique intégré dans le document du programme. Le programme est décliné ainsi :

- 1) Une introduction rappelant le contexte d'élaboration
- 2) Les grandes orientations entre 2012 et 2025
- 3) La stratégie sectorielle
- 4) Les stratégies par sous-secteur
- 5) La gouvernance
- 6) Les politiques transversales
- 7) Le cadre institutionnel de mise en œuvre
- 8) Le dispositif de suivi-évaluation
- 9) Les risques et mesures d'atténuation

Des sous-secteurs prioritaires ont été identifiés, notamment, l'éducation fondamentale de dix ans et l'ETFP qui constituent les principales priorités, ensuite d'autres priorités structurantes comme le partenariat public-privé et la bonne gouvernance.

Les stratégies du programme sont globalement cohérentes avec les objectifs. Elles tiennent compte des résultats du programme 2000-2012 et des enjeux identifiés. La vision d'une éducation fondamentale de 10 ans, qui est centrale au PAQUET, est en continuité avec l'évolution constatée du système éducatif au cours des dernières années. Elle est pertinente compte tenu des niveaux de scolarisation atteints à l'élémentaire primaire et de la demande pour un accès généralisé au cycle moyen. Les stratégies touchant l'amélioration des rendements scolaires sont clairement énoncées, spécifiques, pertinentes et réalisables.

Plusieurs stratégies liées à la gouvernance s'attaquent à des problèmes réels et récurrents du système, notamment la rationalisation de l'utilisation du personnel et l'apaisement de l'espace éducatif. Leur mention claire dans le Programme sectoriel témoigne de la volonté d'y faire

face. La stratégie visant à diversifier les offres de formation est par contre, moins claire. Aussi, le programme n'est pas très explicite sur la façon dont se fera l'intégration d'offres de formation aussi diversifiées. Pour le secondaire, les projections prévoient une croissance lente et régulière du TBA. A court terme, ces objectifs sont congruents avec la volonté du gouvernement de soutenir prioritairement l'éducation fondamentale.

### ***Développement stratégique par sous-secteur***

#### **Développement intégré de la Petite Enfance (DIPE).**

Pour promouvoir le sous-secteur de la petite enfance et démocratiser davantage l'accès à ce niveau d'éducation, le programme ambitionne de porter le taux de préscolarisation qui se situait à 10,7% en 2011 à 20,7% en 2017 pour atteindre 50 % en 2025, en appuyant et en diversifiant les modèles alternatifs.

Les principales stratégies retenues pour atteindre cet objectif n'appellent pas de commentaires particuliers. Elles ont portent sur :

- ✓ le renforcement de l'accès à une prise en charge inclusive dans les structures de développement intégrée de la Petite Enfance;
- ✓ l'amélioration de la qualité des apprentissages et de l'environnement des structures pour une prise en charge intégrée de la petite enfance ;
- ✓ le renforcement de la participation effective des Collectivités Locales et de la communauté dans la prise en charge des structures DIPE ;
- ✓ l'amélioration du pilotage et de la coordination du sous-secteur de la petite enfance pour une gestion rationnelle et efficiente des ressources ;
- ✓ le développement de stratégies de mobilisation de ressources additionnelles.

*Compte tenu de l'importance de l'enseignement préscolaire et de son impact direct et positif sur les acquisitions de connaissances des élèves durant toute leur scolarité, le choix de généraliser progressivement l'accès aux structures d'éducation préscolaire se révèle pertinent. Toutefois, il faudra veiller à son implantation réelle en milieu rural pour en faire un véritable outil d'égalisation des chances notamment par rapport aux enfants des zones urbaines.*

*L'hypothèse principale de base est qu'en l'absence de ressources publiques additionnelles pour soutenir le développement de l'enseignement préscolaire, l'Etat devrait favoriser le secteur communautaire par des appuis techniques notamment les zones rurales et périurbaines. Soulignons que ces politiques ne pourront se réaliser sans la mise en œuvre de mesures volontaristes (sensibilisation, appui technique et financier aux fournisseurs de service, surtout en milieu communautaire rural et un système de suivi permanent, etc.). Par ailleurs, le prototype d'infrastructure d'accueil devra être revu dans une optique de pouvoir être construit à grande échelle.*

#### **Education de Base des Jeunes et des Adultes (EBJA)**

La politique éducative en matière d'éducation de base des jeunes et des adultes vise à doter les citoyen(ne)s n'ayant jamais été à l'école ou l'ayant quitté très tôt, de connaissances et de compétences de vie courantes dans une perspective d'insertion socioéconomique, de citoyenneté et d'éducation tout au long de la vie.

En vue d'améliorer l'accès, la stratégie envisagée repose sur la diversification des programmes d'alphabétisation des jeunes et des adultes conformément à la demande, la reconnaissance des acquis (écoles coraniques rénovées, formation qualifiante par l'apprentissage, formules communautaires de développement de la petite enfance), et la poursuite du programme de construction, réhabilitation et d'équipement des structures de l'EBJA que sont les écoles communautaires de base (ECB), les centres d'alphabétisation fonctionnelle (CAF), les CREPA.

L'effectif d'apprenants à enrôler dans les écoles communautaires de base atteindrait 50 477 en 2015, 77 700 en 2020 et 209 884 en 2025. Pour les prendre en charge, le programme prévoit le recrutement de 1457 éducateurs et la construction de 1600 en phase 1, 872 éducateurs et 718 salles de classe en phase 2 et 4030 éducateurs et 3670 salles de classe en phase 3.

Le programme d'EBJA touche également les écoles coraniques qui seront rénovées avec l'introduction du curriculum de l'éducation de base pour permettre aux apprenants de maîtriser les compétences de base en lecture et mathématiques. Dans cette optique, le programme prévoit la construction de 70 salles de classe en moyenne par an dans ces écoles coraniques pour offrir un cadre d'accueil propice.

Quant à la population analphabète âgée de plus de 15 ans, elle est estimée à 4 200 000 en 2011 et devrait atteindre 5 900 000 en 2025. Le programme vise un taux d'enrôlement de 10 % de la population analphabète en 2025, contre un taux actuel de 0,9% pour les hommes et 2,6% pour les femmes. Ainsi la population alphabétisée passerait de 81350 en 2011 à 140 676 en 2015, 285687 en 2020 pour atteindre 598 318 enrôlés en 2025.

*Le plan est pertinent dans son ensemble, en ciblant les différentes catégories de la population exclues du système d'éducation formelle. Toutefois, les passerelles entre ces différentes offres de formation et le système formel doivent être nettement définies. Cette articulation entre les deux systèmes permettra aux apprenants des écoles coraniques et des écoles communautaires de base de pouvoir bénéficier d'une éducation de base de dix ans.*

## **Enseignement fondamental**

Conformément aux orientations stratégiques déclinées dans la lettre de politique générale du secteur de l'éducation et de la formation, l'Etat du Sénégal a pris l'option stratégique de développement d'un cycle fondamental qui aligne institutionnellement et au plan programmatique les niveaux élémentaire et moyen. La programmation des activités figurant dans les plans d'action comme la simulation du développement du système éducatif prennent en compte cette dimension, notamment au niveau de la régulation des flux entre les deux cycles du fondamental.

Les principales mesures annoncées pour mettre en place ce cycle fondamental sont jugées pertinentes :

- (i) mettre en place un réseau d'établissements du cycle fondamental assurant une continuité éducative de 10 ans à tous les enfants de 7-16 ans dans une approche holistique, diversifiée, inclusive et intégrée de l'éducation de base ;
- (ii) implanter un curriculum du cycle fondamental orienté vers la promotion des disciplines scientifiques et de la technologie avec trois profils de sortie : vie active, formation professionnelle et technique, et enseignement secondaire général ;

- (iii) mettre en adéquation l'organisation institutionnelle, le fonctionnement et le personnel du sous-secteur et des établissements scolaires avec la nouvelle option de cycle fondamental ;
- (iv) mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'éducation (Collectivités Locales, Communautés, Partenaires...) en vue d'une adhésion à ce changement de paradigme ;
- (v) développer des stratégies innovantes de mobilisation de ressources pour accompagner la réforme.

### ***Enseignement élémentaire***

Sur la base d'un diagnostic exhaustif couvrant les dimensions accès, qualité et gestion du sous-secteur, les différentes contraintes au développement de l'enseignement élémentaire ont été identifiées et les défis à surmonter ont été déterminés. Au vue du bilan de la réalisation du premier programme décennal de l'éducation et de la formation, l'objectif d'une scolarisation primaire universelle ne pourrait être atteint en 2015 comme en témoigne le niveau de cet indicateur qui se situe à 66,5% en 2011. Compte des niveaux d'accès relativement élevés mais du taux de rétention encore faible, l'objectif de scolarisation universelle a été repoussé en 2020. Ainsi le taux d'achèvement atteindrait 82,2% en 2017 et 100% partir de 2020.

Les principales stratégies retenues pour élargir l'accès portent sur

- L'augmentation de la capacité d'accueil par la construction de 7000 nouvelles salles de classe d'ici 2017 et 11500 salles de classe entre 2018 et 2025.
- La mise à niveau des écoles à travers le remplacement des salles classe sous abris provisoire en partenariat avec le secteur privé.
- Le recrutement de 10 000 enseignants « craie en main » d'ici 2017 et 20 000 enseignants pour le reste du programme.
- La mise en place d'une offre éducative adaptée à la demande sociale

### ***Enseignement moyen.***

Ce sous-secteur est maintenant considéré par les autorités de l'éducation comme faisant partie intégrante de l'éducation de base obligatoire. Sa généralisation est par conséquent devenue un objectif au niveau national. Ainsi le taux d'accès en première année de ce cycle du fondamental est passé de 68,8% en 2009 à 90,5% en 2010 (qui constitue la première année de l'application de la loi sur l'obligation scolaire) et 88,5% en 2011. Dans le cadre du présent programme, l'objectif poursuivi en termes de transition entre élémentaire et le moyen est d'atteindre un taux de 98% en 2017, quel que soit le genre, et 100% les années suivantes.

Cet élargissement de l'accès va engendrer une massification des effectifs pour ce niveau d'enseignement. Ainsi, le programme envisage de passer d'un TBS de 53,2% en 2011 à 70,5% en 2017 pour atteindre 103,7% en 2025. Parallèlement à cette intensification de la scolarisation au moyen, il est prévu une réduction des disparités de genre, avec un indice de parité filles/garçons qui passe de 0,97 en 2011 à 1,02 en 2025.

Accroître l'accès au premier cycle du fondamental et renforcer l'équité en améliorant la scolarisation des filles à ce niveau d'enseignement sont donc des orientations retenues dans le cadre du présent programme. Pour ce faire, 4555 salles de classe additionnelles seront construites et équipées pour augmenter la capacité d'accueil du sous-secteur d'ici 2017 et 11000 autres salles le seront entre 2018 et 2025 ; Parallèlement, 9300 enseignants seront formés et recrutés pour la première période et 20500 pour la seconde.

*Si les stratégies d'universalisation de l'éducation de base sont jugées pertinentes pour atteindre l'objectif, on notera que les informations sont insuffisantes pour mettre en œuvre une véritable politique de réduction des inégalités notamment à l'endroit des groupes vulnérables. Des investigations devront être menées à l'échelle des collectivités locales de base pour identifier, quantifier et localiser les communautés encore exclues du système éducatif conventionnel, faute d'offre scolaire, ou qui ont des besoins éducatifs spéciaux. Et, en conséquence, des stratégies pertinentes devront être développées pour atteindre ces groupes marginalisés.*

*Au plan de l'amélioration de la qualité, des stratégies ont également été retenues pour améliorer la rétention au cours du cycle élémentaire. On notera que la faiblesse du taux d'achèvement est tributaire en bonne partie des taux de redoublement et d'abandon encore élevés. Les performances enregistrées ces deux dernières années en matière de réduction du taux de redoublement (liée en partie à la suppression du redoublement intra étape pratiquée par la plupart des écoles, conformément à la directive ministérielle) augurent d'une montée en puissance du taux d'achèvement. Cependant, il conviendra de veiller à ce que cette réduction du redoublement ne se traduise pas en une augmentation du taux d'abandon. Cet indicateur devra être bien surveillé durant les prochaines années. Ce qui implique la mise en place d'un système d'information décentralisé et intégré, permettant de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui influent sur l'abandon scolaire. Sur cette base, des mécanismes de suivi déconcentré, de contrôle et de supervision pourront être installés, de même que des mesures d'accompagnement pour les élèves en difficulté.*

### **Enseignement secondaire général.**

L'enseignement secondaire est considéré comme le principal réceptacle des sortants du cycle fondamental qu'il prépare aux études supérieures. Les contraintes au développement de ce sous -secteur ont été bien identifiées à travers un diagnostic qui met en évidence les points forts et les points faibles au triple plan de l'accès, de la qualité et du pilotage du système.

Sur cette base et tenant compte des orientations politiques, les mesures envisagées pour développer l'enseignement secondaire général portent sur l'extension et la diversification du réseau d'établissements d'enseignement secondaire général, en mettant l'accent sur le développement de l'enseignement des sciences et de la technologie, afin de pouvoir affecter 80% des effectifs du secondaire dans les filières non littéraires, notamment les filles dont l'accès et le maintien dans les filières devraient s'accroître considérablement d'ici la fin du programme.

Dans cette optique, le programme compte maintenir le taux de transition entre la classe de troisième et la seconde, qui devrait se stabiliser à 56% en 2025.

Compte tenu du rythme d'accroissement des effectifs d'élèves, qui passe de 178 547 en 2011 à 571 517 en 2025, il est envisagé de faire passer le TBS du secondaire de 21,1% en 2011 à 39,2% en 2025. Pour ce faire, le programme prévoit de recruter environ 3000 enseignants supplémentaires d'ici 2017 et 8000 entre 2018 et 2025.

Outre la construction de 1700 salles d'ici 2017, destinées à augmenter la capacité d'accueil, (et parmi lesquelles 10% seront des salles spécialisées) il est prévu la construction de 20 blocs scientifiques et technologiques qui devront contribuer à améliorer les capacités du système à livrer des enseignements scientifiques et technologiques de qualité.

Concernant l'efficacité interne du système, le PAQUET Education/formation prévoit que le taux de redoublement qui se situe à 15% en 2011, passera de 9,6% à la fin de la première phase, à 5,4 à la fin de deuxième phase pour atteindre 3% en fin de programme. Quant aux abandons qui se situent à 11% en 2011, ils seront maintenus constants jusqu'à la fin de la première phase pour ensuite amorcer une baisse qui le situe à 7% en 2020 et 3% en fin de programme.

*Dans ce cycle l'ambition de réduire les déperditions reste limitée au début du programme. C'est vers la fin de première phase que les stratégies d'amélioration de la qualité des apprentissages qui ont été retenues et mises en œuvre ont un effet réel sur l'efficacité interne du système. Toutefois, le programme ne donne pas d'indications sur les mesures qui seront prises en faveur des élèves en difficulté d'apprentissage.*

## **La formation professionnelle et technique**

La formation professionnelle et technique a constitué une priorité du PAQUET/EF qui compte lui accorder 15% de son budget de fonctionnement en 2025, contre 4,5% en 2011. Cette option de politique éducative est d'autant plus pertinente que ce sous-secteur est appelé à accueillir 30 % des sortants du cycle fondamental d'ici la fin du programme contre seulement 9,3% en 2011. De ce fait, les effectifs de l'enseignement technique passeront de 5118 en 2011 à 66 200 en 2025. Quant à la formation professionnelle, elle verra ses effectifs passer de 8 885 en 2011 à 16 700 en 2015 pour atteindre 44 815 élèves en 2020 et 125 615 en fin de programme.

En outre, la professionnalisation des acteurs œuvrant dans le secteur non formel constitue une préoccupation fondamentale du gouvernement du Sénégal qui ambitionne de faire de la formation professionnelle et technique un levier important pour l'amélioration de la compétitivité de l'économie, la création de richesses et d'emplois. Cette option politique est en congruence avec les orientations retenues par le programme pour développer le secteur. Il s'agit de :

- ✓ promouvoir la formation professionnelle orientée vers le marché de l'emploi à travers le développement de la formation continue, des études de besoins de formation, d'analyses de situation de travail, d'écriture de curricula selon l'APC et la création de conditions de leur implantation, ainsi que l'appui à l'insertion des nouveaux diplômés ;
- ✓ intégrer l'apprentissage dans le système de formation professionnelle et technique par une formation des maîtres d'ateliers et la mise en place de dispositifs de formation par apprentissage
- ✓ développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du partenariat public /privé.

Suivant ces orientations, l'établissement de la carte de la formation professionnelle en fonction des demandes de l'économie et des potentialités des différents pôles de développement économique du pays, la diversification des filières de formation, l'orientation de près du tiers des sortants du cycle fondamental, le renforcement de l'offre par la construction de salles de classe ordinaires, de salles spécialisées et d'ateliers ainsi que le recrutement de professeurs d'enseignement technique, d'enseignement professionnel mais aussi d'enseignement général en nombre suffisant constituent un important chantier le programme compte mettre en place.

Toutefois, compte tenu du rôle important que joue le secteur privé en matière de formation professionnelle, le programme gagnerait à développer davantage les relations partenariales avec ce secteur pour mieux répondre, en quantité et en qualité, aux besoins du marché de l'emploi.

### **Enseignement supérieur et recherche scientifique**

La politique de développement de l'enseignement supérieur porte sur l'extension et la diversification de l'offre de formation à travers une carte universitaire qui décentralise l'offre d'enseignement supérieur en mettant en place des instituts d'enseignement supérieur selon la demande, et qui seront dotés d'équipements adaptés. L'élargissement de l'accès porte également sur le développement encadré des établissements d'enseignement supérieur privé, de l'enseignement à distance et de l'augmentation de l'utilisation des TIC.

Ces mesures sont nécessaires pour pouvoir gérer correctement l'enseignement supérieur et surtout désengorger l'université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) et permettre l'accès à un plus grand nombre d'étudiants, notamment de filles aux filières scientifiques et techniques. Au plan de la qualité, le programme envisage d'améliorer notablement l'efficacité interne et externe de l'enseignement supérieur. Pour ce faire, il est envisagé d'implanter de nouvelles filières répondant aux normes LMD, de mettre en œuvre le programme de rénovation de l'enseignement des sciences et de la technologie avec des filières révisées selon la demande du marché. Il s'agira également d'instaurer l'assurance qualité dans tous les IES publiques et privées et améliorer les conditions d'études en rendant disponibles les ouvrages, supports didactiques et matériels de laboratoires en quantité suffisante. De même, un fonds de soutien à la recherche est prévu pour promouvoir ce domaine.

Concernant les bourses et œuvres universitaires, le programme envisage d'appliquer des mesures d'amélioration de l'efficacité de la gestion des bourses en: (i) plafonnant le montant total des bourses au niveau actuel en 2011 à 19 milliards de FCFA ; (ii) réduisant de 9 à 7 milliards de FCFA les montants des bourses payées aux étudiants dans les universités étrangères et (iii) en améliorant la transparence et la gestion des bourses notamment en les limitant strictement aux périodes d'éligibilité et en renforçant l'allocation sur une base de l'excellence et du mérite.

*Cette politique de réduction des ressources prend en compte l'option d'un autofinancement des établissements universitaires à travers la fonction service, ainsi que l'établissement d'un partenariat dynamique avec le secteur privé. Cette stratégie permettra de créer des marges budgétaires supplémentaires susceptibles d'être réorientées vers les dépenses pédagogiques afin d'améliorer la qualité. Ces orientations sont pertinentes.*

#### 2.2.3. Financement du plan

#### ***Situation du financement 2000 à 2011***

***Depuis 2000, l'éducation au Sénégal a été d'une grande priorité pour le Gouvernement. L'éducation a été gérée dans le cadre d'une approche globale et systématique couvrant tous les domaines de la politique éducative et de formation, du préscolaire à l'enseignement***

**supérieur.** La priorité accordée par le Gouvernement à l'éducation s'est traduite par un effort budgétaire conséquent. De 105 milliards au début du programme, le budget voté pour l'éducation a atteint 432 milliards en 2011, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 12,5%. Avec près de 34% des dépenses courantes (contre 26% en 2000), et près de 20% du montant total des dépenses publiques allouées à l'éducation et à la formation professionnelle, le Sénégal est devant non seulement la moyenne des autres pays au sud du Sahara, mais également les pays du Maghreb. Si au début du PDEF, les crédits mis à la disposition du système éducatif représentent un plus de 3% du PIB, ils sont à plus de 6% pendant la dernière phase.

***Cet engagement d'allocation de ressources budgétaires a clairement été un engagement national.*** Le financement de l'éducation publique dépend faiblement des fonds extérieurs. En réalité, les sources de financement intérieures, principalement le budget national, représentent près de 95% des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation, tandis que le financement extérieur ne représente que 5%. Les ressources obtenues des bailleurs sont essentiellement consacrées aux dépenses de capital, 66% des dépenses financées par les bailleurs sont allés aux infrastructures (construction d'écoles) et à l'équipement. En revanche, au cours des dernières années, la part des dépenses d'investissement dans les dépenses concernant le secteur de l'éducation dans le budget national n'ont pas dépassé les 8%.

***En ce qui concerne l'allocation intra-sectorielle des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation,*** le Sénégal est au-dessus de la moyenne africaine concernant la part des dépenses récurrentes dans l'éducation primaire (48%). Le Sénégal a également alloué une grande part des dépenses totales dans l'éducation à l'enseignement supérieur, près de 24% comparé à la moyenne africaine qui se situe à 19%. Les parts des dépenses ne reflètent pas nécessairement l'effectif dans les écoles : en termes d'effectifs scolaires, une comparaison internationale a montré que le Sénégal est parmi les pays africains qui dépensent plus par élève du primaire, tandis que les dépenses publiques dans le moyen et le secondaire sont en deçà de la moyenne africaine.

***Le Sénégal alloue une part insuffisante des ressources au moyen et au secondaire (25% des dépenses) par rapport à la moyenne africaine qui est de 32%.*** Pour maintenir la stabilité de son système éducatif, et pour combler les manques de la main d'œuvre en termes de compétences, le Gouvernement devrait investir plus dans le secondaire (le secteur moyen et secondaire) qui reste le parent pauvre du système.

***Les dépenses récurrentes dans l'éducation se traduisent essentiellement par une part élevée des coûts de personnel et des 'dépenses sociales' pour les élèves, représentant principalement les bourses scolaires.*** Dans l'ensemble, les coûts de personnel représentent près de 80% des dépenses dans l'éducation, tandis que les dépenses relatives aux programmes sociaux telles que les bourses et les aides scolaires représentent 14%. Ainsi, seuls 7% des dépenses récurrentes dans l'éducation vont aux services administratifs et aux matériels didactiques.

## **Financement du programme**

L'analyse du financement du PAQUET évalue le coût du programme, le financement et le gap de financement. Le groupe des PTF a revu le coût et le financement du secteur et a conclu que le financement du PAQUET est soutenable.

## Le Coût du Plan.

Le coût du programme pour les 5 prochaines années est présenté dans le tableau ci-après. Il a été estimé par une équipe du Gouvernement regroupant des responsables des ministères en charge de l'éducation et du Ministère de l'économie et des Finances. Un modèle de simulation a été utilisé pour projeter les implications en termes de besoins de ressources des objectifs par sous-secteur conformément au cadrage contenu dans la lettre de politique sectorielle. En plus des résultats de la simulation, des plans d'actions ont été élaborés, consolidés et arbitrés avec la participation des différents responsables aux niveaux politique et technique.

Le Gouvernement du Sénégal a élaboré en Novembre 2012, un nouveau modèle de simulation qui définit les principaux financements dont le secteur devra disposer pour réaliser la stratégie sectorielle d'ici à 2025. La mise en œuvre de la stratégie repose sur trois (03) scénarios qui ont été examinés et analysés. Ces scénarios se fondent tous sur la lettre de politique générale mais sont différenciés à partir des options suivantes :

- S1 fondé sur la nouvelle lettre de politique générale ;
- S2 basé sur la lettre de politique générale **combinée avec une meilleure rationalisation des ressources;**
- S3 basé sur la lettre de politique **avec un ralentissement de la croissance du PIB.**

Les discussions entre le Gouvernement et les PTFs ont abouti au choix consensuel du scénario S1, basé simplement sur la lettre de politique et traduisant les priorités suivantes qui s'articulent très bien avec celles du Programme sectoriel :

- la mise en place d'un cycle fondamental d'éducation de base de dix ans conformément au droit universel à l'éducation et à la loi N° 2004-37 du 3 décembre 2004;
- l'augmentation des capacités d'accueil, la diversification de l'offre d'éducation et la création de passerelles permettant aux sortants des modèles alternatifs d'intégrer le système formel;
- l'adaptation, en partenariat avec le secteur privé, de l'offre de formation professionnelle aux besoins du développement économique;
- l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages;
- la rationalisation de l'utilisation des ressources de toutes natures;

La faisabilité de ce scénario de croissance appréciée en termes de capacités de réalisation des constructions scolaires et de recrutement du nombre prévu d'enseignants est ambitieuse mais réalisable. Les objectifs quantitatifs du scénario respectent l'échéance de la scolarisation primaire universelle en 2020 avec les OMD, en termes d'extension des scolarités (primaire et moyen). Ils sont cohérents avec la mise en place d'un cycle fondamental de 10 ans et traduisent la volonté du Gouvernement de faire du cycle fondamental la première priorité et la formation professionnelle la deuxième.

Le scénario de croissance S1 repose sur des hypothèses ambitieuses mais réalisables en termes de :

- de progression du TBS de 96,2 % en 2015 contre 93,9 % en 2011, 116, 2 % en 2020 et 116 % en 2025,
- un taux d'achèvement de 73,2 % en 2015 contre 66,6 % en 2011, 100 % en 2020 et 115 % en 2025,
- de progression des taux de transition entre le primaire et le moyen de 96,4 % en 2015 contre 91,7 % en 2011 et 100 % en 2020 et 2025.
- d'une forte progression des effectifs attendus dans la formation professionnelle 9482 en 2015 contre 5118 en 2011 et 25000 en 2020 et 66000 en 2025

- en terme de besoins en salle de classe dans le cycle fondamental surtout, il est prévu, malgré la progression attendue des effectifs, une diminution des besoins en enseignants et en salles de classe.
- d'accroissement soutenu des flux vers l'enseignement supérieur, avec une diminution des effectifs au profit du privé,

**Le coût du scénario S1, en termes de financement, est présenté dans le tableau ci-après.**

Coût du PAQET en millions de FCFA

|                                     | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Coût du Programme</b>            | <b>516.802</b> | <b>565.482</b> | <b>619.778</b> | <b>625.692</b> | <b>641.467</b> |
| <b>Dépenses récurrentes</b>         | <b>459.894</b> | <b>477.674</b> | <b>502.341</b> | <b>517.358</b> | <b>542.618</b> |
| Ministère de l'éducation nationale  | 320.303        | 328.350        | 340.498        | 350.528        | 367.560        |
| Enseignement fondamental            | 258.287        | 264.400        | 273.374        | 277.987        | 288.880        |
| Autres sous-secteurs                | 62.016         | 63.950         | 67.124         | 72.541         | 78.680         |
| Ministère Ensgn. Tech. et Form Prof | 22.535         | 29.471         | 34.241         | 38.284         | 43.388         |
| Ministère Enseignement Supérieur    | 117.056        | 119.853        | 127.602        | 128.546        | 131.670        |
| <b>Dépenses d'investissement</b>    | <b>56.908</b>  | <b>87.808</b>  | <b>117.437</b> | <b>108.334</b> | <b>98.849</b>  |
| Ministère de l'éducation nationale  | 26.154         | 51.109         | 76.604         | 62.953         | 49.462         |
| Enseignement fondamental            | 6.557          | 26.500         | 52.452         | 36.227         | 23.466         |
| Autres sous- secteurs               | 19.597         | 24.609         | 24.151         | 26.726         | 25.996         |
| Ministère Ensgn. Tech. et Form Prof | 15.400         | 20.174         | 22.831         | 23.418         | 23.840         |
| Ministère Enseignement Supérieur    | 15.354         | 16.525         | 18.002         | 21.963         | 25.546         |

## Les ressources

Les ressources pour le financement du programme sectoriel sont constituées par les ressources de l'Etat, les partenaires et le secteur privé.

**Les ressources de l'Etat** pour le financement de l'éducation ont été estimées avec un modèle de simulation qui maintient la tendance actuelle de prélever environ 35% des dépenses récurrentes hors service de la dette pour l'éducation. En ce qui concerne les dépenses d'investissement, l'objectif est d'atteindre 10% du budget d'investissement en 2025. Ces mêmes ressources ont été ventilées entre les différents niveaux en utilisant les paramètres contenus dans la Lettre de Politique Sectorielle.

|                            | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017    |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| PIB (en milliards de FCFA) | 7.718 | 8.286 | 8.921 | 9.685 | 10.4970 |

|   |         |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Budget courant Etat hors service de la dette (en milliards de FCFA)             | 1.141   | 1.196   | 1.230   | 1.273   | 1.325   |
| Budget courant éducation (en millions de FCFA)                                  | 443.100 | 464.800 | 477.750 | 493.823 | 513.002 |
| Budget courant éducation /Budget courante Etat hors service de la dette         | 35%     | 35%     | 35%     | 35%     | 35%     |
|   |         |         |         |         |         |
| Budget Investissement total (en millions de FCFA)                               | 515.000 | 562.000 | 657.000 | 768.000 | 898.000 |
| Dépenses d'investissement interne de l'Etat pour Education (en million de FCFA) | 36.861  | 42.197  | 51.748  | 63.457  | 77.836  |
| Budget Investissement Education/Budget Investissement total                     | 7%      | 8%      | 8%      | 8%      | 9%      |
|   |         |         |         |         |         |
| Dépenses totales éducation (en million de FCFA)                                 | 479.960 | 506.996 | 529.498 | 557.279 | 590.837 |
| % du PIB  | 6.2%    | 6.1%    | 5.9%    | 5.8%    | 5.6%    |

**Les Financement externes et les autres ressources.** Pour combler le gap de financement, le gouvernement a recouru aux ressources externes et au financement du secteur privé. Les ressources externes sont constituées par les différentes conventions de financement et promesses fermes des partenaires techniques et financiers. Les ressources externes incluent également le don du Partenariat mondial pour l'éducation. Les financements du secteur privé constituent une opération de partenariat public privé (PPP) pour le financement d'infrastructures.

#### Contribution des PTFs et du PPP

|  | 2013 | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|--|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>PTF</b>                                 |      | <b>30,386</b> | <b>58.909</b> | <b>58.272</b> | <b>32.195</b> |
| <b>Secteur privé et gouvernement (PPP)</b> |      | <b>30.000</b> | <b>30.000</b> | <b>5.000</b>  |               |

**Le gap résiduel** est négligeable et sera couvert par les financements en cours de discussion avec différents partenaires.

#### Gap en millions de francs CFA

|   | 2013     | 2014          | 2015           | 2016           | 2017           |
|---|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Gap résiduel de financement (investissement)</b> | <b>0</b> | <b>-6,438</b> | <b>-11,715</b> | <b>-16,980</b> | <b>-29,077</b> |

La faisabilité et la soutenabilité du financement de la nouvelle politique éducative et du programme sectoriel n'est pas à remettre en question au regard des moyens investis durant la dernière décennie avec les contributions apportées aussi bien par l'État, les PTFs, les collectivités locales les ménages. Toutefois, une utilisation efficiente des ressources est indispensable pour atteindre les objectifs. Avec une gestion plus efficiente, le Sénégal pourrait largement améliorer les résultats scolaires, avec le même niveau de dépense. Cette

optimisation passe nécessairement par : i) une augmentation de l'efficacité interne, ii) une meilleure allocation des ressources, iii) une prise en charge efficace des déperditions de ressources tout au long du circuit des dépenses publiques, iv) la gestion des conflits avec les enseignants, qui engendrent généralement un gaspillage de ressource par une diminution importante du temps d'enseignement prévu. De manière globale, une attention particulière, devrait être portée sur l'optimisation des résultats scolaires, tirés des ressources investies dans le secteur de l'éducation.

#### 2.2.4. Suivi-évaluation

Il est important de noter que le système a adopté une approche de gestion axée sur les résultats qui donne une place très importante à la reddition de compte.

L'approche GAR met en effet le focus sur les effets directs et les performances du programme sectoriel. Raison pour laquelle le dispositif de suivi-évaluation repose principalement sur deux outils que sont : le cadre de mesure des rendements et le SYSGAR.

Le cadre de mesure des rendements répertorie des indicateurs solides et des données fiables permettant de suivre les intrants et les résultats du programme. Conformément à la lettre d'entente signée entre l'État et les PTFs, des indicateurs clés doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tous les ans dans le cadre de revue annuelle.

Le cadre de rendement répertorie les indicateurs à suivre du cadre logique.

Il décline pour chaque indicateur la valeur de référence, la méthode de calcul, la valeur ciblée, le mode de calcul retenu, la source de données, la fréquence de collecte, la méthode de collecte et la structure responsable de la production de l'information. Ces indicateurs sont au nombre de 30.

Leur suivi s'effectuera dans quatre niveaux :

- national,
- régional,
- départemental,
- écoles et établissements.

La périodicité de la reddition de comptes et les objets de suivi sont clairement identifiés pour chaque niveau et pour chaque sous-secteur. La périodicité des rapports (semestriels, annuels) est déterminée et semble acceptable, ainsi que les mécanismes de soumission des rapports, l'organisation des revues conjointes de même que les responsabilités institutionnelles. Toutefois, l'outil de suivi informatisé qui est le SYSGAR mériterait d'être capitalisé en vue de procéder à des régulations et d'améliorer son utilisation par l'ensemble des acteurs intéressés.

#### 2.2.5. Élaboration des plans d'action

Les partenaires ont notés que le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence qui définit le cadrage national aussi bien sur le plan technique que financier,

donnera suite à l'élaboration des plans d'action du niveau déconcentré (régional et départemental).

Les plans d'action seront triennaux et concerneront tous les niveaux d'enseignement. L'élaboration des plans locaux de développement sera fondé sur :

- le Modèle logique validé durant la revue,
- les plans stratégiques sous-sectoriels (document de cadrage national élaboré par le niveau central),
- les études et rapports portant sur des thématiques particulières
- le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) 2013-2025.

Le niveau déconcentré sera accompagné dans cet exercice par le niveau central.

### III. Évaluation de l'État de préparation à la mise en œuvre

#### 3.1. Capacité du système

Un programme de renforcement des capacités de pilotage du niveau déconcentré a été mis au point avec l'appui d'un consultant. Ce programme s'il est mis en œuvre devrait faciliter l'atteinte des objectifs du programme sectoriel en éducation par le niveau opérationnel (IA/IDEN).

Le Gouvernement est capable de mettre en œuvre le programme avec des résultats appréciables puisque le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) identifie clairement les rôles des différents acteurs ainsi que la chaîne des responsabilités et d'imputabilité (depuis le niveau central jusqu'au niveau déconcentré).

La réussite globale du programme passe également par :

- l'appropriation, par l'ensemble des acteurs du système éducatif de la politique globale de développement du secteur,
- d'un pilotage renforcé à tous les niveaux (le niveau central aura également son programme de renforcement des capacités),
- si le dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité est fonctionnel
- si un nouvel organigramme est adopté.

#### 3.2. Gouvernance et responsabilité

#### **Les points forts**

Une gouvernance moderne, vertueuse, sobre et efficace devrait constituer un important levier pour atteindre de manière efficiente les objectifs poursuivis dans le secteur de l'éducation et de la formation. La Gouvernance du système éducatif a connu des avancées significatives au cours des 10 dernières années. Les plus notables sont constatées dans les domaines qui suivent.

*La Production de statistiques.* Le secteur de l'éducation a pu développer un mécanisme pour collecter, compiler et analyser de manière régulière une importante masse d'informations statistiques pour asseoir les décisions de politiques éducative et de gestion quotidienne.

*Evaluation des apprentissages.* L'INEADE parvient à produire régulièrement des évaluations des apprentissages au niveau de l'élémentaire qui informent sur le niveau d'acquisition de connaissances des élèves. Cependant, la limite de cet effort notable est que la publication des résultats devrait être améliorée.

*Gestion des Ressources Humaines.* Le Gouvernement du Sénégal a su développer une politique alternative pérenne de recrutement massif et de promotion du personnel enseignant. Contrairement aux autres pays de la sous-région africaine qui sont revenus sur l'option de recruter des enseignants contractuels à moindre coût, le Gouvernement du Sénégal a pu maintenir cette politique en améliorant la qualité du recrutement (maintenant au niveau du baccalauréat), de la formation qui est passée de 45 jours à 3 ans dont une année dans les écoles de formation et deux années en stage, de la motivation à être contractuel en améliorant la rémunération et en créant des passerelles vers la fonction publique en fonction des performances de l'enseignant.

*Planification et gestion financière.* La planification et la gestion financière dans le système éducatif se sont institutionnalisées. Différents outils sont développés aussi bien au niveau national comme aux niveaux régional et départemental pour développer une vision, procéder aux simulations de cette vision en termes d'objectifs et de ressources et élaborer des plans de mise en œuvre technique et financière des activités de développement sectorielles. L'outil le plus intégré de la planification est le Cadre de dépenses sectorielles à moyen termes (CDSMT) qui est un document triennal glissant de programmation budgétaire et de dialogue entre les Ministères en charge de l'éducation et le Ministère de l'économie et des finances.

*L'installation d'une culture de gestion utilisant les technologies de l'information et de la communication.* L'informatisation du Ministère de l'éducation a été un grand accomplissement de la décennie passée. Avec la mise en œuvre des Plans Directeurs Informatique 1 et 2, le ministère a pu, entre autres : (i) inter-relier ses différentes structures, moderniser la gestion financière en déployant à tous les niveaux le Système de Gestion des Finances Publiques (SYGFIP), (ii) rendre plus moderne et transparente le mouvement du personnel ; (iii) améliorer la collecte et le traitement des données statistiques ; (iv) mettre en place un site web mis à jour régulièrement, <http://www.men.gouv.sn>; (v) développer une série d'outil de gestion technique, pédagogique et administrative.

*Gestion axée sur les résultats.* Le Ministère de l'éducation a pu développer graduellement une politique de gestion axée sur les résultats en procédant en définissant des objectifs clairs dans le cadre du programme sectoriel et en fournissant aux différentes structures responsables les moyens d'atteindre les objectifs. Des contrats de performance sont signés entre le Secrétaire General du Ministère et les différentes directions responsables de la délivrance des résultats. Il reste à mieux encadrer et à améliorer la reddition des comptes.

*Deconcentration de la gestion.* Le secteur de l'éducation a pu développer et réussir à mettre en œuvre une politique de transfert d'importantes responsabilités et de ressources du niveau central aux niveaux régional et départemental. Les Inspections d'Académie (IA) et les Inspection de l'Education et de Formation (IEF) ont grandi pour avoir de réelles capacités de leadership, de planification et de gestion administrative et financière. L'adoption du décret réorganisant et renforçant les capacités et pouvoirs des IA et des IEF va renforcer davantage cette option de rapprocher la fourniture de services éducatifs avec les populations.

*Régularité des revues conjointes.* Depuis plus d'une décennie, le secteur de l'éducation organise annuellement des revues sectorielles qui regroupent l'ensemble des acteurs institutionnels du niveau central et déconcentré, les partenaires techniques et financiers ainsi que la société civile pour faire le bilan des progrès du secteur de l'éducation et de la formation. Ces revues constituent des moments forts de l'agenda du secteur de l'éducation.

*Dialogue politique avec les Partenaires Techniques et Financiers.* Les autorités politiques et administratives du secteur de l'éducation et de la formation ont pu développer et maintenir un dialogue constructif de collaboration avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers. La qualité de ce dialogue a pu se maintenir malgré les changements de gouvernement et de responsables.

### **Les défis en matière de gouvernance**

Le Gouvernement, dans le PAQET, a identifié des défis majeurs au niveau de la gouvernance du secteur, ceux-ci sont :

- Les dysfonctionnements dans la mise en œuvre des activités
- La désuétude de l'organigramme au niveau central
- L'inefficacité dans l'atteinte des ressources compte tenu des ressources investies ;
- L'inefficience dans la gestion des ressources humaines malgré les mesures en cours pour la rationalisation.
- Le déséquilibre dans l'allocation budgétaire dominée par une part démesurée consacrée aux salaires
- Les grèves répétées des syndicats d'enseignants.

L'évaluation de la gouvernance du secteur par les partenaires techniques et financiers fait ressortir des défis additionnels qu'il faudrait adresser afin de permettre au secteur de l'éducation de d'avoir une gestion encore plus solide. Ces défis sont les suivants.

*Anticiper sur la réforme de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).* Dans un passé récent, le secteur de l'éducation était en avance sur l'ensemble des réformes de gestion budgétaire mises en application au Sénégal et dans la sous-région. Parmi celles-ci nous pouvons noter la mise en place de CDSMT, la deconcentration de l'ordonnancement budgétaire, le développement et l'installation du SYGFIP. Il est noté de plus en plus au court des deux dernières années un ralentissement de ce leadership national sur des réformes majeures. Par exemple, le Sénégal entend piloter la mise en œuvre de la Directive de l'UEMOA de mettre en place des budgets-programmes qui donnent plus de vigueur à la gestion axée sur les résultats (sans que le Ministère de l'éducation ne participe comme par le passé à une telle initiative majeure très pertinente pour une mise en œuvre qualitative du programme sectoriel.)

*Articulation entre planification et budget.* Malgré l'existence d'outil de planification technique et budgétaire, l'articulation entre la planification et le budget n'est pas encore adéquate. La Direction de la Planification et de la réforme de l'Education, chargée de coordonner la planification sectorielle et le suivi de la mise en œuvre et de l'atteinte des résultats ne joue pas un rôle important dans la détermination des enveloppes budgétaires des différentes entités chargées de délivrer les résultats. Cette tâche reste encore monopolisée par la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement qui a une tendance à maintenir un statu quo dans les allocations ou à procéder à des arbitrages budgétaires dont la cohérence avec les objectifs politiques majeurs ne sont pas démontrés.

*La redevabilité sur les résultats.* Le système éducatif a pu mettre en place des outils et instruments de gestion axée sur les résultats et essaie de développer une culture dans ce sens. Cependant, le point faible dans la mise en œuvre de cette politique est l'absence ou la faiblesse des mécanismes de reddition de comptes sur les résultats. La gestion axée sur les résultats voudrait que la logique soit poursuivie jusqu'au bout avec la mise en place de sanctions positives ou négatives compte tenu des performances des différents acteurs.

*Déconcentration de la gestion budgétaire à renforcer.* La déconcentration de la gestion du système éducatif est une réalité. Cependant, d'importantes ressources sont encore exécutées par le niveau central alors que leur mise en œuvre déconcentrée aurait été plus efficace. Parmi ces lignes nous pouvons citer, sans être exhaustif, les budgétaires pour l'achat de manuels scolaires, pour le fonctionnement des cantines scolaires, ou de paiement des salaires des contractuels. De plus, les budgets des IA et des IEF sont faibles et il n'y a pas un mécanisme pour financer directement les écoles en leur fournissant des ressources publiques.

## **Le programme d'amélioration de la gouvernance**

Face à ces défis, le Gouvernement a élaboré un programme qui comprend une série de mesures très exhaustives pour améliorer la gouvernance du secteur. Les stratégies retenues par le Gouvernement sont :

- ajuster les missions et l'organigramme du secteur à la déconcentration de la gestion de l'éducation et de la formation ;
- systématiser la reddition de comptes sur la base de contrats de performance signés à tous les niveaux ;
- renforcer la mise en synergie des interventions dans le cadre d'une approche programme mieux coordonnée au niveau central et déconcentré ;
- actualiser les outils de planification et de suivi ;
- coordonner avec efficacité la révision du curriculum fédérateur
- élargir, renforcer et rendre le partenariat plus structuré dans le cadre d'un dialogue pluriel, pour une meilleure participation en organisant chaque catégorie de partenaires autour d'une « table » dite de concertation pour renforcer l'efficacité dans la planification, la mise en œuvre et le suivi évaluation des politiques locale et nationale en matière d'éducation et de formation ;
- institutionnaliser un cadre de dialogue politique interministériel du secteur ;
- accompagner et coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques des structures centrales et des niveaux déconcentrés;
- stabiliser et améliorer le déroulement du cycle de bilan programmation ;
- renforcer les fonctions de contrôle et d'audit interne et externe dans le cadre de la démarche de performance.

## **Programme prioritaire de gouvernance**

Pour mettre en application les mesures contenues dans le programme mentionné ci-dessus, le Gouvernement a élaboré une matrice prioritaire en ce qui concerne la rationalisation de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de la gestion budgétaire et financière. Il a été convenu entre le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers que la mise en œuvre des mesures contenues dans cette matrice sera suivie régulièrement dans le cadre du dialogue de politique.

### 3.3. Risques

**Risques politiques** : Le secteur de l'éducation est habitué à des changements institutionnels de redécoupage des différents ministères et de changement au niveau des acteurs politiques. Cependant, même si ce risque survient, il aura un impact limité car le secteur dispose d'une administration solide et d'un programme sectoriel qui encadre les actions dans le secteur.

**Risques budgétaires** : Le secteur de l'éducation est le plus important consommateur de ressources budgétaires au Sénégal avec plus de 35% des dépenses récurrentes. Toute difficulté budgétaire entraînera des difficultés de financement du secteur. Cependant, ce risque a très peu de chance de survenir car les autorités ont adopté une gestion prudente des ressources et le Sénégal est en programme avec le Fonds monétaire international qui assure un suivi de la situation macro-économique.

**Risques techniques** : Une multitude de réformes est engagée en plus des actions nombreuses, variées et complexes à mettre en œuvre à tous les niveaux et dans tous les sous-secteurs. Les PTF vont continuer à fournir de l'appui technique pour mitiger ce risque mais il faudrait en plus améliorer l'organisation du secteur et améliorer la professionnalisation des acteurs.

**Risques sociaux** : Le risque de perturbation sociale est réel avec les grèves récurrentes pouvant entraîner une certaine instabilité du secteur et empêcher la mise en œuvre de réformes importantes et l'atteinte des résultats. Le Gouvernement a entamé de larges concertations au niveau de l'enseignement supérieur et projette de mener une action similaire au niveau de l'enseignement général. La réussite de ces discussions améliorerait sensiblement la qualité du service éducatif fourni.

**Risques fiduciaires** : Le secteur de l'éducation est en train de se déconcentrer au niveau horizontal avec la responsabilisation accrue des directions techniques dans des aspects de gestion mais aussi au niveau vertical avec un transfert de plus en plus de pouvoirs et de ressources au niveau des IA, des IEF et des écoles. Ce mouvement doit être accompagné par les institutions et un des mécanismes de contrôle forts. L'Inspection interne, qui doit jouer ce rôle, n'a pour l'instant pas les capacités et les moyens techniques et financiers de répondre à cette demande. En plus de renforcer les capacités de l'Inspection interne, il est important de s'assurer du contrôle citoyen.

## Conclusion

Globalement, les priorités du programme sectoriel sont bien définies et répondent aux résultats visés par le programme.

Elles sont bien structurées, hiérarchisées et traitent chaque sous-secteur.

Les partenaires ont trouvé que le programme sectoriel mis au point par le gouvernement est d'une très grande qualité, même s'il reste des aspects à améliorer.

On y retrouve une analyse de contexte du secteur de l'éducation et de la formation, facilitée par l'évaluation décennale et d'autres.

Le programme écoulé a beaucoup aidé à collecter les informations, à analyser si leur utilisation a été judicieusement effectuée.

Le processus de préparation du programme sectoriel est également respectable depuis l'endossement de la lettre de politique 2013-2025 durant la revue annuelle sectorielle de juin 2012, du cadre logique jusqu'à la production :

- Du programme (cadrage national 2013-2025),
- du cadre de mesure des rendements,
- des simulations.

Les partenaires notent également que la suite logique devrait être l'élaboration des plans d'action du niveau régional et départemental mais encore, que la stratégie de concertation sur le processus d'élaboration va continuer avec toutes les catégories d'acteurs que sont :

- les PTFs,
- les collectivités locales,
- la société civile,
- les syndicats.

Cette concertation renforcera de fait, les trois formes de dialogue : politique, social et technique. Le cadrage macro-économique a bien servi à la réalisation du programme sectoriel, et les questions relatives à l'équité, les droits humains, la réduction des disparités (par une meilleure distribution des ressources), la prise en charge des populations défavorisées ou pauvres y occupent une place de choix.

Le programme est ambitieux, certes, mais répond globalement à la lettre de politique générale même s'il reste des poches d'amélioration attendues notamment dans les domaines de la qualité.

Les options financières retenues par le programme à travers les simulations discutées avec les PTFs sont cohérentes par rapport aux priorités de la lettre de politique générale.

Le suivi s'appuie sur un cadre de rendement cohérent et pertinent et les mécanismes sont bien identifiés.

Des points de vigilance sont néanmoins notés, surtout en ce qui concerne la prise en charge de la qualité qui reste d'ailleurs l'un des points les plus faiblement développés dans le programme sectoriel malgré son intitulé (programme d'amélioration de la qualité. En effet, il est recommandé par les PTFs, que le gouvernement définisse clairement le dispositif de gestion de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la qualité, en passant par :

- l'identification des normes et standards de qualité au niveau des intrants, des processus et des résultats
- la définition d'un plan de mise à niveau des performances scolaires,
- la détermination d'une stratégie de meilleure implication des communautés dans la gestion de la qualité
- la mise en place d'un dispositif d'évaluation et d'audit de la qualité,
- la mise en place d'un dispositif de régulation de la qualité.

La gouvernance fait l'objet d'un traitement important dans le programme sectoriel mais des améliorations importantes ont été proposées au gouvernement qui a accepté le principe de les prendre en charge dans la version finale du programme sectoriel « Programme pour l'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET) ».