

République de Djibouti

Unité – Égalité – Paix

جمهورية جيبوتي

وحدة - مساواة - سلام

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**



**PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION
2017-2020**



PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION

2017-2020

TABLE DES MATIÈRES

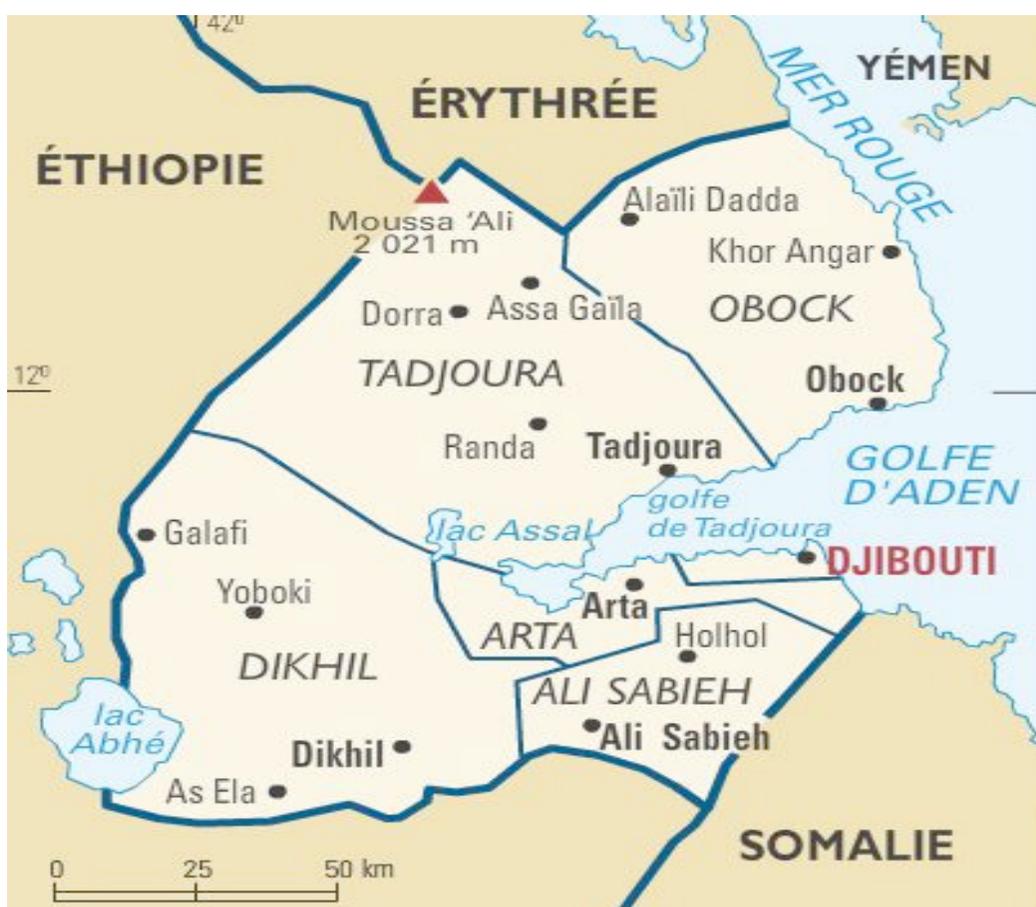
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN	7
Preamble	7
1. Fiche Pays	8
2. Les Documents de référence du plan d'action de l'Éducation	10
2.1 La vision Djibouti 2035	11
2.2 La stratégie de croissance accélérée pour l'Emploi 2015-2019	11
2.3 La Loi d'Orientation de l'Éducation de 2000	11
2.4 Les six objectifs terminaux du Schéma Directeur 2010 - 2019	12
2.5 La feuille de route de l'ODD4	12
2.6 Le Cadre de Dépenses à Moyen terme - CDMT	13
3. LES ÉVOLUTIONS RECENTES DU SYSTEME EDUCATIF	13
3.1 L'enseignement préscolaire	15
3.2 L'enseignement primaire	15
3.3 L'enseignement moyen et secondaire	16
3.4 L'enseignement technique et la formation professionnelle	17
3.5 Les disparités dans le système éducatif	18
CHAPITRE 2 : LES MATRICES DE RESULTATS PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT	21
1. L'enseignement préscolaire	22
1.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	22
1.2 Les objectifs à atteindre	24
1.3 Matrice de résultats pour le préscolaire	25
2. L'enseignement primaire	27
2.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	27
2.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement primaire	31
2.3. Matrice de résultats pour le primaire	32
3. L'enseignement moyen	37
3.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	37
3.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement moyen	39
3.3 Matrice des résultats pour l'enseignement moyen	40
4. L'enseignement secondaire général	45
4.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre.	45
4.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement secondaire	46
4.3 Matrice des résultats pour l'enseignement secondaire général	46
5. L'enseignement technique et la formation professionnelle	50
5.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	50
5.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement technique et la formation professionnelle	51
5.3 matrice des résultats pour l'enseignement technique et la formation professionnelle	53

6. La gestion sectorielle	56
6.1 Diagnostic et strategie de mise en œuvre	56
6.2 Matrice des resultats pour la gestion sectorielle	61
CHAPITRE 3 : COUT ET FINANCEMENT DU PAE 2017 - 2020	67
1. La croissance demographique	67
2. Le cadre de depense a moyen terme de l'education	67
2.1 La repartition du budget de l'education dans le cdmt 2017 – 2020	68
2.2 Nature des depenses par ordre d'enseignement	70
3. Les gaps de financements	74
CHAPITRE 4 : MODALITÉS D'EXÉCUTION ET DE SUIVI-EVALUATION DU PAE	76
1. Responsabilité générale d'exécution	76
2 Les outils de suivi – evaluation du PAE	76
2.1 Revues conjointes de suivi du PAE	79
2.2 Mécanisme de coordination des PTF	79
3. La matrice des indicateurs de suivi du PAE 2017 – 2020	79
4. Les risques dans l'exécution du PAE	82
4.1 Risques institutionnelles	82
4.2 Risques budgétaires	82
4.3 Risques démographiques	83
4.4 Risques sur les infrastructures scolaires	83
4.5 La problématique de l'amélioration des acquis des apprentissages	83
5. Risques externes	83
5.1 Risques politiques ou climatiques	83
CHAPITRE 5 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITÉS BUDGÉTISÉES	84

ACRONYMES

AFD	A gence F rançaise de D éveloppement
APC	A pproche P ar les C ompétences
AR	A Rechercher
BAC	B accalauréat. Diplôme de fin d'étude secondaire
BEF	B revet d' E nseignement F ondamental
BEP	B revet d' É tudes P rofessionnelles
BRE	B ureau R égional de l' É ducation
CDMT	C adre des D épenses à M oyen T erme
CFEEF	C entre de F ormation des E nseignants de l' E nseignement F ondamental
CGE	C omités de G estion des É tablissements scolaires
CP	C onseiller P édagogique
CPEMS	C onseiller P édagogique de l' E nseignement M oyen et S econdaire
CPE	C onseiller P rincipal d' É ducation
CRIPEN	C entre de R echerche, d' I nformation et de P roduction de l' É ducation N ationale
CSE	C omité S upérieur de l' É ducation
DISED	D irection de la S tatistique et des É tudes D émographiques
DJF	F ranc D jibouti
EDAM-IS	E nquête D jiboutienne A près des M énages – Indicateurs S ociaux
EABS	E nfants À B esoins S péciaux
ETFP	E nseignement T echnique et F ormation P rofessionnelle
GLPE	G roupe L ocal des P artenaires de l' É ducation
IEMS	I nspecteurs de l' E nseignement M oyen et S econdaire
MENFOP	M inistère de l' É ducation N ationale et de la F ormation P rofessionnelle
MFF	M inistère de la F emme et de la F amille
ODD	O bjectifs de D éveloppement D urable
OTI	O bjectifs T erminaux d' I ntégration
PAE	P lan d' A ction de l' É ducation
PIB	P roduit I ntérieur B rut
RTD	R adio T élévision de D jibouti
SCAPE	S tratégie de C roissance A ccélérée et de P romotion de l' E mloi
TBA	T aux B rut d' A dmission
TBS	T aux B rut de S colarisation
TNA	T aux N et d' A dmission
TNS	T aux N et de S colarisation
Données scolaire	Les données pour l'année scolaire 2015/2016 sont mentionnées comme « 2015 ».

Chapitre 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN



Préambule

Un premier PAE a été élaboré sur la période 2017 – 2019, évalué puis endossé par le gouvernement djiboutien et les partenaires techniques et financiers mais, il a été décidé lors de la revue conjointe qui s'est tenue en avril 2018, d'étendre le PAE d'une année (2017 – 2020) afin de répondre aux critères demandés par le Partenariat Mondial de l'Éducation dans le cadre d'une requête de financement pour la mise en œuvre de ce plan d'action de l'éducation.

La démarche entreprise pour réviser le PAE s'est appuyée sur :

- (i) Des travaux de groupe par ordre d'enseignement dont l'objectif était de faire mieux ressortir les résultats intermédiaires attendus pour chaque résultat final et d'identifier de nouvelles activités à mettre en œuvre dans le cadre de cette extension d'une année ;
- (ii) Des entretiens auprès des partenaires techniques et financiers pour connaître leurs estimations de financements et leurs activités
- (iii) Des visites de terrain dans des établissements scolaires primaires et collèges situés en zone rurale et urbaine de Ali Sabieh et Tadjourah. (Entretiens menés avec les enseignants, les parents d'élèves et les conseillers pédagogiques)
- (iv) Des entretiens avec les parents d'élèves et les enseignants des camps de réfugiés.

Pour cette extension d'une année, les hypothèses sur les projections démographiques n'ont pas été modifiées avec un taux d'accroissement naturel annuel moyen estimé à 2,8%.

Les hypothèses générales utilisées dans le cadre de l'extension du PAE 2017 – 2020 ont été guidées par l'apport de financements complémentaires importants issus notamment de la Banque Mondiale et du Partenariat Mondial de l'Éducation d'un montant d'environ 25 millions de dollars sur la période 2019 -2023. La priorité a ainsi été mise sur

- (i) L'accès à la scolarisation avec la construction de nouvelles salles de classe notamment pour le préscolaire et l'enseignement fondamental (primaire et collège),
- (ii) L'amélioration de la qualité avec le renforcement de l'encadrement de proximité des enseignants et le développement de formations continues spécifiques.
- (iii) L'amélioration de la gestion du système éducatif avec notamment l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1. Fiche Pays

La République de Djibouti est située dans la corne de l'Afrique à l'entrée sud de la Mer Rouge et partage ses frontières terrestres avec la Somalie au sud, l'Éthiopie au sud-ouest et l'Érythrée au nord. L'est du pays est bordé par la Mer Rouge. Djibouti dispose de 372 km de côtes et d'un espace maritime d'environ 7 200 Km².

En plus de la capitale Djibouti-ville, le pays compte cinq autres régions : (i) Ali-Sabieh, (ii) Dikhil, (iii) Tadjourah, (iv) Obock, et (v) Arta.

La population totale de la République de Djibouti est estimée à 818 159 habitants, selon le dernier recensement effectué en 2009 par la DISED¹. Elle est estimée à 939 298 habitants en 2015. La population est jeune avec une proportion des moins de 25 ans, de 54,7%. Sur la période 2012 – 2015, la croissance démographique représente une forte pression pour le système éducatif Djiboutien, notamment à Djibouti ville.

La répartition spatiale et les mouvements de populations sont très particuliers à Djibouti : plus de 70,6% de la population du pays vit en milieu urbain et la ville de Djibouti détient à elle seule près de 58,1% de la population urbaine. Le reste de la population est inégalement répartie entre les cinq régions. La population rurale est estimée à 29,4% de la population totale. Selon le recensement de la population de 2009, la population nomade représente 19,7% et celle des réfugiés 7 à 10% de la population totale

Sur le plan politique, la République de Djibouti a accédé à son indépendance le 27 juin 1977. Le pays est sous un régime présidentiel démocratique. Des élections ont eu lieu en avril 2016 et le président sortant Ismaïl Omar Guelleh a été réélu pour un nouveau mandat.

En matière économique, le gouvernement a mis en place des réformes profondes visant à transformer Djibouti en une plate-forme commerciale et de services pour la région de la corne de l'Afrique. Ces réformes se sont traduites entre autres par (i) le développement et la réhabilitation des infrastructures du transport (développement du Port de Djibouti, construction du chemin de fer Djibouti – Addis Abeba) moteur de la croissance économique et de l'emploi, (ii) la création de la Zone Franche Commerciale et Industrielle et (iii) l'amélioration de l'environnement des affaires. Ces dernières années l'économie djiboutienne a enregistré des performances prometteuses avec un taux de croissance de 6,1% en 2014 et 6,4% en 2015. Cette croissance devrait se poursuivre dans les prochaines années. Toutefois, malgré cette embellie, la pauvreté et le chômage restent assez élevés. Pour faire face à ces défis, un nouveau cadre de référence, « Vision Djibouti 2035, » a été élaboré dont la première déclinaison à moyen terme passe par la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), lancée en août 2015 pour cinq ans.

¹ Direction de la Statistique et des Études Démographiques de Djibouti

L'objectif global de la SCAPE, avec ses dix Objectifs Nationaux de Développement² est : «d'assurer un développement basé sur une croissance économique soutenue, durable et inclusive à moyen terme et drainant les politiques de promotion de l'Emploi».

Au plan socio-économique, l'indice de développement humain est de 0,473 le plaçant à la 172^{ème} place sur 188 (Rapport Mondial sur le Développement Humain, 2016).

Les activités économiques de la République de Djibouti sont fortement dominées par le secteur tertiaire (services, transports, communications) dont l'essentiel est localisé à Djibouti ville et qui devrait se développer encore davantage dans les années à venir. Le secteur primaire se caractérise par l'élevage, la production maraîchère et la pêche artisanale. Son développement est entravé par des catastrophes naturelles et des conditions climatiques défavorables. Le développement de l'élevage, qui relève du type traditionnel, est toujours remis en cause par les sécheresses récurrentes, l'insuffisance des ressources hydriques et le manque de structures sanitaires et vétérinaires. L'agriculture est très peu pratiquée à cause de l'aridité du climat et la rareté des ressources en eau. En dehors des produits de la pêche et de l'élevage, le pays importe la quasi-totalité de ses produits alimentaires, y compris les fruits et les légumes.

Le PIB en francs courant est passé d'environ 223 millions de Francs Djiboutien à environ 308,6 millions entre 2012 et 2015 soit une croissance annuelle moyenne de 9,5%. Compte tenu de l'évolution de la population, le PIB/habitant a connu une augmentation annuelle moyenne de 6,5% en prix courant, signe que le pays connaît une croissance économique soutenue.

Tableau 1 : Évolution du PIB

Années	2 012	2 013	2 014	2 015
PIB au prix courant (millions FDJ)	223 056	258 658	282 228	308 688
Croissance annuelle	8,6%	16,0%	9,1%	9,4%
Population totale	864 618	888 827	913 714	939 298
PIB/habitant à prix courant en FDJ	257 982	291 011	308 880	328 637
Croissance annuelle	5,7%	12,8%	6,1%	6,4%

Source : DISED

Cette croissance soutenue sur la période 2012-2015 est encore insuffisante pour inverser la situation de pauvreté, notamment dans les zones rurales, et pour réduire le taux de chômage des jeunes. Selon les résultats de la quatrième Enquête Djiboutienne auprès des Ménages sur les Indicateurs Sociaux (EDAM4 - IS) le taux du chômage chez les plus de 15 ans est estimé à 47% au niveau national ; Djibouti-ville a un taux similaire de chômage avec 47,6%. En revanche, il y a des variations entre les régions : Ali Sabieh et Dikhil affichent respectivement des taux de chômage de 36,9% et 37,8%, alors que la région de Tadjourah a un taux de chômage de 56%.

Selon le rapport EDM4, 21,1% de la population est dans l'extrême pauvreté avec un niveau de consommation au-dessous de 111 783 Francs djiboutien³ annuels (par équivalent adulte).

Depuis une dizaine d'années, des efforts importants ont été développés par le gouvernement Djiboutien pour améliorer la scolarisation des jeunes Djiboutiens que ce soit en termes d'accès ou de qualité.

² Objectifs Nationaux de Développement (OND) : 1. Accélérer la croissance; 2. Réduire le chômage; 3. Limiter la pauvreté extrême; 4. Créer les conditions d'un hub régional; 5. Mieux éduquer et former; 6. Garantir une couverture généralisée des soins de santé essentiels; 7. Réduire les inégalités selon le genre; 8. Résoudre la question prégnante de l'eau; 9. Lutter contre le logement précaire; 10. Se préparer aux changements climatiques.

³ la conversion est de 177 FDJ = 1 US\$

Ainsi, le système éducatif a connu un développement sans précédent avec un accroissement du nombre de salles de classe, la révision des programmes de l'enseignement fondamental et secondaire général, le renforcement de la formation et de l'encadrement des enseignants et la réforme en cours de l'enseignement technique et la formation professionnelle.

Toutefois, le pari d'une Education Pour Tous de qualité, assurant à chaque élève les compétences et les qualifications indispensables à son développement personnel et à son insertion dans la société, n'est pas à la hauteur des espérances et les taux d'achèvement que ce soit au niveau du primaire, du moyen ou du secondaire restent faibles. Les conclusions des analyses diagnostiques du secteur, organisées à travers les revues annuelles conjointes ainsi que les consultations nationales auprès des acteurs de l'éducation, qui se sont tenues dans le cadre du colloque national sur « l'amélioration de la qualité des enseignements – apprentissages », montrent que les questions liées à la qualité et à l'efficacité de la gestion du système éducatif demeurent encore d'actualité.

2. Les Documents de référence du plan d'action de l'éducation

Il existe un ensemble de documents de référence sur lequel le présent Plan d'Action de l'Éducation 2017 – 2020 s'appuie. Il s'agit notamment :

- La vision Djibouti 2035,
- La Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi 2015 – 2019,
- La Loi d'Orientation sur l'éducation promulguée en 2000,
- Le Schéma Directeur 2010-2019,
- La feuille de route nationale de l'ODD4,
- Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) réalisé en juin 2015.

A ces documents s'ajoutent :

- (i) Le bilan des activités réalisées durant la période du précédent PAE 2014 – 2016 (cf. les aides mémoire des différentes revues conjointes)
- (ii) Les recommandations / discussions issues du colloque national sur « l'amélioration de la qualité des enseignements - apprentissages ». En effet, ce colloque a donné lieu à un large processus consultatif sur tout le territoire national, dans les établissements scolaires, sur les ondes de la radio nationale et sur les réseaux sociaux, incluant tous les usagers de l'école ainsi que les partenaires, la société civile et la diaspora djiboutienne. Cette démarche a ainsi permis une forte participation des acteurs du terrain.

Par ailleurs, pour identifier les principales activités qui seront mises en œuvre dans le cadre du présent PAE 2017 - 2020, des groupes de travail composés des différents services du MENFOP, y compris des services déconcentrés⁴, ont été constitués pour chaque ordre d'enseignement afin d'identifier les résultats à atteindre pour améliorer l'accès, la qualité et l'équité du système éducatif. Les discussions issues de ces groupes de travail ont ainsi été menées en tenant compte de la gestion axée sur les résultats. Les partenaires techniques et financiers qui appuient le MENFOP ont également été consultés afin de connaître leurs interventions éventuelles sur la période 2017 – 2020.

Le présent Plan d'Action de l'Éducation est le troisième et dernier PAE du Schéma Directeur 2010-2019. A cet effet, il joue aussi un rôle important car il va définir les orientations du prochain Schéma Directeur de l'éducation.

⁴ Les services déconcentrés étaient représentés par les conseillers pédagogiques des différents ordres d'enseignement, les inspecteurs et les bureaux régionaux de l'éducation

2.1. La vision Djibouti 2035

L'amélioration du système éducatif est un des objectifs clairs de la « Vision Djibouti 2035 » avec un accès à une éducation de base pour tous, qui délivre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, et est axé sur l'excellence.

La vision de développement à long terme sera articulée autour de trois principes : (i) un système éducatif mis en œuvre par des acteurs sociaux désormais plus conscients de leurs responsabilités, (ii) un système éducatif accessible physiquement et économiquement, et enfin (iii) un système éducatif qui reposera sur une mobilisation de ressources humaines et financières sûres, mieux gérées, suivies et réévaluées périodiquement.

2.2. La stratégie de croissance accélérée pour l'emploi 2015 – 2019

La SCAPE s'inscrit dans les orientations tracées par le Schéma Directeur 2010-2019 tout en accélérant les réformes.

Les principales cibles de la SCAPE
Un accroissement de la couverture scolaire avec, en 2019, une montée en puissance du préélémentaire (35%), l'universalisation de l'accès et de l'achèvement au primaire et des taux bruts de scolarisation de 84% et 62% pour le primaire et le moyen et de 64% pour le secondaire ;
La poursuite des progrès en matière de parité qui, au terme du plan, sera assurée pour le primaire et connaîtra une amélioration sensible pour le fondamental moyen et le secondaire
Le renforcement des compétences de base acquises
Le développement et la diversification de l'enseignement technique et professionnelle ainsi que des filières professionnelles
Un renforcement soutenu du pilotage du système éducatif par l'exigence de résultat et l'application de la gestion axée sur les résultats.

2.3. La Loi d'Orientation de l'Éducation de 2000

La politique éducative actuelle découle de la Loi d'Orientation sur l'éducation promulguée en 2000 (Loi N°96/AN/00/4^{ème} L portant orientation du système éducatif Djiboutien), après les Etats Généraux de l'Éducation tenus en 1999. Elle stipule que :

- L'éducation est un droit reconnu à chaque djiboutienne et djiboutien sans distinction d'âge, de sexe, d'origine sociale, ethnique ou religieuse.
- L'État garantit un enseignement fondamental gratuit et obligatoire de neuf années pour tous les enfants âgés de 6 à 16 ans,
- Le développement des capacités intellectuelles physiques et morales,
- La finalité du système éducatif est de rendre les djiboutiens capables de contribuer au développement économique, social et culturel de leur pays.
- Le système éducatif prépare l'enfant à être utile à la Nation en lui procurant des connaissances le rendant capable à la fin d'un cycle d'études de comprendre les réalités propres à son environnement social.
- L'éducation vise à l'amélioration de la formation en vue d'une insertion sociale et professionnelle et le plein exercice de la citoyenneté.
- Le système éducatif vise à garantir l'accès équitable à l'éducation de qualité gratuite.

2.4. Les six objectifs terminaux du Schéma Directeur 2010-2019

Le Schéma Directeur « Cap sur la qualité », couvre la période 2010-2019. Il a été élaboré sur la base d'un diagnostic du système éducatif (RESEN 2009), aligné à la stratégie nationale INDS (Initiative Nationale pour le Développement Social), aux objectifs mondiaux de l'Enseignement Technique et Professionnelle (ETP) et l'Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD). Le schéma directeur fixe des objectifs et des axes d'intervention prioritaires et épouse, à certains égards, les idéaux et les objectifs de développement durable, notamment celui dédié à l'éducation (ODD4) et ses cibles. Il se décline sous forme des plans d'action triennaux qui l'opérationnalisent pour tous les sous-secteurs de l'éducation.

Objectifs du Schéma Directeur
Développer l'éducation préscolaire en collaboration avec le privé, le communautaire et le Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) en focalisant les efforts du MENFOP sur les enfants des milieux pauvres et des zones rurales.
Atteindre l'objectif de 100% du taux d'admission en 1ère année dans l'enseignement primaire en 2020 et de 79% de TBS des 11-14 ans en 2019
Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici à 2019 et instaurer l'égalité dans ce domaine en 2019
Garantir à 100% des élèves du fondamental la maîtrise d'au moins 75% des connaissances et compétences définies par le curriculum en langues, mathématiques, sciences et compétences de vie courante.
Réformer l'enseignement secondaire général et l'enseignement technique et la formation professionnelle dans un souci d'excellence et de pertinence des formations par rapport au marché du travail
Améliorer les pratiques de gouvernance à tous les niveaux afin d'assurer une gestion efficace et efficiente de la qualité des services offerts et de l'utilisation des services

2.5. La feuille de route de L'ODD4

Les consultations nationales menées lors des ateliers consacrés à l'élaboration et à la conception de la feuille de route ont permis de dégager le positionnement du MENFOP au niveau national et régional par rapport à l'atteinte des objectifs de l'ODD4-Éducation 2030. De ce fait, dans le cadre d'une échéance fixée à 2030 pour atteindre les ODD, le MENFOP prévoit les priorités suivantes : (i) l'accès à la scolarisation universelle de l'enseignement fondamental, (ii) l'équité qui consiste à réduire les disparités liées au genre, aux régions et aux enfants à besoins spécifiques, (iii) la mise en œuvre progressive de l'enseignement du préscolaire, (iv) le renforcement de la qualité et le développement professionnel des enseignants (v) le développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.

Dans le contexte de politique nationale, les cibles pertinentes de l'ODD 4 identifiés par les participants à la consultation nationale sont retracées dans l'encadré ci-dessous⁵.

Objectifs de Développement Durable 4
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire, moyen, secondaire gratuit et de qualité, les dotant d'acquis véritablement utiles.
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à des services de développement et de prise en charge de la petite enfance et à une éducation préscolaire de qualité qui les préparent à suivre un enseignement primaire.
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les femmes et tous les hommes aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable.

⁵ ODD 4 – Education 2030. Feuille de route Djibouti. Page 10 et 11.

2.6. Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme- CDMT

Les activités identifiées dans les différents PAE, sont la traduction opérationnelle du schéma directeur. L'identification de ces activités implique la mise en place d'un processus par lequel le gouvernement évalue les besoins de financement du secteur de l'éducation et alloue les crédits sur la base des ressources disponibles. Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme - (CDMT), constitue ce processus de planification financière et d'allocation des ressources au secteur de l'éducation.

Le CDMT du secteur de l'éducation permet ainsi d'établir le lien entre le cadre macroéconomique/budgétaire et la politique éducative. Cet outil de prévision budgétaire, de par son caractère pluriannuel et systématique, rend incontournable l'emploi d'un modèle de simulations, et ce, pour faciliter la dynamisation des problématiques multiples : démographie, admissions et articulations inter cycle, profils de scolarisation (achèvement), flux d'élèves, facteurs de production (personnel enseignant et non enseignant, infrastructures, équipements, ...), coûts du plan sectoriel, cadrage macroéconomique, ressources prévisibles (allocations budgétaires et appuis externes et arbitrages) et gaps de financement (financement à rechercher).

Le CDMT, issu du modèle de simulation financière, permet donc de présenter le scénario de développement du système éducatif et les implications financières par programme et par nature des dépenses. Il constitue ainsi un outil de prise de décision en adéquation avec la réalité. Le scénario des simulations retenu découle, d'une part, des paramètres macroéconomiques (croissance du PIB, des dépenses courantes et des investissements, arbitrages intersectoriels des dépenses de l'État, arbitrages intra sectoriels) et d'autre part, des paramètres socio éducatifs (croissance démographique, admissions aux cycles, achèvement, ratios d'encadrement, horaires statutaires des enseignants, ...).

Dans le cadre du présent PAE 2017 - 2020, un nouveau CDMT a été élaboré en avril 2016. Les données financières du CDMT (cf. chapitre 3) sont le fruit d'un modèle de simulation qui prend en compte les évolutions récentes du système éducatif djiboutien et qui se base sur un ensemble d'hypothèses émises sur (i) les objectifs à atteindre et (ii) certaines variables clés du système éducatif. Ces hypothèses sont systématiquement mentionnées au niveau du chapitre 3 pour chaque ordre d'enseignement.

3. LES ÉVOLUTIONS RECENTES DU SYSTEME EDUCATIF

Pour rappel, le système éducatif djiboutien est composé de 3 niveaux d'enseignement :

- **L'enseignement fondamental** est constitué de trois sous niveaux : i) l'enseignement Préscolaire de deux ans⁶, ii) l'enseignement primaire de 5 années, et l'enseignement moyen de 4 ans. Au sein de cet enseignement fondamental, seul l'enseignement primaire et l'enseignement moyen sont obligatoires. Cette obligation est inscrite dans la loi d'orientation de 2000. Les élèves passent de la 5ème année (dernière année du primaire) à la 6ème année (1ère année de l'enseignement moyen) en fonction des résultats obtenus aux Objectifs Terminaux d'Intégration (OTI).
- **L'enseignement secondaire** est constitué de deux filières : (i) la filière générale qui a une durée de 3 ans et qui amène les élèves au Baccalauréat et (ii) la filière technique et professionnelle. Les filières de l'enseignement technique sont en pleine réforme et plusieurs options ou spécialités sont possibles ; cet enseignement a une durée de 1, 2 ou 3 ans selon les cas ;
- Enfin, **l'enseignement supérieur** abrite aussi bien des enseignements généraux que professionnels.

Le présent Plan d'Action de l'Éducation (PAE) 2017 – 2020, comme les précédents, ne prend pas en considération l'enseignement supérieur et l'alphabétisation qui dépendent respectivement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du Ministère de la Femme et de la Famille. L'approche sectorielle avec l'inclusion de l'ensemble des sous-secteurs pourrait se faire lors de l'élaboration du prochain plan décennal.

⁶ La loi d'orientation de l'éducation précise que « l'enseignement préscolaire est dispensé dans des structures spécialisées au profit des enfants à partir de l'âge de quatre ans ».

L'approche sectorielle avec l'inclusion de l'ensemble des sous-secteurs pourrait se faire lors de l'élaboration du prochain plan décennal.

Depuis la tenue des États Généraux de l'Éducation en 1999 et l'adoption de la Loi d'Orientation sur l'Éducation en 2000, qui fonde la politique éducative, le système éducatif djiboutien a enregistré d'importantes avancées au niveau des taux de scolarisation et de l'équité. Ces performances traduisent les engagements pris dans le schéma directeur (2010-2019) qui est encore en cours d'exécution.

Le financement de l'éducation dépend d'une part, de la richesse créée par l'économie nationale, à travers les dépenses budgétaires de l'État et les participations des ménages, et, d'autre part, des ressources extérieures, appuies aux programmes sectoriels et divers dons.

Les ressources totales (recettes et dons) de l'État passent de 68.953 millions de FDJ en 2009 à 94.163 millions en 2014, soit une croissance annuelle moyenne de 6,6%. Les dons, qui soutiennent davantage les investissements publics que le fonctionnement courant, se sont maintenus à hauteur de 13,7%. Les ressources budgétaires qui proviennent en moyenne pour plus de 70% des recettes fiscales, passent de 57.005 millions de FDJ à 77.652 millions de FDJ sur la période 2009-2014, soit une multiplication par un facteur 1,36.

Tableau 2 : Évolution des indicateurs de finances publiques (Millions FDJ)

Année	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
Recettes totales et dons	71 124	75 992	82 919	96 233	94 163
Dépenses totales	72 140	77 515	89 473	97 425	101 724

Pour répondre efficacement aux défis d'une Éducation de qualité pour Tous, le Gouvernement djiboutien a consacré sur la période 2009-2016, une moyenne de 19,2% de ses dépenses courantes au secteur de l'éducation. L'accroissement annuel moyen s'établit à 5% contre 11,8% pour les dépenses courantes de l'État. En volume, les dépenses courantes passent de 10.875 millions de FDJ à 14.310 millions sur la même période 2009-2016, soit une multiplication de 1,25. Par rapport à la richesse nationale, l'effort consacré au secteur de l'éducation, y compris les investissements, s'élève en moyenne à 6,5% avec un léger recul à partir de 2012.

En 2016, le budget du MENFOP s'élève, en francs Djiboutiens, à 16 602 742 573 et celui de l'Enseignement Supérieur à 3 366 614 958. L'État djiboutien consacre 17% de ses dépenses au secteur de l'Éducation, y compris l'Enseignement Supérieur (13,7% au MENFOP et 2,7% à l'Enseignement Sup).

Sur le plan de la composition économique, les dépenses de personnel et de transferts et subventions, représentent en moyenne 93,4% des dépenses totales. Il s'agit d'un déséquilibre structurel au profit des dépenses de salaires et de bien-être social du personnel, qui ne favorise pas des arbitrages au profit des dépenses de biens et services qui contribuent à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Ces dépenses en biens et services restent constantes à hauteur de 6,6% sur la période.

Enfin, les dépenses d'investissement de l'éducation qui sont généralement financées par les apports extérieurs, dans le cadre des programmes sectoriels, se situent en moyenne à 10,4% par rapport aux dépenses d'investissement de l'État. Les montants connaissent une variation importante qui s'explique par la forte dépendance des investissements vis-à-vis des dons et emprunts extérieurs.

Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution des principaux indicateurs et dépenses par nature du financement de l'éducation.

Tableau 3 : Évolution des dépenses d'éducation – MENFOP (millions DJF)

Années	2 012	2 013	2 014	2 015	2016
Personnel	7 893	8 264	9 195	9 627	9 888
Biens et services	754	781	879	1 149	1 150
Subventions et transferts courants	2 798	2 905	3 108	3 304	3 112
Dépenses courantes Education	11 445	11 950	13 183	14 081	14 310
Taux de croissance annuel	9,6%	4,4%	10,3%	6,8%	0,49%
Dépenses courantes Education/Dépenses courantes Etat	19,7%	19,3%	20,1%	19,4%	17,90%
Dépenses d'investissement d'éducation	3 040	3 300	3 482	3 674	2 452
Dépenses d'investissement d'éducation/Dépenses d'investissement Etat	9,7%	9,3%	9,6%	6,1%	4,76%
Dépenses totales de l'éducation	14 485	15 250	16 665	17 755	16 602
dépenses éducation/dépenses de l'État %	16,2%	15,7%	16,4%	13,4%	12,97%
Dépenses courantes éducation en % du PIB	6,5%	5,9%	5,9%	5,8%	4,12%

Sources : *Loi des Finances rectificatives*

Les sections suivantes présentent brièvement la situation éducative pour chaque ordre d'enseignement afin d'inscrire le CDMT 2017 – 2020 dans la dynamique de la politique éducative du pays.

3.1. L'enseignement préscolaire

Le MENFOP a opté pour une stratégie de développement du préscolaire qui s'appuie sur trois types d'établissements : (i) les établissements publics, (ii) les établissements communautaires et (iii) les établissements privés. Pour renforcer l'offre préscolaire publique, le MENFOP a opté pour une approche progressive avec, dans un premier temps, un enseignement d'une année pour les enfants âgés de 5 ans.

Sur la période 2010-2015, qui coïncide avec la première phase du schéma directeur, les effectifs enrôlés dans le préscolaire restent faibles avec 2148 élèves en 2015/2016. L'enseignement préscolaire a structurellement peu évolué ces dernières années et reste essentiellement organisé dans un cadre privé (93%). En 2015/2016, le taux de couverture dans l'enseignement préscolaire était de seulement 7%. Ce faible résultat est à mettre en relation avec (i) la faiblesse de l'offre des services et l'insuffisance de construction de salle de classe dans le public, (ii) l'absence d'enseignants publics recrutés et formés pour le préscolaire (iii) l'absence de campagne de sensibilisation auprès des parents, notamment en zone rurale. Actuellement, l'appui aux communautés est essentiellement organisé par le Ministère de la Femme et de la Famille pour les enfants de 3 et 4 ans.

3.2. L'enseignement primaire

L'enseignement primaire a constitué et constitue encore la priorité de la politique éducative du gouvernement djiboutien. Des efforts importants ont été déployés ces dernières années pour améliorer l'accès des élèves à travers la construction de 127 nouvelles salles de classe entre 2014-2016. Si ces constructions ont permis de diminuer les effectifs pléthoriques par classe (environ 70 élèves en 2013 à 50 élèves en 2016) et donc, d'améliorer les conditions d'apprentissage, il n'en reste pas moins que le double flux n'a pas été totalement supprimé dans certaines écoles en raison notamment de la forte demande scolaire, surtout en milieu urbain. En effet, 52% de classes fonctionnent toujours en double flux contre 55% en 2013.

Les effectifs élèves dans l'enseignement sont passés de 61392 en 2010 à 62940 élèves en 2014/15, soit une progression moyenne de 2,5% par an mais une baisse des effectifs est constatée en 2015/16. Malgré cette hausse des effectifs et les efforts de construction, l'objectif d'amener le taux brut de scolarisation au primaire à 84,25% en 2016 n'a pas été atteint. Ce taux s'établit à 78% à la rentrée scolaire 2015-2016. Depuis trois ans, il y a un léger recul dans le taux brut de scolarisation, lié essentiellement à une croissance de la population scolarisable. Il en est de même pour le taux brut d'admission en 1ère année du primaire qui baisse passant de 77,2% en 2013 à 71% en 2015.

Au niveau de la qualité, le taux d'achèvement du primaire a connu une nette progression passant de 67,6% en 2013 à 75,5% en 2015/2016, soit 1,1 point de plus par rapport à l'objectif qui était fixé en 2016. Toutefois, le taux de redoublement en 5ème année reste très préoccupant avec 22%, révélant, à la fois, un problème de capacités d'accueil au moyen et un problème d'acquisition des compétences de base. Au niveau de l'acquisition des apprentissages, l'évaluation certificative des Objectifs Terminaux d'Intégration (OTI) qui porte sur un test en rapport avec le contenu des programmes d'enseignement est administrée aux élèves de 5ème année de primaire dans 3 matières : français, arabe et mathématiques. Si des analyses désagrégées des résultats aux OTI permettraient de mieux analyser la qualité des apprentissages, l'annuaire statistique donne certaines informations intéressantes sur les résultats aux OTI mais de façon très globale. Pour les élèves qui ont passé l'OTI en 2015, le taux de réussite est de 64,09%. Cela signifie qu'un peu plus de 6 enfants sur 10 ont les compétences suffisantes pour passer au collège. Les écarts entre les circonscriptions sont assez importants entre Djibouti 1 avec un résultat de 80,94% et Djibouti 4 avec 54,67%.

Des efforts importants restent encore à faire dans les années à venir pour augmenter les capacités d'accueil, notamment en zone urbaine et tout particulièrement à Balbala, et améliorer la qualité des enseignements-apprentissages avec des enseignants mieux formés et un encadrement pédagogique plus approprié et des moyens matériels et humains plus adéquats au regard de la situation dans certaines régions.

3.3. L'enseignement moyen et secondaire

L'enseignement moyen scolarise les élèves qui sortent de l'enseignement primaire et forme avec celui-ci le cycle fondamental. La demande scolaire pour l'enseignement moyen est forte en raison des effectifs de plus en plus élevés dans le primaire.

Le taux brut de scolarisation de l'enseignement moyen a progressé de 3,5 points entre 2013 et 2015 passant de 57,5% à 61%. Les effectifs sont passés de 37214 élèves en 2013 à 39018 en 2015, soit une croissance annuelle moyenne de 1,6% sur la période. Ces effectifs sont répartis sur 57 établissements dont 22 privés.

L'élargissement de l'accès s'est accompli avec un niveau de redoublement relativement faible avec moins de 6% entre les classes de 6ème et de 8ème. Seule la classe de 9ème enregistre un taux de redoublement excessivement élevé de 28%. En revanche, les taux d'abandon ont fortement augmenté sur la période du PAE précédent passant de 3,7% en 2013 à 7% en 2015. Cela signifie qu'un accent particulier doit être mis pour mieux identifier les raisons de ces abandons.

A l'issue de l'enseignement moyen, seuls les meilleurs, classés par ordre de mérite en fonction de la moyenne combinée du contrôle continu et du Brevet de l'Enseignement Fondamental (BEF) représentant respectivement 40% et 60% du résultat d'admission au lycée d'enseignement général. L'analyse des résultats au BEF pour la session 2015, montre de fortes disparités entre les écoles privées et les écoles publiques posant ainsi de façon encore plus prononcée la question de la qualité des établissements publics. En effet, en 2015, le taux de réussite pour le BEF des établissements privés est de 79% contre 58% pour les établissements publics. L'écart entre les filles et les garçons est de 2 points pour les établissements publics alors qu'il y a égalité entre les sexes pour le privé. En revanche, des disparités importantes existent entre les sexes pour la région de Arta (le taux de réussite des filles est de 37% alors que le taux de réussite total est de 44%).

Le secondaire général accueille les sortants de l'enseignement moyen et conduit au baccalauréat. Ce degré d'enseignement a enregistré une croissance moyenne annuelle de près de 7% jusqu'en 2014/15 mais une baisse des effectifs est observée en 2015/16. Sur le PAE 2014 – 2016, seul un lycée a été construit alors que le PAE en prévoyait quatre. En conséquence, l'objectif d'avoir un taux d'inscription en seconde de 38,3% en 2015/2016 n'a pas été atteint et ce taux est même en baisse passant de 34,2% en 2013 à 31,4% en 2015/2016. En revanche, il faut noter la nette augmentation du % de filles inscrites en classe de seconde passant de 29,4% à 44,3%.

Jusqu'en 2017, La formation initiale des enseignants était inexistante pour l'enseignement moyen et secondaire. La création en 2013 du Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental (CFEEF), marque une nouvelle dynamique au niveau de la formation initiale et continue pour tous les acteurs de l'éducation. Le CFEEF constitue un levier essentiel de l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages. C'est également un outil au service du développement professionnel des enseignants.

3.4. L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle

L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) a un double objectif : (i) la réduction de l'échec scolaire et (ii) l'employabilité des jeunes sortants. L'ETFP est actuellement dans un processus de réforme tant du point de vue des filières d'enseignement que des types d'établissements avec une implication beaucoup plus forte du secteur privé pour mieux adapter les formations aux besoins du marché du travail. C'est dans ce cadre qu'une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place. Il s'agit de la Direction Générale de l'Enseignement Technique et Formation Professionnelle (DG-ETFP).

Plusieurs actions ont été mises en place pour renforcer la formation professionnelle avec notamment (i) l'adaptation et la mise à jour des programmes aux besoins des compétences du marché de l'emploi. A ce titre, une étude sectorielle a été réalisée sur les compétences et les besoins du marché du travail ainsi qu'une analyse de situation de travail, (ii) la mise en place d'une commission de rédaction des nouvelles formations et la rédaction des curricula, (iii) la formation de huit cadres (3 directeurs et 5 chefs de services) en Tunisie sur la politique de formation professionnelle dans toutes ses dimensions : stratégie, ingénierie, réglementation, financement, pédagogie, achat.

Un référentiel de formation pour 4 spécialités (mécanique auto, conduite de process, installation réseau informatique et télécommunication, maintenance des équipements) pour le CAP et Bac professionnel a été élaboré. Enfin, 3 commissions sont mises en place (génie électromécanique, Génie civil et Tertiaire) et 13 curricula sont réalisés pour les programmes de formation BAC PRO.

Par ailleurs, en vue de développer le partenariat avec les entreprises du secteur privé, la DG-ETFP a signé douze (12) accords-cadres (ex : CCD, la CNED, la FED) entre 2014-2016. Ces accords-cadres ont permis la signature de 9 partenariats pour de formations de courtes durées (6 mois) au profit de 494 jeunes formés aux métiers de (chauffeur professionnel, agent de sécurité, conducteur de camion poids lourd, conducteur de semi-remorque, conducteur d'engin de chantier). De plus, ces accords-cadres ont également permis la signature de 44 conventions avec les entreprises privées au profit de 1550 stagiaires. Enfin, 12 spots télévisés d'offres de formation ont été produits pour accompagner la « Stratégie de valorisation de l'ETFP ».

Il existe aujourd'hui 8 établissements d'enseignement technique (7 publics et 1 privé), répartis dans les cinq régions du pays. L'effectif global des élèves en 2015/16 est de 3380 avec 44,3% de filles.

Tableau 4 : Évolution des principaux indicateurs du système éducatif

Années	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Préscolaire						
Nombre d'établissements	35	34	6	18	18	24
Effectifs élèves	1 857	1 595	574	1 856	1 856	2 148
Dont public	647	687	0	0	61	154
Primaire						
Nombre d'établissements	146	156	159	166	165	161
Nombre de Divisions Pédagogiques	1 420	1 461	1 492	1 522	1 462	1 607
Effectifs élèves	61 392	63 612	63 368	64 319	62 940	61 755
TBS (%)	75.0	78.2	78.5	80.2	79.0	78.0
Moyen						
Nombre d'établissements	50	54	55	56	58	57
Nombre de Divisions Pédagogiques	752	770	796	824	825	843
Effectifs élèves	35 567	35 598	36 625	37 214	37 930	39 018
TBS (%)	56.1	56.0	57.5	58.4	59.4	61.0
Secondaire						
Nombre d'établissements	25	25	26	28	28	28
Nombre de Divisions Pédagogiques	291	360	368	402	380	371
Effectifs élèves	13 532	17 195	18 192	18 611	17 155	16 387
TBS (%)	28.7	36.5	38.7	39.6	36.6	35.0
ETFP						
Nombre d'établissements	5	8	8	15	15	16
Effectifs élèves	1 837	2 262	2 338	2 728	2 865	3 399

Source : annuaires statistiques

3.5. Les disparités dans le système éducatif

Les enfants hors de l'école ont fait l'objet d'une étude réalisée en 2014 avec l'appui de l'UNICEF, dont les résultats n'ont pas été validés par le MENFOP en raison de la faiblesse méthodologique utilisée dans les enquêtes. Cette étude sera reprise dans le présent PAE 2017- 2020 dans la mesure où l'absence d'analyses approfondies sur les groupes sous scolarisés constitue un frein pour définir des politiques ciblées pertinentes.

Selon la dernière Enquête djiboutienne auprès des ménages réalisés en 2017 (EDAM4), environ 16% des enfants âgés de 6 à 14 ans n'ont jamais été à l'école ou ne sont pas allés à l'école cette année, soit plus d'un enfant sur 6. Ce chiffre est supérieur à 30% dans quatre régions : Dikhil et Obock (32%), Arta (33%) et Tadjourah (37%). Les disparités régionales sont telles qu'il peut exister une certaine corrélation entre l'accès aux services et le pourcentage d'enfants hors du système scolaire. En effet, la région de Tadjourah semble avoir le plus faible accès aux services, suivie par les régions d'Obock et de Dikhil. Si on se réfère à l'EDAM de 2013, les principales raisons évoquées par les parents concernant la non scolarisation de leurs enfants sont :

- la pauvreté (école trop chère, l'enfant aide la famille ou travaille)
- une offre trop faible (école trop éloignée),
- la faible qualité de l'école («pas intéressé/école inutile, mauvais résultats scolaires») et l'absence d'extrait de naissance.

Les disparités géographiques et de revenus sont marquées, d'une part entre les zones urbaines et les zones rurales et d'autre part, dans la ville de Djibouti avec le quartier populaire de Balbala en pleine expansion qui souffre d'un fort taux de chômage et d'une importante population pauvre. A Djibouti-ville, le taux de pauvreté extrême est estimé à 13,6%, alors que dans les autres régions, il est presque trois fois plus élevé que le taux national : 45,0%. Toutefois, la proportion de la population considérée comme pauvre extrême (PE) est très élevée dans les arrondissements 4 et 5 de Djibouti-ville. Environ un tiers de la population de Djibouti-ville habite dans le 4ème arrondissement, et plus de 40 % des ménages pauvres extrêmes y résident. De même, près de 30 % de la population de Djibouti-ville réside dans le 5ème arrondissement, et presque 35% de la population pauvre y habite. Étant donné que 76% de la population estimée habitent à Djibouti-ville, il convient alors de noter que plus de la moitié (58%) de la population djiboutienne vit dans les arrondissements 4 et 5. Cela impliquera également d'avoir une attention particulière à ces populations urbaines pauvres.

Les enfants de familles nomades. Le pourcentage de la population nomade n'est pas véritablement connu et depuis 2008, le pays connaît des cycles de plus en plus longs et de plus en plus fréquents de sécheresse qui s'accompagnent d'une désertification continue avec des pertes importantes de bétails et pâturages. Ainsi les stratégies développées par les populations nomades face aux effets négatifs de la sécheresse ont été :

- De migrer vers des régions, parfois hors des frontières du pays, où il y a des pâturages abondants ;
- De s'installer autour des villages ou des points d'eau en abandonnant la transhumance traditionnelle au profit des pâturages de proximité. Cette catégorie de nomades, bien qu'installée sur place comme des sédentaires, ne vit que de la pratique de l'élevage. Dans les dénombrements des ménages pour les enquêtes, la DISED inscrit les ménages de cette catégorie de la population comme des ménages sédentaires, généralement vivant en milieu rural.

Les disparités de genre continuent d'être discriminantes puisque les taux de scolarisation des filles sont de plusieurs points en dessous de ceux des garçons. Les filles représentent 49% des effectifs au préscolaire, 46% au primaire, 45% au moyen et au secondaire. Selon les données statistiques, les filles redoublent moins que les garçons et leurs résultats aux épreuves OTI sont légèrement plus élevés. En revanche, les filles abandonnent un peu plus que les garçons. Les disparités entre les sexes sont nettement plus fortes en milieu rural et s'accroissent au niveau de l'enseignement moyen.

Tableau 5 : la situation de la scolarisation des filles dans le système éducatif

	Public	Privé	Urbain public	Rural Public	Total
Primaire					
Parité F/ G	0,85	0,98	0,87	0,74	0,87
% Filles	46%	49%	47%	43%	46%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,85	1,01	0,86	0,75	0,85
% Nouvelles inscription Filles	46%	49%	46%	43%	46%
Moyen					
Parité F/ G	0,81	1	0,81	0,57	0,82
% Filles	45%	50%	45%	36%	45%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,83	0,88	0,83	0,83	0,83
% Nouvelles inscription Filles	45%	47%	45%	45%	45%
Secondaire					
Parité F/ G	0,83	0,79	-	-	0,83
% Filles	45%	44%	-	-	45%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,80	0,81	-	-	0,80
% Nouvelles inscription Filles	44%	45%	-	-	45%

Source : *Annuaire Statistiques : 2015 - 2016*

Enfants réfugiés. Selon le HCR, Djibouti abrite 27.000 réfugiés (68%) et demandeurs d'asile (32%), dont 22.000 dans trois camps (Ali Addeh, Holl Holl et Obock) et 5.000 dans la ville de Djibouti. Ils sont somaliens (49%), éthiopiens (31%), yéménites (16%) ou érythréens. Un mémorandum d'entente est signé le 28 août 2017 entre le gouvernement djiboutien et le Haut-Commissariat pour les Réfugiés (HCR) afin d'intégrer les réfugiés dans le système éducatif djiboutien avec le programme djiboutien traduit en anglais, puisque tous les pays d'origine de ces enfants sont anglophones et que les parents ont demandé que l'enseignement se fasse en anglais. Au total, 4363 enfants sont scolarisés dans les trois camps de réfugiés en 2017. Cet accord a pour corollaire que la scolarisation de tous les enfants réfugiés sera progressivement prise en charge par le MENFOP. La question des enfants réfugiés est traitée au niveau de la gestion sectorielle.

Tableau 6 : Effectif des enfants réfugiés scolarisés

	Pré-scolaire	Primaire	Moyen	Secondaire	Total
Effectifs	686	2832	743	102	4363
Dont filles	333	1374	284	35	2026
Nombre de Divisions pédagogiques	10	54	17	6	87
Nombre d'enseignants	65		17	18	100

Chapitre 2 : LES MATRICES DE RÉSULTATS PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT

Les résultats attendus définis pour chaque ordre d'enseignement se situent dans la continuité des orientations stratégiques du précédent plan d'action de l'éducation 2014 – 2016. La grande différence est que les orientations stratégiques sont traduites en résultats afin de se situer dans une gestion axée sur les résultats, qui est désormais l'approche mise en place au niveau du Ministère. Des résultats intermédiaires ont également été identifiés, permettant ainsi un meilleur suivi de l'atteinte des objectifs attendus.

Pour atteindre ce résultat, plusieurs actions ont été identifiées. Ces informations sont regroupées dans une matrice appelée « matrice des résultats ». Les actions sont traduites ensuite en activités dans le Plan Triennal d'Action Budgétisées (PTAB).

Les questions liées à la réduction des disparités entre les filles et les garçons sont traitées dans le présent PAE de façon transversale. Les stratégies spécifiques pour réduire ces disparités et arriver à la parité entre les sexes reposent essentiellement sur des émissions spéciales à la radio et à la télévision ainsi que sur l'amélioration de l'environnement scolaire. Par ailleurs, deux études importantes sur (i) les raisons du décrochage scolaire et (ii) les raisons des faibles résultats au baccalauréat devront permettre d'apporter un éclairage sur les mesures spécifiques à mettre en place pour améliorer le maintien des élèves, et notamment des filles à l'école. Pour mesurer la réduction des disparités de genre, tous les indicateurs sont désagrégés par genre dans le suivi – évaluation des résultats.

Les enfants non scolarisés n'appartiennent généralement pas en proportions égales à tous les segments de la population ; ils sont souvent issus des populations les plus pauvres, des populations nomades, ils vivent fréquemment dans des zones rurales, sont de sexe féminin ou confrontés à la discrimination en raison d'un handicap qu'ils peuvent avoir. L'accès à une éducation équitable et de qualité est une priorité transversale dans ce nouveau PAE qui se retrouve dans tous les ordres d'enseignement avec par exemple (i) la poursuite d'une éducation inclusive pour tous les ordres d'enseignement, (ii) le développement d'un programme d'éducation non formelle pour les enfants exclus du système éducatif, (iii) la construction des infrastructures en zones rurales et à Balbala qui est un quartier très défavorisé de Djibouti.

Au niveau des apprentissages scolaires, il faut noter la volonté gouvernementale d'introduire dans tous les ordres d'enseignement les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Le CRIPEN est au centre de ce dispositif dans la mesure où il a la charge de repenser les curricula, les programmes d'enseignement, les supports didactiques et pédagogiques en introduisant les TIC. Pour ce faire, un plan numérique de l'éducation qui va du primaire avec l'introduction des tablettes jusqu'au secondaire avec l'introduction des ordinateurs a été mis en place. Ce plan prend en compte le diagnostic et la révision des curricula, la restructuration du CRIPEN, la mise à disposition d'intrants en termes de ressources humaines, financières, d'équipements, de matériels, de locaux spécifiques (salles de programmeurs, de maintenance, de stockage, de réunion). Une partie des activités concernant l'introduction des TIC seront réalisées dans ce PAE et se situent au niveau de la gestion sectorielle.

1. L'Enseignement préscolaire

Le préscolaire a un impact direct et positif sur le développement quantitatif et qualitatif de l'éducation de base dans la mesure où il est internationalement prouvé que les enfants qui ont fréquenté le préscolaire sont mieux préparés pour l'enseignement de base. L'enseignement préscolaire représente donc un outil efficace de réduction des redoublements et des abandons scolaires et contribue à l'amélioration de l'efficacité du système.

1.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

L'amélioration de l'accès à l'enseignement préscolaire :

Depuis 2007, plusieurs initiatives sont apparues pour développer l'enseignement préscolaire avec notamment l'ouverture de classes préscolaires publiques pilotes dans l'enceinte des écoles primaires des régions de l'intérieur. Cependant, cette initiative n'a pas été poursuivie en raison de l'insuffisance des salles de classe dans le primaire, obligeant ainsi le MENFOP à utiliser les classes dédiées au préscolaire pour le primaire à partir de 2012.

Au regard de l'impact positif de l'enseignement préscolaire sur l'acquisition des apprentissages des élèves dans le primaire, le MENFOP a décidé de poursuivre ses efforts à travers le développement de trois approches : (i) le préscolaire public, (ii) le préscolaire communautaire, (iii) le préscolaire privé.

Afin de développer un système soutenable, l'enseignement préscolaire public commencera avec une seule année pouvant accueillir les enfants de 5 ans. Des efforts importants seront développés par le MENFOP en termes de construction ou de mise à disposition de salle de classe pour le préscolaire public et des campagnes de sensibilisation auprès des parents seront mises en place afin de les inciter à scolariser leurs enfants dans le préscolaire. Ces efforts porteront dans un premier temps dans le milieu urbain ou la demande est très forte (Djibouti ville et chef-lieu des régions).

Parallèlement, dans le cadre du développement de la petite enfance, le Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) promeut depuis 2008, la mise en place de garderies communautaires qui se distinguent de peu du préscolaire avec comme public cible les enfants de moins de 4 ans. En 2017, ces garderies étaient au nombre de 29 avec une moyenne de 30 élèves (14 à Djibouti rural et 15 dans les régions)⁷. Les expériences du Ministère de la Femme et de la Famille en matière de mobilisation communautaire devront être capitalisées et mieux partagées avec le MENFOP afin d'élargir ces expériences et de s'assurer de l'implication des communautés. La mobilisation des communautés pour le développement du préscolaire communautaire se fera essentiellement à travers des messages qui seront diffusés à la radio scolaire et sur la chaîne éducative. Des associations locales seront également mobilisées pour sensibiliser les communautés reculées. Aussi, pour renforcer l'implication des parents, il est prévu que le gouvernement apporte une compensation financière aux éducateurs. La question de cette subvention (montant, statut des éducateurs) reste encore en suspens et devrait être déterminée dans le document de stratégie sur le préscolaire qui est prévu en 2018.

Face à la volonté du MENFOP d'augmenter les effectifs dans le préscolaire public, un service de l'enseignement préscolaire a été créé en 2016. Ce service est chargé⁸ :

⁷ Source : Ministère de la femme et de la famille. A noter que les effectifs des garderies ne sont pas mentionnés dans l'annuaire statistique du MENFOP.

⁸ Loi n°45/AN/14/7ème L portant modification partielle de la loi n°64/AN/12/6ème L portant organisation du ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle.

- Du suivi des activités des établissements du préscolaire
- Du contrôle direct du réseau des établissements préscolaires publics et privés
- Du pilotage, de la régulation des activités pédagogiques dans le cadre du champ d'action
- De la tutelle, du suivi administratif et du contrôle du fonctionnement des établissements préscolaires.

Toutefois, ce service ne dispose pas encore de toutes les ressources matérielles et humaines pour lui permettre d'effectuer les missions qui lui sont assignées. Afin d'améliorer le suivi des établissements préscolaire et de renforcer la coordination des acteurs, le ministère prévoit dans le cadre du PAE 2017 – 2020 de renforcer ce service en ressources humaines et matérielles et notamment de le doter d'un véhicule de terrain pour lui permettre de faire le suivi des établissements, aussi bien publics que privés et communautaires.

L'absence d'un cadre réglementaire pour le préscolaire et d'une stratégie claire définissant les orientations stratégiques et les responsabilités des acteurs, représente un frein au développement de l'enseignement préscolaire et à l'atteinte d'une meilleure couverture. C'est pourquoi, la première étape sera de mettre en place un groupe de travail entre le MENFOP, le MFF et les partenaires techniques et financiers qui appuient l'enseignement préscolaire afin (i) d'appuyer l'élaboration de la stratégie sur le préscolaire et (ii) de renforcer la coordination des activités sur le préscolaire. Pour ce faire, un appui technique extérieur sera sollicité pour accompagner le service du préscolaire à rédiger le document de stratégie.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement préscolaire :

Bien que l'enseignement préscolaire soit actuellement peu développé en termes d'accès, il est important de noter que plusieurs documents didactiques ont été élaborés par le MENFOP, donnant ainsi toutes les chances au pays de pouvoir développer un enseignement préscolaire de qualité. En effet, le MENFOP dispose aujourd'hui :

- Un curriculum avec une version adaptée pour une année préscolaire (grande section)
- Un guide du maître pour la grande section qui a été distribué dans toutes les écoles, y compris privées
- Un référentiel des compétences (enseignants et élèves)
- Des matériels didactiques, pédagogiques et ludiques pour les enfants
- Des enseignants et des conseillers pédagogiques ayant suivi des formations continues

Ce matériel pédagogique sera mis à la disposition de tous les enseignants et les élèves dans les établissements préscolaires publics et communautaires à travers le CRIPEN.

Les formations initiales et continues seront mises en œuvre par le CFEEF afin de s'assurer de la qualité des apprentissages dans le préscolaire. Au niveau de la formation initiale, les enseignants du préscolaire auront une base commune avec les enseignants du primaire, mais une option modulaire sur l'enseignement du préscolaire de 64h par an pourra être choisie par les élèves-professeurs qui se destinent à enseigner dans le préscolaire. Les modules de formation existent déjà au niveau du CFEEF.

Au niveau de la formation continue, les modules de formation existent et, il est envisagé de renforcer les capacités des enseignants en fonction de leurs besoins.

1.2 Les objectifs à atteindre

Les projections des effectifs du préscolaire reposent sur trois facteurs stratégiques du schéma directeur, à savoir : (i) le taux brut de préscolarisation, (ii) l'équité garçons/filles et (iii) la répartition par secteurs des effectifs à enrôler : public, communautaire et privé.

Par rapport au scénario de base, l'objectif du taux brut de préscolarisation (TBPS) est fixé à 40% en 2020 pour les enfants de 5 ans et la répartition des effectifs, à l'horizon 2020 est respectivement de 40% pour l'enseignement privé, 10% pour le communautaire et 50% pour le public. Sur cette base, les effectifs globaux inscrits dans le préscolaire passeront de 2000 élèves en 2015/2016 à 5903 élèves en 2020, soit une multiplication des effectifs par 3 en quatre ans.

Les ressources publiques pour soutenir le développement du préscolaire devront considérablement augmenter afin de pouvoir recruter un total de 109 enseignants supplémentaires sur la période 2017 - 2020. Pour se faire le MENFOP fera un plaidoyer fort auprès du gouvernement avec pour objectif de rendre à terme l'enseignement préscolaire obligatoire. La période 2017 – 2020 est donc charnière pour insuffler une dynamique vers la généralisation du préscolaire.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution prévue des indicateurs avec notamment la construction de 109 salles de classes publiques en sachant que le ratio est de 25 enfants par éducateur. En cohérence avec les principaux documents de politiques (SCAPE, Vision Djibouti 2035, les Objectifs de Développement Durable) le gouvernement va davantage s'engager dans le développement du préscolaire et cette volonté, sera refléter dans le prochain plan décennal.

Tableau 7 : Hypothèses - Evolution des indicateurs du préscolaire (pour les enfants de 5 ans)

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs élèves - public	544	1045	1811	2951
Effectifs élèves - communautaire	78	169	327	590
Effectifs élèves - privé	1317	1605	1953	2361
Effectif total	1939	2819	4091	5903
TBPS garçons	13,6%	19,3%	27,6%	39,4%
TBPS filles	12,8%	18,8%	27,7%	40,6%
TBPS Total	13,2%	19,1%	27,6%	40,0%
Besoin en enseignants Communautaire	3	7	13	24
Besoin en enseignants public	20	22	29	38
Besoin en salle de classe - public	19	19	25	46

Source : Modèle de simulation – 2016

1.3 Matrice de résultats pour le préscolaire

Objectif Général : Développement de l'éducation préscolaire conformément aux principes de qualité et d'équité en collaboration avec le secteur privé et le tissu associatif

Objectifs Stratégiques (OS1-A6 du Schéma Directeur) :

1. Accroître l'accès au préscolaire à travers le développement de trois approches : (i) le préscolaire public, (ii) le préscolaire communautaire, (iii) le préscolaire privé.
2. Promulguer le cadre réglementaire de l'éducation préscolaire
3. Valider le curriculum du préscolaire
4. Instaurer une formation initiale des enseignants du préscolaire

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 (R1) Le préscolaire est intégré pleinement au système éducatif	R1.1. Le document de stratégie est validé		X			R111. Mettre en place un groupe de travail avec le MENFOP, le MFF et les PTF sur la préscolaire	Les textes juridiques régissant la petite enfance sont adoptés
						R112. Recruter un expert pour appuyer le MENFOP dans l'élaboration de sa stratégie du préscolaire	
	R1.2 : Le cadre réglementaire est validé		X			R121. Elaborer un cadre réglementaire sur le préscolaire (poursuivre le travail qui a été fait par le service juridique)	
						R131. Equiper le service du préscolaire en outils informatiques et matériel de bureau	
	R1.3 Le service du préscolaire dispose des ressources adéquates pour effectuer des missions de suivi			X		R132. Doter le service du préscolaire d'un véhicule de terrain pour le suivi des régions	
						R133. Affecter des agents spécialisés sur le préscolaire	

Résultat 2 (R2) L'accès au préscolaire augmente de façon équitable	R2.1. De nouvelles structures préscolaires communautaires sont mises en place pour les enfants de 5 ans	3	10	23	24	R211. Mettre en place un système de recrutement et de prise en charge par l'État des salaires des éducateurs communautaires R212. Sensibiliser les populations en s'adaptant aux différents contextes - Utiliser la radio scolaire et la chaîne éducative R213. Equiper des salles de classe communautaire	Le TBPS : 40% Les effectifs scolarisés Public : 2951 Communautaire : 590 Privé : 2361 109 salles de classe publiques sont construites ou mises à disposition
	R2.2. Les salles de classe pour le préscolaire public sont construites	19	19	25	46	R221. Mettre à disposition et équiper les salles de classe préscolaires publiques	
Résultat 3 (R3) Les élèves du préscolaire sont mieux préparés pour réussir au primaire	R3.1. Des formations initiales et continue sont dispensées aux éducateurs du préscolaire			X	X	R.311. Instaurer une formation initiale pour les éducateurs du préscolaire R.312. Elaborer des modules de formation continue pour les éducateurs du préscolaire R.313 Mettre en place des formations continues pour les éducateurs	100 % d'élèves inscrits au préscolaire réussissent l'OTI 2 ^{ème} année 120 éducateurs publics sont recrutés et formés
	R3.2. Toutes les circonscriptions et inspections régionales disposent d'un conseiller référent formé sur le préscolaire		3	6		R.321. Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques R.322. Former au moins un conseiller Pédagogique référent pour le préscolaire dans les structures déconcentrées	
	R3.3. Les outils didactiques du préscolaires sont distribués à tous les élèves du préscolaire public et communautaire	622	1214	2138	3541	R.331. Distribuer des outils didactiques à tous les établissements (publics et (communautaires)	
						R.332. Distribuer des jeux éducatifs pour le préscolaire à tous les établissements (publics et (communautaires)	

2. L'enseignement primaire

2.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

L'amélioration de l'accès à l'enseignement primaire :

L'enseignement primaire est soumis à une insuffisance d'infrastructures entraînant ainsi des classes avec des effectifs pléthoriques et un pourcentage important d'écoles à double flux dont les conséquences pèsent négativement sur le temps scolaire et donc la qualité des apprentissages. Des efforts importants ont été réalisés durant la période du précédent PAE 2014 - 2016 avec la construction de 127 salles de classes supplémentaires mais ces efforts restent insuffisants face aux besoins dans la mesure où en 2016, 52% des classes fonctionnent toujours en double flux. Ainsi, pour améliorer la qualité des apprentissages et favoriser les mêmes chances pour tous les élèves de réussir son éducation, les constructions de salle de classe se feront prioritairement (i) dans les écoles fonctionnant à double flux et (ii) dans les zones où la demande est plus importante que l'offre avec des effectifs pléthoriques dans les salles de classe.

En 2016, le taux brut de scolarisation au primaire est de 81,5% et il a augmenté de 3,4 point par rapport à 2015. Dans la même logique, le taux brut d'admission en première année du primaire a augmenté de 9,5 points passant de 71% en 2015 à 80,5% en 2016. Cette augmentation est largement liée à l'ouverture de nouvelles salles de classe. L'indice de parité entre les filles et les garçons n'a pas évolué, restant à 0,86 en 2016. Cet indice est beaucoup plus faible en milieu rural avec une valeur de 0,73 marquant ainsi de fortes disparités entre les filles et les garçons.

Sur la période 2017 – 2020, les efforts de construction de salle de classe seront poursuivis afin de maintenir cette dynamique de hausse des indicateurs éducatifs. Parallèlement des actions de sensibilisation ciblées en faveur de certains groupes de population, et notamment les filles, seront menées à travers la radio scolaire et la chaîne éducative afin d'encourager la demande sociale et d'augmenter le taux brut d'admission. Les Associations de Parents d'Elèves seront redynamisées et formées afin de les impliquer davantage sur la scolarisation des filles.

Une étude sur les enfants hors de l'école a été menée en 2014 avec l'appui de l'UNICEF mais, elle n'a pas été validée par le MENFOP. En conformité avec les objectifs du développement durable et l'atteinte d'une éducation de qualité pour tous les enfants, cette étude sera révisée au cours de l'année 2018 afin qu'elle puisse apporter au MENFOP et aux partenaires des éléments d'informations pour la mise en œuvre de mesures ciblées. En effet, sur la base de cette étude, le ministère envisagera la conception et le pilotage d'un programme d'éducation non formelle afin d'assurer une éducation de base aux enfants non scolarisés et leur donner la possibilité d'acquérir les aptitudes à la vie quotidienne, les compétences nécessaires pour la vie professionnelle et des connaissances générales.

Dans les écoles en zone rurale, la cantine scolaire est un élément indispensable à la scolarisation des enfants et à leur maintien à l'école. En 2016, il existe 90 cantines scolaires au niveau du primaire avec 13974 rationnaires qui bénéficient de deux repas par jour (petit déjeuner et déjeuner) grâce à l'appui du Gouvernement et du Programme Alimentaire Mondial. Ces trois dernières années, le MENFOP a renforcé les capacités de gestion du service de la restauration scolaire en nommant des conseillers pédagogiques référents dans les régions et en décentralisant le budget. Aussi, il faut noter la création en 2017 d'une nouvelle ligne budgétaire dans la loi des finances pour les cantines scolaire, signe de la volonté politique du gouvernement de favoriser l'accès à l'éducation pour tous. Le programme des cantines scolaire va donc se poursuivre dans les années à venir et quarante-trois réfectoires seront équipés en tables et chaises et en matériels de cuisine sur la période 2017 – 2020. A cela va s'ajouter l'élaboration d'une politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS), l'élaboration et la distribution des guides de recette pour les cantines ainsi que d'un guide de gestion du programme d'alimentation scolaire⁹.

Pour développer un environnement scolaire propice aux apprentissages et favoriser la rétention des enfants à l'école, le Ministère de l'éducation, en partenariat avec le Ministère de la Santé a développé une politique de santé et d'hygiène scolaire qui devra être validée dans les prochains mois. Par ailleurs,

⁹ Des activités plus détaillées sont mentionnées dans le PTAB.

certaines situations particulières d'élèves seront aussi prises en compte comme la question de l'Etat civil où certains élèves sont scolarisés sans actes de naissances, posant ainsi le problème du passage de l'examen en cinquième année et de la poursuite de leurs études. Une attention particulière sera donc portée par le MENFOP, en partenariat avec l'UNICEF, pour faciliter l'obtention de jugements supplétifs pour permettre à ces élèves de poursuivre leur scolarité dans les cycles supérieurs.

Le MENFOP a amorcé une politique en faveur des enfants à besoins spécifiques (EABS) et souhaite poursuivre sa politique d'une éducation inclusive pour les enfants vivant avec un handicap. Les implications de cette stratégie (information et sensibilisation des familles, préparation et formation des personnels enseignants), qui peut être complexe dans sa mise en œuvre, fera l'objet d'une réflexion spécifique basée sur les expériences existantes. Entre temps, le PAE prévoit des formations d'enseignants dans ce sens et l'intégration de cette dimension dans les formations initiales.

Des mesures seront également prises dans le PAE 2017 – 2020 pour améliorer l'environnement scolaire des enfants, notamment en milieu rural avec la construction de point d'eau dans les écoles qui n'en ont pas et la construction / réhabilitation de latrines, notamment pour les filles car l'annuaire statistiques montre une insuffisance générale de latrine. Les écoles rurales seront également équipées en panneaux solaires. Par ailleurs, de plus en plus d'écoles primaires disposent de coins lecture dont l'objectif est de constituer un effet de levier pour promouvoir la lecture auprès des élèves et améliorer indirectement leur niveau de compréhension en lecture. C'est dans ce cadre que le CRIPEN va équiper toutes les classes des écoles de Djibouti (1550 au total) d'un coin lecture avec une centaine de manuels imprimés au CRIPEN.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire :

Concernant la qualité des apprentissages, le MENFOP a pris à « bras le corps » ce problème en organisant en 2016 des consultations nationales dans les établissements scolaires, sur les ondes de la radio nationale et sur les réseaux sociaux, incluant tous les usagers de l'école ainsi que les partenaires, la société civile et la diaspora djiboutienne. Ce processus élargi, a abouti à un colloque national du 20 au 23 décembre 2016 réunissant des experts nationaux et internationaux de l'éducation. En 2015, le taux d'achèvement primaire est de 75,5%, signifiant qu'un peu moins de 2,5 élèves sur 10 ne finissent pas le cycle primaire. Le taux de redoublement en 5ème année est très élevé avec une moyenne de 20%, signe d'un goulot d'étranglement au niveau des capacités d'accueil dans le moyen et d'une faiblesse des acquis des apprentissages tout au long du primaire. L'amélioration de l'acquisition des compétences en lecture et en écriture au primaire constitue une priorité pour le gouvernement djiboutien. C'est ainsi que le colloque a mis en exergue les stratégies suivantes :

(i) La mise en place d'un système de suivi – évaluation régulier des résultats des élèves aux OTI

La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de pilotage pédagogique est actuellement en cours en s'appuyant sur le service d'évaluation des apprentissages du MENFOP et l'équipe d'encadrement pédagogique (Inspection, Conseillers pédagogiques et directeurs d'école) afin d'avoir une véritable démarche d'évaluation dans le système éducatif. Ce dispositif sera basé à la fois sur la professionnalisation et le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants sur les techniques d'évaluation des apprentissages (élaboration de module de formation sur les évaluations, recrutement et formation des inspecteurs, meilleure répartition des conseillers pédagogiques dans les circonscriptions, mise à disposition de moyens de transport) et sur le développement d'outils de mesure et de suivi des acquis des apprentissages aux niveaux national et local (utilisation des résultats aux OTI en 2ème et 5ème année). L'objectif principal est de doter les enseignants des outils adéquats pour leur permettre d'analyser les progrès d'apprentissage de leurs élèves. Au-delà des évaluations qui sont régulièrement menées au niveau de la salle de classe, il s'agit également de renforcer la formation des enseignants sur l'analyse des résultats de ces évaluations afin de leur permettre de mettre en place des mesures correctives.

Par ailleurs, le suivi des progrès des apprentissages se fera également au niveau des inspections et au niveau central à travers les résultats de l'OTI qui se calculent avec 40% de la note continue et 60% de la note aux examens. Le MENFOP mènera des analyses annuelles détaillées uniquement sur la base des résultats

à l'examen de 2^{ème} et de 5^{ème} année et organisera des ateliers spécifiques avec les inspections pour analyser les résultats d'évaluation et comprendre les écarts entre les écoles et les régions. Il faut noter à cet effet que les résultats aux examens pour la 5^{ème} année sont gérés au niveau de la Direction des Examens et Concours (DEC) alors que les examens en 2^{ème} année sont gérés au niveau de la Direction Générale de l'Enseignement. Aujourd'hui, quelques analyses sont faites pour les résultats de l'OTI en 5^{ème} année mais pas pour la 2^{ème} année où le traitement des données se fait au niveau des établissements. Ces analyses seront plus détaillées et partagées avec tous les services, surtout les inspections, afin de permettre un véritable pilotage de la qualité, école par école. Le principe étant de promouvoir une culture commune de l'évaluation qui soit partagée et utilisée par l'ensemble des acteurs de l'éducation afin de développer des mesures correctives adéquates pour améliorer la qualité des apprentissages. L'idée est de s'interroger systématiquement sur les raisons de la faiblesse des résultats scolaire des élèves et d'y apporter les mesures correctives nécessaires, notamment à travers les conseillers pédagogiques.

Le développement d'un système d'évaluation des apprentissages des élèves est un élément indispensable au pilotage de la qualité du système éducatif. Conscient de cette insuffisance, le MENFOP mettra en place un ensemble de mesures pour (i) analyser systématiquement et annuellement les résultats aux OTI en 2^{ème} et 5^{ème} année avec notamment la production des rapports qui ne prendront en considération que les résultats aux tests et (ii) développer des outils / grilles d'analyses d'observation de salle de classe qui seront utilisées par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs afin d'encourager le volet « conseil » de leur fonction.

(ii) **Le développement de dispositifs d'encadrement des élèves en difficultés d'apprentissage**

Le soutien aux élèves en difficulté d'apprentissage dès la 1^{ère} année est une mesure indispensable pour permettre d'améliorer les acquis scolaires et donc d'améliorer les taux de réussite des élèves. Pour ce faire, les enseignants seront formés à la pédagogie différenciée dont l'objectif est de répondre aux besoins spécifiques des élèves en classe. Les élèves seront ainsi regroupés en fonction de leurs difficultés. Par ailleurs, les élèves en difficulté d'apprentissage seront pris en charge en dehors de la classe avec deux heures hebdomadaires supplémentaires qui seront inscrites dans l'Emploi du Temps.

(iii) **L'amélioration de la formation initiale et continue des enseignants**

La qualité de l'éducation se réalise dans la classe et le premier acteur est l'enseignant. C'est pour cette raison que la réforme de la formation initiale et continue des personnels de l'éducation a été conçue avec la création du Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental (CFEEF). Le CFEEF est le centre de formation par excellence chargé de mettre en œuvre la formation initiale et de créer les modules spécifiques pour les formations continues.

Concernant la formation continue des enseignants, il existe plusieurs modalités :

- Les formations centralisées qui concernent tous les enseignants sur le territoire national et qui sont basées sur un tronc commun de matières qui dépend des priorités éducatives du MENFOP (cf. les orientations de la circulaire de rentrée). Ces formations sont organisées par le CFEEF dans ses murs ou en région et appellent selon les cas des déplacements vers la capitale ou le chef-lieu de région et répondent donc à une demande institutionnelle. La demande peut également émaner des partenaires techniques et financiers.
- Les formations de proximité, variables selon les régions quant aux contenus et aux modalités organisationnelles. Ces formations sont mises en œuvre par les conseillers pédagogiques qui élaborent au début de chaque année un Plan d'Action de Formation (PAF). La mise en œuvre de ces formations dépend souvent des moyens dont ils disposent.

Dans les prochaines années, l'accent sera mis en priorité sur la pédagogie de la lecture et des mathématiques à travers notamment les appuis du Partenariat Mondial de l'Éducation (EGMA), de la JICA et de l'USAID (pour la lecture). En effet, dans le cadre de son projet d'appui à l'amélioration des résultats en lecture des élèves de la 1^{ère} à la 5^{ème} année, l'USAID a effectué une analyse approfondie du programme sur l'enseignement de la lecture et des manuels de français au primaire en collaboration avec le MENFOP.

Sur cette base, des nouveaux outils pédagogiques et didactiques seront développés afin d'assurer une amélioration générale des acquis.

Un plan triennal pour les formations continues, basé sur l'identification des besoins, sera élaboré par le CFEEF en collaboration avec les inspections et devra être partagé avec les partenaires techniques et financiers dans le souci de rechercher des financements additionnels. Les inspecteurs et les conseillers pédagogiques seront également impliqués dans les formations données par le CFEEF afin d'assurer leur suivi au niveau de leur mise en œuvre dans les salles de classe, c'est à dire pour garantir que ces formations aient un impact sur le niveau d'acquisition des élèves.

Par ailleurs, pour garantir un rehaussement du niveau de compétence des enseignants, le gouvernement a instauré le cadre unique et une sélection rigoureuse des élèves-professeurs d'école lors du concours d'entrée au CFEEF exigeant le niveau académique de la licence.

(iv) **Le renforcement des capacités des inspections**

Des inspecteurs ont été recrutés et ont suivi une formation initiale à l'étranger. A l'issue de cette formation, ils seront affectés dans les différentes inspections du pays à partir de 2018. Cela signifie que toutes les inspections du pays auront un inspecteur qualifié à leur tête à compter de la rentrée 2018.

Par ailleurs, les capacités des conseillers pédagogiques seront renforcées à travers des formations continues sur le suivi pédagogique des enseignants et ils seront pleinement associés aux formations continues que le CFEEF donne aux enseignants. Ce qui implique une clarification sur les modalités de la collaboration entre le CFEEF et les inspections.

Par ailleurs, pour permettre aux inspections d'assurer pleinement leurs missions de suivi de proximité et de supervision, il sera nécessaire de leur affecter les ressources matérielles roulantes (véhicules tout terrain) et humaines nécessaires. A ce titre une cartographie sur (i) la répartition des conseillers pédagogiques dans le pays par rapport au nombre d'enseignants à encadrer et la distance des écoles entre elles (ii) la répartition des équipements, devra être élaborée dans un souci d'équité. A ce jour, les inspections disposent d'un seul véhicule pour effectuer leurs missions, ce qui est nettement insuffisant. En conséquence, le PAE 2017 – 2020 prévoit l'acquisition d'au moins deux véhicules pour chaque inspection, notamment les inspections des chefs lieu.

(v) **La poursuite de la subvention des manuels scolaires**

En termes de politique du livre, l'Etat de Djibouti, à travers son Ministère de l'Éducation, va continuer de subventionner les manuels scolaires pour qu'ils soient gratuits pour les enfants issus des milieux défavorisés, et à prix réduit (2.000 FDJ) pour les autres enfants. Le CRIPEN mènera une enquête pour connaître le taux de disponibilité des manuels et mettre en place les moyens nécessaires pour s'assurer que les manuels soient mieux conservés et donc, augmenter leur durée de vie. De plus des textes libres de droit seront édités par le CRIPEN pour fournir la mise en place de bibliothèques/coins lecture dans les écoles.

(vi) **La poursuite de la révision des curricula en tenant compte des TIC**

En effet, la question des acquis des apprentissages est également liée aux curricula et aux manuels. Le précédent PAE 2014 – 2016 prévoyait la révision et la mise à jour des curricula et des manuels selon l'Approche Par les Compétences (APC), en les adaptant aux temps (volumes horaires des disciplines) et rythmes scolaires, et en les centrant sur les besoins éducatifs fondamentaux des élèves. Cette révision se fera dans le cadre du présent PAE et, il est proposé de faire, dans un premier temps, un diagnostic des curricula et des manuels pour identifier les changements qui devront y être apportés. Suite à ce diagnostic, tous les programmes et les manuels du primaire seront révisés.

Par ailleurs, le MENFOP a amorcé la mise en place des TIC dans l'enseignement primaire avec l'introduction en 2016/2017 de 20.000 tablettes dans les classes de 1^{ère} et 2^{ème} année ainsi que la formation des enseignants, inspecteurs et conseillers pédagogiques sur l'utilisation des contenus digitalisés. La

promotion et l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement, nécessiteront que les TIC soient pris en compte dans la révision des curricula.

Enfin, afin de garantir une qualité sur l'ensemble du système scolaire, le Ministère va renforcer l'encadrement des établissements privés, en appuyant pédagogiquement les enseignants et les directeurs d'écoles, mais aussi en contrôlant la conformité des enseignements dispensés avec les programmes officiels.

A noter que les questions relatives au recrutement et à la formation des directeurs d'école sont traitées dans la partie « gestion sectorielle » dans la mesure où il s'agit de créer un nouveau corps spécifique pour le statut de directeur.

2.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement primaire

Les effectifs totaux dans l'enseignement primaire vont passer de 61755 élèves en 2015/16 à 67758 élèves en 2020, soit une augmentation moyenne d'environ 1500 élèves par an. Les filles représenteront 47,8% des effectifs.

Au niveau de l'admission en première année, le taux passera pour les filles de 70,1% en 2016 à 100% en 2020 et pour les garçons de 78,7% à 100%. Cela signifie que l'indice de parité entre les sexes passera de 0,89 à 1 sur cette période. Le TBA constitue une variable stratégique dans l'atteinte des objectifs de généralisation de l'enseignement de base.

L'objectif du schéma directeur est d'assurer une scolarisation universelle équitable et de qualité pour tous les enfants en âge d'être scolarisés. Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- Les effectifs des nouveaux inscrits passeront de 10993 en 2016 à 14759 en 2020.
- Les effectifs scolarisés au primaire se situeront à 67758 élèves dont 47,8% de filles en 2020
- Le TBS sera de 92,4% en 2020 avec un indice de parité de 0,94
- Le Taux d'achèvement du primaire sera de 79,6% en 2020
- La part du privé augmentera légèrement à 13% en 2020

Avec un ratio de 40 élèves par division pédagogiques à l'horizon 2020, le besoin de nouvelles salles de classe sur la période 2017 – 2020 est de 357. Ce qui signifie que les efforts en termes de construction de salles de classe sur cette période sont nettement plus importants que sur le PAE précédent 2014 – 2016 où 127 salles de classes avaient été construites dans le primaire. Ces efforts sont liés à la volonté du gouvernement de supprimer les classes à double flux qui jouent négativement sur la qualité des enseignements-apprentissages et de garantir un accès équitable à tous les enfants.

Les taux de redoublement se situent entre 2% et 5% de la 1ère à la 4ème année et des efforts importants seront consentis pour améliorer le niveau d'acquisition des élèves tout au long du cycle et réduire le taux de redoublement en 5ème année qui est très élevé actuellement. L'objectif est donc de passer à un taux de redoublement de 24,4% en 5ème année à 15,0% en 2020. Cela sera possible grâce à un suivi des acquis des apprentissages des élèves plus rigoureux, la mise en place d'un système de cours de soutien pour les élèves en difficultés et l'amélioration des pratiques des enseignants en lecture et mathématiques.

Au niveau des enseignants, les prévisions visent à recruter 427 enseignants supplémentaires sur la période 2017 – 2020.

Tableau 8: Hypothèses - Evolution des indicateurs du primaire

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux inscrits 1 ^{ère} année (public + privé)	12387	13133	13967	14759
TBA ensemble	84,7%	89,5%	94,6%	100,0%
TBA filles	82,6%	88,0%	93,8%	100,0%
TBA garçons	86,8%	91,0%	95,4%	100,0%
Effectifs du primaire	62681	63636	64888	67758
TBS ensemble	83,9%	86,1%	88,3%	92,4%
TBS filles	79,0%	81,6%	84,6%	89,7%
TBS garçons	88,6%	90,4%	91,8%	95,1%
Besoin en enseignants - public	77	95	103	152
Besoin en salle de classe - public	61	78	87	132
Réhabilitation de salle de classe	26	26	26	26

Source : Modèle de simulation

2.3 Matrice de résultats pour le primaire

Objectif Général : Développement de l'accès à l'enseignement primaire conformément aux principes de qualité et d'équité

Objectifs stratégiques :

- Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élève du fondamental (OS1-A1)
- Développer la formation du personnel d'enseignement (OS1-A2)
- Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
- Développer l'évaluation en tant que support à l'apprentissage (OS1-A4)
- Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
- Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
- Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2 – A3)
- Renforcer l'éducation inclusive pour l'élimination des disparités d'accès et de participation à l'éducation (OS3-A1)
- Assurer la continuité éducative notamment dans les camps de réfugiés.

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 (R1) L'accès à l'enseignement primaire augmente de façon équitable	R1.1. Les inscriptions en 1 ^{ère} année ont progressé	12387	13133	13967	14759	R111. Construire et équiper 357 salles de classe en priorité à (i) Balbala pour réduire le double flux et (ii) en milieu rural	TBA Filles : 100% Garçons : 100% TBS Filles : 89,7% Garçons : 95,1% Classe à double flux : 22%
						R112. Recruter et former 427 professeurs d'école.	
						R113. Mener des campagnes de sensibilisation sur la scolarisation des filles	
						R114. Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien de la scolarisation	
						R115. Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	
						R116. Faciliter l'obtention des extraits d'acte de naissance des élèves scolarisés qui n'en possèdent pas	
	R1.2 Les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour	14000	14500	15000	15500	R121. Elaborer la politique nationale de l'alimentation scolaire	
						R122. Poursuivre le programme de cantine scolaire	
						R123. Equiper 43 réfectoires pour les cantines scolaires	
	R1.3 L'appui aux enfants à besoin spécifique est renforcé	120	140	160	200	R.131. Recenser les initiatives en faveur des enfants à besoins spécifiques	
						R.132. Créer des partenariats avec les initiatives pertinentes	
						R.133. Concevoir les programmes du primaire en braille	
						R.134. Former des enseignants spécialisés pour l'encadrement des enfants à besoins spécifiques	
	R1.4. Les enfants non scolarisés sont intégrés dans le système éducatif		697 élèves	850 élèves	1100 élèves	R.141. Réviser et valider l'étude sur les enfants hors du système scolaire	
						R.142. Concevoir et piloter un programme d'éducation non formelle	

<p>Résultat 2 (R2)</p> <p>L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité et équitable</p>	<p>R2.1 Les écoles disposent de toilette pour les filles en nombre suffisant</p>	-	-	60 cabines	60 cabines	<p>R.211. Construire des latrines filles dans les écoles qui n'en ont pas</p>	100% des écoles rurales disposent de latrines séparées et d'un point d'eau	
	<p>R2.2 Toutes les écoles rurales ont un point d'eau</p>	-	-	6 pt d'eau	10 pt d'eau	<p>R.221. Construire des points d'eau dans les écoles rurales qui n'en ont pas</p>		
	<p>R2.3 Toutes les écoles rurales sont équipées de panneaux solaires et connection internet</p>	15 écoles	15 écoles	40 écoles	40 écoles	<p>R.231. Equiper les écoles rurales en panneaux solaires et connection internet</p>	100% des écoles rurales sont équipées en panneaux solaires	
	<p>R2.4 Les écoles intègrent les pratiques liées à la santé et l'hygiène</p>			30	30	<p>R.241. Valider la stratégie de soutien à la santé et à l'hygiène scolaire</p>	Ratio manuel / élève : 1	
						<p>R.242. Mettre en œuvre la stratégie sur la santé et l'hygiène à l'école</p>		<p>Taux d'achèvement du Primaire</p> <p>Filles : 75,4%</p> <p>Garçons : 83,7%</p>
						<p>R.243. Développer les pratiques sportives en milieu scolaire</p>		
	<p>R2.5 Les salles de classe disposent d'un coin lecture</p>			600	600	<p>R2.51. Aménager un coin lecture dans toutes les classes primaires</p>		
						<p>R2.52. Doter les écoles de livres pour encourager les élèves à lire</p>		
						<p>R2.53 Editer des textes libres de droit et des albums de jeunesse</p>		
	<p>R2.6 Les élèves en milieu rural et les élèves en milieu urbain défavorisés bénéficient de la gratuité des manuels et des fournitures scolaires</p>	25.000 élèves	25.500 élèves	26.000 élèves	27.500 élèves	<p>R.261. Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements</p>		
<p>R. 262. Elaborer une politique équitable sur les manuels scolaires</p>								
<p>R. 263. Elaborer une stratégie sur la mise à disposition et l'utilisation des tablettes dans le but d'avoir l'équité</p>								
<p>R. 264. Distribuer les manuels gratuitement aux élèves des zones rurales et aux élèves défavorisés</p>								
					<p>R. 265. Doter les enfants vulnérables de fournitures scolaires</p>			

Résultat 3 (R3) Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	R3.1. Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés	1400	1400	1500	1500	R.311. Mettre en place un dispositif concerté de formation continue (entre le CFEEF et les inspections) R.312. Mener une analyse sur les besoins en formation des enseignants R.313. Elaborer des modules de formation continue en fonction des besoins (gestion des classes multigrades, pédagogie des grands groupes, etc.) R.314. Mettre en œuvre (organisation, suivi-accompagnement) la formation continue des enseignants	Ratio élève/enseignant Ratio CP / enseignants Djibouti ville : 24 Régions : 40 % élèves de 2 ^{ème} année ayant une maîtrise suffisante en lecture et en Mathématique % des élèves de la 5 ^{ème} année ayant une maîtrise suffisante en lecture et en Mathématique.
	R3.2. Les enseignants reçoivent annuellement une formation continue en didactique des mathématiques	1400	1400	1500	1500	R.321. Améliorer les apprentissages en mathématique R.322. Elaborer des modules de formation sur la didactique des mathématiques R.323. Renforcer la formation continue des enseignants en didactique des mathématiques	
	R3.3. Les enseignants reçoivent annuellement une formation continue sur la lecture	1400	1400	1500	1500	R.331. Elaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques liés à l'apprentissage de la lecture R.332. Mettre en place un dispositif de suivi des acquisitions en lecture R.333. Renforcer la formation continue des enseignants sur la pédagogie en lecture	
	R3.4. Les enseignants reçoivent une formation continue sur l'utilisation des TICE (utilisation des tablettes et animation pédagogique) au service des apprentissages	1400	1400	1500	1500	R.341. Former les enseignants dans la mise en œuvre de l'expérimentation des TICE	
	R3.5. Les conseillers pédagogiques sont mieux formés sur le suivi pédagogique des enseignants	100	100	120	120	R.351. Identifier les besoins en formation continue des inspecteurs et des conseillers pédagogiques R.352. Elaborer les modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques R.353. Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques sur les thèmes identifiés selon leurs besoins R.354. Elaborer des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs	
	R3.6. Toutes les inspections disposent des ressources humaines et matérielles suffisantes pour effectuer leurs missions de supervision et d'encadrement		X			R.361. Elaborer une cartographie de la répartition des conseillers pédagogiques et des moyens matériels et roulants mis à leur disposition R.362. Affecter au moins 1 Inspecteur par région ; les doter en ressources matérielles nécessaires ainsi que d'une secrétaire administrative (et non d'un CP comme c'est la pratique actuelle) R.363. Doter chaque inspection dans les régions d'au moins deux véhicules R.364. Appliquer une clé de répartition pour la dotation en carburant des inspections qui tiennent compte des distances	

Résultat 4 (R4) : Les résultats aux OTI de 2 ^{ème} et 5 ^{ème} ont progressé	R4.1. Les enseignants de 2 ^{ème} et 5 ^{ème} reçoivent une formation continue sur les évaluations formatives	-	-	350	400	R.411. Développer un module de formation continue sur les évaluations (conception des évaluations, correction des évaluations). R.422. Former les enseignants de 2 ^{ème} sur l'évaluation formative R.413. Produire chaque année une analyse détaillée sur les résultats aux examens en 2 ^{ème} et 5 ^{ème} année (partie examen uniquement) afin d'apporter les mesures correctives nécessaires pour améliorer la qualité des apprentissages R.414. Éditer et distribuer des annales annuels pour l'OTI. R.415. Attribuer chaque année une récompense aux deux meilleures écoles de chaque inspection / circonscription	Taux de réussite aux examens OTI : 5^{ème} année Filles : 90% Garçons : 90% Taux de réussite aux examens OTI : 2^{ème} année Filles : 100% Garçons : 100%
	R4.2. Un dispositif d'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissage est mis en œuvre				X	R421. Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficultés R422. Sensibiliser les directeurs sur la mise en place des remédiations en classe à travers les projets d'établissement en collaboration avec les APE	
Résultat 5 (R5) Les curricula sont révisés en prenant en compte les compétences de vie et les TIC	R.51: Les programmes et les manuels révisés sont disponibles	-	2	3	5	R.511. Faire le diagnostic sur les programmes et les manuels en vue de leur révision R.512. Réviser les manuels et guide du 1er cycle et revoir les référentiels de compétences des élèves R.513. Réviser les programme et élaborer les manuels de 1 ^{ère} et 2 ^{ème} année en mathématiques qui n'existent pas R.114. Former des développeurs de contenus numériques R.515. Digitalisation / numérisation des supports didactiques et pédagogiques interactifs	Nombre de curricula révisés : 10

3. L'enseignement moyen

Depuis la mise en place de la réforme pédagogique l'enseignement moyen constitue un des deux cycles de l'enseignement fondamental et est à ce titre un enseignement obligatoire pour tous jusqu'à l'âge de 16 ans. L'examen formel d'accès à l'enseignement moyen a été supprimé et a été remplacé par une évaluation pédagogique en fin de cycle primaire (Objectifs Terminaux d'Intégration, OTI), qui constitue davantage une évaluation qualitative et un contrôle de connaissances qu'une modalité de sélection.

3.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

L'amélioration de l'accès à l'enseignement moyen :

L'enseignement moyen ou collège a connu une hausse des effectifs ces dix dernières années grâce à l'augmentation des capacités d'accueil avec la construction de plusieurs établissements, aussi bien à Djibouti ville que dans l'ensemble des régions. Le nombre d'élèves scolarisés dans le public est ainsi passé de 32618 en 2010 à 35970 en 2015. En tenant compte des effectifs du secteur privé, le nombre d'élèves scolarisés dans le moyen est de 39018 en 2015.

Cependant le taux brut de scolarisation est encore très faible avec 61% et, malgré les progrès enregistrés pour réduire les disparités entre les sexes, l'indice de parité reste faible. Il est passé de 0,77 en 2013 à 0,82 en 2016. Dans les zones rurales, une politique volontariste a été mise en place pour encourager les élèves à poursuivre leurs études à travers notamment la gratuité des manuels scolaires et les cantines scolaires. Ces mesures seront reconduites dans les prochaines années. Mais, pour encourager la scolarisation des filles et améliorer le taux de scolarisation d'une manière générale, il est prévu de poursuivre la construction de nouveaux établissements que ce soit à Djibouti ville ou dans les zones rurales et d'améliorer l'environnement scolaire. Par ailleurs, il existe dans les collèges des chefs-lieux de région des dortoirs mais ils sont exclusivement réservés aux garçons et ils ne sont pas équipés. Ces dortoirs sont laissés à l'abandon sans une véritable implication du MENFOP et des communautés concernant leur fonctionnement. Une des stratégies est donc de redynamiser la gestion de ces dortoirs afin que ces derniers disposent des équipements nécessaires et que la gestion soit entièrement confiée au MENFOP en collaboration avec les associations de parents d'élèves. Pour se faire, il est prévu d'élaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement et de mener des réunions de concertation avec les parents d'élèves pour les impliquer dans la gestion des dortoirs et s'assurer que les conditions nécessaires à la sécurité des enfants, et notamment des filles, soient réunies.

Les redoublements restent très élevés avec 11% sur l'ensemble du cycle et le taux de redoublement en 9^{ème} année a beaucoup augmenté passant de 23,3% en 2013 à 28% en 2016. Le pourcentage très élevé de ces redoublements est lié d'une part à l'insuffisance des capacités d'accueil dans le secondaire et à la faiblesse des acquis scolaires des élèves. Parallèlement, les taux d'abandon ont augmenté sur la période du PAE précédent passant de 3,77% en 2013 à 7% en 2016. Les raisons du décrochage des élèves au niveau de l'enseignement moyen restent mal connues et une étude spécifique sera menée sur les causes du décrochage des élèves avec un accent particulier sur les filles. Cette étude devrait permettre de développer des interventions spécifiques pour assurer le maintien des élèves dans le système scolaire.

De plus une stratégie va être développée pour prévoir l'arrivée des enfants à besoins spécifiques qui vont intégrer les nouvelles salles au primaire en 2014 et qui devraient donc rejoindre l'enseignement moyen à partir de 2019.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement moyen :

Un des freins à l'amélioration de la qualité des apprentissages au secondaire était l'absence d'une formation initiale des enseignants. Toutefois, une maquette sur la formation initiale des enseignants du moyen a été élaborée par le CFEEF et les formations initiales en présentiel ont commencé en 2017.

Concernant la formation continue des enseignants, un plan annuel de formation (PAF) est élaboré par les inspections en fonction des besoins identifiés lors des visites des inspecteurs et des conseillers pédagogiques. L'objectif est de dispenser au moins 40 heures de formations continues par an pour chaque enseignant (15h de formation pour le tronc commun et 25h par discipline). Dans le cadre de la mise en œuvre des formations continues, un comité de réflexion sera mis en place afin de s'assurer qu'il existe une collaboration effective et efficiente entre le CFEEF et les inspections. En effet, le CFEEF est une structure nouvelle qui va centraliser les formations continues mais qui risque de perdre en efficacité si les inspections ne sont pas pleinement impliquées et concertées dans l'élaboration des modules de formation et dans la mise en œuvre de ces formations dans la mesure où elles ont pour mission de faire le suivi de ces formations sur le terrain et de s'assurer que les formations données se transforment en résultat en terme d'amélioration de la qualité des apprentissages au niveau de la salle de classe.

Pour assurer un meilleur encadrement des enseignants du moyen et du secondaire, 26 conseillers pédagogiques ont été recrutés en 2016. Il s'agit aujourd'hui de les former, de les équiper (locaux, matériels) et de les affecter dans les différentes régions et circonscriptions où les besoins sont les plus importants. Par souci d'équité, une cartographie sur l'affectation des conseillers pédagogiques qui prend en compte le nombre d'enseignements et l'éloignement des établissements sera élaborée et les dotations en carburant seront ajustées pour tenir compte de la géographie des régions et notamment des distances à parcourir. Aussi, les inspections seront dotées en véhicule afin de leur permettre d'effectuer les missions de supervision et d'encadrement qui leur sont assignées. Des ordinateurs seront également mis à la disposition des inspections afin de faciliter l'exploitation des données des écoles et mettre en place un système de suivi des enseignants en fonction de la réussite des résultats aux tests de leurs élèves. Le pilotage pourra ainsi se faire plus facilement par les résultats.

Au sein d'un même groupe pédagogique, le niveau d'acquisition des élèves peut être différents et certains peuvent se situer en difficulté. Des formations continues seront données aux enseignants afin qu'ils puissent mieux prendre en main les enfants en difficultés scolaire et de mettre en œuvre une pédagogie différenciée. Par ailleurs, des initiatives spécifiques seront développées à travers les projets d'établissements et l'implication des associations de parents d'élèves (APE) sera encouragée pour faciliter la mise en œuvre des cours de soutien pour les élèves en difficultés. Parallèlement, le CRIPEN continuera de produire sur la chaîne nationale et sur les réseaux sociaux des émissions consacrées à améliorer les acquis des élèves.

Au même titre que pour l'enseignement primaire, il est prévu de réviser les curricula et les manuels du moyen en prenant en compte la dimension des TIC. Pour se faire, un diagnostic sera porté sur les curricula afin de voir les modifications qui doivent y être apportées (cf. matrice des résultats pour le primaire). Parallèlement, les modalités sur la distribution des manuels scolaires dans les écoles rurales seront revues afin de s'assurer que tous les élèves en milieu rural disposent d'un manuel. En effet, dans le cadre de la gratuité des manuels scolaires pour les établissements situés dans les zones rurales, les manuels sont livrés par le CRIPEN jusqu'au service des régions qui est chargé de les acheminer dans les établissements ruraux. Mais il n'existe pas de retour d'information au niveau du CRIPEN pour savoir si les manuels ont effectivement été livrés et s'ils sont en nombre suffisants dans la mesure où les établissements ruraux n'expriment pas systématiquement leurs besoins. Par ailleurs en milieu urbain où les manuels sont achetés par les parents, cela représente un coût supplémentaire pour les familles les plus pauvres et notamment dans les quartiers les plus défavorisés de Djibouti-ville. Ainsi, il n'est pas rare

que les élèves se présentent à l'école sans manuels. Pour s'assurer que tous les élèves disposent d'un manuel scolaire dans les disciplines enseignées, une collecte de données systématique sera mise en place pour connaître le nombre de manuels par élève et une politique du livre sera développée afin d'élargir la gratuité des manuels aux familles défavorisée en zone urbaine. Pour cela une collaboration sera mise en place avec le Secrétariat d'Etat aux Affaires sociales qui bénéficie d'informations sur les populations vulnérables

3.2 Les Objectifs à atteindre pour l'enseignement moyen

Le système éducatif djiboutien est confronté à un important problème de capacités d'accueil à tous les niveaux d'enseignement, créant ainsi des goulots d'étranglement en dernière année du primaire. Un des moyens pour réduire les taux de redoublement en dernière année du primaire et d'augmenter le taux de transition, est donc d'augmenter les capacités d'accueil de l'enseignement moyen. Cette politique est d'autant plus importante que le MENFOP se situe désormais dans l'enseignement fondamental pour tous les enfants.

Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- les effectifs scolarisés au moyen se situeront à 44272 élèves dont 45,7% de filles en 2020
- le TBS sera de 73,0% en 2020 avec un indice de parité de 0,98
- la part du secteur privé est de 8,8% en 2020
- le taux de redoublement en 9^{ème} année est de 10% en 2020
- le taux d'abandon en 9^{ème} année est de 5% en 9^{ème} année

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement moyen, les capacités d'accueil devront augmenter avec la construction de 312 salles de classe. Un total de 515 enseignants devra également être recruté toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs.

Tableau 9 : Hypothèses - Evolution des indicateurs du moyen

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux 6 ^{ème} Année	9369	10187	10187	10227
TBA ensemble	62,0%	68,9%	70,4%	71,5%
TBA filles	58,1%	64,0%	65,4%	66,7%
TBA garçons	65,7%	73,5%	75,1%	76,1%
Effectifs du moyen	39919	41302	42841	44272
TBS ensemble	61,9%	65,4%	69,3%	73,0%
TBS filles	58,2%	61,6%	65,3%	68,7%
TBS garçons	65,5%	68,9%	73,1%	77,1%
Besoin en enseignants - public	97	127	142	149
Besoin en salle de classe - public	56	75	87	94
Réhabilitation de salle de classe	20	20	20	20

Source: Modèle de simulation

3.3 Matrice des résultats pour l'enseignement moyen

Objectif Général : Développement de l'accès à l'enseignement moyen conformément aux principes de qualité et d'équité

Objectifs Stratégiques (référence au schéma directeur) :

1. Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élève du fondamental (OS1-A1)
2. Généraliser la formation initiale des enseignants du moyen et renforcer la pertinence des offres de formations aux besoins des enseignants et des personnels d'éducation (OS1-A2)
3. Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
4. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
5. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
6. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2-A3)
7. Renforcer l'éducation inclusive pour l'élimination des disparités d'accès et de participation à l'éducation (OS3-A1)

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 : (R1) L'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable	R1.1. Les effectifs en 6 ^{ème} année dans le public augmentent	9369	10188	10188	10227	R111. Construire et équiper 312 salles de classe	TBA 6^{ème} année : Filles : 66,7% Garçons : 76,1% Taux de transition primaire-collège TBS : Filles : 68,7% Garçons : 68,7%
						R112. Recruter 515 professeurs de collège.	
						R113. Construire et équiper 45 salles de classes spécialisées (laboratoires)	
						R114. Mener des campagnes de sensibilisation sur le maintien des filles à l'école	
						R115. Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien de la scolarisation	
						R116. Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	
	R1.2. Les dortoirs existants sont équipés et appliquent les normes de gestion et de fonctionnement (moyen et secondaire)	-	-	-	5	R121. Elaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement	
						R122. Equiper les 5 dortoirs existants	
	R1.3 Tous les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour	9000	9300	9600	10000	R131. Equiper les cantines des CEM en milieu rural de réfectoire	
						R132. Poursuivre la cantine scolaire aux collèges ruraux	
	R1.4 Une stratégie pour la scolarisation des EABS au collège est élaborée			X		R141. Concevoir les programmes du collège en braille	
						R142. Créer des partenariats avec les associations qui travaillent avec les EABS	
						R143. Former les enseignants spécialisés aux programmes du collège en braille	

<p>Résultat 2 : (R2)</p> <p>Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité</p>	<p>R2.1 Les enseignants recrutés ont reçu une formation initiale</p>	97	127	142	149	<p>R.211. Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du moyen</p>	<p>Ratio CP/enseignants : 1/40</p>
	<p>R2.2. Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés</p>	1100	1220	1360	1500	<p>R.221. Mettre en place un dispositif concerté et consolidé de formation continue des enseignants (entre le CFEEF et les inspections) est disponible <i>(moyen et secondaire)</i></p>	<p>Nombre d'enseignants recrutés et formés : 515</p> <p>Pourcentage d'enseignants titulaires par discipline</p>
						<p>R.222. Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants</p>	
						<p>R.223. Elaborer les modules de formation correspondant aux besoins</p>	
						<p>R.224. Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants du milieu rural</p>	
<p>R.225. Dispenser au moins 40h de formation continue par an par enseignant et par discipline</p>					<p>R.231. Former les enseignants dans la mise en œuvre de l'expérimentation des TICE</p>		
<p>R2.3. Les enseignants reçoivent une formation continue sur l'utilisation des TICE (utilisation des tablettes et animation pédagogique) au service des apprentissages</p>							
<p>R2.4 Les conseillers pédagogiques de l'EMS sont mieux formés sur le suivi pédagogique et l'analyse des données statistiques</p>			80	80	<p>R.241. Identifier les besoins en formation continue des inspections</p>		
					<p>R.242. Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques</p>		
					<p>R.243. Mettre en place la formation continue pour les inspections</p>		
					<p>R.244. Elaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs</p>		
<p>R2.5. Les inspections sont dotées des moyens humains et matériels adéquats pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont assignées</p>				X	<p>R.251. Recruter de nouveaux conseillers pédagogiques</p>		
					<p>R.252. Doter chaque inspection rurale de 2 voitures</p>		
					<p>R.253. Doter chaque inspection de 10 ordinateurs</p>		
					<p>R.254. Étendre les infrastructures de l'inspection Palmeraie</p>		

Résultat 3 (R3) : L'achèvement du cycle de l'enseignement moyen s'est amélioré	R3.1. Les raisons du décrochage scolaire sont identifiées			X		R311. Mener une étude sur le décrochage scolaire en tenant compte du genre	Taux d'achèvement : Filles : 60% Garçons : 60%
	R3.2 Un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage est mis en place			X		R.321. Produire des émissions de soutien scolaire sur la chaîne nationale	
						R.322. Inclure dans le projet d'école la mise en place de cours de soutien scolaire	
						R.323. Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage	
R.324. Éditer et distribuer des annales annuelles pour le BEF							
R3.3 Les élèves en milieu rural et les élèves défavorisés disposent tous d'un manuel par discipline	2000	2000	8000	8000	R.331. Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements <i>(moyen et secondaire)</i>	Taux de redoublement 9^{ème} année : 10%	
					R.332. Élaborer une politique sur les manuels scolaires <i>(moyen et secondaire)</i>		
Résultat 4 (R4) : L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	R4.1 L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les CEM est disponible		X			R.411. Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les CEM	Ratio latrines / filles :
						R.412. Acheter des tables, des chaises et des armoires à livres pour les CEM où les quantités sont insuffisantes	
						R.413. Créer des airs de jeux pour les 8 CEM qui n'en disposent pas	
						R.414. Équiper les labos de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les CEM	
						R.415. Équiper les bibliothèques	
						R.416. Doter les collèges en oeuvres littéraires	
						R.417. Éditer des contes bilingues	
	R.421. Faire un état des lieux sur l'état des latrines dans les CEM						
R.422. Construire et réhabiliter des latrines pour les filles en priorité dans les 15 CEM qui n'en disposent pas.							
R4.2 Des latrines pour les filles sont construites et / réhabilitées			60 cabine	60 cabines	R.421. Faire un état des lieux sur l'état des latrines dans les CEM		
					R.422. Construire et réhabiliter des latrines pour les filles en priorité dans les 15 CEM qui n'en disposent pas.		

	R4.3 Des smart class rooms sont ouvertes dans les collèges					R4.31. Équiper les collèges en connection internet. R4.32. Créer des smart class rooms entièrement équipés en informatique. R4.33. Acheter des ordinateurs pour les enseignants	
Résultat 5 (R5) : Les curricula sont révisés en prenant en compte les compétences de vie et les TIC	R5.1 : Les programmes et les manuels révisés de l'enseignement moyen sont disponibles	-	2	2	4	R.511. Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	Nombre de curricula élaborés : 8
						R.512. Faire le diagnostic et réviser le programme FLS	
						R.513. Réviser les curricula de l'enseignement moyen	

4. L'enseignement secondaire général

4.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre.

L'amélioration de l'accès à l'enseignement secondaire :

Les effectifs de l'enseignement secondaire général, ont plus que doublé en dix ans passant de 7 405 élèves en 2005 à 16 387 élèves en 2015. Il existe 18 établissements secondaires (10 publics et 8 privés) et la part des effectifs du privé est de 13,6%. Comme pour les autres ordres d'enseignement, l'enseignement secondaire est confronté à un problème de capacité d'accueil, créant ainsi des taux de redoublements élevés en dernière année du moyen (cf. section 3.3) et un faible taux d'inscription en seconde de 31,4% en 2015. En revanche, il faut noter la nette augmentation du pourcentage de filles inscrites en classe de seconde, passant de 29,4% en 2013 à 44,3% à 2015.

L'augmentation des effectifs au niveau du collège et du taux de réussite au BEF va entraîner une pression sur les effectifs au secondaire, d'où la nécessité d'augmenter également les capacités d'accueil pour cet ordre d'enseignement. Les activités qui seront menées pour encourager l'accès à l'enseignement moyen concernent également le secondaire avec notamment (i) les dortoirs qui seront réhabilités et gérés selon des normes prédéfinies, (ii) la construction de salle de classe et (iii) des campagnes de sensibilisation seront menées auprès des parents pour encourager la poursuite de la scolarité des élèves.

Les programmes de l'enseignement secondaire ont été révisés ces dernières années et mis en œuvre en 2013/2014 pour la seconde ; 2014/2015 pour la première et 2015/2016 pour la Terminale. Le très faible taux de réussite au baccalauréat (29,3%) en 2015/2016 trouverait plusieurs explications :

- L'introduction des nouveaux programmes qui mérite un temps d'adaptation de la part des enseignants .
- C'est la première fois en 2015/2016 que les sujets d'examen au baccalauréat ont été préparés à Djibouti avec un changement dans les modalités de l'examen puisque les épreuves dites de « rattrapage » étaient des épreuves écrites et non orales.
- Les sujets d'examen seraient d'un niveau d'exigence très élevé selon les enseignants.

Face à cette situation qui a des conséquences négatives importantes sur le moral des élèves et le système éducatif dans sa globalité avec des coûts supplémentaires liés aux redoublements engendrés par l'échec au baccalauréat, le MENFOP va prendre les mesures nécessaires pour augmenter le taux de réussite au baccalauréat. Il s'agira donc dans un premier temps de faire une étude sur les facteurs des faibles résultats au Bac, et dans un second temps, de mettre en place une commission pour revoir les modalités d'évaluation du baccalauréat.

La maquette de formation initiale des enseignants de l'enseignement secondaire existe et désormais les enseignants du secondaire suivent une formation initiale d'une année en mode présentiel depuis 2017 au CFEEF. Par ailleurs, la formation continue des enseignants n'est pas assez développée. Un accent tout particulier devra être mis sur la formation et le recrutement des enseignants, surtout avec la réforme des curricula qui nécessite de former les enseignants aux nouveaux curricula. Un dispositif innovant en lien avec les TIC sera également expérimenté dans les lycées (smart class room) pour créer des « classes intelligentes ». Ce dispositif va permettre aux apprenants de suivre, via leurs ordinateurs, le cours dispensé par le professeur. Les élèves recevront directement le contenu des cours sur leurs ordinateurs. Connecté à internet, le système permettra aux élèves de faire des recherches en ligne. En milieu rural, les modalités de la formation continue doivent être décentralisées car le dispositif actuel qui oblige les enseignants des régions à se déplacer à Djibouti, est trop contraignant. Il est important de noter que les actions présentées dans la matrice de l'enseignement moyen pour améliorer l'encadrement pédagogique et la formation des enseignants valent aussi pour l'enseignement secondaire.

4.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement secondaire

Le secondaire général accueille les sortants de l'enseignement moyen et conduit au baccalauréat. Cet enseignement fait face à la montée des effectifs du moyen. Les effectifs passent de 16387 élèves en 2016 à 18589 élèves en 2020, soit une augmentation de 2202 élèves. Le Taux brut de scolarisation passe de 33,3% en 2016 à 38,2% en 2020 et l'indice de parité évolue de 0,84 à 0,89.

Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- Les effectifs des nouveaux inscrits au secondaire général se situeront à 7 531 élèves en 2020 dont 46% de filles en 2020.
- Le TBS sera de 38,2% en 2020 avec un indice de parité de 0,89
- Le taux de redoublement en Terminal est de 15% en 2020 contre 27,1 % en 2016

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement secondaire, le MENFOP devra construire 127 salles de classe sur la période 2017 - 2020. Un total de 223 enseignants devra également être recrutés toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs.

Tableau 10 : Hypothèses - Évolution des indicateurs du secondaire

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux en seconde général	6857	6846	7149	7531
TBA ensemble	41,5%	41,5%	43,9%	47,3%
TBA filles	41,1%	41,5%	44,3%	48,1%
TBA garçons	41,8%	41,5%	43,5%	46,6%
Effectifs Total secondaire général	17249	17730	18093	18589
TBS ensemble	35,0%	35,9%	36,7%	38,2%
TBS filles	32,3%	33,4%	34,5%	36,1%
TBS garçons	37,6%	38,2%	38,8%	40,2%
Besoin en enseignants - public	40	60	56	67
Besoin en salle de classe - public	24	41	28	34
Réhabilitation des salles de classe	18	18	18	18

Source: Modèle de simulation - 2016

4.3 Matrice des résultats pour l'enseignement secondaire général

Objectif Général : Développement de l'accès à l'enseignement secondaire général conformément aux principes de qualité et d'équité

Objectifs Stratégiques (référence au schéma directeur) :

1. Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élèves du fondamental (OS1-A1)
2. Développer et valider le référentiel de formation des enseignants du secondaire et renforcer la pertinence des offres de formations aux besoins des enseignants et des personnels d'éducation (OS1-A2)
3. Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
4. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
5. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
6. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2-A3)

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 (R1) : L'accès à l'enseignement secondaire augmente de façon équitable	R1.1. Les effectifs du public en 2 nd e augmentent	5124	5089	5281	5539	R111. Construire et équiper 127 salles de classe R112. Recruter et former 223 professeurs pour les Lycées R113. Créer des dortoirs dans les Lycées en milieu rural R114. Mener des campagnes de sensibilisation sur le maintien des filles à l'école	TBA en 2 nd e Filles : 47,3% Garçons : 48,1% TBS Filles : 36,1% Garçons : 40,2%
	R1.2. Tous les dortoirs existants sont équipés			5		R121. Pour mémoire cf. Moyen R121 et 122	
Résultat 2 (R2) : Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	R2.1 Les enseignants recrutés reçoivent une formation initiale	40	60	56	67	R.211. Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du secondaire. R.212. Mettre en œuvre un plan de recrutement de nouveaux enseignants avec le détail par discipline	Nombre d'enseignants recrutés et formés : 223
	R2.2 Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés.	800	800	800	800	R.221. Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants	
						R.222. Élaborer les modules de formation correspondant aux besoins	
						R.223. Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants du milieu rural	
						R.224. Dispenser au moins 40h de formation continue par an par enseignant et par discipline	
R2.3. Les inspections sont dotées des moyens humains et matériels adéquats pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont assignées			X		R.231. Pour mémoire Cf. Matrice de l'enseignement moyen		
R2.4. Les compétences des enseignants à l'utilisation des TICE sont renforcées					R.241. Former les enseignants à l'utilisation des TICE		

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 3 (R3) : Les résultats aux examens du Baccalauréat se sont améliorés	R3.1 Les élèves des milieux défavorisés disposent d'un manuel par discipline	5000	5000	5000	5000	R.311. Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	Taux de réussite au Baccalauréat Filles : 70% Garçons : 70%
						R.312. Poursuivre la politique de subvention des manuels	
						R.313. Équiper les bibliothèques en meubles et livres	
	R3.2: Les causes du faible résultat au baccalauréat sont identifiés et remédier			x		R.321. Faire une étude sur les causes du faible résultat au baccalauréat	
						R.322. Mettre en place une commission chargée de réfléchir aux modalités d'examens du baccalauréat (coefficient, durée, nature des épreuves, écrit, oral, etc.)	
						R.323. Produire des émissions de soutien scolaire sur les réseaux sociaux	
	R3.3: Un dispositif de soutien scolaire est mis en place pour les élèves de Terminale					R.324. Inclure dans les projets d'écoles la mise en place de cours de soutien scolaire	
						R.315. Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage	
						R.31. Éditer et distribuer des annales annuelles pour le Baccalauréat	

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 4 (R4) : L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	R4.1 L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les lycées est disponible		X			R.411. Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les lycées	Taux de redoublement en Terminale : 15% Ratio latrine / filles : Ratio manuel par discipline / élève : 1
						R.412. Acheter des tables, des chaises et des armoires à livres pour les lycées où les quantités sont insuffisantes	
						R.413. Aménager des aires de jeu pour les lycées de Balbala et de Gabode	
						R.414. Équiper les labos de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les lycées	
	R4.2 Des latrines pour les filles sont construites			30 cabines	30 cabines	R.421. Construire des latrines en priorité pour les lycées de Obock et Dikhil qui n'en ont pas	
	R4.3 Des smart class room sont créées dans les lycées				3	R.431. équiper les lycées en connection internet	
					R.432. Créer des « smart class room » entièrement équipées en informatiques		
					R.433. Acheter des ordinateurs pour les enseignants		

5. L'enseignement Technique et la formation professionnelle

5.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

Le MENFOP a mis en place une réforme du secteur de l'enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) et une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place. Il s'agit de la Direction Générale de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (DG-ETFP) qui a pour ambition d'améliorer la gestion et la mise en œuvre des politiques tout en augmentant la pertinence de l'enseignement technique et la formation professionnelle. Toutefois, les textes juridiques et réglementaires instituant et organisant l'enseignement technique et la formation professionnelle sous une forme structurée et pédagogique, n'ont pas encore été mis en place.

Il existe, en 2016, 7 établissements d'enseignement technique et 4 centres de formation professionnelle à Djibouti, répartis dans les cinq régions du pays. Au total 3399 élèves sont scolarisés dans l'ETFP avec 43,1% de filles. Toutefois, face à la pression de la demande sur l'enseignement général et aux besoins de main d'œuvre, il apparaît nécessaire d'étendre les capacités d'accueil de l'enseignement technique, notamment à Balbala et de développer un dispositif d'orientation des élèves en lien avec les autres directions du MENFOP. Il faut noter qu'une étude sur le développement de messages d'information sur la valorisation de l'ETFP a été réalisée et des outils d'information, de sensibilisation et de promotion de l'ETFP ont été produits. Des efforts importants restent encore à faire en terme d'information et de communication sur la réforme de l'ETFP, tant au niveau interne au Ministère qu'au niveau du grand public. La politique de l'orientation des élèves est également un élément central pour encourager les élèves, y compris les filles, à poursuivre leurs études dans les filières de l'ETFP.

Le processus de la révision des filières est en cours et devra se poursuivre dans les quatre prochaines années. Au niveau du Bac professionnel, les programmes des différentes filières sont terminés mais il faut désormais les réajuster en fonction des retours émis par les enseignants. Un accent sera également mis sur la rédaction des programmes des filières courtes (CAP et CFP) et la formation des enseignants sur les nouveaux programmes (Bac professionnel et filières courtes).

Dans le cadre de son projet visant à améliorer l'employabilité de la main d'œuvre Djiboutienne, l'USAID va appuyer le MENFOP dans la révision des curricula des CAP et CFP, l'amélioration de la formation technique et professionnelle des instructeurs à travers des stages à l'entreprise et en les formant sur des modules d'entrepreneuriat. Le projet va également appuyer la formation des jeunes déscolarisés et des jeunes sortants du lycée sur les compétences de bases en employabilité et entrepreneuriat, l'intégration de la notion genre-équité dans les curricula des CAP et CFP, et enfin un appui sera apporté au service d'orientation professionnelle.

La direction générale de l'ETFP a également concentré ses efforts sur le développement du partenariat avec le secteur privé et les organisations professionnelles. Ainsi, une entité de coordination a été créée avec le secteur privé (commission de 36 membres composée de 11 départements ministériels et 14 représentants d'entreprises pour chaque secteur d'activités) et douze accords-cadres avec le secteur privé ont déjà été signés. Ce partenariat avec le secteur privé est essentiel pour développer des formations adaptées aux besoins du marché de l'emploi et mérite d'être poursuivi et renforcé dans les années à venir à travers la signature d'autres conventions et la mise en place de comité de pilotage sectoriels qui permettront de mieux structurer le partenariat en définissant clairement les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans l'ETFP.

5.2 Les objectifs à atteindre pour l'enseignement technique et la formation professionnelle

L'ETFP est actuellement dans un processus de réorganisation tant du point de vue des programmes d'enseignement que de son système de financement. En effet, l'accès dans l'ETFP bute sur les coûts unitaires élevés propres à ce type d'enseignement coûteux en matières consommables et à l'optimisation des ressources (enseignants) dans les nouveaux établissements en région. L'ETFP est actuellement en pleine réforme visant à revaloriser l'ETFP par l'élévation du niveau de qualification des jeunes et la diminution des sortants sans qualification. Dans cette réforme, les filières de formation BEP et du BAC STI seront remplacées par celles du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) en 2 ans et du Baccalauréat professionnel (BAC pro) en 3 ans.

Les hypothèses de projections du modèle CDMT reposent sur :

- Une amélioration du taux d'inscription par rapport aux effectifs sortants de la classe de 9^{ème} année,
- Une amélioration de la répartition des élèves admis en fonction des nouvelles spécialités Baccalauréat professionnel en 3 ans et du Certificat d'Aptitude Professionnelle en 2 ans.
- Une amélioration de la proportion des filles dans les filières industrielles.

Tableau 11 : Hypothèses - Effectifs inscrits par diplômes préparés dans l'enseignement technique

	2017	2018	2019	2020
BEP / CAP				
Garçons	1176	1239	1319	1441
Filles	1116	1152	1201	1285
Total	2292	2391	2521	2726
Bac Pro				
Garçons	561	626	692	729
Filles	662	860	955	986
Total	1223	1486	1647	1715
STI				
Garçons	222	247	275	297
Filles	77	72	78	86
Total	300	318	353	383
Total				
Garçons	1959	2111	2286	2468
Filles	1855	2084	2235	2356
Total	3814	4195	4521	4824

Source : Modèle de simulation - 2016

Le développement des effectifs inscrits dans les lycées découle, d'une part, des effectifs admis en 1^{ère} année, et d'autre part, de la politique sur les taux d'écoulement des flux, avec une amélioration de la fluidité dans le cycle et une diminution des abandons.

Les effectifs enseignants découlent des organisations pédagogiques (horaires des disciplines générales et techniques et horaires statutaires des enseignants) et des groupes pédagogiques des filières. A l'instar de l'enseignement secondaire général dans lequel les horaires statutaires des enseignants sont optimisés, les besoins en enseignant sont répartis par discipline à l'aide des volumes horaires à assurer. Ces besoins sont fonction de la politique sur les filières et aussi des emplois du temps qui constituent une variable déterminante en matière de coûts et donc des masses salariales

Tableau 12 : Hypothèses - Évolution du personnel enseignant dans les lycées techniques

Années	2017	2018	2019	2020
Besoins professeurs: enseignement technique	144	158	171	183
Besoins professeurs: enseignement général	129	142	154	165
Total	272	300	325	347

Source : Modèle de simulation – 2016

La formation professionnelle est un outil clé de lutte contre la pauvreté. L'annuaire statistique recense 5 établissements dont 3 dans les régions de l'intérieur. En 2015, les 5 établissements existants scolarisaient 492 élèves. Les effectifs à l'horizon 2020 seront de 628 élèves. La situation en termes d'effectifs enrôlés et de besoins en ressources (personnel et infrastructures) est résumée dans les tableaux suivants :

Tableau 13 : Hypothèses - Évolution des effectifs dans la formation professionnelle

Années	2017	2018	2019	2020
CFPA de Djibouti ville	341	358	376	394
Ecole ménagère de Djibouti ville	166	175	184	193
Centre de Damerjog	13	14	15	15
CFPA de Tadjourah	17	17	18	19
LT Obock	6	6	6	6
Total	542	570	598	628

Source : Modèle de simulation - 2016

Les effectifs du personnel enseignant passeront à 56 sur la période 2017 - 2020. Le personnel non enseignant, composé majoritairement de personnel de service, augmente aussi en fonction du nombre d'établissements créés.

Tableau 14 : Hypothèses - Évolution des enseignants dans la formation professionnelle

Années	2017	2018	2019	2020
Professeurs	13	16	20	25
Professeurs adjoints	6	7	7	8
Instituteurs	7	6	6	6
Instituteurs adjoints	3	2	2	2
MAES	7	6	5	4
Chargés d'enseignements	8	7	7	6
Autres	6	7	6	5
Total	50	51	53	56

Source : Modèle de simulation - 2016

5.3 Matrice des résultats pour l'enseignement technique et la formation professionnelle

Objectif général : Développer un système national de l'ETFP contribuant au développement social et économique du pays Objectifs stratégiques :

1. Renforcer le pilotage et la gestion de l'ETFP
2. Garantir un accès élargi et équitable à l'ETFP
3. Améliorer la qualité des formations et des compétences
4. Développer le partenariat avec le secteur privé

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 (R1) : La politique nationale en matière d'ETFP est validée	R1.1. Le document de la politique nationale de l'ETFP est élaboré et validée			X		R.111. Réaliser un diagnostic de la situation actuelle du système national de l'ETFP R.112. Élaborer le document de la politique nationale de l'ETFP	Le document de la politique nationale de l'ETFP validé et disponible
	R1.2. Le conseil national de l'ETFP est mis en place et opérationnel					R.121. Instituer le Conseil National de l'ETFP R.122. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de l'ETFP.	
Résultat 2 (R2) : Les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP augmentent	R2.1. Les capacités d'accueil de l'ETFP sont augmentées			15	16	R.211. Construire 15 salles et 6 ateliers d'enseignement technique et de formation professionnelle R.212. Réhabiliter 24 salles d'enseignement technique et de formation professionnelle R.213. Équiper les établissements d'ETFP R.214. Équiper les laboratoires des sciences et des langues	Effectifs des nouveaux inscrits dans l'ETFP Total : 1477 La part de l'enseignement technique dans le secondaire : 21%
				Salles	Ate- liers		
	R2.2. Des campagnes d'information et de valorisation de l'ETFP sont diffusées			X	X	R.221. Diffuser des spots à la télévision pour valoriser l'ETFP et faire connaître les nouvelles filières R.222. Organiser un forum national des métiers	
	R2.3. Un système national d'habilitation des structures privées est mis en place			X		R.231. Définir les normes d'accréditation des établissements privés R.232. Mettre en place un système national d'habilitation des structures privées	

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 3 (R3) : Les filières offertes dans l'ETFP sont renouvelées, en lien avec les besoins du marché du travail	R3.1. Tous les programmes de formations sont rédigés et disponible		13 Bac Pro		17 CAP 22CFP 3 BTS	R.311 Évaluer l'impact des nouveaux programmes pour s'assurer leur adéquation avec les besoins du marché du travail R.312. Actualiser la carte des formations professionnelles R.313. Élaborer et actualiser les programmes de formation et les guides d'appui selon l'approche par les compétences R.314. Mettre en place des commissions d'évaluation des nouveaux programmes de formation en partenariat avec le secteur privé R.315. Renforcer les modalités d'encadrement des périodes de formation en milieu professionnel R.316. Développer la formation par apprentissage pour les filières de courte durée	Nombre de programmes rédigés : 55 Taux d'insertion des sortants sur le marché du travail : 60%
	R3.2 Les compétences en TICE sont renforcées dans toutes les formations de l'ETFP			x	R.321 Créer une salle informatique au niveau des établissements R.322 Former le personnel des établissements à l'utilisation et à la création des outils collaboratif (plateforme numérique)		
Résultat 4 (R4) : Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP	R4.1. Des comités établissement – entreprise pour la cogestion des filières de formations sont mis en place	5	7	9	10	R.411. Mettre en place des comités établissements – entreprises pour la cogestion des filières de formations R.412. Définir les modalités d'accompagnement du stagiaire en entreprise	Nombre de comité de pilotage sectoriel opérationnel : 10 % d'étudiants en stage en entreprise : 100%
	R4.2. La validation des acquis (VAE) est opérationnelle			x	R.421. Les textes juridiques sont promulgués R.422. Le service de la VAE est renforcé en ressources humaines et en formation sur la VAE (voyage d'étude)		

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 5 (R5) : Les équipes pédagogiques sont formées	R5.1. Les enseignants techniques sont mieux formés par rapport à leur domaine de compétence	50	50	50	50	R.511. Élaborer un plan de formation pour les enseignants du technique et identifier les lieux de formation	Nombre d'enseignants techniques formés : 200
						R.512. Mettre en œuvre les formations et techniques en partenariat avec le secteur privé	
						R.513. Évaluer les actions de formations	
					R.514. Sensibiliser les enseignants sur la question du genre		
	R5.2. Les inspecteurs et les conseillers pédagogiques sont mieux formés et équipés	-	8	8	8	R.521. Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques en ingénierie de formation	
						R.522. Équiper l'inspection générale de deux véhicules	

6. La Gestion sectorielle

6.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

La gestion axée sur les résultats :

Le MENFOP a adopté une stratégie de gestion axée sur les résultats avec une planification qui lie les ressources à des résultats concrets. Il s'agit de mettre en place une planification réaliste fondée sur des données factuelles avec une obligation de rendre des comptes régulièrement. C'est dans cette perspective que se situe depuis 2015, la mise en place des Plans de Travail Annuel (PTA) au niveau de toutes les directions du MENFOP. Les PTA seront désormais élaborés en tenant compte de la gestion axée sur les résultats et un modèle standard de PTA et de rapport d'exécution technique et financière sera produit en collaboration avec la direction de la planification et la direction financière. Pour relever ce défi, environ 250 cadres du MENFOP (cadre des services centraux, inspecteurs, enseignants, etc.) vont recevoir une formation à la gestion axée par les résultats au début de l'année 2017.

L'élaboration du PTA est une première étape pour un meilleur pilotage du système éducatif. Toutefois, il est important de noter que l'évaluation en fin d'année de la mise en œuvre de ces PTA est une étape indispensable pour mieux comprendre les contraintes rencontrées et donc, y apporter les mesures correctives nécessaires, qu'elles soient humaines, financières ou matérielles. Les directions du MENFOP seront donc également formées au rendu de compte et la direction de la planification sera renforcée pour mieux assumer la fonction de suivi et d'évaluation du PAE.

Les modalités de suivi et d'exécution technique et financière des PTA sont décrites dans le chapitre 5 du présent PAE. Toutefois, il est prévu d'élaborer des manuels de procédures sur la gestion financière ainsi que sur la gestion des ressources humaines et la planification, qui permettront d'améliorer l'efficacité du MENFOP. Un plan de suivi de passation de marchés sera élaboré pour une meilleure exécution des projets éducatifs.

Le service de l'audit et de contrôle interne, attaché au secrétariat général, sera redynamisé et bénéficiera d'une expertise et d'un accompagnement afin d'assumer pleinement sa mission.

Au niveau des inspections, le PAE prévoit la mise en place de contrats de performance en 2020 entre les inspections et le Ministère afin d'avoir un véritable pilotage par les résultats. Ces contrats de performance permettront d'identifier des objectifs spécifiques à atteindre pour chaque inspection en fonction de la situation éducative de la région ou de la circonscription. Des ressources supplémentaires seront ainsi allouées aux inspections pour atteindre ces résultats. Ces contrats seront fondés sur quelques indicateurs clés prioritaires en lien avec les priorités du PAE et retenus de façon consensuelle. Bien entendu, les résultats attendus devront être à la portée des inspections et les moyens qui seront mis à leur disposition devront leur permettre d'atteindre les objectifs mentionnés dans les contrats de performance. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces contrats de performance, un travail préparatoire sera mis en place à travers notamment (i) l'élaboration d'une étude de faisabilité afin de cerner les différents rôles et responsabilités des acteurs, d'identifier les différentes modalités d'incitation et de sanctions, (ii) l'organisation de plusieurs ateliers de sensibilisation avec les acteurs impliqués afin que les indicateurs de performance soient bien identifiés et que tous les acteurs comprennent bien leurs tâches.

La collecte des informations et la régulation des flux

La gestion axée sur les résultats implique la collecte de données statistiques fiables. Actuellement, la collecte des données est numérique et se fait par les directeurs des établissements grâce à l'application OPAD (outil de pilotage d'aide à la décision). La direction de la planification utilise le logiciel ED-ASSIST (Education Automated Statistical Information System Toolkit) pour générer automatiquement l'annuaire statistique scolaire. Cet outil mérite d'être révisé afin d'y intégrer des fonctionnalités telles que les bases de

données pluriannuelles et le Système d'Information Géographique (cf. ci-dessous la stratégie du MENFOP sur les TIC). En vue d'améliorer la fiabilité de la collecte des données statistiques, le MENFOP prévoit d'actualiser son système de collecte de données statistiques et d'impliquer davantage les inspections dans la vérification et l'analyse des données ; ce qui sous-entend d'une part d'équiper les inspections d'ordinateurs et d'autre part d'élaborer un manuel de procédure pour la collecte et le traitement des données statistiques. Aussi, les capacités d'analyse des données éducatives que ce soit au niveau central ou régional seront renforcées afin d'avoir un pilotage efficient sur la mise en œuvre du PAE.

La conception et la mise en œuvre d'une politique efficiente de gestion des flux afin d'orienter au mieux les élèves est un élément indispensable pour l'atteinte des objectifs énoncés dans le PAE. La forte croissance des effectifs prévue au niveau du primaire va engendrer une pression très forte pour les autres niveaux d'enseignement. Or, les capacités d'accueil y sont limitées de même que les opportunités d'emploi. Une des options choisies par le gouvernement djiboutien est donc la diversification de l'offre par le développement de l'enseignement technique et la formation professionnelle. L'une des stratégies retenues est de développer un système d'information et d'orientation valorisant l'image de ce sous-secteur. Le collège est la dernière étape de l'enseignement fondamental et il est important, notamment pour favoriser la motivation des jeunes scolarisés, de leur donner une bonne information sur les choix d'orientation qui peuvent se présenter à eux et sur les métiers auxquels ils pourront éventuellement accéder avec les diplômes correspondants à leurs choix. Le MENFOP va donc, dans le cadre de sa politique d'orientation, renforcer le service de l'orientation scolaire et leur donner davantage de moyens pour leur permettre de mener leurs missions d'information auprès des élèves et des parents sur les choix d'orientation. Le CRIPEN produira également des émissions de radio et de télévision sur le thème de l'orientation scolaire. Par ailleurs, en considérant la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle, une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves sera organisée par le MENFOP.

Le pilotage des établissements scolaires

Un projet est actuellement en cours au niveau du MENFOP qui consiste à créer un corps spécifique de personnel de direction et donc un nouveau statut pour les chefs d'établissements qui seront désormais recrutés sur concours avec des critères de qualification et de compétences clairement définies. La mise en place de ce concours est une étape importante vers l'amélioration de la gestion des établissements scolaires et la formation initiale de ce corps enseignant au niveau du CFEEF en étant une autre.

Au niveau des écoles primaires, le profil de poste des directeurs sera révisé et un accent particulier sera mis sur leur formation. Le but étant de renforcer leur capacité pour contribuer aux objectifs de respect du temps scolaire, de réduction des redoublements, d'appui aux enfants en difficulté et, de façon plus large, d'appui aux enseignants dans leurs pratiques pédagogiques. Un guide sera élaboré sur les rôles du directeur afin de l'accompagner dans l'accomplissement de ses tâches au niveau administratif, financier et pédagogique.

Par ailleurs, sous l'initiative du Ministre, toutes les écoles primaires, les collèges et les lycées ont élaboré en 2016 un « projet d'établissement » étalé sur deux ou trois ans avec un focus sur l'amélioration de la pédagogie. Le projet d'établissement est élaboré sur la base d'un diagnostic réalisé par les directeurs d'école, appelé tableau de bord. Un comité de pilotage a été mis en place par le MENFOP via le CFEEF pour évaluer les projets d'établissement. La banque Mondiale et l'UNICEF ont largement accompagné cette expérience pilote avec un appui financier pour 30 établissements scolaire (10 collèges, dont 5 dans les régions et 20 écoles primaire à Djibouti ville) pour le projet de la banque Mondiale et de 30 écoles primaires rurales pour le projet de l'UNICEF.

Dans le cadre de l'élaboration de ces projets d'établissements et de l'appui apporté au CFEEF, le concept INSAF a été développé (INSAF = mot en arabe signifiant l'équité dans l'accès). Il s'agit d'une approche d'action et de suivi pédagogique centrée sur l'école. L'INSAF est destiné à être mis en œuvre en trois étapes, complétées par un suivi continu des résultats avec une boucle de rétroaction à chaque étape :

- **Etape 1 :** diagnostic = analyse de la situation de l'école : les barrières à la scolarisation des filles et des garçons et les facteurs qui affectent la qualité de l'éducation dispensée en différenciant les facteurs qui peuvent être résolus au niveau local et ceux qui doivent être résolus par les autorités éducatives. L'étape 1 est concrétisée par l'élaboration de bulletins scolaires et des tableaux de bord communautaires qui permettent à l'école d'afficher publiquement les résultats obtenus.
- **Etape 2 :** Développement d'un plan d'action qui énumère les tâches visant à éliminer les barrières / obstacles identifiées durant la phase 1, avec une liste sur les responsabilités des différents acteurs, les ressources requises pour chaque tâche et un calendrier pour sa mise en œuvre. Un cadre de suivi est également élaboré.
- **Etape 3 :** Mise en œuvre du plan d'action et suivi des résultats

Dans cette approche, les enseignants, les parents et les élèves sont impliqués dans ces trois étapes. Il s'agit dans un premier temps d'une expérience pilote mais que le MENFOP souhaite élargir à tous les établissements du pays car les projets d'école constituent un outil pour (i) améliorer l'environnement scolaire des élèves, (ii) impliquer davantage les parents et la communauté éducative autour de l'école et (iii) renforcer la gouvernance dans les établissements scolaires. L'élaboration des projets d'école a pour corollaire la redynamisation des associations des parents d'élèves et des comités de gestion à travers le développement de formations sur leurs rôles. Si l'expérience pilote est gérée au niveau du CFEEF, il est prévu de transférer cette responsabilité au niveau des directions centrales concernées. La mise en œuvre des projets d'école implique l'implication de tous les acteurs que ce soit au niveau local, régional ou central avec le développement de formations appropriés et d'outils de suivi adéquats.

Dans le cadre du renforcement du pilotage des établissements scolaires, il est également prévu de faire des évaluations régulières (deux fois par an) sur les acquisitions des élèves. Ces évaluations peuvent porter sur tous les niveaux et seront essentiellement centrées sur les compétences en lecture et écriture et sur les mathématiques. A l'issue de ces évaluations réalisées par le service des évaluations, un rapport portant sur l'analyse des résultats sera produit et transmis aux Inspections pour son exploitation et le suivi renforcé des écoles dont les résultats sont faibles. En plus de cela, il est prévu en 2020 une évaluation PASEC qui permettra à Djibouti de se situer par rapport aux autres pays francophones.

La part du privé en 2016 est de 84% pour le préscolaire, 11% dans le primaire, 8% pour l'enseignement moyen, 12,5% dans le secondaire général et 8% dans l'enseignement technique et la formation professionnelle. En 2011, le MENFOP a introduit dans son organigramme une Direction de l'Enseignement Privé et Associatif. Les objectifs, spécialement pour l'enseignement fondamental sont i) d'actualiser les textes réglementaires concernant le privé, ii) de contrôler la conformité des établissements en termes de recrutement, programme, hygiène et sécurité, iii) de favoriser l'émergence d'un corps enseignant spécifique et à plein temps et de renforcer le suivi-encadrement pédagogique des enseignants. Le PAE prévoit de poursuivre et structurer le soutien à l'enseignement privé.

Les capacités de gestion du MENFOP sont renforcées

Des mesures favorisant une gestion axée sur les résultats ainsi que l'amélioration de la capacité d'absorption seront mises en œuvre. L'imputabilité sera renforcée afin d'insuffler un changement dans les comportements des gestionnaires. Ce qui passera par le renforcement des capacités en gestion financière et comptables de la Direction financière et du service de l'audit et contrôle interne

La formation continue et initiale des enseignants est au cœur du processus de l'amélioration de la qualité des apprentissages. A ce titre le CFEEF va jouer un rôle déterminant et sera un acteur central du système éducatif. Un premier plan de développement des formations du CFEEF a été élaboré pour la période 2013 – 2016. Un nouveau plan doit être élaboré pour la période 2017 – 2020, en tenant compte des nouveaux horaires de l'administration, notamment pour les formations continues. Ce nouveau plan définissant les formations initiales et continues mises en œuvre par le CFEEF constitue un élément indispensable de

pilotage pour le MENFOP. Il devra également tenir compte de la nécessité de renforcer les capacités de tous les cadres du MENFOP. Ce plan permettra de (i) mieux cibler les besoins de formation de tout le personnel du MENFOP, (ii) de mieux mesurer les efforts à mettre en place pour garantir une meilleure qualité des enseignements-apprentissages et, (iii) de mieux situer les acteurs qui interviendront dans les formations.

Le MENFOP va mettre l'accent dans les prochaines années sur l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour améliorer la gestion du système éducatif et améliorer la qualité des apprentissages dans les salles de classe. L'introduction des TIC n'est pas une nouveauté dans le système éducatif et plusieurs actions ont déjà été menées dans les différents ordres d'enseignement. Face à l'ampleur des chantiers et à la volonté politique de planifier et de rationaliser les actions dans le domaine des TIC, le MENFOP va élaborer une stratégie globale sur l'introduction des TIC.

Au niveau de l'enseignement primaire, des tablettes ont été introduites pour faciliter les apprentissages de façon ludique. L'introduction des tablettes a pour objectif d'initier les élèves au numérique afin de tirer le meilleur parti des potentialités offertes pour apprendre plus et mieux. Ainsi, dans le cadre du projet « un élève, une tablette », une généralisation des tablettes à partir de la classe de 1^{ère} année de l'enseignement de base est planifiée dans les prochaines années et les applications libres de droit, les programmes disciplinaires ainsi que des contenus interactifs y sont configurés pour la 1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} année. La généralisation dans l'utilisation des tablettes impliquera également la mise en place d'une stratégie sur leur acquisition afin de garantir l'équité entre tous les élèves. Un partenariat avec Djibtelecom a été créé afin d'avoir des « écoles connectées ». Dans un premier temps, cette expérience couvre sept établissements scolaires où les trois ordres d'enseignements sont présents. Dans la même optique, il a été réalisé l'installation de « smart class » dans les dix lycées d'enseignement général et le plus grand lycée d'enseignement technique (LIC).

Dans la continuité de cette volonté politique d'introduire les TIC, la révision des curricula de l'enseignement fondamental prendra en compte cette dimension et une équipe de développeurs de contenus numériques interactifs a été mise en place au sein du CRIPEN. De la même façon, toutes les formations seront adaptées afin de prendre en compte la dimension TIC.

Au niveau de la gestion du système éducatif, l'objectif est de s'appuyer sur les TIC pour améliorer le pilotage à tous les niveaux : central, régional et établissements que ce soit au niveau de la collecte des données, du suivi des apprentissages des élèves ou de la gestion des enseignants. En effet, l'amélioration de la gestion et du pilotage passe par le développement d'un système d'information fiable permettant de produire des données quantitatives et qualitatives nécessaires au diagnostic et à la prise de décision. L'objectif est de créer une plateforme qui comporte quatre dimensions, permettant ainsi de systématiser la collecte de données et de faciliter leur exploitation :

1. Le développement des statistiques de l'éducation ;
2. La gestion des ressources humaines ;
3. La gestion des examens et concours ;
4. La mise en place d'un système d'immatriculation des élèves afin de renforcer le suivi individuel des élèves dès leur entrée à l'école jusqu'à la fin de leur scolarité.

Le MENFOP a déjà créé des partenariats avec des sociétés privées pour le développement de cette plateforme et la stratégie TIC est en cours d'élaboration. Bien entendu, la mise en place d'une telle plateforme va nécessiter le recrutement de plusieurs statisticiens et informaticiens ainsi qu'un plan de renforcement des capacités pour l'utilisation des données qui seront produites.

Le dialogue sectoriel

Le cadre partenarial entre le ministère et ses partenaires sera également actualisé pour un meilleur suivi de l'exécution du plan d'action. Le dialogue avec le GLPE sera renforcé à travers les rencontres régulières et le partage des informations sur le pilotage du secteur. A cela s'ajoute la tenue annuelle des revues conjointes du secteur de l'éducation qui correspond à un moment fort d'échange pour rendre compte des performances de chaque ordre d'enseignant avec la mise en exergue de (i) l'atteinte des indicateurs définis dans le PAE (ii) le taux d'exécution financière et l'état d'exécution physique des financements octroyés sur le budget de l'Etat et par les partenaires du MENFOP.

Concernant la gestion des risques et des catastrophes, des points focaux seront identifiés par le Ministère dans l'objectif de recevoir une formation spécifique et de faire les relais nécessaires avec le Ministère de l'Intérieur qui a déjà mis en place une cellule d'urgence.

La préparation du prochain schéma directeur

Le présent plan d'action de l'éducation est le dernier plan de mise en œuvre du schéma directeur. En conséquence, il s'agit d'un plan qui prépare le nouveau Schéma directeur en menant plusieurs études et évaluations. Selon les orientations données dans la vision 2035 et au regard des initiatives déjà engagées par le MENFOP pour introduire les nouvelles technologies dans l'enseignement, il est indispensable que les nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) soient prises en compte dans le nouveau schéma directeur. En partenariat avec Djibouti Telecom, une expérience pilote est en cours dans quatre écoles primaires, un collège et un lycée pour leur permettre d'avoir une connexion à haut débit via l'introduction de la fibre optique. Le MENFOP fera une évaluation de cette expérience afin de la généraliser.

La scolarisation des enfants réfugiés

Depuis 2017, le MENFOP a pris des engagements importants concernant la prise en charge de l'éducation dans les trois camps de réfugiés (de Alli Adde, Holl Holl et Obock). Ainsi, il a été décidé en concertation avec le HCR et les populations réfugiées que les enfants bénéficieront d'un programme d'enseignement national enseigné en langue anglaise. Cela signifie que les écoles situées dans les camps de réfugiés sont désormais sous la responsabilité du MENFOP. C'est dans ce cadre que (i) les programmes djiboutiens seront traduits en anglais, (ii) des outils didactiques seront mis à la disposition des écoles et (iii) les enseignants bénéficieront d'une formation et de l'encadrement pédagogique adéquat, (iv) les diplômes seront reconnus par le MENFOP.

Le CRIPEN a déjà commencé à traduire les manuels djiboutiens en anglais pour la 1^{ère}, 2^{ème} et 6^{ème} année. Les autres niveaux d'enseignement seront progressivement traduits avec pour objectif d'avoir tous les manuels du fondamental disponibles en anglais d'ici 2020. En raison des délais limités pour effectuer ce travail, les capacités du CRIPEN seront renforcées dans ce domaine.

Les enseignants actuellement présents reçoivent une indemnisation de la part du HCR. En 2018, un total de 105 enseignants recevait une indemnité ; ils ont tous le statut de réfugiés et ils parlent tous correctement l'anglais même si ce ne sont pas des enseignants de métier. L'objectif est que le MENFOP prenne en charge ces enseignants sur le budget de l'État mais pour cela, il faut leur donner un statut. Des réflexions seront ainsi mise en place pour trouver une solution sur leur statut. Par ailleurs des formations spécifiques leur seront données en fonction de leurs besoins mais la modalité reste à déterminer en raison du problème de la langue.

6.2 Matrice des résultats pour la gestion sectorielle

Objectif général : Améliorer les règles de gouvernance, de pilotage des services et des réseaux de l'éducation.

Objectifs stratégiques :

1. Améliorer la planification, la gestion et la responsabilisation ;
2. Disposer des informations à jour nécessaires à la gestion ;
3. Rationaliser les dépenses et contrôler les coûts ;
4. Avoir un dispositif de suivi et d'évaluation des performances du système ;

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
Résultat 1 (R1) : Le système éducatif est géré selon une approche axée sur les résultats	R1.1. Les Plans de travail annuel (PTA) basé sur les résultats de toutes les directions sont disponibles	X	X	X	X	<p>R.111. Définir les manuels de procédure sur (i) la gestion financière, (ii) la gestion des Ressources Humaines (iii) la planification et la collecte des données statistiques (iv) l'audit et contrôle interne.</p> <p>R.112. Former les cadres du MENFOP sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration des PTA</p> <p>R.113. Former les cadres du MENFOP sur le rendu de compte de leur PTA</p> <p>R.114. Renforcer les compétences en suivi – évaluation de la Direction de la Planification</p>	<p>Le rapport annuel de suivi technique et financier du MENFOP est disponible</p> <p>Au moins 90% des activités du PTA sont réalisées</p>
	R1.2. Des contrats de performance avec les inspections sont signés				X	<p>R.121. Répartir l'allocation des ressources des inspections en fonction de la superficie de la région et du nombre d'école.</p> <p>R.122. Recruter un expert pour appuyer le MENFOP dans l'élaboration des contrats de performance</p> <p>R.123. Mettre en place des contrats de performance avec toutes les inspections. Identifier un nombre réduit d'indicateurs pour mesurer les performances</p>	<p>Toutes les inspections ont signé un contrat de performance</p>

<p>Résultat 2 (R2) : Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusées.</p>	<p>R.21. La production des données statistiques est améliorée</p>			X	X	<p>R.211. Mettre en place un nouveau système de collecte de données (SIGE)</p>	<p>Le système de collecte des données statistiques est actualisé</p> <p>L'annuaire statistique est produit et diffusé le 1^{er} trimestre de l'année</p> <p>Chaque élève dispose d'un identifiant unique</p> <p>Nombre d'enfants orientés selon leurs 2 premiers choix</p>	
						<p>R.212. Faire une large diffusion de l'annuaire statistique</p>		
						<p>R.213. Renforcer les capacités des services centraux et des inspections dans l'analyse et l'interprétation des données éducatives</p>		
						<p>R.214. Renforcer les capacités de la direction de la planification en gestion des politiques éducatives (Formation PSGSE de l'IIPE) et en suivi-évaluation</p>		
	<p>R.22. La carte scolaire actualisée est disponible</p>				X		<p>R.221. Recruter une expertise pour mettre en place la carte scolaire</p>	
							<p>R.222. Former le service de la planification à l'utilisation de la carte scolaire</p>	
	<p>R.23. Le système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur est mis en place</p>				X		<p>R.231. Mettre en place une commission de réflexion pour définir un système d'immatriculation des élèves (identification des normes de gestion, du service responsable, etc.)</p>	
							<p>R.232. Élaborer un système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur</p>	
	<p>R.24. La gestion des flux des élèves est renforcée (service de l'orientation)</p>						<p>R241. Désigner un point focal du service d'orientation dans chaque lycée et le former</p>	
							<p>R242. Créer une journée des métiers par an dans les collèges et lycées</p>	
							<p>R243. Renforcer les ressources matérielles et humaines du service d'orientation</p>	
							<p>R244. Organiser des actions d'information et de sensibilisation des élèves et des parents sur les différents choix d'orientation et notamment sur les filières de l'ETFP</p>	
							<p>R245. Organiser une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves</p>	

Résultat 3 (R3) : Le pilotage des établissements scolaires est améliorés.	R.31. Les directeurs des collèges et lycées sont recrutés sur concours.		X	X	X	R311. Créer un corps spécifique de personnel de direction des établissements scolaires (recrutement sur concours)	Pourcentage d'établissement bénéficiant un financement dans le cadre de leur projet d'école
						R312. Mettre en place une formation initiale de 6 mois pour tous les directeurs des établissements scolaire	
	R.32. L'allocation des enseignants est améliorée	X	X			R.321. Développer un logiciel pour les mutations et les affectations du personnel	Pourcentage d'établissement ayant un APE opérationnel
						R.322. Former les cadres au nouveau logiciel	
	R.33 Les écoles élaborent un tableau de bord et bénéficient d'un financement dans le cadre des projets d'établissement		X			R.331. Former les directeurs d'établissement à l'élaboration des tableaux de bord et des projets d'établissement	
						R.332. Appuyer l'élaboration des projets d'établissement	
						R.334. Renforcer les capacités de suivi – évaluation des inspections sur les projets d'établissement	
						R.335. Redynamiser les APE à travers des formations sur leurs rôles	
	R.34. Au moins une évaluation par an est réalisée sur les acquis des apprentissages des élèves		X			R341. Mener au moins une évaluation par an sur le niveau des acquisitions des apprentissages des élèves	
						R342. Renforcer les capacités en ressources logistique, humaines et matérielles du service des évaluations des apprentissages	
						R343. Former les cadres du service des évaluations en suivi-évaluation	
						R344. Organiser une évaluation PASEC	
R.35. Le secteur privé est mieux encadré par le MENFOP		X			R.351. Actualiser les textes réglementaires concernant le privé		
					R.352. Contrôler la conformité des établissements en termes de recrutement, programme, hygiène et sécurité		
					R.353. Renforcer le suivi – encadrement des établissements privé		

Résultat 4 (R4) : Les capacités de gestion du MENFOP sont renforcées et s'appuient sur l'utilisation des TIC.	R.41. Le suivi de l'exécution budgétaire est efficient			X	R.411. Renforcer les capacités du service de l'audit et contrôle interne R.412. Renforcer les capacités de la Direction Financière en comptabilité et Finances	Plan de formation triennal	
		R.42. Un plan triennal de formation est élaboré pour tout le MENFOP		X		R.421. Elaborer le plan triennal de formations initiale et continue pour tout le personnel du MENFOP R.422. Répartir les rôles et les tâches entre le CFEEF et les inspections par rapport à la formation continue et le suivi pédagogique	Création d'un nouveau statut de corps de personnel de direction
	R.43. Les TIC sont introduits dans la gestion du système éducatif				X	R.431. Mettre en place une commission pour l'élaboration de la stratégie sur les TIC R.432. Elaborer la stratégie sur les TIC R.433. Mettre en place un système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE) R.434. Evaluer l'expérience de l'introduction des TIC dans les écoles	Nombre de personnels formés (Services centraux, BRE, directeurs)
		R.44. Le cadre partenarial est actualisé	X			R.441. Des revues sectorielles sont organisées tous les ans R.442. Actualiser le cadre partenarial avec les partenaires techniques et financiers	
						R.45. Le MENFOP est capable de gérer les situations d'urgence	X

Résultat 5 (R5) : Le nouveau Schéma Directeur est disponible.	R.51. Les études spécifiques pour la préparation du schéma directeur sont disponibles				X	Pour mémoire : - Étude sur le décrochage scolaire (primaire, moyen et secondaire) et notamment des filles - Étude sur les enfants hors du système éducatif - Développement de la politique de la petite enfance - Étude sur les causes des faibles résultats au Baccalauréat - Etude pour développer la formation par apprentissage - Evaluation de l'introduction des TIC dans les écoles	Le nouveau schéma directeur est validé
	R.52. Le nouveau schéma directeur est disponible				X	R.521. Evaluer le schéma directeur 2010 – 2019 R.522. Faire le diagnostic du secteur du type RESEN R.523. Elaborer un nouveau CDMT / modèle de simulation R.524. Elaborer le nouveau schéma directeur R.525. Valider le nouveau schéma directeur	

Résultat 6 (R6) : La scolarisation des enfants réfugiés est incluse dans le système éducatif national.	R.61. L'accès équitable à l'école des enfants réfugiés est amélioré	X	X	X	X	R.611. Recenser les enfants en âge scolaire y compris les EABS en collaboration avec le HCR R.612. Construire des salles de classe inclusives répondant aux normes nationales (préscolaire, primaire, secondaire) ouvertes à tous les enfants de la localité R.613. Créer les cantines scolaires dans les écoles des réfugiés (infrastructures, équipements).	Disponibilité des programmes en anglais 2019 : 3 ^{ème} – 4 ^{ème} et 7 ^{ème} 2020 : 5 ^{ème} et 8 ^{ème} et 9 ^{ème}		
	R.62. Les manuels scolaires sont mis à la disposition des élèves	X	X	X	X	R.621. Traduire les programmes djiboutiens en anglais R.622. Concevoir et produire les manuels R.623. Renforcer les ressources humaines sur la rédaction des manuels, guides et livrets en anglais R.624. Distribuer les manuels dans les écoles de réfugiés R.625. Doter les enfants réfugiés de kits scolaires et des tenues scolaires			
		R.63. Les enseignants bénéficient de formations adéquates en fonction des besoins			X			R.631. Identifier les besoins en formation continue des enseignants R.632. Former les enseignants en fonction des besoins R.633. Organiser au moins deux visites par an de l'inspection	
			R.64. Des textes juridiques réglementant le statut des enseignants sont élaborés			X			R.641. Organiser un atelier de réflexion sur le statut des enseignants dans les écoles de réfugiés R.642. Financer les salaires des enseignants dans les sites de réfugiés
				R.65. Les apprentissages des élèves qui ont suivi l'ancien curriculum sont certifiés					X
		R.66. Les réfugiés ont accès à des formations professionnelles						X	R.661. Identifier les besoins de formation dans les localités où il y a des réfugiés

Chapitre 3 : COUTS ET FINANCEMENT DU PAE 2017 – 2020

Ce chapitre présente le Cadre de Dépense à Moyen terme (CDMT) du présent Plan d'Action de l'Éducation 2017 - 2020. Les coûts sont calculés sur la base des hypothèses émises dans le modèle de simulation et des projections qui en découlent par rapport aux objectifs éducatifs que le gouvernement veut atteindre. Les sections suivantes présentent, pour chaque niveau d'enseignement, les budgets associés aux objectifs à atteindre qui ont été présentés dans le chapitre précédent au niveau de chaque ordre d'enseignement. Le budget de référence utilisé est le budget exécuté.

1. La croissance démographique

Pour tous les pays, le facteur démographique constitue un défi de premier ordre pour le développement quantitatif et qualitatif du secteur de l'éducation. En effet, la croissance de la population, sa structure pyramidale (âge, sexe) ainsi que sa distribution spatiale ou par type (urbaine/rurale, résidente, particulière, nomade, etc.), influe sur la demande éducative dans tous les ordres d'enseignement. La mise en évidence du facteur démographique, dans ses multiples dimensions, permet donc d'apprécier la pression de la demande sociale sur l'offre d'éducation, notamment sur la période du CDMT (2017-2020). En termes démographiques, le contexte est caractérisé par l'évolution de la population dans son ensemble qui passe de 818 159 à 939 298 habitants entre 2012 et 2015. Le taux d'accroissement naturel est estimé à 2,8% par la DISED.

S'agissant de la population jeune de moins de 25 ans, dont la proportion s'élève à 54,7% en 2015, elle passe de 448 567 en 2012 à 513 796 en 2016. Les données démographiques dénotent une population djiboutienne très majoritairement jeune créant ainsi une certaine pression sur le système éducatif, notamment en termes d'infrastructures. Le nombre d'enfant scolarisable par ordre d'enseignement est résumé dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 15 : Projections des populations scolarisables

Population scolarisable par niveau d'étude	2016			2020		
	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total
Population préscolarisable (5 ans)	7 437	7 217	14 654	7 489	7 268	14 757
Population scolarisable pri- maire (6-10 ans)	38 523	37 384	75 907	37 197	36 097	73 294
Population scolarisable : moyen (11 – 14 ans)	33 530	31 895	65 425	31 083	29 566	60 649
Population scolarisable : secondaire (15 – 17 ans)	25 103	23 769	48 872	24 935	23 719	48 654

Source : DISED

2. Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'Éducation

Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'éducation (CDMT) pour les années 2017 à 2020 représente le budget total du Plan d'Action de l'Éducation. Il est établi sur la base du Modèle de simulation statistique et financière élaboré en avril 2016. Les coûts estimés pour les prochaines années découlent ainsi des objectifs fixés sur les aspects quantitatifs (accès : effectifs scolarisés, etc.), qualitatifs (taux d'achèvement, ratio élèves par salle de classe, etc.) et organisationnels.

2.1. La répartition du budget de l'Éducation dans le CDMT 2017 – 2020

La répartition des dépenses estimées dans le CDMT 2017 – 2020 par ordre d'enseignement est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 16 : Répartition des dépenses CDMT 2017 – 2020 par ordre d'enseignement et institutions (en 000 FDJ)

Ordre d'enseignement / Instituts	Total	%
Préscolaire	1 430 016	2,0%
Primaire	22 608 038	31,4%
Moyen	18 766 988	26,0%
Secondaire	12 292 305	17,1%
ETFP	6 176 988	8,6%
CFEEF	599 727	0,8%
CRIPEN	2 177 116	3,0%
Bureaux régionaux	2 509 336	3,5%
Services centraux	5 488 655	7,6%
Total	72 049 169	100,0%

Source : CDMT - 2016

Remarque :

Les dépenses pour le CFEEF ont été sous-estimées dans le modèle de simulation qui a été élaboré en 2016 dans la mesure où le CFEEF était une nouvelle institution et que ces frais étaient alors très faibles. Au regard de l'importance que devrait prendre le CFEEF au niveau de la mise en œuvre des formations initiales et continues, il est évident que ces dépenses vont considérablement augmenter dans les années à venir et que la part du CFEEF dans les dépenses totales du MENFOP va augmenter.

L'enseignement fondamental représente environ 56,7% des dépenses (hors dépenses du préscolaire), ce qui est cohérent avec la masse salariale et les efforts importants que doit consentir le gouvernement pour atteindre l'éducation pour tous. Les dépenses du CFEEF, du CRIPEN, des bureaux régionaux (services des inspections) et des services centraux sont des dépenses transversales qui bénéficient à tous les ordres d'enseignement.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont comparées aux ressources prévisibles afin de déterminer les gaps à financer par ordre d'enseignement. Ils se composent des coûts en dépenses courantes et des coûts en investissement. Les coûts des dépenses courantes sont ceux au titre des salaires du personnel, des biens et services et de transferts et subventions. Les effectifs du personnel (enseignant et non enseignant) appliqués aux salaires moyens, suivant les catégories, déterminent les dépenses salariales. S'agissant, des coûts en biens et services, ce sont en principe les dépenses destinées à couvrir le fonctionnement hors salaires.

Les dépenses d'investissements découlent des infrastructures à construire, à réhabiliter et à équiper. Les simulations prennent en compte : les coûts de base de la construction de ces infrastructures et des équipements, le coût moyen de réhabilitation.

Tableau 17: Financement du CDMT 2017 – 2020 - par budget et par source de financement (en 000 FDJ)

Budget	Fonctionnement		Investissement		Total	
Budget Etat	59 303 757	96,08%	2 171 710	21,03%	61 475 468	85,32%
PTF	35 972	0,06%	6 652 050	64,43%	6 688 022	9,28%
A rechercher	2 384 424	3,86%	1 501 256	14,54%	3 885 679	5,39%
Total	61 724 153	100,00%	10 325 016	100,00%	72 049 169	100,00%

Source : CDMT - 2016

La part de l'Etat qui couvre 85,3% du financement sectoriel est prépondérante, elle concerne majoritairement les dépenses de fonctionnement que l'Etat assure à 96,08%. Les dépenses d'investissement sont prises en charge à hauteur de 21,03% par l'Etat. La faible part des financements à rechercher au niveau des investissements (14,54%) est lié aux financements importants que la Banque Mondiale, le PME et l'USAID vont apporter au MENFOP sur les deux dernières années du PAE, c'est à dire en 2019 et 2020. Ces appuis extérieurs vont véritablement permettre au système éducatif djiboutien de faire un bond en avant que ce soit en terme d'accès ou d'amélioration de la qualité.

Tableau 18 : Les sources de financement selon la nature des dépenses par ordre d'enseignement et institutions (en 000 FDJ)

Ordre d'enseignement	Fonctionnement			Investissement			Total
	Budget Etat	PTF	A rechercher	Budget Etat	PTF	A rechercher	
Préscolaire	105 104	26 372	459 588	70 815	708 000	60 137	1 430 016
Primaire	18 384 419	9 600	599 902	848 277	2 764 740	1 099	22 608 038
Moyen	15 559 266	0	471 371	493 089	2 017 305	225 957	18 766 988
Secondaire	10 693 803	0	354 534	348 886	0	895 083	12 292 305
ETFP	4 957 256	0	180 629	201 438	613 305	224 361	6 176 988
CFEEF	580 482	0	19 245	0	0	0	599 727
CRIPEN	2 107 254	0	69 862	0	0	0	2 177 116
Bureaux Régionaux	2 337 128	0	77 483	21 364	0	73 361	2 509 336
Services centraux	4 579 046	0	151 810	187 841	548 700	21 258	5 488 655
Total	59 303 757	35 972	2 384 424	2 171 710	6 652 050	1 501 256	72 049 169

Source : CDMT - 2016

La part importante des investissements consacrée au primaire (35%) reflète la volonté du gouvernement :

- (i) D'améliorer les conditions d'accueil à travers notamment la suppression du double flux qui a également un impact sur la qualité des enseignements puisque le temps d'apprentissage y est réduit
- (ii) De réduire l'effectif par salle de classe qui dans certains établissements est très élevé, notamment à Balbala, créant des conditions d'enseignement difficiles que ce soit pour les élèves ou pour les enseignants

- (iii) D'amener le taux brut d'admission à 100% avec l'augmentation des capacités d'accueil pour rapprocher les écoles des populations

De la même façon, la part de 26,5% des investissements consacrée à l'enseignement moyen reflète la volonté du gouvernement :

- (i) D'améliorer les conditions d'accès au collège pour que le maximum d'élèves, filles et garçons, achèvent l'enseignement fondamental
- (ii) De réduire les taux de redoublement en 5ème année du primaire qui représentent un goulot d'étranglement avec des répercussions négatives sur tout le système éducatif que ce soit au niveau des coûts engendrés par les redoublements ou des risques importants d'abandons des élèves

Les gaps de financement identifiés (financement à rechercher) dans le scénario retenu dans le modèle de simulation découlent de la différence entre les ressources prévisibles et les coûts des programmes analysés dans les sections suivantes. Les financements extérieurs, sont des estimations déterminées (i) sur la base des années antérieures (ii) des entretiens menés avec les partenaires sur leurs perspectives de financement et (iii) sur des opportunités à venir avec certains pays.

2.2. Nature des dépenses par ordre d'enseignement

2.2.1. L'enseignement préscolaire

Pour rappel, le MENFOP veut développer l'enseignement préscolaire afin d'améliorer les acquis scolaires des élèves au primaire. L'objectif ambitieux est d'avoir 40% des élèves de 5 ans scolarisés en 2020. L'atteinte de cet objectif pourra se faire grâce à un programme élargi de construction scolaire, notamment en zone urbaine (Djibouti ville et les chefs lieu) où il existe une forte demande pour le préscolaire. En milieu rural, le développement du préscolaire se fera dans un premier temps à travers la mobilisation communautaire qui sera encouragé avec des appuis techniques et financiers de la part du MENFOP.

Le triplement en quatre ans des ressources nécessaires pour le préscolaire est lié à cette volonté politique qui sera accompagnée par les partenaires de l'éducation et notamment, la Banque Mondiale, le PME et l'UNICEF qui sont les trois principaux bailleurs pour cet ordre d'enseignement.

Tableau 19 : Hypothèses - Budget Total Préscolaire // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total	189 7787	244 486	361 600	634 152
Budget de fonctionnement	53 176	98 104	166 790	272 995
Préscolaire public				
Personnel	42 410	75 645	121 871	184 504
Biens et services	1 202	2 089	3 276	4 823
Transferts et subventions	6 238	12 939	26 903	56 420
Préscolaire communautaire				
Appui aux structures communautaires	3 325	7 431	14 740	27 248
Budget d'investissement	136 602	146 383	194 810	361 158

Source : CDMT - 2016

2.2.2. L'enseignement primaire

Pour l'enseignement primaire, les principaux coûts sont liés à la construction des infrastructures scolaires dont l'objectif est double : (i) améliorer l'accès à travers la construction de nouvelles salles de classe et l'atteinte d'un taux brut d'admission de 100% en 2020 et (ii) améliorer la qualité à travers la suppression des classes en double flux. C'est pour cette raison que les dépenses en investissement sont multipliées par un peu plus de deux en quatre ans et que les dépenses de personnel augmentent moins vite que les dépenses d'investissement. Par ailleurs dans les dépenses de personnel, le besoin en enseignant comprend également les départs des enseignants dont les salaires sont déjà en partie pris en compte dans le budget de l'Etat.

Cette ambition concernant la construction des salles de classe est largement soutenue par la banque Mondiale, le PME et la JICA qui apportent un soutien important au MENFOP.

Tableau 20 : Hypothèses - Budget Total Primaire// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total	5 118 915	5 414 955	5 686 012	6 388 156
Budget de fonctionnement	4 494 395	4 630 162	4 796 687	5 072 677
Personnel	2 979 826	3 180 749	3 405 737	3 721 894
Biens et services	396 154	371 822	350 190	336 955
Transferts et subventions	1 118 415	1 077 591	1 040 760	1 013 828
Budget d'investissement	624 520	784 793	889 325	1 315 479

Source : CDMT – 2016

2.2.3. L'enseignement moyen

Djibouti a mis en place la réforme de l'enseignement fondamental, impliquant un continuum éducatif jusqu'à la 9^{ème} année. Cette réforme engage donc le MENFOP à élargir ses efforts dans l'accès à l'enseignement moyen et de réduire le goulot d'étranglement qui existe actuellement au niveau de la 5^{ème} année avec des taux de redoublement très élevés en raison notamment de l'insuffisance des infrastructures d'accueil au moyen. Les dépenses d'investissement vont ainsi quasiment doublées en quatre ans.

La Banque Islamique de Développement, la Chine, la JICA et le PME sont les principaux contributeurs pour faciliter l'accès à l'enseignement moyen.

Tableau 21 : Hypothèses - Budget Total moyen// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total	3 707 523	4 210 168	4 548 936	4 959 071
Budget de fonctionnement	3 239 050	3 560 423	3 781 371	4 108 502
Personnel	2 364 028	2 656 095	2 843 014	3 126 788
Biens et services	133 044	134 545	137 800	141 996
Transferts et subventions	741 978	769 784	800 557	839 717
Budget d'investissement	468 473	649 744	767 565	850 569

Source : CDMT - 2016

2.2.4. L'enseignement secondaire

Les dépenses pour l'enseignement secondaire augmentent nettement moins vite que les dépenses pour les autres ordres d'enseignements dans la mesure où la priorité se trouve sur l'enseignement préscolaire et le fondamental. Par ailleurs, la présence des partenaires techniques et financiers sur l'enseignement secondaire est très limité.

Tableau 22 : Hypothèses Budget Total secondaire// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total	2 879 885	3 137 858	3 055 128	3 219 435
Budget de fonctionnement	2 655 216	2 736 662	2 780 896	2 875 563
Personnel	1 987 952	2 083 384	2 140 544	2 242 445
Biens et services	102 773	102 840	102 323	102 698
Transferts et subventions	564 491	550 438	538 029	530 420
Budget d'investissement	224 669	401 196	274 232	343 872

Source : CDMT – 2016

2.2.5. L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle

Dans le cadre de la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle, le MENFOP lancera une série de consultations afin de mettre en place un processus participatif d'élaboration du document de la politique nationale de l'ETFP et de son plan d'action opérationnel intégrant l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Cette initiative permettra l'établissement de liens forts, formalisés et réguliers entre les différents acteurs, la clarification et la détermination des rôles de chaque acteur, mais aussi une gestion efficiente des nombreuses ressources nécessaires au développement de l'ETFP.

Plus généralement, ce projet de politique nationale de l'ETFP prendra en considération les recommandations formulées dans différents documents tels que « Vision Djibouti 2035 », et la « Politique nationale de l'emploi » afin de répondre au souci de valorisation du capital humain et s'assurer que l'ETFP soit un levier du développement économique de Djibouti et un des principaux instruments de la lutte contre la pauvreté.

Le financement et les budgets de l'ETFP sont un autre défi car la recherche de financement est un acte déterminant qui conditionne fortement les ambitions mises sur le secteur de l'ETFP. La mise en place de mécanismes de financement est, pour le gouvernement, la première clé d'entrée dans l'opérationnalité et dans la réussite de l'ETFP. Toutefois, le PAE 2017 – 2020 bénéficie peu de financements extérieurs, limitant ainsi les capacités d'accueil de cet ordre d'enseignement et les possibilités de créer de nouvelles filières en lien avec les besoins du marché du travail.

Tableau 23 : Hypothèses - Budget Total ETPF // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total	1 392 717	1 492 748	1 591 362	1 683 880
Budget de fonctionnement	1 103 796	1 196 604	1 287 815	1 315 419
Personnel	816 085	907 103	998 852	1 090 626
Biens et services	142 918	147 456	152 198	157 155
Transferts et subventions	291 107	299 862	308 936	316 648
Budget d'investissement	250 643	256 909	263 332	268 218

2.2.6. Les coûts de formation et des administrations

Les coûts de formation et des administrations comprennent le CFEEF, le CRIPEN et les administrations centrales et régionales. A l'exception des services centraux et des bureaux régionaux de l'éducation, pour lesquels il est prévu un léger programme de réhabilitation, ces programmes comportent uniquement des coûts de fonctionnement : salaires, matériels et transferts et subventions (principalement des indemnités de logement).

Le CFEEF est un nouvel établissement créé en 2016. Selon l'Arrêté N°2016-118/PR/MENFP portant organisation et fonctionnement du CFEEF, ce dernier est un instrument essentiel pour la promotion de la qualité du système éducatif car c'est un établissement d'enseignement et de formation professionnelle des personnels de l'éducation nationale. Il a pour mission :

- La formation professionnelle initiale et continue des personnels d'enseignement, d'encadrement, de supervision, d'administration et de gestion de l'éducation nationale ;
- La formation professionnelle initiale et continue des personnels des autres institutions d'enseignement privé ; à leurs demandes et en établissant un partenariat avec les institutions ;
- L'étude et le développement de l'ingénierie de formation ;
- La promotion de la recherche en science d'éducation ;
- La certification des enseignants en collaboration avec les Inspecteurs de l'Éducation Nationale et les Directions Générales en charge de l'enseignement, de la formation professionnelle du Ministère de l'Éducation Nationale ;
- Le développement des innovations dans les domaines de la formation, de la pédagogie, de la didactique et des TICE (technologie de l'information et de la communication en éducation) ;
- La délivrance des certificats relevant de ses compétences.

Ainsi, le dispositif de formation envisagé par le gouvernement Djiboutien met le CFEEF au centre de l'organisation de la formation initiale et continue. Cette institution va gérer l'ensemble du processus de formation quel que soient les besoins, l'opérateur ou le partenaire financier. Le CFEEF élaborera et actualisera chaque année les besoins de formation grâce à (i) la mise en place d'un système de collecte et de traitement des besoins/attentes des différents acteurs de l'éducation et (ii) l'analyse des résultats aux OTI école par école en collaboration avec le Service des évaluations du MENFOP. Cela permettra de cibler les formations prioritaires en vue de l'atteinte des objectifs du schéma directeur 2010-2019.

Pour le CFEEF, les coûts de fonctionnement passent de 142,9 à 157,2 millions sur la période 2017 - 2020. Toutefois, compte tenu de l'augmentation du nombre d'enseignants qui recevront une formation initiale et des besoins en formation continue pour améliorer la qualité des enseignements, les coûts estimés dans le modèle de simulation sont sans doute sous-évalués comme expliqué précédemment.

Pour le CRIPEN : les coûts de fonctionnement comptent principalement les coûts salariaux et les coûts de subventions de fonctionnement. A noter que le CRIPEN fonctionne également sur ses ressources propres à travers la vente des manuels.

Pour les bureaux régionaux de l'éducation (les structures administratives locales de l'éducation au niveau des circonscriptions de Djibouti et des 5 régions de l'intérieur), les coûts de fonctionnement financent essentiellement les salaires du personnel d'encadrement, d'administration et de service. Au regard du rôle de supervision que les inspections jouent dans le cadre de l'amélioration de la qualité afin notamment de s'assurer que les formations produiront un impact positif sur les pratiques pédagogiques des enseignants et sur les résultats scolaires, il apparaît nécessaire d'augmenter leurs ressources matérielles et de carburants.

Concernant les services centraux du MENFOP, les coûts du personnel des services centraux augmentent de 3,3% sur la période 2017 - 2020. Le personnel comprend les fonctionnaires et les agents du MENFOP ainsi que le personnel affecté dans d'autres structures ou non affecté, pour raison de maladie. Les autres postes, à savoir, les biens et services et les transferts et subventions augmentent faiblement.

Les projections des ressources publiques mobilisables pour le MENFOP découlent d'un cadrage macroéconomique du secteur de l'éducation et aussi des hypothèses de développement des ressources (dépenses

courantes et les dépenses d'investissement) suivantes :

- La croissance du PIB de 2% (scénario de base des projections),
- La croissance des dépenses courantes de l'Etat, au taux de croissance du PIB (2%),
- L'arbitrage des dépenses d'éducation par rapport aux dépenses courantes de l'Etat (24%) à l'horizon 2023,
- L'arbitrage des dépenses du MENFOP/dépenses d'éducation.

Dans ce scénario de base, on note que la part des dépenses courantes de l'éducation, par rapport aux dépenses courantes de l'Etat, augmente sur la période et s'établit à 24% au lieu de 21,6% en 2015.

Tableau 24 : Hypothèses - Budget des administrations et institutions // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)

Année	2017	2018	2019	2020
Budget Total CFEEF	142 918	147 456	152 198	157 155
Budget Total CRIPEN	518 368	535 216	552 697	570 835
Budget Total Bureaux Régionaux de l'Éducation	593 582	616 619	636 389	662 747
Budget Total service centraux	1 320 448	1 325 674	1 373 030	1 469 502

Source : Modèle de simulation – 2016

3. Les gaps de financements

Les gaps de financements sont estimés sur la période 2017 – 2020 à environ 3,9 milliards de Francs Djiboutiens, soit environ 19 millions de USD. Cela représente une part de 5,4% du budget total pour les quatre ans de mise en œuvre du PAE. Dans la mesure où les appuis financiers des principaux partenaires tels que la Banque Mondiale, le PME, la JICA, l'USAID et l'UNICEF sont déjà pris en considération, cela signifie que le gouvernement djiboutien devra redoubler d'efforts pour rechercher des appuis d'autres partenaires.

Une analyse plus détaillée sur les gaps montre les éléments suivants :

- Le gap de financement le plus important se situe au niveau de l'enseignement secondaire (cf. tableau 25). Il représente 31,9% du gap financier total sur tout le MENFOP pour la période 2017 – 2020. Cela est lié au double phénomène de l'augmentation du nombre d'élèves qui vont entrer en seconde et à la quasi absence des appuis financiers des partenaires sur le secondaire.
- Sur un total de 3,9 milliards de Gaps de financement, la majorité se situe au niveau du fonctionnement avec 61,2%. Il s'agit essentiellement des dépenses salariales qui ne sont pas couvertes par les partenaires techniques et financiers. Ce qui signifie que l'Etat devra accentuer ses efforts pour consacrer une part de ses ressources au paiement des nouveaux enseignants. Au regard de la volonté politique du gouvernement d'augmenter l'accès au préscolaire et à l'enseignement fondamental, l'Etat a prévu d'augmenter les ressources de fonctionnement du MENFOP pour garantir le recrutement de ces enseignants.
- Au niveau des investissements, le gap est de 38,4% et se situe essentiellement au niveau de l'enseignement secondaire et de l'enseignement technique et la formation professionnelle. Pour l'ETFP, la faible contribution des partenaires à la réforme de ce sous-secteur représente un véritable risque alors que de nombreux efforts doivent être mis sur l'amélioration de l'accessibilité au plus grand nombre de jeunes afin de renforcer le développement de l'économie djiboutienne et de réduire le chômage des jeunes.
- Dans l'enseignement préscolaire, le gap de financement est de 36,3%, ce qui représente un certain risque au niveau de l'atteinte des objectifs attendus sachant que 88,7% du gap financier se situe au niveau du fonctionnement. Le risque est de construire des salles de classe et de ne pas avoir assez d'éducateurs pour enseigner au préscolaire mais le MENFOP prévoit le recrutement des éducateurs préscolaires nécessaires.

Tableau 25 : Gap financier par ordre d'enseignement (en 000 FDJ)

	Gap financier	% du gap
Préscolaire	519 726	13,4%
Primaire	601 001	15,5%
Moyen	697 328	17,9%
Secondaire	1 249 616	32,2%
ETFP	404 990	10,4%
CFEEF	19 245	0,5%
CRIPEN	69 862	1,8%
BRE	150 844	3,9%
Services centraux	173 068	4,5%
Total	3 885 679	100%

Source : CDMT - 2016

Tableau 26 : Répartition du gap par nature des dépenses (en 000 FDJ)

	Montant du Gap (000 FDJ)	Gap en fonctionnement	Gap en investissement	% du Gap par ordre d'enseignement
Préscolaire	519 726	88,43%	11,57%	36,34%
Primaire	601 001	99,82%	0,18%	2,66%
Moyen	697 328	67,60%	32,40%	3,72%
Secondaire	1 249 616	28,37%	71,63%	10,17%
ETFP	404 990	44,60%	55,40%	6,56%
CFEEF	19 245	100,00%	0,00%	3,21%
CRIPEN	69 862	100,00%	0,00%	3,21%
BRE	150 844	51,37%	48,63%	6,01%
Services centraux	173 068	87,72%	12,28%	3,15%
Total	3 885 679	61,36%	38,64%	5,39%

Source : CDMT - 2016

Par ordre d'enseignement, les gaps financiers les plus importants sont dans l'enseignement préscolaire (36,34%). Cela peut se justifier en partie par le fait que cet ordre d'enseignement n'est pas obligatoire et qu'aujourd'hui il est très peu développé. En conséquence, la volonté politique de développer l'enseignement préscolaire aura pour corollaire de mener un plaidoyer fort pour assurer le recrutement et la formation d'enseignants additionnels qui seront affectés dans les classes préscolaires.

Chapitre 4 : MODALITES D'EXECUTION ET DE SUIVI- EVALUATION DU PAE

Tout plan d'action qui n'est pas accompagné au préalable d'un dispositif de suivi-évaluation risque de (i) ne pas atteindre les objectifs visés et de (ii) ne pas être exécuté dans les délais prévus. La réussite du plan d'action de l'éducation dépend donc de l'élaboration et de l'utilisation des outils mis à la disposition des acteurs pour le suivi-évaluation.

1. Responsabilité générale d'exécution

La responsabilité générale de la mise en œuvre du Plan d'Action de l'Education incombe au Ministre de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Ce qui signifie que le pilotage se fait à travers le Secrétaire Général du ministère qui a autorité sur l'ensemble des directions.

Le Comité Supérieur de l'Education (CSE), à travers son Secrétaire Exécutif, est le garant du respect de la politique éducative décidée par le gouvernement et énoncée dans le schéma directeur de l'éducation 2010 – 2020. Son rôle est crucial pour garantir une bonne coordination politique.

La coordination opérationnelle de l'exécution des activités, sera assurée par le Secrétaire Général qui sera appuyé par :

- la direction de la Planification pour la collecte et l'analyse des informations techniques et statistiques
- la direction financière pour la collecte et l'analyse des données financières

La direction des projets, de la maintenance et des équipements, chargée de l'exécution des projets sur financements extérieurs devra communiquer les informations nécessaires à la direction de la planification et à la direction financière pour la consolidation de toutes les activités du MENFOP qui contribuent à l'amélioration de l'accès, de la qualité et de l'équité de l'éducation.

Sachant que les projets financés par les PTF constituent une grande partie des activités du PAE, et que leur taux d'exécution financier est une variable clé pour la recherche de financements additionnels, le Secrétaire Général devra rendre compte systématiquement, dans le cadre des réunions du Groupe Local des Partenaires de l'Éducation, de l'état de l'exécution technique et financière des activités programmées. Ce rendu compte très simple sous forme de tableau sur l'état d'avancement technique et financier des activités servira de base de discussion pour identifier les goulots d'étranglement dans l'exécution du PAE et mettre en place les mesures correctives nécessaires.

2 Les outils de suivi – evaluation du PAE

A partir du Plan d'Action de l'Education, chaque direction / service élabore des plans de travail annuels(PTA) qui retracent les activités qui seront mises en œuvre pour atteindre des résultats précis, en cohérence avec les résultats identifiés dans le PAE et le Plan Triennal d'activité budgétisé (PTAB). En effet, le PTAB a été élaboré en cohérence avec le CDMT et récapitule l'ensemble des activités requises pour atteindre les objectifs sectoriels. Il inclut les activités financées par le budget de l'Etat, celles couvertes par les financements des PTF et celles dont le financement n'est pas encore acquis. Le PTAB identifie les entités responsables de la mise en œuvre des activités et se place dans un horizon temporel 2017-2020.

Les responsabilités institutionnelles des différentes étapes de la mise en œuvre du PAE sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Action	Responsable
(Fin d'année n-1 (novembre)	
Programmation annuelle Préparation des PTA Élaboration du plan de passation des marchés publics	<p>La direction de la planification élabore le canevas des PTA selon l'approche axée sur les résultats et rappelle la procédure d'élaboration des activités qui doit se faire en cohérence avec le PAE.</p> <p>Chaque Direction Générale (DG) du MENFOP élabore son PTA axé sur les résultats. Le canevas des PTA est élaboré par la direction de la planification et il est orienté sur les résultats (Gestion axée par les Résultats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PTA de chaque DG constitue la consolidation des PTA des directions qui sont sous sa tutelle • Le PTA des directions constitue la consolidation des PTA des services qui sont sous sa tutelle • la DPME élabore un plan de passation des marchés publics
Consolidation des PTA des Directions Générales	La Direction de la planification avec les renforcements de capacités nécessaires
Coordination de la programmation annuelle	Le Secrétaire Général et le Secrétaire Exécutif s'assurent que les PTA des directions générales soient en cohérence avec le plan d'action de l'éducation
En cours d'année	
Exécution des activités Suivi du plan de passation des marchés	<p>Les services et directions concernés, sous la supervision de leur Directeur/trice Général(e) qui doit s'assurer de la bonne exécution des activités (suivi du chronogramme, coordination, contrôle)</p> <p>Le Secrétaire Général effectue un suivi régulier du plan de passation des marchés et met en place les mesures correctives nécessaires pour assurer le respect du calendrier</p>
Exécution financière sur budget de l'Etat	Direction financière
Exécution financière sur projet	Direction des projets : rapport mensuel des projets au Secrétaire Général sous forme d'un tableau simplifié qui rend compte de l'état d'avancement technique et financier de chaque activité.

Une réunion bimestrielle (tous les 2 mois) sera organisée et présidée par le SG dans le but d'avoir un suivi effectif de la mise en œuvre du PAE et des résultats obtenus. Tous les directeurs du MENFOP, y compris le directeur du CRIPEN et du CFEF seront présents. Un compte rendu d'avancement des activités et de décaissement financier sera produit et partagé lors des réunions avec le GLPE.

Les rapports de la mise en œuvre des activités et de l'exécution financière donneront ainsi aux structures responsables du pilotage et de gestion du système éducatif et à l'ensemble de leurs partenaires, les moyens d'améliorer la prestation des services éducatifs, de tirer des leçons au cours du processus d'exécution et d'apporter les mesures correctives nécessaires pour une meilleure réalisation des résultats attendus. En effet, un des objectifs de ces rapports est de s'interroger sur « pourquoi les résultats n'ont pas été atteints ? »

Rapport d'exécution (mi-parcours et annuel)	
Rapport d'exécution technique	<p>Le canevas du rapport d'exécution technique est élaboré par la direction de la planification.</p> <p>Le Secrétaire Général élabore la note circulaire pour lancer la production des rapports techniques des directions générales et communique le canevas du rapport.</p> <p>Le rapport de chaque DG est la consolidation des rapports des directions qui sont sous sa tutelle. Il est élaboré en fonction du canevas proposé.</p>
Consolidation des rapports techniques	<p>La direction de la planification consolide les rapports des directions générales et produit un rapport général qui analyse (i) les retards dans l'exécution et (ii) les causes des retards, (iii) les raisons de la non atteinte des résultats et iv) les réussites et l'explication des processus qui ont permis cette réussite.</p> <p>Il s'agit de comprendre et d'expliquer pourquoi un résultat n'a pas été réalisé.</p> <p>Le rapport consolidé comprend également les informations de la direction des projets que cette dernière envoie à la direction de la planification</p>
Consolidation des rapports financiers	<p>Le rapport de suivi financier est élaboré par la Direction financière en collaboration avec la direction des projets pour les financements extérieurs</p> <p>Le rapport de suivi financier se base sur l'exécution du budget de l'Etat et sur l'exécution des dépenses des projets. La direction des projets envoie les informations à la direction financière pour consolidation des informations.</p>
Identification des mesures correctives pour l'atteinte des résultats.	<p>Le Secrétaire Général et le Secrétaire Exécutif identifient avec les directeurs généraux les mesures correctives à mettre en place pour s'assurer de l'atteinte des résultats.</p> <p>Ces mesures sont rapportées et suivies lors des réunions bimestrielles.</p>

Le rapport semestriel couvre la période du 1er janvier au 30 juin. Les activités et les financements rapportés dans ce document seront issus de l'exécution des PTA et de l'exécution du budget de l'Etat et de l'exécution financière des projets. Le rapport doit être disponible 1 mois après le 30 juin.

Le rapport annuel couvre la période du 1er janvier au 31 décembre. Il est élaboré une fois l'exercice budgétaire clos. Ce rapport est plus complet que le rapport semestriel dans la mesure où il apporte des informations sur les indicateurs statistiques en fonction de la matrice des indicateurs du PAE. Il s'agit du rapport de suivi de la mise en œuvre du PAE qui devra être partagé lors de la revue conjointe annuelle avec les partenaires techniques et financiers. Ce rapport mettra en exergue une série de recommandations.

L'élaboration des rapports implique une collaboration et une coordination efficiente entre les différents intervenants du processus. La disponibilité des PTA et des rapports d'exécutions techniques et financiers représentent des éléments indispensables au bon pilotage du secteur et à l'appropriation de tous les acteurs du Plan d'Action de l'Éducation.

2.1. Revues conjointes de suivi du PAE

L'état d'avancement du Plan d'Action de l'Éducation s'appréciera une fois par an à travers des revues conjointes de suivi réunissant le ministère en charge de l'éducation, les ministères partenaires, les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux du secteur de l'éducation et la société civile ou toute autre personne ressource nécessaire. Les termes de références détaillés de ces revues conjointes seront élaborés et validés par le MENFOP et le Chef de file des PTF qui représente les partenaires techniques du secteur de l'éducation.

Les rapports relatifs à l'exécution technique et financière du Plan d'Action de l'Éducation seront préparés par la Direction de la Planification et partagés avec le Chef de file des PTF. L'objectif de ces rapports sera également de mettre en exergue les difficultés rencontrées dans l'exécution du PAE et les mesures correctives envisagées pour atteindre les résultats identifiés. Il s'agira d'expliquer les raisons de la non-atteinte des résultats.

Chaque revue conjointe donnera lieu à la rédaction et à la validation d'un aide-mémoire conjoint des parties prenantes.

La Direction de la Planification joue un rôle central dans la préparation des documents de la revue conjointe à travers notamment la collecte des informations, leur consolidation et leur analyse.

2.2. Mécanisme de coordination des PTF

Le Groupe Local des Partenaires de l'Éducation (GLPE), est constitué des partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation à Djibouti et du MENFOP. L'UNICEF est l'agence de coordination des partenaires techniques et financiers. Les réunions du GLPE constituent un volet essentiel du suivi et de l'évaluation du PAE et un moment fort de partage d'information sur les défis à relever pour améliorer le système éducatif.

Les PTF et le gouvernement organiseront des réunions mensuelles de coordination dont l'un des objectifs est de faire le point sur l'état d'exécution des activités du PTAB. Les discussions et conclusions de ces réunions mensuelles seront consignées dans un compte rendu, diffusé aux participants pour validation. En collaboration avec le chef de file des PTF, le Secrétaire Général ou le Secrétaire Exécutif, pourront prendre l'initiative de convoquer des réunions avec les PTF dans le cadre du suivi de l'exécution du PAE.

3. La matrice des indicateurs de suivi du PAE 2017 – 2020

Des indicateurs ont été identifiés dans les matrices de résultats pour chaque ordre d'enseignement. Ces indicateurs permettent de mesurer si les résultats attendus ont été atteints. Ils font partie des outils de suivi évaluation du Plan d'Action de l'Éducation et ils sont issus du modèle de simulation financier.

La matrice de suivi des indicateurs permet également de structurer le dialogue sectoriel dans la mesure où elle sera présentée lors des revues conjointes. Ces indicateurs ont été choisis car ils sont disponibles au niveau de la direction de la planification. Ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte vers les résultats attendus. Le choix a donc été fait d'identifier un nombre restreint d'indicateurs qui permettent de mesurer les progrès réalisés par ordre d'enseignement. Les indicateurs de résultat plus spécifiques se trouvent au niveau des matrices de résultat. Tous ces indicateurs sont disponibles au niveau de l'annuaire statistique. Les informations concernant la formation des enseignants, sont disponibles au niveau du CFEEF

Préscolaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs préscolarisés (5 ans)	Public	544	1045	1811	2951
	Communautaire	78	169	327	590
	privé	1317	1605	1953	2361
Taux brut de préscolarisation (5 ans)	Total	13,2%	19,1%	27,6%	40,0%
Nombre de salle de classe construite	Public	19	19	25	46
Nombre de nouvelles structures communautaires	Communautaire	3	10	23	24
Nombre d'éducateurs ayant reçu une formation initiale	Public	20	20	30	50
% des élèves ayant suivi le préscolaire admis à l'OTI 2ème année	Total	n.d	n.d	100%	100%

Primaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs inscrits en 1ère année	Filles	5947	6360	6821	7269
	Garçons	6439	6773	7146	7490
	Total	12387	13133	13967	14759
Taux Brut d'Admission en 1ère année	Filles	82,6%	88,0%	93,8%	100,0%
	Garçons	86,8%	91,0%	95,4%	100,0%
	Total	84,7%	89,5%	94,6%	100%
Taux Brut de Scolarisation	Filles	79,0%	81,6%	84,6%	89,7%
	Garçons	88,6%	90,4%	91,8%	95,1%
	Total	83,9%	86,1%	88,3%	92,4%
Pourcentage de DP en double flux	Total	45%	37%	30%	22%
Taux d'achèvement du primaire	Filles	71,1%	76,0%	71,0%	75,4%
	Garçons	79,4%	87,4%	80,1%	83,7%
	Total	75,3%	81,8%	75,6%	79,6%
Taux de redoublement 5 ^{ème} année primaire public	Total	20,4%	18,4%	16,6%	15,0%
% des élèves de 2 ^{ème} année ayant une maîtrise suffisante en lecture	Total	55%	60%	65%	70%
Taux de réussite aux examens OTI 5ème année	Filles	70,2%	76,2%	82,8%	90%
	Garçons	70,8%	76,7%	83,1%	90%
	Total	70,4%	76,4%	82,9%	90%
Nombre d'élèves bénéficiant de la cantine scolaire	Total	14000	14500	15000	15500
Nombre d'enfants à besoins spécifiques bénéficiant d'un appui	Total	120	140	160	200
Nombre d'enfants non scolarisés intégrés dans le système éducatif	Total	n.d	697	850	1100

% d'écoles rurales équipées de panneaux solaires	Publique	45%	60%	75%	90%
% d'écoles rurales bénéficiant de latrines séparées	Publique	91%	94%	97%	100%
% d'écoles rurales bénéficiant de point d'eau	Publique	84%	89%	94%	100%
Nombre de curricula révisés	Total	-	2	3	5

Moyen		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs inscrits en 6 ^{ème} année public	Filles	4291	4625	4625	4664
	Garçons	5078	5563	5563	5563
	Total	9369	10188	10188	10227
Taux brut d'admission en 6 ^{ème} année	Filles	58,1%	64,0%	65,4%	66,7%
	Garçons	65,7%	73,5%	75,1%	76,1%
	Total	62,0%	68,9%	70,4%	71,5%
Taux brut de scolarisation	Filles	58,2%	61,6%	65,3%	68,7%
	Garçons	65,5%	68,9%	73,1%	77,1%
	Total	61,9%	65,4%	69,3%	73,0%
Taux d'achèvement du moyen	Filles	48,3%	52,2%	56,1%	60%
	Garçons	53%	55,3%	57,7%	60%
	Total	50,7%	53,8%	56,9%	60%
Taux de redoublement 9 ^{ème} année	Total	13,8%	12,4%	11,1%	10,0%
Taux d'abandon	Total	6,4%	5,5%	4,7%	4%
Ratio manuel par discipline/ élève	Public	n.d	n.d	1	1
Nombre d'enseignants recrutés et formés	Public	97	127	142	149
Nombre de curricula élaborés	Total	-	2	2	4

Secondaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs public inscrits en 2 ^{nde}	Filles	2313	2324	2440	2582
	Garçons	2811	2765	2841	2956
	Total	5124	5089	5281	5539
Taux brut d'admission en 2 ^{nde}	Filles	41,1%	41,5%	44,3%	48,1%
	Garçons	41,8%	41,5%	43,5%	46,6%
	Total	41,5%	41,5%	43,9%	47,3%
Taux brut de scolarisation	Filles	32,3%	33,4%	34,5%	36,1%
	Garçons	37,6%	38,2%	38,8%	40,2%
	Total	35,0%	35,9%	36,7%	38,2%
Taux de réussite au baccalauréat	Filles	35,4%	44,4%	55,8%	70%
	Garçons	37,2%	45,9%	56,7%	70%
	Total	36,4%	45,3%	56,3%	70%
Taux de redoublement Terminale	Total	22,4%	19,6%	17,1%	15,0%
Nombre d'enseignants recrutés et formés	Public	40	60	56	67
Ratio manuel par discipline/ élève	Public	n.d	n.d	1	1

Enseignement technique et professionnel		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux inscrits en 2 ^{de} ETFP	Filles	578	593	637	689
	Garçons	624	652	713	788
	Total	1202	1246	1350	1477
La part de l'ETFP dans le secondaire	Total	18%	19%	20%	21%
Nombre de programmes rédigés	Total		13		17 CAP
			Bac Pro		22 CFP
					3 BTS
Taux d'insertion des sortants sur le marché du travail	Total	38%	44%	52%	60%

4. Risques dans l'exécution du PAE

4.1. Risques institutionnels

Au niveau institutionnel, un éventuel manque de coordination entre les différents acteurs dans les activités programmées pourrait représenter un risque pour la mise en œuvre du plan d'action de l'éducation. Toutefois, la définition des responsabilités décrites dans la section 1 et 2 de ce chapitre devrait éviter cela.

4.2. Risques budgétaires

Le Plan d'action de l'éducation est financé à travers deux sources de financements :

- le budget de l'Etat
- les financements extérieurs

Plusieurs projets (Banque Mondiale, PME et AFD) arrivent à terme en 2018 mais de nouvelles perspectives de financements avec la Banque Mondiale et le PME sont apparues pour la période 2019 – 2023. Ces financements sont estimés à environ 25 millions de dollars avec une modalité de financement basée sur les résultats. Il s'agit d'un appui budgétaire sectoriel ou l'exécution de la dépense se fera sur la base des procédures nationales.

La JICA représente également un partenaire important pour le MENFOP avec notamment la perspective de construction de salles de classe pour le primaire et le collège pour un montant d'environ 10 millions de dollars.

Le démarrage prévu très prochainement du projet de l'USAID sur l'amélioration des résultats des élèves en lecture dans l'enseignement primaire pour un montant de 11,2 millions de dollars sur cinq ans permet de prendre en charge plusieurs activités inscrites dans le PTAB. Il en est de même pour les partenaires tels que l'UNICEF, le HCR et le PAM.

Par ailleurs, d'autres perspectives de financements sont envisageables notamment avec le Qatar et la Chine. Le MENFOP poursuivra ainsi sa recherche de financements afin de combler les gaps identifiés dans le présent PAE.

Les dépenses de fonctionnement et notamment les dépenses salariales vont beaucoup augmenter dans les années à venir en raison du nombre total d'enseignants qui devront être recrutés. Il s'agit d'un engagement fort que le gouvernement devra prendre.

4.3. Risques démographiques

Le dernier recensement de la population date de 2009. En conséquence, le modèle de simulation est basé sur des projections démographiques données par la DISED qui peuvent être instables dans le temps et ne pas correspondre à la réalité.

4.4. Risques sur les infrastructures scolaires

Pour la période 2014-2016, le MENFOP a atteint un taux d'exécution global de 99%, et de 136% pour les investissements avec des financements additionnels en provenance de pays du golfe (Projet d'Investissement National – PIN), non prévus initialement. Cela montre la capacité de réalisation du MENFOP pour assurer le fonctionnement courant, mais aussi pour réaliser des investissements comme les constructions scolaires. Toutefois, les constructions et réhabilitations d'écoles peuvent souffrir du manque de capacités et de la faible assise financière de la plupart des entrepreneurs locaux, ce qui entraîne systématiquement un retard considérable sur l'exécution des projets et en outre des travaux mal réalisés. L'expérience acquise par le service en charge des projets du MENFOP aidera à éviter de tels inconvénients. En effet, les travaux de constructions et de réhabilitations réalisés l'an dernier ont permis au ministère d'acquérir une expérience suffisante pour identifier les entreprises défaillantes et effectuer un meilleur suivi des travaux.

Par ailleurs, la lourdeur des procédures d'appel d'offre pourrait entraîner des retards dans le démarrage des travaux de construction. Cela implique que des mesures spécifiques soient mises en place avec l'appui du Ministère des Finances pour (i) former les personnes en charge de l'élaboration et des analyses des dossiers d'appel d'offre et (ii) élaborer un plan de passation des marchés publics dont le Secrétaire Général aura la responsabilité du suivi (cf. procédures de suivi et d'évaluation du PAE).

4.5. La problématique de l'amélioration des acquis des apprentissages

La question de la disponibilité des enseignants ne constitue pas un problème. En revanche, la capacité des enseignants à obtenir des résultats avec leurs élèves et à transformer les ressources dont ils disposent en une amélioration des apprentissages, demeure problématique. La qualité de la formation initiale reçue et le plan de formation continue mise en œuvre par le CFEEF que ce soit au niveau des enseignants ou des conseillers pédagogiques, devront répondre à ce défi. Toutefois, la multiplication des formations n'est pas une garantie d'une amélioration des pratiques des enseignants dans la mesure où une des problématiques est l'application des acquis des formations par les enseignants. Ainsi, pour mieux évaluer l'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants, des outils / grilles d'observation dans les salles de classe pour tous les ordres d'enseignement seront élaborés et mis à disposition des conseillers pédagogiques et des inspecteurs. La motivation des enseignants à enseigner est aussi un enjeu majeur et complexe qui relève d'une volonté politique forte.

Enfin, il semble tout à fait judicieux de garantir que le temps consacré à l'instruction soit utilisé au maximum pour que celui-ci soit efficace. A cet égard, le double flux semble présenter des effets négatifs et c'est dans ce sens que le Ministère supprimera le double flux en augmentant les capacités d'accueil. Il convient, néanmoins, de noter que la suppression du double flux implique une forte augmentation des capacités d'accueil et que cette augmentation des capacités d'accueil va, en quelque sorte, davantage bénéficier aux élèves déjà inscrits à l'école qu'à l'inscription de nouveaux élèves.

5. Risques externes

5.1. Risques politique ou climatiques

Les risques majeurs identifiés sont des risques politiques liés à des conflits qui se développeraient dans l'environnement géographique de Djibouti ou des risques climatiques, sécheresse ou inondations, qui pourraient entraîner l'un comme l'autre des déplacements de populations et l'afflux de réfugiés autour des villes. Face à ces risques et au regard de la présence actuelle de nombreux réfugiés, le MENFOP mettra en place une équipe qui recevra les formations nécessaires avec l'appui de l'UNICEF sur la gestion des situations d'urgence.

Chapitre 5 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITÉS BUDGÉTISÉES

Le Plan Triennal d'Action Budgétisé (PTAB) détaille par ordre d'enseignement les activités prioritaires prévues pour obtenir les résultats attendus du PAE. Les dépenses sont détaillées pour chaque activité avec les informations suivantes : la structure responsable de la mise en œuvre, les quantités, les coûts unitaires et les coûts par année sont précisés, ainsi que les sources de financement qui sont de trois ordres : (i) budget de l'Etat, (ii) partenaire technique et financier ou (iii) financement à rechercher (AR).

Pour les dépenses liées aux infrastructures, les quantités et les coûts unitaires sont issus du CDMT.

Les données financières ont été mises en cohérences avec le CDMT et le modèle de simulation sur la base des constructions scolaires et des projets / activités financés par les partenaires techniques et financiers. Le PTAB est au cœur de la mise en œuvre du plan d'action de l'éducation et du suivi de ses activités opérationnelles. Il joue un double rôle :

- Il permet l'examen annuel des avancées du PAE en relation avec les prévisions ;
- Il sert de base à la conception des plans de travail annuel (PTA).

Conformément aux matrices de résultats, les activités du PTAB sont classées en fonction des résultats à atteindre pour chaque ordre d'enseignement.

Sachant que pour plusieurs partenaires techniques et financiers, il est difficile de prévoir le montant de leurs financements et les activités attenantes, les activités mentionnées dans le PTAB ne sont pas exhaustives et constituent les priorités du Ministère pour atteindre les résultats poursuivis.

La consolidation des données financières du PTAB est résumée dans le tableau suivant. Toutefois, comme il a été mentionné dans les chapitres précédents, il faut noter que :

- les financements à rechercher sont une estimation par rapport aux activités identifiées et il existe un écart entre les gaps de financements du CDMT et les financements à rechercher du PTAB afin de laisser une certaine marge d'erreur face à une sous-estimation des activités prévues. Par ailleurs, le CDMT ayant été élaboré séparément du PTAB, les correspondances des données financières n'ont pu se faire que par rapport aux prévisions sur les infrastructures et aux prévisions sur le budget de l'Etat.
- Le PTAB prend en compte les futurs financements de la Banque Mondiale et du PME avec lesquels le MENFOP a commencé à discuter. C'est pourquoi pour certaines activités la source de financement est « BM/PME ». Toutefois, il n'existe pas encore d'accord entre le MENFOP et la Banque Mondiale, ce qui impose la plus grande prudence sur les activités qui seront financées. Il en est de même pour le projet de l'USAID qui cible exclusivement l'amélioration des apprentissages de la lecture au primaire mais pour lequel le détail précis des activités n'est pas encore disponible.

Les sources de financements du PTAB

		2 017	2 018	2 019	2 020	Total
Préscolaire	B.Etat	14 000	14 000	14 000	14 000	56 000
	PTF	128 546	142 962	196 919	356 163	824 590
	AR	-	-	-	-	-
	Total	142 546	156 962	210 919	370 163	880 590

Primaire	B.Etat	525 000	543 500	600 000	605 000	2 273 500
	PTF	711 820	799 884	956 976	1 224 576	3 693 255
	AR	68 200	78 400	109 750	113 000	369 350
	Total	1 305 020	1 421 784	1 666 726	1 942 576	6 336 105

Moyen	B.Etat	136 500	142 000	365 400	390 000	1 033 900
	PTF	498 100	640 600	939 200	987 200	3 065 100
	AR	8 000	21 400	88 400	93 800	211 600
	Total	642 600	804 000	1 393 000	1 471 000	4 310 600

Secondaire	B.Etat	160 000	176 000	207 000	209 000	752 000
	PTF	3 100	11 100	13 000	1 000	28 200
	AR	264 350	460 800	365 900	353 400	1 444 450
	Total	427 450	647 900	585 900	563 400	2 224 650

ETFP	B.Etat	79 000	87 000	92 500	85 000	343 500
	PTF	59 845	67 465	8 000	8 000	143 310
	AR	93 000	98 900	103 150	78 650	373 700
	Total	231 845	253 365	203 650	171 650	860 510

GS	B.Etat	14 000	8 800	23 975	17 750	64 525
	PTF	49 740	82 680	201 080	252 580	586 080
	AR	-	155 550	462 000	730 000	1 347 550
	Total	63 740	247 030	687 055	1 000 330	1 998 155

Ensemble	B.Etat	928 500	971 300	1 302 875	1 320 750	4 523 425
	PTF	1 451 151	1 744 691	2 315 175	2 829 519	8 340 535
	AR	433 550	815 050	1 129 200	1 368 850	3 746 650
	Total	2 813 201	3 531 041	4 747 250	5 519 119	16 610 610

1. Enseignement Préscolaire

	Enseignement Préscolaire	Structure responsable de la mise en œuvre	Unité de mesure	Qtité Total	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		2020		Coût Total	Source
						Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût		
R1	Le préscolaire est intégré pleinement au système éducatif														
R11	Le document de stratégie est validé														
	Mettre en place un groupe de travail : MENFOP, MFF et PTF	Service préscolaire	-		sans frais				sans frais					0	Etat
	Elaborer un document de stratégie sur le préscolaire	Service préscolaire	consultant international	forfait	7 000	-	-	-	7 000	-	0	-	0	7 000	UNICEF
	Elaborer un cadre réglementaire sur le préscolaire	Service préscolaire	Atelier	forfait	500	-	-	-	0	-	500	-	0	500	UNICEF
R12	Le service du préscolaire dispose des ressources adéquates pour effectuer des missions de suivi														
	Equiper le service du préscolaire	DGA	Ordinateur	2	150	-	-	-	0	2	300	-	0	300	BM/PME
	Acheter un véhicule de terrain pour le suivi des régions	DGA	véhicule	1	5 500	-	-	-	0	1	5 500	-	0	5 500	BM/PME
R2	L'accès au préscolaire augmente de façon équitable														
R21	Les structures préscolaires communautaires sont mises en place														
	Mobiliser les communautés pour l'ouverture d'établissements préscolaires communautaires	DGA	Appui (CDMT)	47	360	3	1 080	7	2 520	13	4 680	24	8 640	16 920	UNICEF
	Concevoir des émissions de radio et de télévisions sur la scolarisation des filles et leur maintien à l'école	CRIPEN	Emission	2	200	0	0	0	0	1	200	1	200	400	UNICEF
	Diffuser les émissions de radio et de télévisions	CRIPEN	Emission	4	100	0	0	0	0	2	200	2	200	400	UNICEF
	Equiper des salles de classe communautaire	DGA	chaises, tables, armoire, bureau	47	1 000	3	3 000	7	7 000	13	13 000	24	24 000	47 000	UNICEF + BM/PME

Les salles de classes pour le préscolaire public sont construites															
R22	Construire et équiper des salles de classes publiques	DGA	(salles (CDMT)	8		7 000	2		14 000	2	14 000	2	14 000	Etat	
				101	17		17	44							308 000
R3	Les élèves du préscolaire sont mieux préparés pour réussir au primaire														
R31	Des formations initiale et continue sont dispensées aux éducateurs du préscolaire														
	Instaurer une formation initiale pour les éducateurs du préscolaire	CFEEF	-			sans frais							0	Etat	
	Elaborer des modules de formation continue pour les éducateurs du préscolaire et les conseillers pédagogiques	CFEEF	module	2	1	2 000	1	2 000	1	2 000	-	0	4 000	UNICEF + BM/PME	
	Mettre en place des formations continues pour les éducateurs	CFEEF	déplacement, -pauses, etc	120	20	500	20	500	40	1 000	40	1 000	3 000	UNICEF	
R32	Toutes les circonscriptions et inspections régionales disposent d'un conseiller référent formé sur le préscolaire														
	Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques	CFEEF	module	1	0	2 000	0	0	1	2 000	-	0	2 000	UNICEF	
	Former au moins un conseiller Pédagogique référent pour le préscolaire dans les structures décentralisées	CFEEF	CP	9	0	25	0	0	9	225		0	225	UNICEF	
R33	Les outils didactiques du préscolaire sont distribués à tous les élèves du préscolaire														
	Distribuer des outils didactiques à tous les établissements (publics et communautaires)	CRIPEN	livrets	7 515	622	1 866	1	1 866	2	3 642	138	6 414	10 623	22 545	UNICEF
	Distribuer des jeux éducatifs pour le préscolaire à tous les établissements (publics et communautaires)	Service préscolaire	kit / salle	156	50	1 100	26	1 100	38	1 300	70	1 900	3 500	7 800	UNICEF

2. Enseignement primaire

	Enseignement Primaire	Structure responsable de la mise en œuvre	Unité de mesure	Qté Total	Coût unitaire (000 (FDJ)	2 017		2 018		2 019		2 020		Coût Total	Source
						Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût		
R1	L'accès à l'enseignement primaire augmente de façon équitable														
R11	Les effectifs en 1^{ère} année augmentent														
	Construire des salles de classe	DGA	salle (CDMT)	75	8 000	23	184 000	24	192 000	26	208 000	27	216 000	800 000	Etat
				223		38	304 000	54	432 000	47	376 000	84	672 000	1 784 000	BM/PME
				40		0	0	0	0	20	160 000	20	160 000	320 000	JICA
	Réhabiliter des salles de classe	DGA	CDMT	104	4 000	26	104 000	26	104 000	26	104 000	26	104 000	416 000	BM/PME
	Concevoir des émissions de radio et de télévisions sur la scolarisation des filles et leur maintien à l'école	CRIPEN	Emission	2	200	0	0	0	0	1	200	1	200	400	UNICEF
	Diffuser les émissions de radio et de télévisions	CRIPEN	Emission	4	100	0	0	0	0	2	200	2	200	400	UNICEF
	Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien des filles	DGE	APE	F	5 000	0	0	0	0	1	5 000	1	5 000	10 000	AR
	Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	DGA	uniformes	80 000	2	20 000	40 000	20 000	40 000	20 000	40 000	20 000	40 000	160 000	Etat
	Faciliter l'obtention des actes de naissances	DGE	Actes	200	2	0	0	0	0	100	200	100	200	400	AR

Les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour															
R12	Elaborer la politique nationale de l'alimentation scolaire	Service cantine	Politique	F	5 300	-	0	-	0	-	5 300	-	0	5 300	PAM
	Elaborer un guide de gestion du programme d'alimentation scolaire	Service cantine	Guide	F	1 416	-	0	-	1 416	-	0	-	0	1 416	PAM
	Multiplier et distribuer les guides de recettes pour les cantines	Service cantine	Guides	F	765	-	0	-	0	-	383	-	383	765	PAM
	Former les cantinières et quelques membres des APE en méthode de cuisson	Service cantine	Cantinières	F	450	-	0	-	0	-	225	-	225	450	PAM
	Poursuivre le programme de cantine scolaire	Service cantine	-	forfait	F	271 000	F	280 000	F	290 000	F	290 000	290 000	1 131 000	Etat
	Equiper les réfectoires	Service cantine	-	forfait	F	137 570	F	134 018	F	134 018	F	134 018	134 018	539 624	PAM
		Service cantine	Chaises et tables	18	1 100	0	0	6	6	6	6	6	6	19 800	UNICEF
		Service cantine		25		0	0	8	8	8	8	8	8	27 500	UNICEF
R13	L'appui aux enfants à besoin spécifique est renforcé														
	Recenser les initiatives en faveur des enfants à besoins spécifiques	Service EABS	Enquête	1	500	-	0	-	0	-	500	-	0	500	UNICEF
	Former 20 enseignants en technique de braille	Service EABS	consultant	forfait	8 000	F	8 000	-	0	-	0	-	0	8 000	BM
	Créer des partenariats avec les initiatives pertinentes	Service EABS	partenariat	6	3 000	-	0	-	0	3	9 000	3	9 000	18 000	UNICEF
	Appui à la scolarisation des EABS	Service EABS	-	forfait	F	1 700	1 700	6 800	UNICEF						
R14	L'étude sur les enfants hors du système scolaire est validée														
	Réviser l'étude sur les enfants hors du système scolaire	Direction Planification	consultant international	fofait	4 000	-	0	F	4 000	-	0	-	0	4 000	UNICEF

	Concevoir et piloter un programme d'éducation non formelle	CRIPEN	consultant	forfait	5 000	F	0	-	0	-	5 000	-	0	5 000	UNICEF
	Conclure un partenariat avec les ONG pour la mise en oeuvre du programme ENF	DGA	-	forfait	16 000	-	0	-	0	F	8 000	F	8 000	16 000	UNICEF
R2	L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité														
R21	Les écoles disposent de toilette pour les filles en nombre suffisant														
	Construire des latrines filles dans les écoles qui n'en n'ont pas	DGA	cabine	120	130	0	0	0	0	60	7 800	60	7 800	15 600	BM/PME
R22	Toutes les écoles rurales ont un point d'eau														
	Construire des points d'eau dans les écoles rurales qui n'en n'ont pas	DGA	Point d'eau	16	1 500	0	0	0	0	6	9 000	10	15 000	24 000	BM/PME
R23	Toutes les écoles rurales sont équipées de panneaux solaires														
	Equiper les salles rurales en panneaux solaires	DGA	panneaux solaire/ salle	110	240	15	3 600	15	3 600	40	9 600	40	9 600	26 400	AR
R24	Les écoles intègrent les pratiques liées à la santé et à l'hygiène														
	Valider la stratégie de soutien à la santé et à l'hygiène scolaire	DGE	forfait	forfait	900	F	900	-	0	-	0	-	0	900	AR
	Mettre en oeuvre la stratégie sur le santé et l'hygiène à l'école	DGE	écoles	60	400	-	0	-	0	30	12 000	30	12 000	24 000	AR
	Editer des livrets d'hygiène avec l'approche ECVC-Wash in School	CRIPEN	forfait	forfait	2 000	-	0	-	0	F	2 000	-	0	2 000	UNICEF
	Achat et distribution de 8000 lunettes + 400 prothèses auditives	service des projets	lunette + audio	forfait	27 000	F	27 000	-	0	-	0	-	0	27 000	BM

	Elaborer une circulaire pour développer les pratiques sportives en milieu scolaire	DGE	circulaire	forfait	sans frais	-	0	-	0	0	-	0	-	0	0	Etat	
	Distribuer des kits sportifs dans les écoles rurales	DGE	kit	forfait	30	-	0	-	0	0	-	0	-	0	900	UNICEF	
R25	Toutes les classes disposent d'un coin lecture																
	Aménager un coin lecture dans toutes les classes primaires	CRIPEN	Salles	600	13	0	0	0	0	0	300	3 900	300	3 900	3 900	7 800	USAID
	Doter les salles de classe de livres pour encourager les élèves à lire	CRIPEN	Salles	600	8	0	0	0	0	0	300	2 400	300	2 400	2 400	4 800	USAID
	Editer des textes libre de droit	CRIPEN	textes	200	20	-	0	100	2 000	0	100	2 000	100	2 000	2 000	6 000	AFD
400				200													
	Organiser le concours défi lecture	CRIPEN	Concours	4	1 950	1	1 950	1	1 950	1	1	1 950	1	1 950	1 950	7 800	USAID
R26	Les élèves en milieu rural et les élèves en milieu urbain défavorisés bénéficient de la gratuité des manuels																
	Collecter les données pour établir le taux de disponibilité des manuels et des tablettes dans les établissements	CRIPEN	Forfait	forfait	2 000	0	0	0	0	0	F	2 000	0	0	0	2 000	Etat
	Elaborer une politique équitale sur les manuels scolaires	CRIPEN	Forfait	forfait	1 000	0	0	0	0	0	F	1 000	0	0	0	1 000	Etat
	Elaborer une stratégie sur la mise à disposition et l'utilisation des tablettes dans le but d'avoir l'équité	CRIPEN	Forfait	forfait	1 000	0	0	0	0	0	F	1 000	0	0	0	1 000	Etat
	Distribuer les manuels gratuitement aux élèves des zones rurales et aux élèves défavorisés	CRIPEN	manuels	forfait	1	F	30 000	F	30 000	F	F	30 000	F	30 000	30 000	120 000	Etat

	Achat de matériels pour la préservation des manuels scolaires	CRIPEN	manuels	forfait	-	F	6 600	F	6 600	F	6 600	F	6 600	6 600	26 400	AR
	Doter les enfants vulnérables de fournitures scolaires	DGA	élèves	kit	1	F	25 000	F	25 500	F	26 000	F	27 500	27 500	104 000	UNICEF
R3	Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité															
R31	Un dispositif concerté de formation continue (entre le CFEEF et les inspections) est disponible															
	Mener une analyse sur les besoins en formation des enseignants	IGE	-	forfait	2 000	F	2 000	-	0	-	0	-	0	0	2 000	AR
	Concevoir des modules de formation continue en fonction des besoins	CFEEF / IGE	modules	8	2 000	F	4 000	2	4 000	2	4 000	2	4 000	4 000	16 000	UNICEF+BM/ PME+USAID + JICA
	Organiser la formation continue des enseignants sur divers modules	CFEEF / IGE	enseignants	forfait	25	F	35 000	1 400	35 000	1 500	37 500	1 500	37 500	37 500	145 000	AR
R32	Les enseignants reçoivent annuellement une formation continue sur la pédagogie des mathématiques															
	Améliorer les apprentissages en mathématique (projet EGMA)	service des projets	-	forfait	24 300	F	12 150	F	12 150	-	0	-	0	0	24 300	BM
	Elaborer des modules de formation sur le projet EGMA	service des projets	Module	forfait	7 500	F	7 500	-	0	-	0	-	0	0	7 500	BM
	Renforcer la formation continue des enseignants sur la pédagogie des mathématiques	CFEEF / IGE	enseignants	1 600	25	F	20 000	800	20 000	-	0	-	0	0	40 000	BM

R33 Les enseignants reçoivent une formation continue sur la lecture écrite															
Elaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques liés à l'apprentissage de la lecture	CFEEF / IGE	modules	4	2 000	0	0	0	0	0	2	4 000	2	4 000	8 000	USAID
Mettre en place un dispositif de suivi des acquisitions en lecture	IGE	-	forfait	2 000	0	0	-	0	0	F	2 000	-	0	2 000	USAID
Renforcer la formation continue des enseignants sur la lecture	CFEEF / IGE	enseignants	forfait	25	1 100	27 500	1 120	28 000	1 360	1 500	34 000	1 500	37 500	127 000	BM

R34 Les enseignants reçoivent une formation continue sur l'utilisation des TICE (utilisation des tablettes) au service des apprentissages															
Former les enseignants dans la mise en œuvre de l'expérimentation des TICE	CFEEF / IGE	enseignants	1 800	25	400	10 000	400	10 000	500	500	12 500	500	12 500	45 000	BM

R35 Les conseillers pédagogiques sont mieux formés sur le suivi pédagogique des enseignants															
Identifier les besoins en formation continue des inspecteurs et des conseillers pédagogiques	IGE	-	forfait	2 000	F	2 000	-	0	-	-	0	-	0	2 000	AR
Elaborer les modules de formation continue sur l'encadrement pédagogique, l'analyse des données, l'observation en salle de classe	CFEEF / IGE	modules	3	2 000	0	0	0	0	1	2 000	2	4 000	6 000	AR	
Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques	CFEEF	Inspecteur et CP	forfait	25	100	2 500	100	2 500	120	120	3 000	120	3 000	11 000	AR

	Elaborer des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs	CFEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
R36	Toutes les inspections disposent des ressources humaines et matérielles suffisantes pour effectuer leurs missions de supervision et d'encadrement														
	Elaborer une cartographie de la répartition des conseillers pédagogiques et des moyens matériels et roulants mis à leur disposition	IGE	-	-	1 500	-	0	-	0	-	0	-	0	1 500	Etat
	Affecter au moins 1 Inspecteur par région ; les doter en ressources matérielles nécessaires ainsi qu'une secrétaire administrative (et non d'un CP comme c'est la pratique actuelle)	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Doter chaque inspection dans les régions d'au moins deux véhicules	DGA	10	véhicule	5 000	0	0	0	0	5	25 000	5	25 000	50 000	Etat
	Acheter des équipements pour les inspections rurales	service des projets	5	mobiler et ordinateur	2 100	-	0	-	0	5	10 500	-	0	10 500	BM
	Appliquer une clé de répartition pour la dotation en carburant des inspections qui tiennent compte des distances	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
R4	Les résultats aux OTI progressent														
R41	Les enseignants de 2^{ème} et 5^{ème} année reçoivent une formation continue sur les évaluations formatives														
	Recruter un psychomètre pour l'évaluation des apprentissages OTI	service des projets	forfait	Consultant international	8 800	F	8 800	-	0	-	0	-	0	8 800	BM
	Elaborer un module de formation sur les évaluations formatives	CFEF	forfait	module	2 000	1	2 000	-	0	-	0	-	0	2 000	AR

	Former les enseignants-2ème année sur de l'évaluation formative	CFEF	déplacement, -pauses, etc	forfait	25	-	0	-	0	350	8 750	400	10 000	18 750	AR
	Produire chaque année une analyse sur les résultats aux examens en 2ème et 5ème année	service des évaluation	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Récompenser les 2 meilleures écoles de chaque région et circonscription		Récompense	54	200	18	3 600	18	3 600	18	3 600	18	3 600	14 400	AR
R42	Un dispositif d'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissage est mis en oeuvre														
	Activités de soutien à la lecture	service des projets	-	forfait	5 300	F	2 650	F	2 650	-	0	-	0	5 300	BM
	Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficultés	CFEF	enseignants	1 800	25	400	10 000	400	10 000	500	12 500	500	12 500	45 000	AR
	Sensibiliser les directeurs sur la mise en place des remédiations en classe à travers les projets d'établissement	IGE			sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Sensibiliser les APE pour leur appui au dispositif de soutien scolaire	DGE	Forfait	2	5 000	0	0	0	0	1	5 000	1	5 000	10 000	AR
R5	Les curriculas sont révisés														
R51	Le diagnostic sur la révision des programmes et des manuels de l'enseignement fondamental est disponible														
	Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	CRIPEN	-	forfait	5 000	-	0	-	5 000	-	0	-	0	5 000	AR
	Réviser les manuels et guide du 1er cycle primaire	CRIPEN	-	forfait	15 000	-	0	-	0	-	15 000	-	0	15 000	UNICEF+ BM/PME
	Elaborer et éditer les manuels de 1ère et 2ème année en mathématiques	CRIPEN	manuels	forfait	12 000	-	0	0	12 000	-	0	-	0	12 000	AR
	Formation des développeurs des contenus numériques	CRIPEN	-	10	100	-	0	0	1 000	-	0	-	0	1 000	AR
	Numériser les curriculas	CRIPEN	curriculas	forfait	7 000	-	0	-	-	-	3 000	-	4 000	7 000	Etat

3. Enseignement Moyen

	Enseignement Moyen	Structure responsable de la mise en œuvre	Unité de mesure	Qté Total	Coût unitaire (000 (FDJ)	2017		2018		2019		2020		Coût Total	Source
						Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût		
R1	L'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable														
R11	Les effectifs en 6^{ème} année augmentent														
	Construire et équiper des salles de classe	DGA	salle (CDMT)	312	8 000	46	368 000	64	512 000	42	336 000	48	384 000	1 600 000	Etat BM/ PME
	Construire et équiper des salles spécialisées (laboratoire)	DGA	salle (CDMT)	36	12 000	0	0	0	0	30	240 000	30	240 000	480 000	JICA
	Réhabiliter des salles de classes	DGA	salle (CDMT)	80	5 000	20	100 000	20	100 000	20	100 000	20	100 000	400 000	Etat BM
	Concevoir des émissions de radio et de télévisions sur la scolarisation des filles et leur maintien à l'école	CRIPEN	Emission	2	200	0	0	0	0	1	200	1	200	400	UNICEF
	Diffuser les émissions de radio et de télévisions	CRIPEN	Emission	4	100	0	0	0	0	2	200	2	200	400	UNICEF
	Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien de la scolarisation	DGE	Forfait	2	6 000	0	0	0	0	1	6 000	1	6 000	12 000	AR
	Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	DGA	uniformes	30 000	2	0	0	0	0	30 000	60 000	30 000	60 000	120 000	Etat
R12	Les dortoirs existants sont équipés et appliquent les normes de gestion et de fonctionnement														
	Elaborer un document sur la gestion des dortoirs et les normes minimums	Service des cantines	consultant international	forfait	3 500	-	0	F	3 500	-	0	-	0	3 500	UNICEF

	Equiper les dortoirs existants	DGA	liés, matériels	5	4 000	0	0	0	0	2	8 000	3	12 000	20 000	UNICEF	
R13	Tous les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour															
	Equiper les réfectoires des CEM en milieu rural	Service des cantines	Chaises et tables	20	2 000	-	0	0	10	20 000	10	20 000	40 000	UNICEF		
	Poursuivre le programme de cantine scolaires dans les collèges ruraux	DGA	-	-	Forfait	-	Cf. primaire	-	9 000	Cf. primaire	9 000	Cf. primaire	0	Etat		
R14	Une stratégie pour la scolarisation des EABS au collège est élaborée															
	Traduire le programme du collège en braille	Service des projets	programme	forfait	5 000	F	5 000	-	0	-	0	-	0	5 000	BM	
	Former les enseignants spécialisés aux programmes du collège en braille	Service des projets	enseignants	10	400	10	4 000	-	0	-	0	-	0	4 000	BM	
	Créer des partenariats avec les associations qui travaillent avec les EABS	Service EABS	Forfait	2	6 000	-	0	-	0	1	6 000	1	6 000	12 000	UNICEF	
R2	Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité															
R21	La formation initiale des enseignants est mise en place															
	Mettre en oeuvre une formation initiale pour les enseignants du .moyen	C.FEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat	
R22	Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés															
	Elaborer un dispositif concerté et consolidé de formation continue des enseignants	C.FEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat	

	Identifier les besoins de formation des enseignants	IGE	enquête	forfait	2 000	-	0	-	0	0	2 000	2 000	2 000	4 000	Etat
	Elaborer des modules de formation continue	CFEEF / IGE	modules	8	2 000	0	0	2	4 000	3	6 000	6 000	16 000	UNICEF	
	Dispenser au moins 20h de formation continue par an par enseignant et par discipline	CFEEF	enseignants	1 200	25	-	0	-	0	600	15 000	15 000	30 000	BM	
R23	Les conseillers pédagogiques de l'EMS sont mieux formés sur le suivi pédagogique et l'analyse des données statistiques														
	Identifier les besoins en formation continue des inspections	CFEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	0	0	0	Etat
	Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques	CFEEF	modules	6	2 000	-	0	-	0	3	6 000	6 000	12 000	UNICEF	
	Former les inspections sur le suivi pédagogique et l'analyse des données	CFEEF	CPEMS	80	25	-	0	-	0	80	2 000	2 000	4 000	BM	
	Elaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs	CFEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	0	0	Etat	
R23	Doter les inspections des moyens humains et matériels adéquats pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont assignées														
	Recruter de nouveaux conseillers pédagogique	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	0	0	Etat	
	Doter chaque inspection rurale de 2 voitures	DGA	véhicule	10	5 000	0	0	0	0	5	25 000	25 000	50 000	AR	
	Doter chaque inspection de 10 ordinateurs	DGA	ordinateurs	90	150	-	0	-	0	40	6 000	6 000	13 500	AR	
	Etendre les infrastructures de l'inspection Palmeraie	DGA	Forfait	-	17 000	-	0	-	0	-	0	17 000	17 000	Etat	
R3	Le pourcentage d'élève qui termine l'enseignement moyen augmente														

Les raisons du décrochage scolaire sont identifiées															
R31	Mener une étude sur le décrochage scolaire en tenant compte du genre	IGE	consultant	-	4 000	-	0	-	0	-	4 000	-	0	4 000	UNICEF
Un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage est mis en place															
R32	Produire des émissions de soutien scolaire	CRIPEN	Edition de support	8	2 000	2	4 000	-	0	4	8 000	4	8 000	8 000	AFD
	Demander aux chefs d'établissement d'inscrire dans les projets d'écoles la mise en place de cours de soutien scolaire	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage	CFEEF	enseignants	100	25	-	0	800	0	800	20 000	800	20 000	40 000	BM
	Mettre en place un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage	CRIPEN	-	forfait	6 000	-	0	F	0	F	6 000	F	6 000	12 000	AR
	Editer des annales annuelles pour le BEF	CRIPEN	Annales	7	500	3	1 500	-	4	2 000	0	-	0	3 500	Etat
	Distribuer les annales annuelles pour le BEF	CRIPEN	Annales	30 000	1	0	0	30 000	0	30 000	30 000	30 000	30 000	60 000	Etat
Les élèves disposent tous d'un manuel par discipline															
R33	Collecter les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	CRIPEN	Forfait	forfait	1 500	-	0	F	-	1 500	1 500	0	0	1 500	Etat

	Elaborer une politique équilibrable sur les manuels scolaires	CRIPEN	Forfait	forfait	900	-	0	-	0	F	900	0	0	900	Etat
	Subventionner des manuels	CRIPEN	manuels	forfait	forfait	F	16 000	F	16 000	F	17 000	F	18 000	67 000	Etat
	Achat de matériels pour la préservation des manuels scolaires	CRIPEN	manuels	forfait	3 000	-	0	F	3 000	F	3 000	F	3 000	9 000	AR
	Editer des textes libre de droit	CRIPEN	textes	600	20	-	0	-	0	300	6 000	300	6 000	12 000	AR
R4	L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité														
R41	L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les CEM est disponible														
	Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les CEM	DGA	Forfait	forfait	2 000	-	0	-	0	F	2 000	0	0	2 000	Etat
	Equiper les collèges ruraux	DGA	Chaises, tables, etc.	27	1 300	-	0	8	10 400	8	10 400	11	14 300	35 100	AR
	Créer des aires de jeux	DGA	Aire de jeux	8	4 000	2	8 000	2	8 000	2	8 000	2	8 000	32 000	AR
	Équiper les laboratoires de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les CEM	DGA	laboratoires	20	1 000	-	0	-	0	10	10 000	10	10 000	20 000	AR
	Acheter des livres pour les bibliothèques	CRIPEN	bibliothèques	15	3 000	-	0	-	0	7	21 000	8	24 000	45 000	Etat
	Formation des bibliothécaires et conception d'un guide de bibliothèque	CRIPEN	-	forfait	4 200	F	2 100	F	2 100	-	0	-	0	4 200	AFD
R42	Des latrines pour les filles sont construites et / réhabilitées														
	Faire un état des lieux sur l'état des latrines dans les CEM	DGA	Forfait	forfait	2 000	-	0	-	0	F	2 000	0	0	2 000	Etat

	Construire et réhabiliter des latrines pour les filles en priorité dans les 15 CEM qui n'en disposent pas	DGA	cabine	120	130	-	0	-	0	0	60	7 800	60	7 800	15 600	BM/ PME
R5	Les curricula sont révisés en prenant en compte les TIC															
R51	Le diagnostic sur la révision des programmes et des manuels de l'enseignement fondamental est disponible															
	Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	DGA	-	forfait	15 000	-	15 000	-	0	0	-	0	-	0	15 000	Etat
	Diagnostic et révision des programmes FLS	CRIPEN	-	forfait	15 000	-	15 000	-	15 000	0	-	0	-	0	30 000	AFD
	Réviser les curricula de l'enseignement moyen	CRIPEN	-	forfait	15 000	-	0	-	0	0	-	15 000	-	15 000	30 000	Etat
	Création de smart class	CRIPEN	classe	10	12 000	-	0	-	0	0	5	60 000	5	60 000	120 000	Etat

4. Enseignement secondaire

Enseignement Secondaire	Struc- ture res- ponsable de la mise en œuvre	Unité de mesure	Qtité Total	Coût unitaire (000 (FDJ)	2017		2018		2019		2020		Coût Total	Source
					Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût	Qté	coût		
R1 L'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable														
R11 Les effectifs en 2nde année augmentent														
Construire et équiper des salles de classe	DGA	salle (CDMT)	128	8 000	10	80 000	12	96 000	13	104 000	14	112 000	392 000	Etat
Construire et équiper des (salles spécialisées (laboratoire	DGA	salle (CDMT)	24	12 000	6	72 000	6	72 000	6	72 000	6	72 000	288 000	Etat
Réhabiliter des salles de classes	DGA	salle (CDMT)	72	5 000	18	90 000	18	90 000	18	90 000	18	90 000	360 000	AR
R12 Les dortoirs existants sont équipés et appliquent les normes de gestion et de fonctionnement														
Cf. enseignement moyen	-	-	-	-	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
R2 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité														
R21 La formation initiale des enseignants est mise en place														
Mettre en oeuvre une forma- tion initiale pour les ensei- gnants du secondaire	CFEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
Mettre en oeuvre un plan de recrutement de nouveaux enseignants avec le détail par discipline	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
R22 Un dispositif concerté et consolidé de formation continue des enseignants est disponible														
Identifier les besoins de for- mation des enseignants	IGE	enquête	forfait	2 000	-	0	-	0	-	2 000	-	2 000	4 000	Etat
Elaborer des modules de formation continue	CFEEF / IGE	modules	8	2 000	0	0	2	4 000	3	6 000	3	6 000	16 000	AR

	Dispenser au moins 20h de formation continue par an par enseignant et par discipline	CFEF	enseignants	1 000	25	800	20 000	800	20 000	800	20 000	800	20 000	800	20 000	80 000	AR		
R3																			
R31	Les élèves disposent tous d'un manuel par discipline																		
	Collecter les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	CRIPEN	Forfait	forfait	1 500	-	0	-	0	-	0	-	0	F	1 500	0	0	1 500	Etat
	Elaborer une politique équilibrable sur les manuels scolaires	CRIPEN	Forfait	forfait	900	-	0	-	0	-	0	-	0	F	900	0	0	900	Etat
	Subventionner des manuels	CRIPEN	manuels	forfait	forfait	F	8 000	8 000	32 000	Etat									
	Achat de matériels pour la préservation des manuels scolaires	CRIPEN	manuels	forfait	-	F	1 000	1 000	4 000	USAID									
R32	Un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage est mis en place																		
	Faire une étude sur les causes du faible résultat au baccalauréat	IGE	Forfait	forfait	1 800	-	0	-	0	-	0	-	0	F	1 800	0	0	1 800	Etat
	Mettre en place une commission chargée de réfléchir aux modalités d'examens du baccalauréat (coefficient, durée, nature des épreuves, écrit, oral, etc)	IGE	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	0	Etat
	Produire des émissions de soutien scolaire	CRIPEN	Edition de support	forfait	000 8	F	2 000	2 000	8 000	AR									
	Demander aux chefs d'établissement d'inscrire dans les projets d'écoles la mise en place de cours de soutien scolaire	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	0	Etat
	Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage	CFEF	enseignants	1 600	25	-	0	-	0	-	0	-	0	800	20 000	800	20 000	40 000	AR

	Mettre en place un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage	CRIPEN	-	forfait	6 000	-	0	-	0	0	F	3 000	F	3 000	6 000	AR
	Editer des annales annuelles pour le Bac	CRIPEN	Annales	7	450	3	1 350	4	1 800	-	-	0	-	0	3 150	AR
	Distribuer les annales annuelles pour le Bac	CRIPEN	Annales	15 000	1	0	0	0	0	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	30 000	Etat
R4	L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité															
R41	L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les CEM est disponible															
	Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les CEM	DGA	Forfait	forfait	900	-	0	-	0	0	F	900	0	0	900	Etat
	Equiper les lycées des régions	DGA	Chaises, tables, etc.	5	2 500	-	0	-	0	0	-	0	5	12 500	12 500	AR
	Créer des airs de jeux	DGA	Aire de jeux	2	4 000	-	0	-	0	0	-	0	2	8 000	8 000	AR
	Équiper les laboratoires de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les CEM	DGA	laboratoires	5	1 000	-	0	-	0	0	3	3 000	2	2 000	5 000	AR
	Equiper les bibliothèques	CRIPEN	bibliothèques	5	4 000	-	0	2	8 000	3	12 000	0	-	0	20 000	AFD
	Formation des bibliothécaires et conception d'un guide de bibliothèque	CRIPEN	-	forfait	4 200	F	2 100	F	2 100	-	0	0	-	0	4 200	AFD
R42	Des latrines pour les filles sont construites et / réhabilitées															
	Faire un état des lieux sur l'état des latrines dans les CEM	DGA	Forfait	forfait	900	-	0	-	0	0	F	900	0	0	900	Etat
	Construire et réhabiliter des latrines pour les filles	DGA	cabine	60	130	-	0	-	0	0	30	3 900	30	3 900	7 800	AR
	Des smart class room sont créées dans les lycées															
	Créer des « smart class room » entièrement équipées en informatiques	CRIPEN	Classe	18	8 000	-	0	9	72 000	9	72 000	0	-	0	144 000	AR
	Acheter des ordinateurs pour les enseignants	DGA	ordinateurs	1000	130	300	39 000	300	39 000	200	26 000	26 000	200	26 000	130 000	AR

5. Enseignement Technique et Formation Professionnelle

Enseignement Technique et Formation Professionnelle	Structure responsable de la mise en œuvre	Unité	Qté Total	Coût unitaire (000 (FDJ))	2017		2018		2019		2020		Coût Total	Source
					Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
R1	La politique nationale de l'ETFP est validée													
	R1.1. La politique nationale de l'ETFP est validée													
	Réaliser un diagnostic de l'ETFP	consultant	forfait	5 000	-	0	F	5 000	-	0	-	0	5 000	AR
	Faire une enquête de satisfaction sur les élèves et entreprises	ACIGEF	forfait	21 300	0	6 390	F	14 910	-	0	-	0	21 300	ACIGEF
	Elaborer la politique nationale de l'ETFP	consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	-	5 000	-	0	5 000	AR
	Organiser un atelier de validation de la politique nationale de l'ETFP	Atelier	forfait	1 500	-	0	-	0	F	1 500	F	0	1 500	Etat
	Instituer le conseil national de l'ETFP	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Mettre en place un modèle d'organisation administrative, pédagogique et financier des établissements de formation	consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	F	5 000	F	0	5 000	AR
R2	Les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP ont augmenté													
	Les capacités d'accueil de l'ETFP sont augmentées													
	Construction de salles	DGA	15	8 000	4	32 000	5	40 000	3	24 000	3	24 000	120 000	Etat
	Construction d'ateliers	DGA	6	30 000	2	60 000	2	60 000	1	30 000	1	30 000	180 000	AR
	Réhabilitation de salles de classes	DGA	24	5 000	6	30 000	6	30 000	6	30 000	6	30 000	120 000	AR
	Réhabilitation des LIC	DGA	4	89 110	2	44 555	2	44 555	0	0	0	0	89 110	ACIGEF
	Equiper des Lycées techniques	DGA	7	12 000	1	12 000	1	12 000	2	24 000	3	36 000	84 000	Etat
	Acheter des matières d'œuvre pour les Lycées techniques	DGA	forfait	6 000	F	6 000	F	6 000	0	6 000	0	6 000	24 000	AFD

Des campagnes d'information et de valorisation de l'ETFP sont diffusées														
Produire des émissions d'information et de sensibilisation sur l'ETFP, notamment à l'égard des filles	CRIPEN	Edition de support	forfait	2 000	1	2 000	1	2 000	1	2 000	1	2 000	8 000	AFD
Organiser une journée portes ouvertes des métiers	DGETFP	forum	forfait	2 000	-	2 000	-	2 000	F	2 000	F	2 000	8 000	Etat
Un système national d'habilitation des structures privées est mis en place														
Créer un système national d'accréditation et de normalisation des établissements ETFP	DGETFP	consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	F	5 000	F	0	5 000	AR
Mettre en place un système d'habilitation des structures de formations privées	DGETFP	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
R3 Les filières offertes dans l'ETFP sont renouvelées, en lien avec les besoins du marché du travail														
Tous les programmes de formations sont rédigés														
Evaluer l'impact des nouveaux programmes pour s'assurer leur adéquation avec les besoins du marché du travail	DGETFP	consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	F	5 000	F	0	5 000	AR
Elaborer les nomenclatures des secteurs d'activités et des spécialités de formation	DGETFP	consultant	forfait	900	F	900	-	0	-	0	-	0	900	ACIGEF
Rédiger les programmes identifiés (pour les filières courtes (CAP et CFP	DGETFP	programmes	39	2 000	15	30 000	15	30 000	9	18 000	-	0	78 000	Etat
Faire une étude pour développer la formation par apprentissage	DGETFP	consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	-	5 000	-	0	5 000	AR
Mettre en place des commissions d'évaluation des nouveaux programmes de formation en partenariat avec le secteur privé	DGETFP	commission	forfait	200	-	200	-	200	-	200	-	200	800	Etat
Renforcer les modalités d'encadrement des périodes de formation en milieu professionnel	DGETFP	missions	forfait	500	-	500	-	500	-	500	-	500	2 000	AR
Renforcer les compétences en TICE dans les formations														

	Créer une salle informatique au niveau des établissements	DGETFP	ordinateurs	60	130	-	0	0	30	3 900	30	3 900	7 800	AR
	Former le personnel des établissements à l'utilisation et à la création des outils collaboratif (plateforme numérique)	DGETFP	enseignants	1 600	25	-	0	0	800	20 000	800	20 000	40 000	Etat
R4	Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP													
	Des comités établissement – entreprise pour la cogestion des filières de formations sont mis en place													
	Créer des comités établissements - entreprises	DGETFP	ateliers, missions	10	500	5	2 500	0	-	0	-	0	5 000	AR
	Mener une enquête nationale sur l'insertion des sortants de l'ETFP	DGETFP	consultant	forfait	3 000	-	0	0	F	3 000	F	0	3 000	AR
	Définir les modalités d'accompagnement du stagiaire en entreprise	DGETFP		forfait	900	-	0	900	-	0	-	0	900	AR
	La validation des acquis (VAE) est opérationnelle													
	Les textes juridiques sont promulgués	DGETFP	-	-	sans frais	-	0	0	-	0	-	0	0	Etat
	Le service de la VAE est renforcé en ressources humaines et en formation (sur la VAE (voyage d'étude)	DGETFP			3 500	-	0	0	-	0	F	3 500	3 500	AR
	Les équipes pédagogiques sont formées													
	Les enseignants techniques sont mieux formés par rapport à leur domaine de compétence													
	Elaborer un plan de formation pour les enseignants du technique et identifier les lieux de formation	DGETFP	-	-	sans frais	-	0	0	-	0	-	0	0	Etat
	Mettre en œuvre les formations et techniques en partenariat avec le secteur privé	DGETFP	Formations	forfait	2 000		2 000	2 000		2 000		2 000	8 000	Etat
	Evaluer les actions de formations	DGETFP	-	-	sans frais	-	0	0	-	0	-	0	0	Etat
	Sensibiliser les enseignants sur la question du genre	Service genre	sensibilisation	forfait	800		800	800		800		800	3 200	Etat
	Les inspecteurs et les conseillers pédagogiques sont mieux formés													
	Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques en ingénierie de formation	CFEFF	formation	30	25	-	0	0	30	750	30	750	1 500	AR
	Doter l'ETFP de véhicules	DGA	véhicules	4	5 000	-	0	0	2	10 000	2	10 000	20 000	AR

6. Gestion sectorielle

Gestion Sectorielle	Structure responsable de la mise en œuvre	Unité de mesure	Qtité Total	Coût uni-taire (000 (FDJ)	2017		2018		2019		2020		Coût Total	Source	
					Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût			
R1.	Le système éducatif est géré selon une approche axée sur les résultats														
	Les procédures du MENFOP sont mises en place pour une gestion plus efficiente														
	Définir les manuels de procédure sur (i) la gestion financière, (ii) la gestion des Ressources Humaines et (iii) la planification	DGA	Consultant	forfait	7 000	F	7 000	-	0	-	0	-	0	7 000	ACIGEF
	Former les cadres du MENFOP sur la gestion axée sur les résultats	DGA	Consultant	forfait	14 240	F	14 240	-	0	-	0	-	0	14 240	ACIGEF
	Former les cadres du MENFOP sur le rendu de compte de leur PTA	DGA	Consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	F	5 000	-	0	5 000	BM/PME
	Former les techniciens du service de suivi – évaluation	DGA	cadres	2	6 000	-	0	-	0	2	12 000	-	0	12 000	BM/PME
	Des contrats de performance avec les inspections sont signés avec toutes les inspections														
	Définir une clé de répartition équitable dans l'allocation des ressources des inspections	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
	Recruter un expert pour appuyer le MENFOP dans l'élaboration des contrats de performance	DGA	Consultant	forfait	5 000	-	0	-	0	F	5 000	-	0	5 000	BM/PME
	Mettre en place des contrats de performance avec toutes les inspections		contrat	9	1 000	-	0	-	0	-	0	9	9 000	9 000	BM/PME
R2.	Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusées.														
	La production des données statistiques est améliorée														
	Mettre en place un nouveau système de collecte de données	Direction planification	Consultant	forfait	15 000	-	0	-	0	-	15 000	-	0	15 000	UNICEF
	Diffuser largement (administration, établissements, inspections) l'annuaire statistiques	Direction planification	annuaire	400	0,2	-	0	-	0	400	80	400	80	160	UNICEF
	Renforcer les capacités de la direction de la planification en gestion des politiques éducatives	Direction planification	cadres	2	13 000	-	0	-	26 000	-	0	-	0	26 000	UNICEF

Renforcer les capacités des services centraux et des inspections dans l'analyse et l'interprétation des données éducatives	DGA	Forfait	Forfait	8 000	-	0	-	0	F	8 000	F	8 000	16 000	AR
Acheter un véhicule en faveur du service de la planification pour la collecte des données statistiques	DGA	Véhicule	1	5 000	-	0	-	0	-	5 000	-	0	5 000	UNICEF
La carte scolaire est disponible														
Recruter une expertise pour mettre en place de la carte scolaire	Direction planification	Consultant	forfait	10 000	-	0	-	0	-	10 000	-	0	10 000	BM/PME
Former le service de la planification à l'utilisation de la carte scolaire	Direction planification	Forfait	Forfait	2 000	-	0	-	0	-	0	-	2 000	2 000	BM/PME
Le système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur est mis en place														
Mettre en place une commission de réflexion pour définir un système d'immatriculation des élèves	DGA	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
Elaborer un système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur	DGA	Consultant	forfait	12 000	-	0	-	0	-	12 000	-	0	12 000	AR
(La gestion des flux des élèves est renforcée (service de l'orientation														
Former un conseiller pédagogiques dans chaque inspection de l'EMS	DGA	Cdars	9	25	-	0	-	0	9	225	-	0	225	Etat
Créer une journée des métiers par an dans les collèges et lycées	DGETP	Etablissement	20	1 000	-	0	-	0	10	10 000	10	10 000	20 000	AR
Equiper le service de l'orientation	DGA	matériels	forfait	2 000	F	2 000	-	0	-	0	-	0	2 000	Etat
Doter le service de l'orientation d'un véhicule	DGA	voiture	1	5 000	F	5 000	-	0	-	0	-	0	5 000	Etat
Organiser une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves	DGA	forfait	forfait	8 000	-	0	-	0	F	8 000	-	0	8 000	AR
Concevoir des dépliants à l'intention des élèves pour les informer des possibilités d'orientation	Service de l'orientation	forfait	forfait	250	-	0	F	250	-	0	-	0	250	AR
Imprimer et diffuser les dépliants dans les établissements	CRIPEN	forfait	forfait	2 000	-	0	-	0	-	0	-	2 000	2 000	AR

R3.	Le pilotage des établissements scolaire est amélioré												
	Instaurer un recrutement sur concours pour les directeurs des collèges et lycées												
	Créer un corps spécifique de personnel de direction des établissements scolaires (recrutement sur concours)	DGA	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	Etat
	Mettre en place une formation initiale de 6 mois pour tous les directeurs des établissements scolaire	CFEEF	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	Etat
	Assurer une allocation rationnelle des enseignants												
	Développer un logiciel pour les mutations et les affectations du personnel	DGA	logiciel	forfait	10 000	-	-	-	-	0	-	10 000	BM/PME
	Former les cadres aux nouveau logiciel	DGA	forfait	forfait	2 000	-	-	-	-	0	-	2 000	BM/PME
	Les écoles élaborent un tableau de bord et bénéficient d'un financement dans le cadre des projets d'établissement												
	Elaborer le module de formation sur les projets d'établissements	CFEEF	Module	forfait	2 000	-	-	-	-	0	-	0	UNICEF
	Former les directeurs d'établissement à l'élaboration des tableaux de bord et des projets d'établissement	CFEEF	directeurs	200	25	-	-	200	5 000	200	5 000	5 000	BM/PME + UNICEF
	Appuyer l'élaboration des projets d'établissement	CFEEF	forfait	forfait	5 000	-	-	-	5 000	-	5 000	10 000	BM/PME + UNICEF
	Financer les projets d'établissement	DGA	forfait	100	5 000	-	30	150 000	350 000	100	500 000	1 000 000	AR
	Elaborer un module de suivi – évaluation des projets d'établissement	CFEEF	module	1	2 000	-	-	2 000	2 000	-	2 000	6 000	AR
	Former les inspecteurs et les Conseillers pédagogiques au suivi des projets d'école	CFEEF	forfait	forfait	2 000	-	-	0	2 000	-	0	2 000	UNICEF
	Elaborer des modules de formation sur le rôle des APE et des comités de gestion dans le suivi des projets d'établissement	CFEEF	module	4	2 000	-	-	0	8 000	-	0	8 000	AR
	Redynamiser les APE à travers des formations sur leurs rôles	DGE	forfait	forfait	8 000	-	-	0	8 000	F	8 000	16 000	AR
R4.	Au moins une évaluation par an est réalisée sur les acquis des apprentissages des élèves												

Mener au moins une évaluation par an sur le niveau des acquisitions des apprentissages des élèves	Service des évaluations	forfait	forfait	10 000	-	0	0	10 000	10 000	20 000	BM/PME	
Equiper le service de l'évaluation	DGA	matériels	forfait	2 000	F	2 000	-	0	0	2 000	Etat	
Doter le service de l'évaluation d'un véhicule	DGA	voiture	1	5 000	F	5 000	-	0	0	5 000	Etat	
Former les cadres du service des évaluations des apprentissages	Service des évaluations	cadres	4	4 000	-	0	4	16 000	0	16 000	AR	
Organiser une évaluation PASEC	Service des évaluations	forfait	forfait	30 000	-	0	-	0	30 000	30 000	BM/PME	
Le secteur privé est mieux encadré par le MENFOP												
Actualiser les textes réglementaires concernant le privé	DGE	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	Etat	
Contrôler la conformité des établissements en termes de recrutement, programme, hygiène et sécurité	IGE	forfait	forfait	4 000	-	0	F	4 000	F	4 000	Etat	
Renforcer le suivi – encadrement des établissements privés	DGE	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	Etat	
R5. Les capacités de gestion du MENFOP sont renforcées et s'appuient sur l'utilisation des TIC												
Le suivi de l'exécution budgétaire est efficient												
Renforcer les capacités du service de l'audit et contrôle interne	DGA	cadres	2	4 000	-	0	-	0	2	8 000	8 000	BM/PME
Renforcer les capacités de la Direction Financière en comptabilité et finances	Direction financière	cadres	2	4 000	-	0	2	8 000	-	0	8 000	BM/PME
Un plan triennal de formation est élaboré pour tout le MENFOP												
Elaborer le plan triennal de formations initiale et continue 2017 - 2020	CFEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	Etat	
Répartir les rôles et les tâches entre le CFEEF et les inspections par rapport à la formation continue et le suivi pédagogique	CFEEF	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	Etat	
Les TIC sont introduits dans la gestion du système éducatif												
Mettre en place une commission pour l'élaboration de la stratégie sur les TIC	secrétaire exécutif	-	-	sans frais	-	0	-	0	-	0	Etat	

	Elaborer la stratégie sur les TIC	secrétaire exécutif	-	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	Etat
	Mettre en place un système d'information et (de gestion de l'éducation (SIGE	DGA	forfait	forfait	0	-	0	-	0	-	0	100 000	100 000	BM/PME
	Évaluer l'expérience de l'introduction des TIC dans les écoles	DGA	consultant	forfait	0	-	0	F	0	F	5 000	0	5 000	BM/PME
	Le cadre partenarial est actualisé													
	Des revues sectorielles sont organisées tous les ans	DGA	forfait	forfait	2 500		2 500		2 500		2 500	2 500	10 000	UNICEF
	Actualiser le cadre partenarial avec les partenaires techniques et financiers	DGA	-	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	Etat
	Le MENFOP est capable de gérer les situations d'urgence													
	Former un pool de personne à la gestion des situations d'urgence		forfait	forfait	180	0	0	1	180	0	0	0	180	UNICEF
	Le nouveau Schéma Directeur est disponible													
	Faire une évaluation du schéma directeur 2010 – 2019		Consultant	forfait	9 000	-	0	F	9 000	-	0	0	9 000	UNICEF
	Faire le diagnostic du secteur		Consultant	forfait	15 000	-	0	F	15 000	-	0	0	15 000	UNICEF
	Mettre à jour le nouveau le modèle de simulation		Consultant	forfait	7 000	-	0	-	0	F	7 000	0	7 000	UNICEF
	Elaborer le nouveau schéma directeur		Consultant	forfait	15 000	-	0	-	0	F	15 000	0	15 000	UNICEF
	Validation du schéma directeur		Atelier	forfait	6 000	-	0	-	0	F	6 000	0	6 000	Etat
R6.	La scolarisation des enfants réfugiés est incluse dans le système éducatif national													
	L'accès équitable à l'école des enfants réfugiés est amélioré													
	Recenser les enfants en âge scolaire y compris les EABS en collaboration avec le HCR	DGA	forfait	forfait	3 500	-	0	-	0	-	0	0	3 500	HCR
	Construire des salles de classe inclusives répondant aux normes nationales (préscolaire, primaire, secondaire) ouvertes à tous les enfants de la localité	DGA	salles	20	8 000	-	0	-	0	-	0	20	160 000	AR
	Equiper les écoles de réfectoires pour les cantines	DGA	réfectoire	3	1 100	-	0	3	3300	-	0	0	3 300	AR

Créer les cantines scolaires dans les écoles .(des réfugiés (infrastructures, équipements	DGA	élèves	4500	forfait	-	0	-	0	F	40 000	F	40 000	80 000	AR
Les manuels scolaires sont mis à la disposition des élèves														
Traduire les programmes djiboutiens en anglais	CRIPEN	forfait	forfait	forfait	9 000	0	-	3 000	-	3 000	-	3 000	9 000	Etat
Concevoir et produire les manuels	CRIPEN	forfait	forfait	forfait	4 000	0	-	4 000	-	4 000	-	4 000	12 000	Etat
Renforcer les ressources humaines sur la rédaction des manuels, guides et livrets en anglais	CRIPEN	forfait	forfait	forfait	1 800	0	-	1 800	-	0	-	0	1 800	Etat
Distribuer les manuels dans les écoles de réfugiés	CRIPEN	forfait	4500	forfait	1,5	0	-	0	-	6 750	-	6 750	13 500	Etat
Doter les enfants réfugiés de kits scolaires et des tenues scolaires	CRIPEN	élèves	4500	forfait	3	0	-	0	-	13 500	-	13 500	27 000	HCR
Les enseignants bénéficient de formations adéquates en fonction des besoins														
Identifier les besoins en formation continue des enseignants	IGE	forfait	forfait	forfait	1 500	0	-	2 000	-	0	-	0	2 000	HCR
Former les enseignants en fonction des besoins	CFEEF	enseignants	100	forfait	25	0	-	0	-	2 500	-	2 500	5 000	HCR
Organiser au moins deux visites par an de l'inspection	IGE	-	-	forfait	sans frais	0	-	0	-	0	-	0	0	Etat
Des textes juridiques réglementant le statut des enseignants sont élaborés														
Organiser un atelier de réflexion sur le statut des enseignants dans les écoles de réfugiés	DGE	Atelier	1	forfait	2 000	0	-	0	-	2 000	-	0	2 000	HCR
Financer les salaires des enseignants dans les sites de réfugiés	DGA	enseignants	100	forfait	400	0	-	26 000	100	40 000	100	40 000	132 000	HCR
Les apprentissages des élèves qui ont suivi l'ancien curriculum sont certifiés														
Identifier un système d'évaluation des élèves en phase de transition avec le Ministère kenyan de l'éducation	DGA	Voyage Kenya	forfait	forfait	15 000	0	-	0	-	15 000	-	0	15 000	HCR
Etablir les équivalences des certificats	DGA	examens	forfait	forfait	13 000	0	-	0	-	0	-	13 000	13 000	HCR
Les réfugiés ont accès à des formations professionnelles														
Identifier les besoins de formation dans les localités où il y a des réfugiés	DGETFP	enquête	forfait	forfait	13 000	0	-	0	-	13 000	-	0	13 000	HCR

